



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y
POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO

La gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad financiera del
Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi del periodo 2020-2024.

Trabajo de titulación para optar al título de Magíster en contabilidad y
finanzas con mención en gestión fiscal, financiera y tributaria

AUTOR:

Ing. CPA. Jessica Luzmila Chaluisa Guaman

TUTOR:

Mgs. Rosalina Ivonne Balanzategui García

Riobamba, Ecuador, 2026

Declaración de Autoría y Cesión de Derechos



Yo, **Jessica Luzmila Chaluisa Guaman** con número único de identificación **0503662686**, declaro y acepto ser responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de titulación denominado: **“La gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad financiera del movimiento indígena y campesino de Cotopaxi del periodo 2020-2024”** previo a la obtención del grado de Magíster en Contabilidad y Finanzas con Mención en Gestión Fiscal, Financiera y Tributaria.

- Declaro que mi trabajo investigativo pertenece al patrimonio de la Universidad Nacional de Chimborazo de conformidad con lo establecido en el artículo 20 literal j) de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.
- Autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo que pueda hacer uso del referido trabajo de titulación y a difundirlo como estime conveniente por cualquier medio conocido, y para que sea integrado en formato digital al Sistema de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor, dando cumplimiento de esta manera a lo estipulado en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Riobamba, 27 de marzo del 2026

Ing. CPA. Chaluisa Guaman Jessica Luzmila

N.U.I. 0503662686

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO	NOMBRE DEL FORMATO		 SGC <small>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO</small>
	CÓDIGO:	VERSIÓN:	
	FECHA:		
	MACROPROCESO:		
PROCESO:			
SUBPROCESO:			

Riobamba, 03 de marzo de 2026

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En calidad de miembros del Tribunal designados por la Comisión de Posgrado, CERTIFICAMOS que una vez revisado el Trabajo de titulación bajo la modalidad Proyecto de Investigación y/o desarrollo denominado **“LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL MOVIMIENTO INDÍGENA Y CAMPESINO DE COTOPAXI DEL PERIODO 2020-2024”**, dentro de la línea de investigación de **GESTION SOCIECONOMICO, CONTABLE, TRIBUTARIA Y LABORAL**, presentado por la maestrante **Chaluísa Guaman Jessica Luzmila**, portador de la CC. 050366268-6, del programa de **Maestría en CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCION EN GESTION FISCAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA, MODALIDAD EN LINEA, PERIODO ACADEMICO 2025-1S PRIMERA CONVOCATORIA, CUARTA COHORTE**, cumple al 100% con los parámetros establecidos por la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Es todo lo que podemos certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



**ROSALINA IVONNE
BALANZATEGUI GARCIA**

Mgs. Rosalina
Balanzategui

TUTOR



**JHONNY MAURICIO
CORONEL SANCHEZ**

Msc. Jhonny Coronel

**MIEMBRO DEL
TRIBUNAL 1**



**CECILIA CRISTINA
MENDOZA BALANTES**

Mgs. Cecilia Mendoza

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL
2**



Copia controlada por el SGC UNACH



Riobamba, 01 de abril del 2026

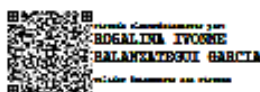
CERTIFICADO

De mi consideración:

Yo Msc. Rosalina Ivonne Balanzategui García, certifico que, Jessica Luzmila Chaluisa Guaman con cédula de identidad No. 0503662686 estudiante del programa de Maestría en contabilidad y finanzas con mención en gestión fiscal, financiera y tributaria, cohorte cuarta, presentó su trabajo de titulación bajo la modalidad de Proyecto de titulación con componente de investigación aplicada/desarrollo denominado: La gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi del periodo 2020-2024, el mismo que fue sometido al sistema de verificación de similitud de contenido COMPILATION identificando el 8% en el texto y el 7% en inteligencia artificial(si posee).

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



Rosalina Ivonne Balanzategui García

Ci: 0602030009

Adj.-

- Resultado del análisis de similitud (Compilation)

Agradecimiento

A Dios, por la vida, la salud y la fortaleza concedida para culminar este proceso académico. A mis padres, por su apoyo permanente y la confianza depositada en mi formación profesional. A mi compañero de vida, Edgar, por su acompañamiento emocional y respaldo constante; y a mi hijo Jhojan, por su paciencia durante las horas de actividades académicas. A los docentes y compañeros, por el aporte académico y el intercambio de conocimientos que fortalecieron mi desarrollo profesional. Al Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi, por facilitar la información y la apertura institucional necesarias para el desarrollo de este proyecto de titulación.

A todas las personas que contribuyeron directa o indirectamente a este logro, mi gratitud a todos.

Dedicatoria

Mi proyecto lo dedico con amor: A mi madre Agustina y mi Hijo Jhojan.

Seres a quienes les debo la vida, que me han enseñado a luchar por mis sueños, metas, por su sacrificio incomparable, por los valores positivos, por todo el amor brindado. A mis Abuelos, con admiración y gratitud. A mi compañero de vida, Edgar, quien me apoyó incondicionalmente, por sus palabras de aliento y motivación para lograr cumplir esta meta, A mi pequeño Jhojan quien fue mi refugio en nuestro hogar y mi motivación, mi amor incondicional.

Índice General

Declaración de Autoría y Cesión de Derechos	i
Certificación de Culminación de Trabajo de Titulación	ii
Certificado de Contenido de Similitud	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria	v
Resumen	xiii
Abstract	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Descripción de la Institución	7
Capítulo II	12
2.1 Antecedentes Investigativos	12
2.2 Fundamentación legal	14
2.2.1 Principios que regulan la gestión presupuestaria	14
2.2.2 Régimen legal de las organizaciones indígenas y campesinas	15
2.2.3 Transparencia y rendición de cuentas en la gestión financiera.....	17
2.3 Fundamentación Teórica	18
2.3.1 Gestión Presupuestaria.....	18
2.3.2 Ciclo de la Gestión Presupuestaria	19
2.3.3 Planificación, ejecución y control de recursos financieros.....	21
2.3.4 Sostenibilidad financiera.....	22

2.3.5 Relación entre gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera	25
Capítulo III.....	28
3.1 Formulación del problema	28
3.2 Hipótesis.....	28
3.3 Enfoque de la Investigación	28
3.4 Diseño y tipo de investigación	29
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
3.6 Técnicas para el procesamiento e interpretación de datos	31
3.7 Población y Muestra.....	31
Capítulo IV.....	35
Guía de entrevista al contador	59
4.1 Análisis Descriptivo de los Resultados	62
4.2 Comprobación de la hipótesis	62
4.2.1 Análisis de la fiabilidad del instrumento: Análisis alfa de Cronbach.....	63
4.2.2 Prueba de Friedman	64
4.2.3 Análisis de Correlación de Pearson	65
4.3 Discusión de los resultados	65
CAPITULO V	68
5.1. Objetivo General.....	68
5.2. Estrategias de Mejora	68
5.3. Elaboración de organigrama administrativo.....	72
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
Referencias Bibliográficas	79
apéndice a.....	82
Apéndice A. Cuestionario	82

Apéndice B. Guía de Entrevista 84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Escala de Likert de la encuesta.....	30
Tabla 2	Población de dirigentes del MICC	32
Tabla 3	Estructura del MICC	35
Tabla 4	Las Organizaciones del MIC	36
Tabla 5	Presupuesto anual del cumplimiento del congreso.....	37
Tabla 6	Participación en el proceso de planificación presupuestaria	38
Tabla 7	Garantía de los recursos financieros en la continuidad de los proyectos	40
Tabla 8	Presupuesto estratégicos enlazada con los objetivos.....	41
Tabla 9	Priorización del uso de los recursos financieros disponibles	42
Tabla 10	Formulación del presupuesto por actividades	43
Tabla 11	Colaboración en la elaboración del presupuesto	44
Tabla 12	Seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto institucional.....	45
Tabla 13	Dependencia de la continuidad de los proyectos.....	46
Tabla 14	Evaluación del presupuesto ejecutado por periodo de gestión.....	47
Tabla 15	Estabilidad financiera del MICC en los últimos cinco años	49
Tabla 16	Gestión de convenios y estabilidad financiera del MICC	50
Tabla 17	Fuentes de financiamiento y estabilidad financiera del MICC	51
Tabla 18	Planificación financiera a largo plazo del MICC	52
Tabla 19	Liquidez financiera del MICC.....	53
Tabla 20	Capacidad de autogestión financiera del MICC.....	54

Tabla 21	Gestión financiera y cumplimiento de los mandatos del Congreso	55
Tabla 22	Estrategias financieras para la sostenibilidad del MICC.....	56
Tabla 23	Gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera del MICC	57
Tabla 24	Análisis alfa de Cronbach.....	63
Tabla 25	Resumen del procesamiento de los casos.....	64
Tabla 26	ANOVA con prueba de Friedman.....	65
Tabla 27	Matriz de estrategias para fortalecer la sostenibilidad financiera	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sede de la organización MICC.	8
Figura 2 Organigrama estructural del MICC.....	9
Figura 3 Organigrama de flujo de metodología de investigación.	34
Figura 4 Forma de Participación.	35
Figura 5 Presupuesto anual del cumplimiento del congreso.	38
Figura 6 Participación en el proceso de planificación presupuestaria.....	39
Figura 7 Garantía de los recursos financieros en la continuidad de los proyectos.	40
Figura 8 Presupuesto estratégicos enlazada con los objetivos.	41
Figura 9 Priorización del uso de los recursos financieros disponibles.	42
Figura 10 Formulación del presupuesto por actividades.	43
Figura 11 Participación en la elaboración del presupuesto.	45
Figura 12 Seguimiento periódico a la ejecución del presupuesto institucional.....	46
Figura 13 Dependencia de la continuidad de los proyectos.	47
Figura 14 Evaluación del presupuesto ejecutado por periodo de gestión.....	48
Figura 15 Estabilidad financiera del MICC en los últimos cinco años.	49
Figura 16 Gestión de convenios y estabilidad financiera del MICC.....	50
Figura 17 Fuentes de financiamiento y estabilidad financiera del MICC.	51
Figura 18 Planificación financiera a largo plazo del MICC.	52
Figura 19 Liquidez financiera del MICC.	53
Figura 20 Capacidad de autogestión financiera del MICC.....	54

Figura 21	Gestión financiera y cumplimiento de los mandatos del Congreso	55
Figura 22	Estrategias financieras para la sostenibilidad del MICC.....	56
Figura 23	Gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera del MICC.....	57
Figura 24	Organigrama administrativo del MICC	72

Resumen

La presente investigación se inicia desde la necesidad de efectuar una gestión clara y precisa en la ejecución del presupuesto y su incidencia en la sostenibilidad financiera del (MICC). El estudio, titulado *“La gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi, período 2020–2024”*, busca analizar cómo los procesos de planificación, ejecución y control presupuestario inciden directamente en la estabilidad económica, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la transparencia en el manejo de los recursos financieros de la organización.

El objetivo general de la investigación fue analizar la gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad financiera del MICC durante el período 2020–2024, identificando los factores que determinan una administración eficiente de los recursos. El enfoque fue mixto, con la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos, el cual, como primer punto, permitió analizar datos mediante la encuesta de escala Likert estructurada a los miembros de la directiva, los resultados permitieron evaluar interpretaciones de la gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad de la organización.

En este apartado se presenta los resultados mediante la interpretación de datos considerando el contexto organizativo y social, alcanzando un análisis profundo de la investigación que se aplicó mediante una entrevista al contador del MICC, para entender la gestión y la asignación de recursos provenientes de las ONG, obteniendo resultados del software SPSS, lo que accedió contrastar la información y obtener una comprensión integral de la gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad financiera.

Los resultados reflejan que la limitada planificación, y la escasa evaluación de resultados inciden negativamente en la sostenibilidad financiera institucional. Se concluye que una gestión presupuestaria eficiente, planificación estratégica y evaluación continua, contribuye significativamente al fortalecimiento financiero, la transparencia y la sostenibilidad del MICC.

Palabras clave: gestión presupuestaria, sostenibilidad financiera, planificación, movimiento indígena, la transparencia.

Abstract

This research stems from the need for clear, precise management of the budget and its impact on the financial sustainability of the Ministry of Culture, Arts, and Tourism (MICC). The study, entitled “Budget management and its impact on the financial sustainability of the Indigenous and Peasant Movement of Cotopaxi, 2020–2024,” seeks to analyze how budget planning, execution, and control processes directly affect economic stability, the fulfillment of institutional objectives, and transparency in the management of the organization's financial resources.

The overall objective of the research was to analyze budget management and its impact on the MICC's financial sustainability during the period 2020–2024. Identifying the factors that determine efficient resource management. The approach was mixed, applying both quantitative and qualitative methods, which, as a first step, enabled analysis using a structured Likert-scale survey of board members. The results enabled evaluation of interpretations of budget management and its impact on the organization's sustainability. This section discusses the results based on data interpretation, considering the organizational and social context, and provides an in-depth analysis of the research conducted through an interview with the MICC accountant to understand the management and allocation of resources by NGOs. Obtaining results from SPSS software allowed us to compare information and gain a comprehensive understanding of budget management and its impact on financial sustainability.

The results show that limited planning and poor evaluation of outcomes negatively impact institutional financial sustainability. It is concluded that efficient budget management, strategic planning, and continuous evaluation contribute significantly to the

MICC's financial strengthening, transparency, and sustainability.

Keywords: Budget management, financial sustainability, planning, indigenous movement, transparency.

Reviewed by:



Mgs. Sofia Freire Carrillo
ENGLISH PROFESSOR
C.C. 0604257881

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, el movimiento indígena en Ecuador desempeñó un papel crucial en la lucha por los derechos territoriales, ganando protagonismo a través de sus estrategias de participación directa en la vida social del país. Sin embargo, la estabilidad financiera de las organizaciones indígenas es un desafío constante debido a la dependencia del financiamiento externo, la falta de estrategias de planificación presupuestarias adecuadas, los cambios en las políticas gubernamentales, entre otros factores. Para Señalin Morales et al., (2020) la gestión presupuestaria en un mundo competitivo y globalizado es clave para la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos y garantiza el éxito gerencial de cualquier tipo de organización. Por ende, contribuye la sostenibilidad financiera.

El presente estudio contribuirá en un campo del conocimiento que presenta un vacío respecto a la gestión administrativa y financiera de las organizaciones indígenas. Desde una perspectiva práctica, los resultados de este estudio permitirán construir estrategias para fortalecer la planificación y gestión presupuestaria del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi (MICC).

Los resultados son relevantes considerando que el MICC es una de las organizaciones que tiene más capacidades para la gestión de proyectos y, por tanto, mayor capacidad financiera. Por ende la investigación adopta un enfoque mixto, Desde los métodos, el cual permite fortalecer la viabilidad de los resultados admitiendo el análisis no solo de medir la incidencia de la gestión presupuestaria en la sostenibilidad financiera, sino también trabaja a través de estrategias que ajustan a la realidad de la organización, en consecuencia, es muy relevante para abarcar el problema de la investigación, desde una

visión más clara y ajustada a la realidad de las organizaciones indígenas.

Es importante recalcar los siguientes capítulos que abordan los aspectos cruciales de la investigación:

Capítulo 1: Se presenta el problema central de la investigación, mostrando las dificultades de la gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad financiera del MICC. Así mismo, establece los objetivos que precisa la guía del estudio.

Capítulo 2: Discute el marco teórico y contextual de la gestión presupuestaria, posiciona definiciones claves como gestión presupuestaria, planificación y análisis financiero. Posteriormente, desarrolla una descripción sintética de la histórica del movimiento indígena del Ecuador y de la estructura organizacional del MICC.

Capítulo 3: Describe el diseño metodológico de la investigación, exponiendo sus componentes principales como el enfoque, el diseño y las técnicas de recopilación de información, muestra que la investigación empleará el enfoque mixto para aunar los datos cuantitativos y cualitativos de modo que la investigación posea una comprensión amplia del objeto de estudio.

Capítulo 4: Analiza los datos comprobados, aplicando las técnicas e instrumentos utilizados, se contrasta los hallazgos cumpliendo con los objetivos propuestos.

Capítulo 5: Propone las estrategias de mejora en la gestión presupuestaria y las conclusiones obtenidas de la investigación y las recomendaciones que la organización acatará para su eficiente manejo de la gestión presupuestaria y fortalecer su sostenibilidad.

CAPÍTULO I

Generalidades

1.1 Planteamiento del Problema

La gestión presupuestaria establece un proceso esencial para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, permitiendo planificar de manera organizada los recursos financieros necesarios para cubrir el gasto corriente y la inversión en obras y proyectos, garantizando así la ejecución de las actividades previstas y el cumplimiento de los objetivos institucionales trazados (Tutiven y Luna, 2023).

En relación con el párrafo anterior, la presente investigación se da por la necesidad de fortificar la gestión presupuestaria del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi (MICC), como una organización social sin fines de lucro, que conlleva a la falta de un esquema secuencial de gestión sostenibles y eficientes, condiciones que conllevan a la carencia de la viabilidad financiera, afectando la capacidad de manejo y sobrevivencia a futuros de la organización.

El MICC carece de los instrumentos básicos de gestión presupuestaria como manuales que orienten los procesos internos, así como la carencia de las herramientas tecnológicas para el control y seguimiento financiero, entre otros factores que inciden categóricamente en sus ejercicios financieros. Por tanto, resulta necesario analizar integralmente la gestión presupuestaria del MICC en los últimos años y su impacto en la sostenibilidad financiera de la organización, con la finalidad de plantear lineamientos para mejorar la administración presupuestaria y fortalecer la organización.

1.2 Justificación

El caso sujeto a estudio es trascendente porque el MICC es una de las organizaciones indígenas que evidencia capacidad para la gestión de proyectos y, por tanto, muestra un desempeño financiero adecuado en relación a otras organizaciones comunitarias de carácter provincial en el país. La presente indagación aportará al conocimiento sobre la gestión presupuestaria en organizaciones sociales y comunitarias que es un campo poco explorado por la academia desde el punto de vista financiero y administrativo. También, permitirá generar información relevante para otras organizaciones indígenas y campesinas que enfrentan desafíos similares.

En la provincia de Cotopaxi los resultados de las organizaciones ayudarán a optimizar los procesos financieros de la organización como es el MICC. Así, también a perfeccionar la planificación estratégica de sus recursos y fortificar su capacidad de sobrellevar las políticas públicas. De manera que, se espera que la investigación tenga un impacto efectivo en la sostenibilidad financiera de la organización y por consiguiente en el bienestar de sus comunidades filiales a la organización. En efecto se podrá identificar fortalezas y debilidades, para que se encaminen a un sentido de evaluar el impacto positivo de las decisiones presupuestarias con el fin mantener la estabilidad y sostenibilidad de la institución. Finalmente, el estudio de los mecanismos de financiamiento, fuentes de ingresos y eficiencia en la ejecución de recursos accederá plantear estrategias de mejora que ayuden a la autogestión y la sostenibilidad financiera.

De la mano con estos aportes, el estudio puede aportar a nivel social por un efecto de emulación propio de las organizaciones comunitarias. En la estructura del MICC el modelo de gestión financiera puede llegar a replicarse a través de las actividades de

capacitación que permanentemente ejecuta la organización. Solórzano y Cadena (2019) el hecho es relevante considerando que el éxito en una institución depende considerablemente de su financiamiento porque el campo económico es un factor determinante para el buen funcionamiento de las actividades de una organización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar cómo la gestión presupuestaria incide en la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi durante el periodo 2020-2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los procesos de planificación, ejecución y control presupuestario del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi durante el periodo 2020-2024.
- Caracterizar la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi durante el periodo 2020-2024.
- Proponer estrategias de mejora en la gestión presupuestaria, que contribuyan a fortalecer la sostenibilidad financiera del MIC.

1.4 Descripción de la Institución

El Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi (MICC) es una organización sin fines de lucro, cuyo accionar se registra desde el año 1960, dando un lugar diferencial en la lucha social. La razón de formar parte de la Confederación de Pueblos de la Nacionalidad Kichwa del Ecuador (ECUARUNARI) y la Confederación de Nacionalidades indígenas del Ecuador (CONAIE) que aglutinan a las comunidades indígenas de la región Sierra y del país respectivamente. Siendo una organización social de tercer grado, provincial, constituida como una entidad representativa de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas y campesinas de la provincia de Cotopaxi. Nació para promover el fortalecimiento organizativo, político, económico, cultural y social de sus bases, en defensa de los derechos colectivos, la tierra, el territorio y la autodeterminación de los pueblos.

La estructura del MICC coordina a las Organizaciones de Segundo Grado (OSG) filiales que integran a las comunidades rurales y urbanas para el cumplimiento de los principios de solidaridad y equidad, fomentando la economía comunitaria, la educación intercultural bilingüe, la soberanía alimentaria, la defensa territorial frente a las industrias extractivas, entre otras acciones relevantes para mejorar las condiciones de vida de la población indígena cotopaxense fortaleciendo la participación comunitaria y la ejecución de programas y proyectos.

La sede principal donde se realizan las Asambleas y Congresos está ubicada en la provincia de Cotopaxi, Catón Latacunga, Sector Betlemitas. La elección de la localización obedece a que la ciudad es la capital provincial donde se encuentran las instituciones públicas y que la labor del MICC involucra a los siete cantones de la provincia mancomunados con sus pueblos y organizaciones indígenas y campesinas.

Figura 1

Sede de la organización MICC.

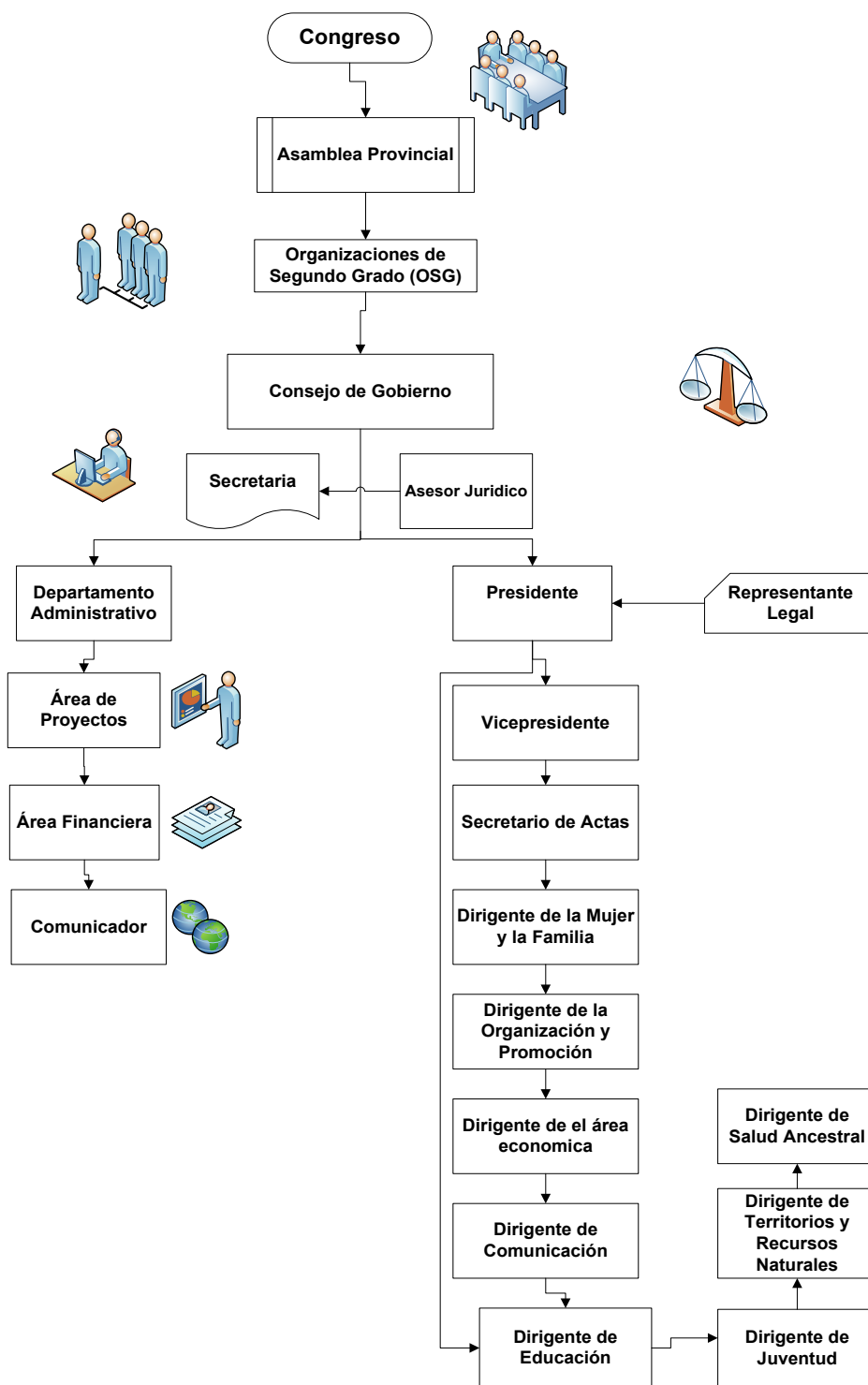


Nota. Sede del MICC donde se realizan las reuniones sociales con todos los Consejo de Gobierno.

La autoridad comunitaria es el primer nivel del gobierno a nivel de cada comunidad con atribuciones de autonomía para el ejercicio del gobierno comunitario y la administración de justicia indígena. Conforme a sus Estatutos, la institución cuenta con una estructura organizativa democrática cuya máxima instancia es el Congreso que elige periódicamente al Consejo de Gobierno como espacio ejecutivo. La Asamblea Provincial toma las decisiones relevantes durante el interregno entre los congresos. Por otra parte, el MICC también mantiene vínculos con organismos nacionales e internacionales de cooperación, orientados al desarrollo socioeconómico de las comunidades que representa.

Figura 2

Organigrama estructural del MICC.



Nota. La figura presenta una descripción de las funciones que cumplen las instancias que conforman la estructura organizativa del MICC.

Congreso. Es la máxima autoridad del MICC porque reúne cada tres años a todos los dirigentes de las OSG, delegados fraternos de distintas organizaciones sociales y autoridades locales, para tratar temas de interés colectivo que afectan a las organizaciones o a sus principios, cumpliendo los estatutos y reglamentos del MICC y el derecho consuetudinario en base a normas y valores ancestrales. Los dirigentes toman las decisiones por consenso o por mayoría simple. Durante el Congreso se pone en conocimiento de las bases el informe contable.

Asambleas provinciales. Son encuentros mensuales de los dirigentes para definir las acciones que ejecutan los miembros de Consejo de Gobierno y dar seguimiento a las decisiones del Congreso. Los dirigentes de cada OSG son veedores del trabajo y de las omisiones del Consejo de Gobierno.

Consejo de gobierno. Representa al MICC ante las instituciones públicas y privadas, mantienen la comunicación con las OSG, los gobiernos locales y los organismos de cooperación. Son quienes formulan el presupuesto bajo su Plan Operativo Anual (POA). Es decir, es la dirección de las comunidades de la provincia de Cotopaxi siguiendo los mandatos del Congreso y siguiendo las propuestas y necesidades de las comunidades con quienes mantienen constantes reuniones.

Presidente. Es el representante legal del MICC, lo representa a nivel local para trabajar con las comunidades de base.

Asesor jurídico. Es la persona comisionada a resolver inconvenientes, también ayuda como soporte al personal llamado Consejo de Gobierno quienes encaminan el proceso ordinario e indígena, representa judicialmente a la organización y conduce la defensa de los derechos colectivos.

Secretaría. Administra los documentos institucionales y los archivos físicos y digitales, custodia la documentación correspondiente al área de Justicia Indígena, coordina la agenda y brindar atención al público.

Contador. Es la persona encargada de; controlar el cumplimiento del presupuesto establecido cada año, administra el inventario, certifica los pagos correspondientes, desempeña las obligaciones tributarias, establece el proceso contable, ejecuta las adquisiciones y coordina los requerimientos con el personal encargada de la parte financieros del Consejo de Gobierno.

Auxiliar contable. Realiza las transacciones contables de acuerdo a los gastos en las actividades ejecutadas, archivo de todos los documentos contables según el gasto realizado, Manejo de banca web para cargar los pagos y apoya el proceso contable y tributario.

Coordinador de proyectos. Construye, planifica y ejecuta los proyectos productivos sociales y productivos, elabora los informes técnicos para el Consejo de Gobierno, gestiona recursos presentando proyectos, facilita asesoría a las comunidades de base en temas de desarrollo local, realiza el seguimiento y monitoreo de programas institucionales.

Comunicador. Programa la imagen institucional, publica las resoluciones de los parlamentos provinciales, comunica sobre las actividades en cumplimiento, expone las convocatorias para las reuniones, desarrolla boletines y pronunciamientos públicos en medios digitales como es redes sociales.

CAPÍTULO II

Estado del Arte y la Práctica

2.1 Antecedentes Investigativos

El estado del arte evidencia que existen un vacío en el estudio de la gestión presupuestaria de las organizaciones comunitarias. No obstante, para la presente investigación es relevante recoger los estudios sobre gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera desarrollados en otros contextos.

La relación entre gestión y sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro, muestra que una correcta planificación financiera es la responsabilidad de adquirir y utilizar los fondos eficientemente. Según Ulloa Navarro (2024):

El control eficiente de los recursos y el análisis ordenado de los resultados fortifican la sostenibilidad financiera a largo plazo. En breve, la gestión financiera ejerce una incidencia positiva y significativa en la sostenibilidad financiera de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) favoreciendo su permanencia y estabilidad en el tiempo. (P. 19)

Esto indica que la gestión financiera eficiente garantiza la estabilidad y continuación de las ONG en el tiempo.

La elaboración presupuestaria para la sostenibilidad financiera en las organizaciones con una misión social establece en el diseño un esquema íntegro de gestión financiera institucional, enfocado a la eficiencia, transparencia y sometimiento de balances estadísticas.

Al parece ser que la gestión financiera incluye políticas financieras claras donde

contemplan; optimización de procesos administrativos, digitalización contable y variación de fuentes de financiamiento, indicadores de trabajo, inspección interna y seguimiento presupuestario. (Ulloa Navarro, 2024, p. 27)

Estas operaciones fortalecen la liquidez, solvencia y sostenibilidad financiera, certificando la estabilidad y persistencia institucional en el largo plazo.

Una de las problemáticas notables en el contexto educativo privado es la correlación entre la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera. Torres Yance (2024):

La gestión presupuestaria se correlaciona derechamente con la sostenibilidad financiera en las instituciones educativas privadas. La falta de manuales de procesos crea dificultades administrativas que afectan el ejercicio institucional. De esta manera, se indica que una gestión presupuestaria valorada de manera metodológica favorece indicadores clave como la liquidez y la rentabilidad institucional. (p. 45)

Esto indica que una apropiada gestión presupuestaria garantiza la sostenibilidad financiera y la estabilidad institucional a largo plazo.

La gestión empresarial sostenible guarda una relación directa con la rentabilidad financiera, a medida en que prepara estrategias de ventas y planificación establecidas genera un impacto positivo a la organización. De tal manera que el estudio revela que la gestión sostenible tiende a optimizar los resultados financieros a través de la aplicación de estrategias tributarias y herramientas de estudio financiero que fortifican la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos o metas trazadas. (Vergara, 2021, p. 112).

2.2 Fundamentación legal

2.2.1 Principios que regulan la gestión presupuestaria

Es importante entender los principios de la gestión presupuestaria: buena planificación, control y monitoreo de los recursos de una empresa para encaminar el desempeño de ingresos y gastos hacia los objetivos trazados. En el plano normativo estos preceptos dan dirección a los expertos para una mejor toma de decisiones. (Calzadilla, 2025). Así, en la toma de decisión contemplan los siguientes principios más importantes que son:

Planificación estratégicas y previsión. - Un presupuesto claro se sustenta en la correcta planificación estratégica que atiende a la prospectiva de la institución usando la identificación de riesgos y oportunidades, la proyección de ingresos y gastos, entre otros instrumentos de gestión presupuestaria estable y articulada.

la estabilidad entre ingresos y gastos. - Certifica es el equilibrio presupuestario de manera que los egresos no excedan a los ingresos, el cual garantiza la sostenibilidad financiera a futuro. Por ende, el presupuesto balanceado facilita trabajar en los siguientes aspectos; a controlar recurso, reducir el endeudamiento, gastos innecesarios, toma de decisión a tiempo real y finalmente ayuda anticipar escenarios futuros para su ajuste.

Flexibilidad y adaptación. - La capacidad de adaptación de una organización es clave para dar respuestas financieras ágiles ante los cambios imprevistos en el entorno como, por ejemplo, el aumento de costos o la disminución de los ingresos.

Participación e involucramiento de todas las áreas. - La eficacia del presupuesto depende del alineamiento de todas las áreas de la organización con conocimiento claro de los ingresos disponibles y las responsabilidades acogidas.

2.2.2 Régimen legal de las organizaciones indígenas y campesinas

La Constitución de la República del Ecuador (2008), recoge los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias, reconociendo en sus artículos 57 numerales 1, 9 y 10, replicados en los artículos 58 y 59, que indica lo siguiente: Conservar, desarrollar y fortificar libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones, costumbres ancestrales y formas de organización social; Conservar y desarrollar sus formas de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad; y, Establecer, desarrollar, emplear y ejercer su derecho propio o tradicional, que no podrá quebrantar derechos constitucionales, en particular de las mujeres, niñas, niños y adolescentes”.

A partir de 24 de mayo del 2021 la secretaria de Gestión y Desarrollo de Pueblos y Nacionalidades es el organismo que asumió las funciones de registro de las organizaciones indígenas en Ecuador; pero, como funcionarios públicos, siguen los principios expresados en los artículos 424, 425 y 426 de la Constitución (2021) que, entre otros factores, ordena el estricto apego a la normativa vigente. Son de particular interés para las organizaciones comunitarias las disposiciones de la Corte Constitucional, en Sentencia No. 1779-18-EP/21, sobre la cuestión de la comunidad indígena la toglla, donde puntualiza el principio de autodeterminación que cobija a los pueblos y nacionalidades:

40. Las distintas formas de organización social, política y jurídicas, que la plurinacionalidad avala, entre otras, se plasman en el derecho colectivo a la autodeterminación de las comunidades, pueblos y nacionalidades;

41, 42. La autodeterminación involucra que los pueblos indígenas creen sus propias

formas de organización política, económica, social y cultural. La Constitución reconoce el derecho a mantener, desarrollar y fortalecer su identidad, sentidos de pertenencia... sus propias formas de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad, en sus territorios legítimamente reconocidos y tierras comunitarias de propiedad ancestral... su derecho propio o consuetudinario;

43. El Estado tiene tres deberes y obligaciones generales frente a los derechos: respetar cuando se están ejerciendo, garantizar cuando se obstaculiza o impide el ejercicio de derechos y promover el ejercicio progresivo de derechos;

50. El Estado, en función de avalar el derecho a la autodeterminación, tiene la obligación de reconocer las formas en que las comunidades, pueblos y nacionalidades hayan autodefinido su identidad, así como su forma de organización, gobierno y demás elementos que las caracterizan. De tal manera que, el Estado, a través de su institucionalidad, debe establecer medios necesarios y administrativos efectivos para asegurar el reconocimiento. El Estado simplemente registra y no reconoce ni define la identidad.

60. Cuando existan dudas en la aplicación de la Ley de Comunas y conflictos con los derechos colectivos, o superposición de competencias entre las establecidas en la Ley de Comunas y derechos de los pueblos indígenas, se estará a lo más favorable a los derechos colectivos;

62. Las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas tienen normas (principios, valores, reglas) y procedimientos, muchas veces escritos y que se reflejan en sus estatutos y en las actas de asamblea, y otras veces se manifiestan en prácticas sociales, que les permiten organizarse y convivir.

También el Convenio N° 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 1989) hace un hincapié en la obligación de los Estados de respetar el principio de los pueblos y nacionalidades indígenas autodeterminación en políticas y las formas de organización. Este conjunto de normas otorga amplio margen de acción a las organizaciones comunitarias, en particular, al MICC para el manejo autónomo de sus procesos financieros, debiendo cumplir únicamente con las normas de tributación generales para todas las personas jurídicas.

2.2.3 Transparencia y rendición de cuentas en la gestión financiera

La lucha contra la corrupción a nivel global constituye principios fundamentales de toda institución o empresa. Freire y Montero (2024) plantea que la cooperación internacional en este ámbito abarca desafíos a nivel mundial como el lavado de dinero, la corrupción y la evasión fiscal. La transparencia en la gestión financiera supone la entrega de información clara y confiable sobre los gastos con el objetivo de que los interesados puedan verificar el manejo adecuado de los recursos y de los resultados para verificar que cumplan los objetivos institucionales.

En este proceso es fundamental cumplir con el marco normativo vigente de normas contables que garanticen la calidad, equilibrio comparable de la información financiera, presentando informes claros y técnicos sobre la ejecución del presupuesto (Heredia y Alvear, 2025). Además, el riesgo es que cuando hay una mala gestión presupuestaria que produce, por ejemplo, desvío de fondos o mal uso de recursos, incumpliendo los objetivos fijados dentro de la organización, debilitando la transparencia que, a futuro, afecta la sostenibilidad financiera.

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 Gestión Presupuestaria

La gestión presupuestaria es el conjunto de acciones que permite la planificación y control de los recursos Quiroz y Gómez (2024) Así también, son las que recoge toda la planificación a corto plazo reflejada en un documento, denominado presupuesto, que analiza y valora unos hechos o situaciones futuras previsibles, estableciendo los objetivos a alcanzar y las medidas necesarias para conseguirlos.

De modo que, la gestión presupuestaria es un proceso esencial en cualquier organización puesto que facilita la planificación, distribución y control del flujo financiero. En cuestión preciso de la organización como es el MIC, esta variable se contrasta en modo en que se diseña, establece y examina el presupuesto institucional del año 2020 al 2024.

2.3.1.1 El presupuesto.

El presupuesto constituye un instrumento esencial dentro de la administración financiera, permite la planificación, asignación y control de los recursos económicos, facilitando la toma de decisiones. Cevallos et al. (2024) destacan que:

Es el plan de acción de la empresa, el que ha sido previamente aprobado por el máximo organismo de decisión y con un grado de detalle que abarca hasta el nivel de departamento o centro de costo, para lo cual se han asignado las respectivas responsabilidades en el cumplimiento de las metas a corto plazo. Su extensión abarca normalmente un año, pudiendo o no coincidir con el ejercicio económico, cubriendo en algunas ocasiones dos años, manteniendo en ambos casos una estrecha correlación con el presupuesto a largo plazo para ese mismo lapso, pero con actualizaciones en periodos inferiores al año.

El manejo presupuestario debería responder a los contextos reales de las comunidades intervenidas, fruto de una planificación intencional el cual se asegure con la rendición de cuentas en el uso de los recursos.

2.3.1.2 El proceso presupuestario en las organizaciones.

Este proceso incluye la elaboración participativa del presupuesto, el compromiso con el uso eficiente de los fondos, la transparencia en la rendición de cuentas y la evaluación continua. Asegura que los recursos se utilicen de manera correcta para cumplir las metas institucionales. Hidalgo et al. (2019) detalla que el proceso presupuestario muestra cuantitativamente los objetivos trazados por la empresa a un tiempo determinado, sin perder la representación del largo plazo, por consiguiente, esta condicionará a que los planes manejen a un tiempo de larga duración.

Si la gestión es desordenada o improvisada, puede provocar el desbalance presupuestario, proyectos abandonados y perder credibilidad en el quehacer como organización. Por tal motivo, su estudio permite entamar las imprecisiones inherentes y sistematizar cambios que busquen una mejor administración y sostenibilidad de los recursos.

2.3.2 Ciclo de la Gestión Presupuestaria

El ciclo de gestión presupuestaria supone el conjunto de acciones necesarias para la elaboración del presupuesto, su puesta en marcha, evaluación y corrección en un proceso permanente durante la vida de una institución.

2.3.2.1 Planificación presupuestaria.

La planificación presupuestaria eficiente incide de manera directa en la sostenibilidad financiera al asegurar la continuidad de las actividades institucionales y el cumplimiento

de su rol social en beneficio de las organizaciones que representa dado que facilitar el establecimiento de “metas financieras, asignar recursos de manera eficiente, evaluar el rendimiento y tomar decisiones informadas (Cevallos et al. 2024,). Así, este proceso implica la elaboración de estimaciones y proyecciones, la asignación de fondos y la monitorización constante para garantizar la alineación con los objetivos estratégicos

2.3.2.2 Formulación y ejecución presupuestaria.

Durante la formulación del presupuesto se especifican los objetivos y metas señalados en la planificación de una institución donde se especifican las directrices o condiciones presupuestarias que fijan los límites de ingresos y egresos. En este sentido, una adecuada programación presupuestaria permite anticipar la disponibilidad de recursos y establecer prioridades de gasto, elemento básico de la gestión presupuestaria para evitar inestabilidades financieras que puedan afectar la sostenibilidad de la institucional. En la formulación de los recursos disponibles debe identificarse su origen por fuente de organismos para poder clasificar el presupuesto según las necesidades institucionales, finalidad y función.

La ejecución presupuestaria es un proceso de acciones concretas de uso del presupuesto aprobado mediante el gasto y la inversión de fondos a través de la gestión óptima de los recursos materiales, financieros y del talento humano para concretar los objetivos trazados de antemano. En conclusión, es gastar un rubro destinado para ciertas actividades propuestos dentro de la planificación.

2.3.2.3 Control y evaluación presupuestaria.

Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá variaciones de todas funciones y

actividades institucionales. Izurieta et al. (2018) traza que la evaluación presupuestaria posee como propósito a partir de los resultados de la ejecución, analizar los desvíos de fondos, esto con respecto a la programación y definir las acciones correctivas que existan, si es necesario para retroalimentar el ciclo. Además, permite contrastar de manera objetiva los resultados mediante la ejecución aprobada por la institución.

En un mundo altamente competitivo donde la eficiencia en el manejo de los recursos define el éxito de las organizaciones. Vergara (2025) menciona que el control financiero es una instrumento clave en la gestión presupuestaria, ya que permite a las organizaciones proyectar, verificar y ajustar sus recursos para conseguir sus objetivos estratégicos. Asimismo, para un adecuado control presupuestario contribuye directamente a la sostenibilidad financiera y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3.3 Planificación, ejecución y control de recursos financieros

2.3.3.1 Planificación de recursos financieros.

Se entiende por planificación el proceso ordenado de disposición de medios y recursos para la consecución de los objetivos fijados por la institución, superando las limitaciones existentes, creando los procesos necesarios para este fin y corrigiendo los problemas e imprevistos. Inicia con la recolección de la información que se ordena dentro de un plan de trabajo. Para Valle (2020) detalla que la planificación financiera es un instrumento clave de la gestión financiera que percibe y otorga control, optimiza el proceso de toma de decisiones, en el nivel de logro de objetivo trazado de las organizaciones. De tal manera, La planificación establece metas y organiza anticipadamente las actividades, los recursos presupuestarios y los responsables necesarios para alcanzarlas.

2.3.3.2 Ejecución de recursos financieros.

Es el proceso mediante de disposición del efectivo disponible, una vez aprobado en el presupuesto, para el pago de gastos de las actividades plateadas en la institución. “Son los gastos una vez que los ingresos se muestren en la sub cuenta bancaria, donde podemos obtener los recursos percibidos por recaudación, captación u obtención efectiva de los ingresos para la toma de decisiones (Perea y Delgado, 2022). Igualmente, este proceso no debe restringirse al pago de los gastos, sino que debe incluir la verificación de la ejecución eficiente, oportuna y responsable de los recursos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.3.3.3 Control de recursos financieros.

El control se realiza periódicamente a los componentes en específicos aplicando las normas internas de la institución. Márquez y Ramos (2022) plantea que la gestión financiera es fundamental y debe ser evaluada permanentemente, puesto que, al integrar las demás funciones relacionadas con el uso y control de los recursos, permiten sostener la operatividad de la empresa. Además, La supervisión del uso de los recursos disponibles de la institución garantiza el uso adecuado acorde a la planificación y el cumplimiento de las normas, evitando los errores y el uso inadecuado.

2.3.4 Sostenibilidad financiera

2.3.4.1 La sostenibilidad financiera.

La sostenibilidad es la capacidad de una organización para mantener sus operaciones y cumplir sus objetivos en el largo plazo sin comprometer su estabilidad económica, esta variable implica evaluar la autonomía económica, la diversificación de fuentes de ingreso, el control del gasto y la eficiencia en la utilización de los recursos financieros. Una

organización financieramente sostenible puede resistir crisis económicas, adaptarse a cambios del entorno y mantener su actividad sin depender excesivamente de financiamiento externo o donaciones.

La sostenibilidad financiera dentro de la gestión empresarial ha desarrollado de forma significativo en la actualidad. Gavilanes et al. (2024) manifiestan que este discernimiento ha dejado de ser un mecanismo complementario para pasar a ser un componente estratégico que manifiesta la estabilidad y el éxito organizacional en el largo plazo. De igual manera, indican que esta transformación conlleva a una mayor conciencia sobre la necesidad de enfrentar los retos ambientales, sociales y de gobernanza que influyen en el entorno empresarial en estos tiempos.

Diversos autores analizaron que el desempeño desde la perspectiva de la sostenibilidad de las instituciones microfinancieras, se ve mejorada por algunos factores y obstaculizada por otros. Morales et al. (2025) identifican la rentabilidad es el factor que impulsa a las empresas a mejorar y que, en el lado opuesto, la estructura de capital, la eficiencia y la calidad de la cartera bloquean la innovación. El reto en las organizaciones comunitarias, dado que no están guiadas por el lucro del capitalismo, es conseguir la sostenibilidad financiera de sus actividades bajo los criterios antes expuestos.

2.3.4.2 Dimensiones e indicadores de sostenibilidad financiera

La investigación sobre sostenibilidad financiera en organización sin fines de lucro propone la utilización de indicadores financieros estructurados dentro de cuatro dimensiones de medición que indican la capacidad de la organización para garantizar una buena gestión equilibrada y eficiente de sus ingresos, gastos y patrimonio, evitando riesgos a futuros. Moreno et al. (2022) indica que existen ciertas dimensiones son:

Saldos Patrimoniales. - La organización de capital establece la distribución de activos, pasivos, patrimonio y su crecimiento, se mide desde dos perspectivas: el rendimiento de los activos y la relación de endeudamiento.

Ingresos. - La sostenibilidad financiera analizada desde la dimensión ingresos toma en cuenta la una mayor diversificación de ingresos permite que impactos negativos en una fuente de ingreso puedan ser compensados por otra.

Gastos administrativos. - Incluyen salarios de directivos, personal administrativo, alquiler de oficinas, pago de servicios básicos, y otros gastos necesarios para la gestión administrativa de la organización.

Margen Operativo. - Relaciona la utilidad operativa con los ingresos por ventas. Al respecto el margen operativo proporciona a la organización fondos que se pueden ahorrar para construir capital. Además, si una organización tiene un margen operativo bajo o negativo, tendrá pocos o ningún excedente para enfrentar crisis de liquidez antes de tener que cortar los servicios.

Los variables de la sostenibilidad son indicadores que acceden a las organizaciones valorar su funcionamiento en áreas importantes, como en la parte del ambiente, bienestar social y el beneficio económico. Así mismo evalúan el interés sostenible de la institución, buscando no solo crear logros, sino también en afirmar el crecimiento económico, sin embargo, el éxito no se logre a costa del ambiente o de la sociedad.

2.3.4.3 Estrategias para fortalecer la sostenibilidad financiera.

Las estrategias financieras se derivan de distintas maneras ya que sus circunstancias dependen de cada Institución como lo opere:

La obligación y transparencia sobre la gestión de recursos, la diversificación y distribución del origen de ingreso, el proceso de márgenes de operación apropiados y el sostenimiento de una base de capital. Cuando la sostenibilidad financiera juega positivamente y se fortalece las organizaciones decimos que desarrollan una fórmula de rentabilidad a escala humana, encaminada al progreso social y apoyada en retornos razonables y beneficios sostenibles, más que en un incremento constante (Moreno et al., 2022). En este sentido, la aplicación adecuada de estas estrategias enmarca esencialmente para garantizar la sostenibilidad financiera y el desempeño de los objetivos institucionales a largo plazo.

2.3.5 Relación entre gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera

2.3.5.1 Marco conceptual de la relación.

Una gestión presupuestaria apropiada favorece claramente a la sostenibilidad financiera, al promover un medida igualitaria entre ingresos y gastos, optimizar el uso de los recursos disponibles y prevenir inestabilidades financieros. De forma que el presupuesto orienta a las organizaciones hacia una gestión eficiente, certificando el encadenamiento operativo y la capacidad de efectuar sus objetivos institucionales en el largo plazo.

La gestión presupuestaria establece un elemento esencial en la administración financiera de las organizaciones. Rodríguez y Pilligua (2025) plantean que una apropiada planificación y control del presupuesto permite proteger el equilibrio entre ingresos y gastos, optimizar el uso eficiente de los recursos y evitar desequilibrios financieros que alcancen afectar la estabilidad institucional. En efecto, el presupuesto se fortalece como una herramienta estratégica que sitúa la gestión hacia la sostenibilidad financiera,

certificando la continuidad operativa y el cumplimiento de los objetivos trazados de las organizaciones en el largo plazo.

2.3.5.2 Evidencia empírica de la relación.

El control presupuestario figura como un componente clave en la sostenibilidad financiera institucional. Calle y Quimis (2025) demuestran que existe una correlación entre el control del presupuesto y la estabilidad financiera, recalando que la mayoría de los encuestados percibe que este mecanismo responde la sostenibilidad, fortalece la transparencia y favorece al logro de objetivos valiosos. Sin embargo, también puntualizan que persisten debilidades en la articulación entre el presupuesto y los instrumentos de planificación como el PDOT y el POA, lo que conlleva condiciones en la integración entre planificación, ejecución y evaluación presupuestaria. Así, en conclusión, determina que la sostenibilidad financiera no depende únicamente del control del gasto, sino de una apropiada coherencia entre los procesos de planificación y gestión presupuestaria.

2.3.5.3 Mediadores y moderadores de la relación.

La dependencia entre la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera se encuentra afectada por variables mediadoras y moderadoras. Siendo esta, los fondos de reserva las cuales actúan como variables intermedias que exponen cómo las prácticas de gestión financiera, que cambia en estabilidad y sostenibilidad a largo plazo, indicando que no basta con emplear adecuadas prácticas presupuestarias, sino que también se pretenden encausar mecanismos financieros que respalden su efectividad. Según, Fahira y Qadri, (2025) manifiestan que:

La existencia de fondos de reserva modera elocuentemente estas relaciones, aumentando los efectos positivos y atenuando los negativos. El resultado destaca la

importancia de una autonomía financiera neutral y una gestión fiscal estratégica para alcanzar un progreso regional sostenible. Las implicaciones indican que los gobiernos locales deberían priorizar la extensión de la independencia financiera, optimizar el gasto de capital y desarrollar fondos de reserva para reparar la resiliencia fiscal (p. 2)

En efecto, la sostenibilidad financiera no depende únicamente de la adecuada formulación y control del presupuesto, así mismo, la efectividad de los mecanismos que certifiquen la resiliencia financiera e independencia institucional, principalmente en contextos organizacionales y territoriales con condiciones estructurales.

CAPITULO III

Diseño Metodológico

3.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión presupuestaria en la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi durante el período 2020-2024?

3.2 Hipótesis

La gestión presupuestaria incide en la sostenibilidad financiera del movimiento indígena y campesino de Cotopaxi durante el periodo 2020–2024

3.3 Enfoque de la Investigación

El diseño de investigación instaure la naturaleza y el enfoque metodológico del estudio, el cual puede clasificarse en cuantitativo, cualitativo o mixto. En este contexto, la presente indagación se orienta hacia un enfoque mixto, ya que pretende medir y estudiar la incidencia de la gestión presupuestaria en la sostenibilidad financiera a través de datos cuantificables, accediendo obtener resultados objetivos, verificables y generalizables dentro del ámbito de las organizaciones comunitarias (Solís, 2019).

En este sentido el presente estudio adopta un enfoque mixto, con la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos que permiten analizar partir de teorías generales sobre la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera la situación específica del MICC durante el periodo 2020–2024, verificando la posible existencia de una planificación y ejecución presupuestaria adecuada que incide positivamente en la estabilidad financiera de estas organizaciones. Ambos enfoques demuestran resultados precisos dentro de las organizaciones la realidad financiera, accediendo emparejar

patrones y tendencias que, desde la práctica, conduzcan a conclusiones generales sobre la relación entre la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera en este contexto sociocultural.

3.4 Diseño y tipo de investigación

El diseño de investigación define un plan o estructura que guía el proceso de elaboración de la investigación, el cómo se llevará a cabo la esta investigación que trae como consecuencia el ordenamiento de los métodos y técnicas para recopilar y analizar los datos. Alam (2023) plantea que el diseño de investigación se clasifica en tipos exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, cada uno de ellos tiene propósitos diferentes según el estudio, el análisis y el tipo de relación que se abarque.

Por otro lado, el autor Suárez (2023) los tipos de investigación pueden ser: según el objetivo que puede ser básica o aplicada, por su profundidad puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa, por el manejo de variables puede ser experimental, cuasi experimental o no experimental, por el tipo de inferencia puede ser deductiva, inductiva o hipotético-deductiva, según la temporalidad puede ser longitud o transversal.

La presente investigación se apoya en diseño de investigación correlacional, pretendiendo mostrar la relación existente entre dos variables, esto es, la incidencia de la gestión presupuestaria sobre la sostenibilidad financiera evidenciando si influye la variable independiente influye estadísticamente sobre la variable dependiente. Los tipos de investigación clasifican el estudio atendiendo a diferentes criterios. Así, también la investigación es aplicada, explicativa, de carácter no experimental. Para lo cual lo primero porque busca generar información útil para una buena gestión presupuestaria en el MICC. En segunda instancia es explicativa porque pretende identificar las causas y efectos que

determinan la relación entre la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera. Finalmente, es no experimental porque solo tiene un alcance correlacional.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas para obtener la información necesaria en una investigación. Lo cual Considera diez técnicas de recolección: análisis de datos secundarios, entrevistas, encuesta análisis de redes sociales, observación, focus group, experimentos estudios longitudes y escucha social (Galván, 2023).

La recolección de datos es el punto de partida para la abstracción de la información necesaria para explicar el fenómeno estudiado y, posteriormente, sugerir el camino para mejorar la toma de mejores decisiones bajo criterios de responsabilidad y ética. La investigación recurre a la técnica de encuesta con un cuestionario estructurado diseñado con preguntas cerradas, cuyas respuestas son de escala Likert con la siguiente escala: 1. Nunca; 2. A veces; 3. Casi siempre; 4. Siempre.

Tabla 1

Escala de Likert de la encuesta

Elementos evaluados	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
ESENCIALES	No cumple con ninguno de los elementos.	Cumple de forma limitada con los elementos.	Cumple con la mayoría de los elementos.	Cumple con todos los elementos.
COMPLEMENTARIOS	Cumplimiento inexistente o irrelevante de los elementos.	Cumplimiento parcial de los elementos.	Cumple con la mayoría de los elementos.	Cumple con todos los elementos.

Nota. La tabla para la valorización de las preguntas.

La encuesta está dirigida a los presidentes de las OSG, a los miembros del Consejo de Gobierno y al personal administrativo. La encuesta permite recopilar

información directa a los dirigentes y facilita la medición objetiva de los conocimientos, destrezas y niveles de cumplimiento vinculados con la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera.

3.6 Técnicas para el procesamiento e interpretación de datos

Las técnicas para el procesamiento e interpretación de datos sirven para analizar, organizar y comprender la información conseguida durante el proceso de investigación, resaltando actualmente el uso de herramientas estadísticas con este propósito. Rodríguez (2023) destaca que este proceso permite poner a prueba la hipótesis a través de las pericias analíticas para emparejar tendencias y relaciones entre variables.

La presente investigación organiza, tabula y analiza los datos a través de estadística descriptiva utilizando tablas y gráficos para su interpretación. Tras conseguir los resultados se interpreta dentro del programa estadístico SPSS para observar el comportamiento correlacional que permite demostrar los resultados, la interpretación efectuada de acuerdo con los indicadores de respaldo, que indica el valor que incide la gestión presupuestaria en la sostenibilidad financiera, facilitando una adecuada comprensión de las variables.

3.7 Población y Muestra

3.7.1 Población

La muestra es el núcleo total de personas que conforman un espacio geográfico a estudiar dentro de la investigación. Velázquez (2019) el estudio en cuestión tiene una población de dirigentes y técnicos del MICC conformada por 45 personas, integradas por presidentes de las OSG, personal administrativo y miembros del consejo de gobierno. Los miembros encuestados están directamente vinculados con la gestión presupuestaria y, por

ende, en la toma de decisiones financieras, lo que garantiza la coyuntura y confiabilidad de la información recopiladas.

Tabla 2

Población de dirigentes del MICC

Grupo poblacional	Descripción	Cantidad
Presidentes de las organizaciones de segundo grado (OSG) filiales al MICC	Representantes principales de las organizaciones de segundo grado que conforman la estructura organizativa del MICC	30
Personal administrativo del MICC	Responsables de los procesos contables, administrativos, de secretaría y coordinación de proyectos	4
Miembros del Consejo de Gobierno del MICC	Autoridades encargadas de la dirección institucional, planificación estratégica y toma de decisiones	11
Población total		45

Nota. En la tabla se indica las poblaciones quienes conforman en la organización MICC.

3.7.2 Muestra

Probabilístico. Se aplican técnicas para que cada persona que tenga la misma probabilidad de ser seleccionado y forme parte de la muestra, teniendo un enfoque más riguroso y fiable, resulta fundamental considerar los tipos como el simple, sistemático, estratificado, conglomerados. Presentando listas de población, también pueden dar prioridad a la orden de selección en el muestreo, la incorrecta conceptualización de los estratos así mismo puede incidir en la validez de los resultados investigados (Universidad Europea Ecuador, 2025).

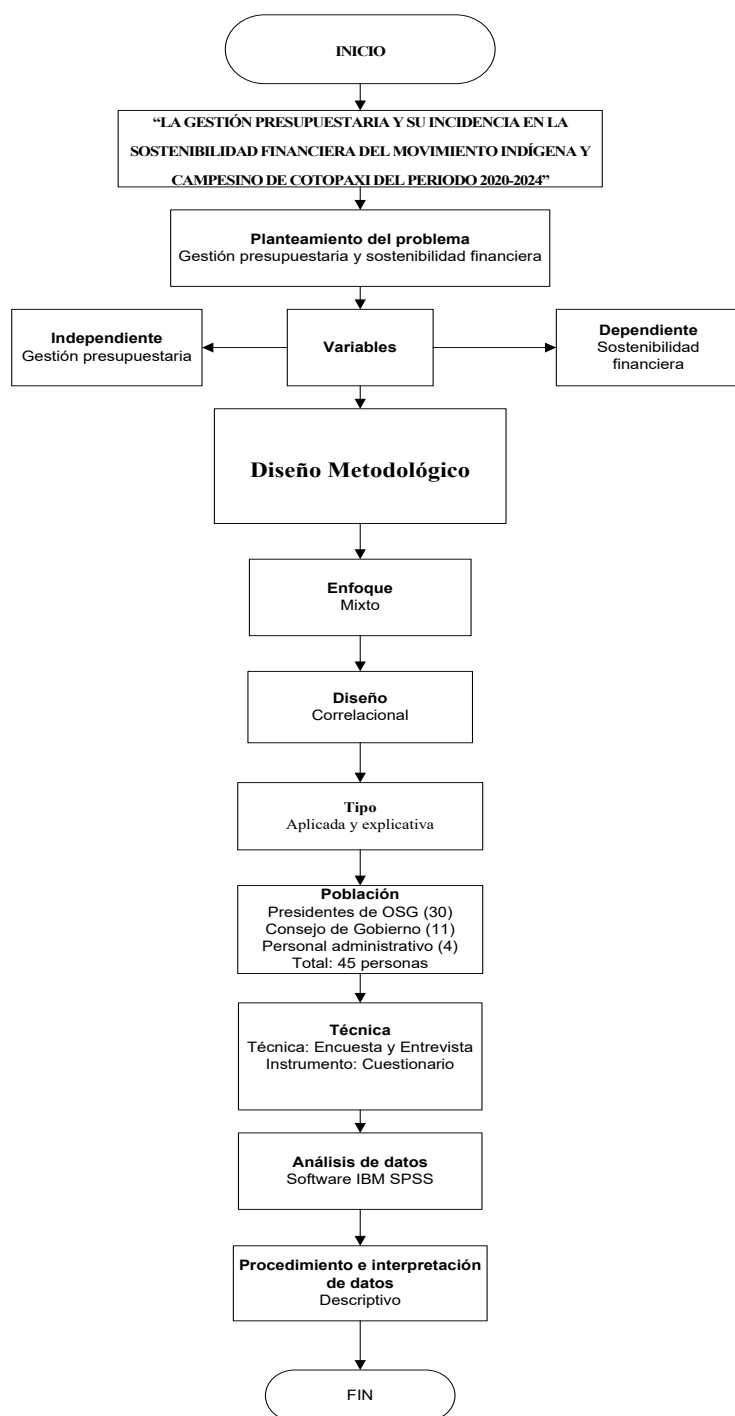
No probabilístico es un tipo de muestreo donde los participantes no cuentan con las mismas probabilidades de formarte dentro de la muestra, es decir, son menos fiables. Sin

embrago, es muy útil en las primeras fases dentro de la investigación, así mismo cuentan con las técnicas de muestreo aleatorias, intencional, cuotas, bola de nieve, convivencia. Es importante señalar que estas modalidades son un acceso a la población limitado, una de las desventajas es la inexistencia de los datos

Por otro lado, si una muestra es una pequeña parte de la población total, es decir, un segmento representativo de la población seleccionado para el estudio. El muestreo puede ser probabilístico y no probabilístico. Velázquez (2019) dado que en nuestro caso el número de muestra es pequeño de los actores como objeto de estudio, esta investigación recurre a la encuesta directa mediante muestreo no probabilístico con base en la convivencia y el conocimiento a profundidad de los informantes calificados presentes en el MICC.

Figura 3

Organigrama de flujo de metodología de investigación.



Nota. La figura muestra la estructura básica de una metodología de investigación y su secuencia.

CAPITULO IV

Análisis y Discusión de los Resultados

Con el propósito de examinar la gestión presupuestaria y su incidencia en la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi (MICC), se trazaron instrumentos de recolección de información que consienten obtener datos relevantes, confiables y contextualizados sobre la realidad de la organización. En este contexto, se aplicó un cuestionario de base estructurado orientado a los miembros y responsables administrativos de la organización, con el fin de recopilar información cuantitativa concerniente con la planificación, ejecución y control presupuestario.

Tabla 3

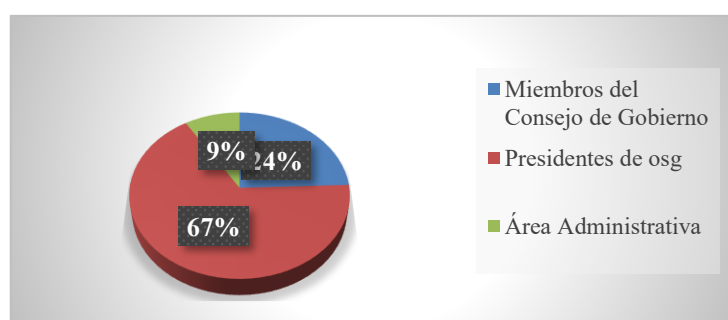
Estructura del MICC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Miembros del Consejo de Gobierno	11	24%
Presidentes de OSG	30	67%
Área Administrativa	4	9%
Total	45	100%

Nota. Datos de porcentaje de participación en la organización MICC.

Figura 4

Forma de Participación.



Nota. porcentaje de participación en la organización MICC. Tomado de la tabla N°3

El 67 % de los encuestados son presidentes de las OSG que mantienen una participación activa dentro de la estructura organizativa del MICC, el 24 % pertenece al Consejo de Gobierno y el 9 % son al área administrativa. Estos resultados demuestran que la mayor proporción de los informantes clave está conformada por representantes directivos, lo que fortalece la validez de la información obtenida al provenir de actores con conocimiento y responsabilidad en la gestión organizacional.

Tabla 4

Las Organizaciones del MIC

OPCIÓN	FRECUENCIA
COICC-CUSUBAMBA	1
FECOS	1
UCCC-ANTONIO JOSE DE HOLGUIN	1
UNOCAM- MULALILLO	1
COAMC - LA VICTORIA	1
CITIGAT- TIGUA	1
JATUN CABILDO	1
OPIJ-PUJILI	1
PALLAMUKUY	1
UCICA-ANGAMARCA	1
UNOCITE- LA ESPERANZA	1
UNOCIZ-ZUMBAHUA	1
UNOIRG-GUANGAJE	1
COCAPROCA- ALÁQUEZ	1
COCPROP-PASTOCALLE	1
LLAKTATAKUNKA	1
OBAPAT-TANICUCHI	1
UCICLA LA LAGUNA	1
UNOCANC - LATACUNGA	1
UNOCIP-BELISARIO QUEVEDO	1
UNOCEA	1
UOPIC-POALO	1

GOCIC-CHUGCHILAN	1
FOIC-SIGCHOS	1
UNOCS- LA CANTERA	1
ICCIR-RAMON CAMPAÑA	1
MOPALIT- MORASPUNGO	1
JATARISHUN	1
UOCP - LA MANA	1
URCIZCA-SALCEDO	1
TOTAL	30

Nota: La Tabla muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Como evidencia la Tabla 4, los datos reflejan una participación mayoritaria de los presidentes de las organizaciones de segundo grado, el 100% corresponden al total de organizaciones que muestran el interés en los cambios que pueda traer beneficios a la colectividad.

Pregunta 1. ¿El Consejo de Gobierno construye el presupuesto de forma anual para desempeñar con su mandato establecido en el Congreso?

Tabla 5

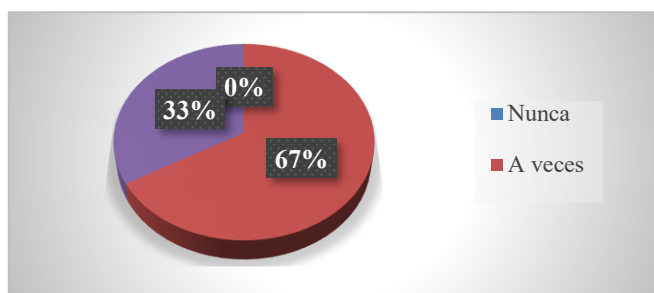
Presupuesto anual del cumplimiento del congreso

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	30	67%
Casi siempre	0	0%
Siempre	15	33%
Total	45	100%

Nota. Presupuesto anual del cumplimiento del congreso

Figura 5

Presupuesto anual del cumplimiento del congreso.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida. Tomado de la tabla N°5.

De acuerdo al resultado obtenida de la encuesta, el 33% muestra que el presupuesto siempre se elabora cada año para cumplir sus objetivos y el 67% revela que es a veces. Por ende, se llega a la conclusión de que existe debilidades de los procesos administrativos en el MICC, en específico en la formulación presupuestaria.

Pregunta 2. ¿Las organizaciones de base son participes en el proceso de planificación presupuestaria?

Tabla 6

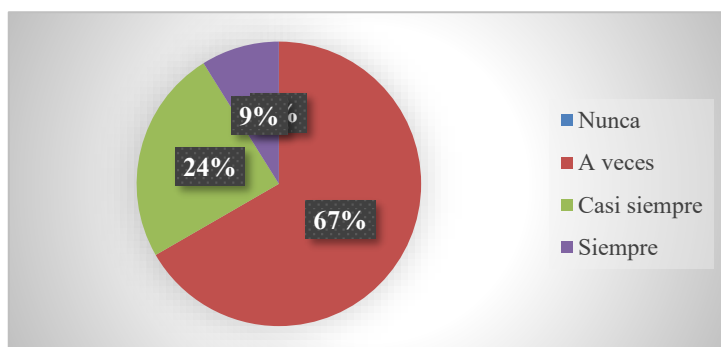
Participación en el proceso de planificación presupuestaria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	30	67%
Casi siempre	11	24%
Siempre	4	9%
Total	45	100%

Nota. Participación de las organizaciones de base en la planificación presupuestaria.

Figura 6

Participación en el proceso de planificación presupuestaria.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida. Tomado de la tabla N°6.

Basado en los datos obtenidos por el medio de la aplicación de la encuesta un 9% manifiestan que las organizaciones de base siempre son participes en el proceso de planificación presupuestaria, No obstante, el 67% indican que la dicha participación se da solo a veces, esto refleja un descontento participativo que sugiere mecanismos de manera constante, por su parte, el 24% manifiestan que es casi siempre la participación lo que demuestra que existe factores de comunicación interna.

Pregunta 3. ¿El consejo de gobierno cesante garantiza recursos financieros y convenios que aseguren la continuación de los proyectos dentro de la organización?

Tabla 7

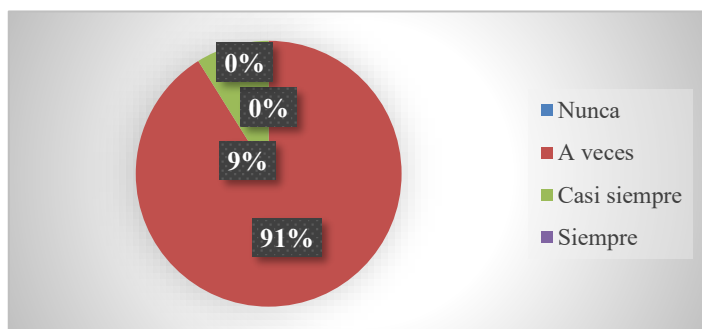
Garantía de los recursos financieros en la continuidad de los proyectos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	41	91%
Casi siempre	4	9%
Siempre	0	0%
Total	45	100%

Nota. Garantía de los recursos financieros en la continuidad de los proyectos.

Figura 7

Garantía de los recursos financieros en la continuidad de los proyectos.



Nota: Garantía de recursos financieros y convenios para la continuidad de los proyectos. Tomado de la tabla N°3.

Los resultados obtenidos de la encuesta evidencian que el 9% sostiene que casi siempre la administración del MICC entregan los recursos financieros para llevar en ejecución de las actividades, mientras que un 91% indican que solo a veces el MICC garantiza proyectos que dan continuidad a sus actividades, mostrando debilidad dentro del proceso financiero y de cierre de gestión por parte de los dirigentes. Esta reflexión puede derivarse de que los dirigentes no participan directamente en al administrar de los recursos o que,

a su vez, existe un desconocimiento del cierre contable de los periodos anteriores del Consejo de Gobierno.

Pregunta 4. ¿El presupuesto se encuentra enlazada con los objetivos estratégicos y planes organizativos?

Tabla 8

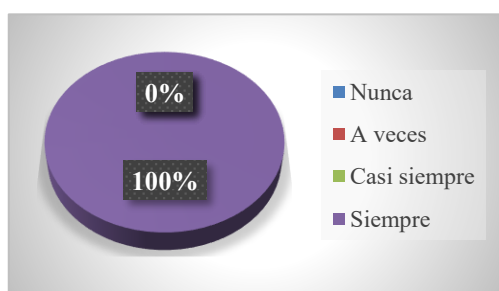
Presupuesto estratégicos enlazada con los objetivos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	45	100%
Total	45	100%

Nota. Presupuestos estratégicos enlazada con los objetivos y planes organizativos.

Figura 8

Presupuesto estratégicos enlazada con los objetivos.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida. Tomado de la tabla N°8.

Los datos recopilados permiten identificar que el presupuesto de la organización esta alineado con los objetivos. Por unanimidad los encuestados señalan que siempre existe la coordinacion con las OSG para realizar las actividades planteadas. No obstante, a la luz

de la información de la Pregunta 4, este dato parece ser más un voto de confianza puesto que los dirigentes no participan en la elaboración del presupuesto y, por ende, tampoco en la planificación de actividades que deberían derivarse de las mesas de trabajo del Congreso del MICC.

Pregunta 5. ¿Se prioriza adecuadamente el uso de los recursos financieros disponibles?

Tabla 9

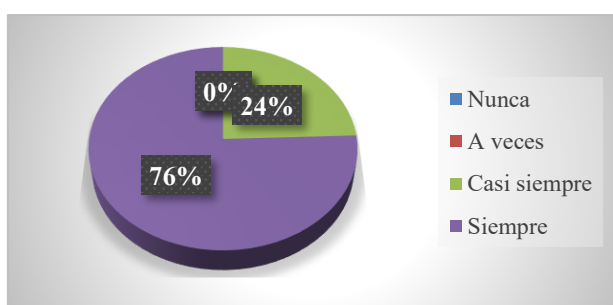
Priorización del uso de los recursos financieros disponibles

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	11	24%
Siempre	34	76%
Total	45	100%

Nota. Priorización del uso de los recursos financieros disponibles.

Figura 9

Priorización del uso de los recursos financieros disponibles.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°9.

Del análisis de la información se desprende que existe una disponibilidad y garantía

en términos financieros una priorización de los recursos el 76% indican que siempre se ha evidenciado la prioridad en programas sociales, proyectos productivos o gastos operativos, mientras que el 24% señalan que casi siempre se evidencia cambios dentro de las actividades.

Pregunta 6. ¿Se reformula el presupuesto por actividades puntuales dentro de la organización?

Tabla 10

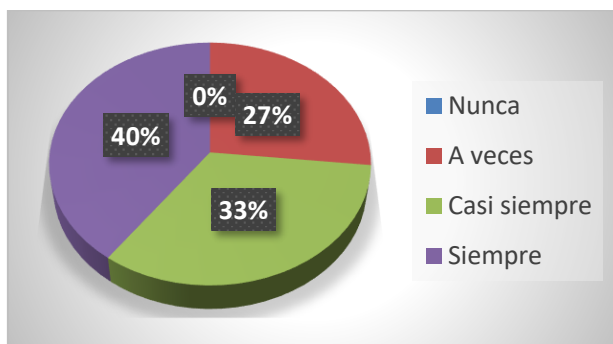
Formulación del presupuesto por actividades

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	12	27%
Casi siempre	15	33%
Siempre	18	40%
Total	45	100%

Nota. Formulación del presupuesto por actividades puntuales dentro de la organización.

Figura 10

Formulación del presupuesto por actividades.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°10.

Los resultados reflejan que la reformulación del presupuesto por eventos principales se realiza de manera frecuente el 40% de los dirigentes encuestados dicen que siempre existe un ajuste en el presupuesto por reducción de ingresos puede ser también por emergencias o a su vez nuevos proyectos, mientras que el 33% manifiestan que casi siempre se observa hay modificaciones. Sin embargo, el 27% dice que a veces hay cambios evidenciando estabilidad en los ingresos por la capacidad de gestión. Los datos en su conjunto arrojan la preocupación mayoritaria por las limitaciones en los procesos administrativos. Puede haber planificación, pero que no cumple con los ajustes puntuales y, en consecuencia, ningún encuestado seleccionó la opción nunca.

Pregunta 7. ¿Los responsables financieros incluyen activamente en el desarrollo del presupuesto de la organización?

Tabla 11

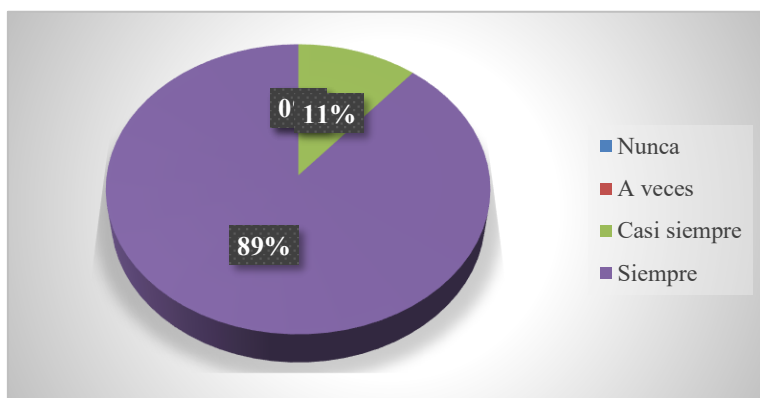
Colaboración en la elaboración del presupuesto

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	5	11%
Siempre	40	89%
Total	45	100%

Nota. Colaboración en la elaboración del presupuesto.

Figura 11

Participación en la elaboración del presupuesto.



Nota. La figura muestra el resultado obtenido en participación en la elaboración del presupuesto. Tomado de la tabla N°11.

Los resultados obtenidos reflejan la opinión de los encuestados respecto a la vinculación directa de los responsables financieros muestra que el 89% afirma que siempre se interviene de manera activa, mientras que el 11% indica dice que casi siempre lo hacen. Esto da cuenta que hay responsabilidad en el área financiera en el MICC.

Pregunta 8. ¿Se realiza seguimiento periódico a la ejecución del presupuesto institucional?

Tabla 12

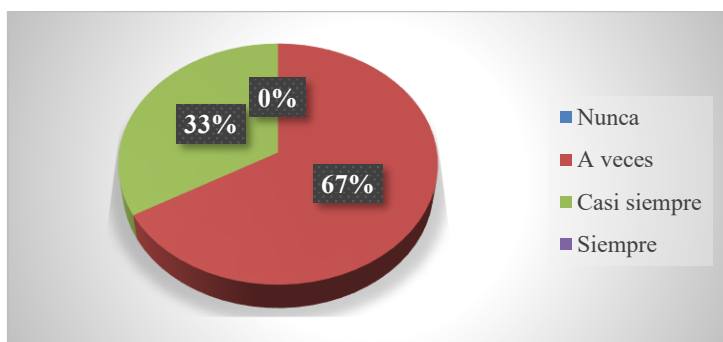
Seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto institucional

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	30	67%
Casi siempre	15	33%
Siempre	0	0%
Total	45	100%

Nota. Seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto institucional.

Figura 12

Seguimiento periódico a la ejecución del presupuesto institucional.



Nota: La figura muestra el resultado del seguimiento del presupuesto institucional.

Tomado de la tabla N°12.

Con base en la información recopilada la opinión de los encuestados respecto a control periódico a la ejecución del presupuesto hay un 33% de los dirigentes que indica que casi siempre. Sin embargo, el 67% dicen que solo a veces realiza la revisión y control del presupuesto institucional. Por tanto, el porcentaje mayoritario resalta que existe debilidades de control, que afectaría la toma de decisiones y la ejecución de los recursos disponibles, resaltando que no existe una práctica continua de inspección y monitoreo colectivo dentro de la organización.

Pregunta 9. ¿La continuación de los proyectos en la organización se sujeta a la gestión de los dirigentes?

Tabla 13

Dependencia de la continuidad de los proyectos

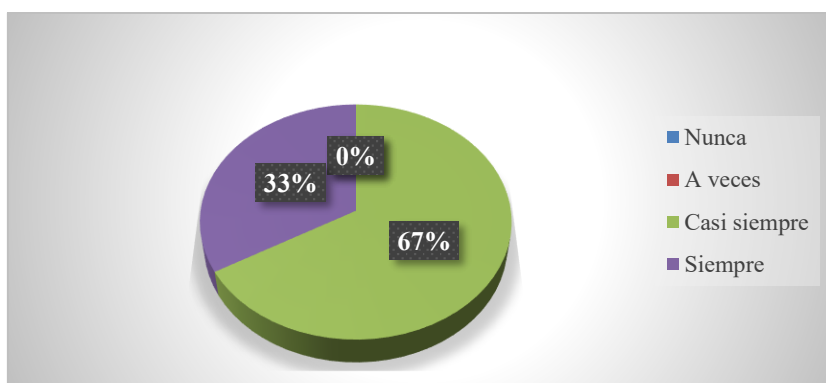
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	30	67%

Siempre	15	33%
Total	45	100%

Nota. Dependencia de la continuidad de los proyectos respecto a la gestión de los dirigentes.

Figura 13

Dependencia de la continuidad de los proyectos.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°13.

A partir de los resultados obtenidos, el 33% sostiene que siempre y el 67% de encuestados afirma que casi siempre debe existir esa convicción y la voluntad de poder gestionar recursos, reflejando una necesidad alta de liderazgo y la capacidad de gestión institucionales para conseguir recursos. No existen respuestas en las opciones nunca o a veces, recalcando la idea de la gestión del Consejo de Gobierno como factor clave y de respaldado mayoritario.

Pregunta 10. ¿El MICC valora los resultados del presupuesto ejecutado al finalizar cada periodo del Consejo de Gobierno?

Tabla 14

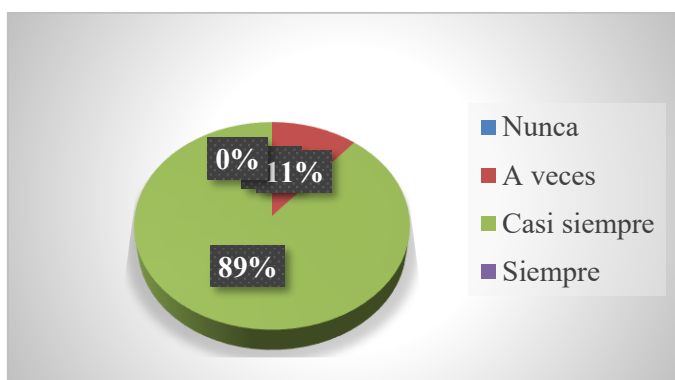
Evaluación del presupuesto ejecutado por periodo de gestión

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	5	11%
Casi siempre	40	89%
Siempre	0	0%
Total	45	100%

Nota. Evaluación del presupuesto ejecutado por periodo de gestión.

Figura 14

Evaluación del presupuesto ejecutado por periodo de gestión.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°14.

La encuesta aplicada a los miembros filiales el Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi muestra que el 89% manifiesta que casi siempre hay rendición de cuentas y solo el 11% señala que existe poca evaluación de los recursos de la organización. Sin embargo, cabe resaltar que el proceso de rendición de cuentas en los Congresos sucede cada tres años, situación que limita el mejoramiento de la planificación y ejecución presupuestaria en los congresos más adelante.

Pregunta 11. ¿El MICC ha logrado mantener su estabilidad financiera en los últimos cinco años?

Tabla 15

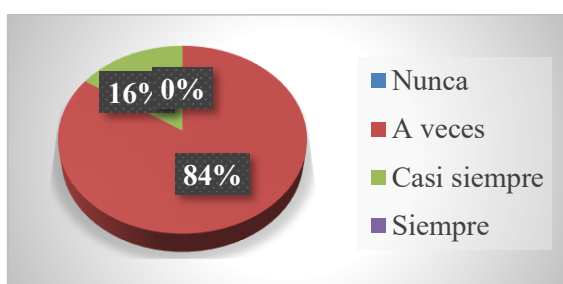
Estabilidad financiera del MICC en los últimos cinco años

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	38	84%
Casi siempre	7	16%
Siempre	0	0%
Total	45	100%

Nota. Estabilidad financiera del MICC en los últimos cinco años.

Figura 15

Estabilidad financiera del MICC en los últimos cinco años.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°15.

Respecto a la pregunta planteada, se observa que el 16% indican que casi siempre se ha podido mantener la estabilidad en los últimos cinco años y que el mayoritario 84% sostiene que tan solo a veces el MICC pudo solventar financieramente sus actividades. En consecuencia, el MICC no es sostenible financieramente todavía, aunque la organización muestra avances en su gestión financiera.

Pregunta 12. ¿La falta de conocimiento para gestionar convenios en las embajadas afecta a la estabilidad financiera del MICC?

Tabla 16

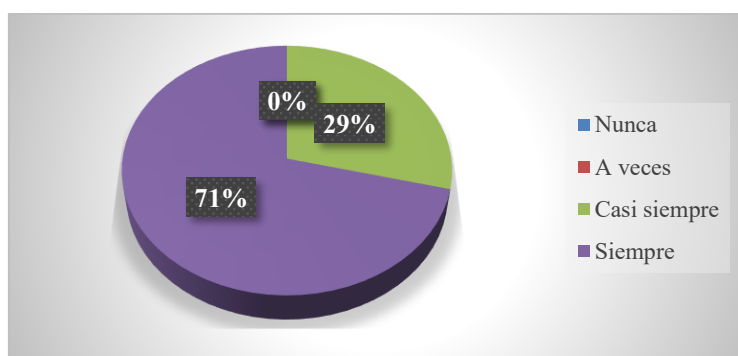
Gestión de convenios y estabilidad financiera del MICC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	13	29%
Siempre	32	71%
Total	45	100%

Nota. Gestión de convenios y estabilidad financiera del MICC.

Figura 16

Gestión de convenios y estabilidad financiera del MICC.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°16.

Se observa una predominancia en la opción mayoritaria del 71% indica que existe una carencia de conocimientos para gestionar proyectos, impactando en la sostenibilidad financiera del MICC. Por otro lado, el 29% informa que casi siempre tiene problemas para la gestión de proyectos, haciendo énfasis que esto incide negativamente en la sostenibilidad financiera. Cabe mencionar que existe la necesidad de fortalecer las capacidades y técnicas administrativas del MICC, en la formulación y gestión de convenios internacionales que garanticen la estabilidad financiera a largo plazo.

Pregunta 13. ¿El MICC posee fuentes de financiamientos establece, que aseguran su estabilidad financiera?

Tabla 17

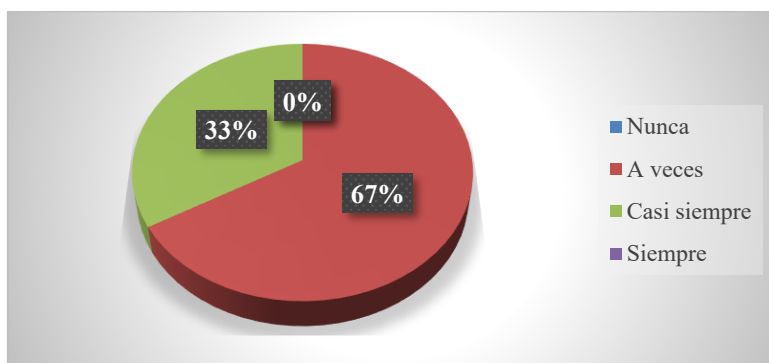
Fuentes de financiamiento y estabilidad financiera del MICC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	30	67%
Casi siempre	15	33%
Siempre	0	0%
Total	45	100%

Nota. Fuentes de financiamiento y estabilidad financiera del MICC.

Figura 17

Fuentes de financiamiento y estabilidad financiera del MICC.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°17.

Según la información de los encuestados el 33% manifiestan que el MICC casi siempre cuenta con fuentes de apoyo como, por ejemplo, el financiamiento de Ayuda Popular Noruega (APN) que trabaja desde el año 2010 hasta la presente fecha. Por otro lado, el 67% consideran que solo en ocasiones se cuenta con fuentes de financiamiento permanentes exponiendo que no hay condiciones para avalar estabilidad financiera. En

consecuencia, falta de consolidar convenios internacionales para afrontar la debilidad y garantizar una mayor sostenibilidad de la organización.

Pregunta 14. ¿El MICC desarrolla planificación financiera a largo plazo para avalar su sostenibilidad?

Tabla 18

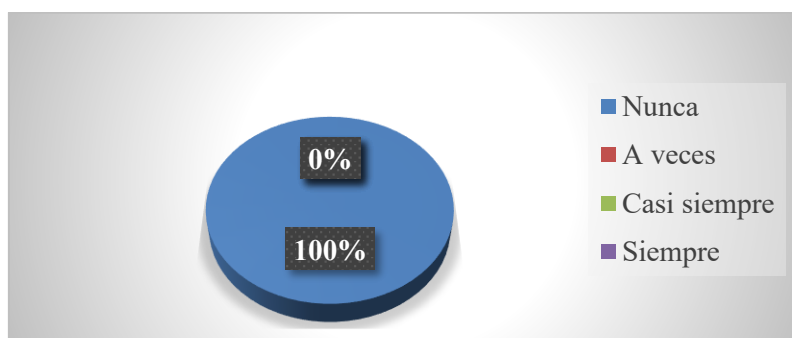
Planificación financiera a largo plazo del MICC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	45	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	45	100%

Nota. Planificación financiera a largo plazo del MICC.

Figura 18

Planificación financiera a largo plazo del MICC.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°18.

Respecto a la pregunta planteada, se evidencia que el 100% de los encuestados considera que la organización nunca realiza una planificación financiera a largo plazo, en concordancia con los hallazgos previos. Esta situación podría generar riesgos financieros

a futuro, afectando la sostenibilidad y constituyéndose una debilidad significativa para la gestión de la financiera.

Pregunta 15. ¿El MICC posee liquidez financiera para cumplir pertinentemente con sus obligaciones?

Tabla 19

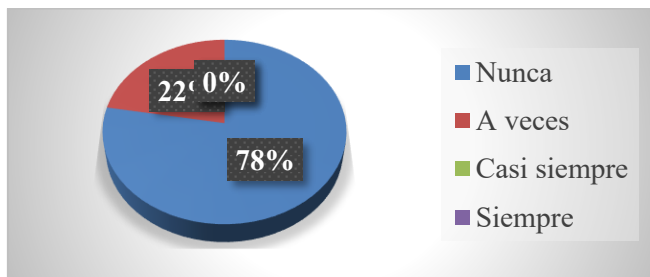
Liquidez financiera del MICC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	35	78%
A veces	10	22%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	45	100%

Nota. Liquidez financiera del MICC.

Figura 19

Liquidez financiera del MICC.



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°19.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta son contundentes y constituyen un insumo fundamental para el análisis profundo. El 22% indica a veces y el 78% señala que nunca la organización presenta una liquidez moderada para cumplir con las obligaciones a tiempo, haciendo hincapié en las carencias para enfrentar imprevistos como, por

ejemplo, la liquidación de algún empleado puesto que la organización no cuenta con provisiones ni fondos destinados al pago de indemnizaciones ni aportes patronales por la inexistencia de ingresos propios.

Pregunta 16. ¿El MICC posee con la capacidad de autogestionar financieramente para responder la continuidad de sus diligencias?

Tabla 20

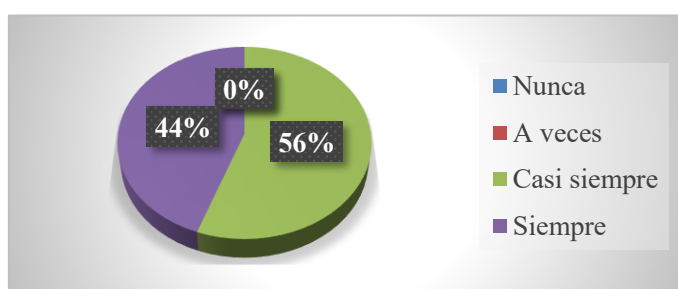
Capacidad de autogestión financiera del MICC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	25	56%
Siempre	20	44%
Total	45	100%

Nota. Capacidad de autogestión financiera del MICC.

Figura 20

Capacidad de autogestión financiera del MICC



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°20.

Los datos levantados a través del instrumento de investigación permiten efectuar el siguiente análisis, 44% de los encuestados señala que el MICC siempre puede solventar financieramente sus necesidades por autogestión como emprendimientos comunitarios, contribuciones de simpatizantes, actividades culturales y solidarias, diversificando las

fuentes de ingreso. El 56% indican que casi siempre existe la posibilidad de realizar autogestión que permitan sostener de manera autónoma. Esto contrasta con la realidad, dado el desconocimiento evidenciado en las preguntas anteriores, pero también es una ventana de oportunidad dado que la dirigencia del MICC observa una ventana de oportunidad que, por el momento, es escasamente aprovechada.

Pregunta 17. ¿La gestión financiera actual permite garantizar el desarrollo de las actividades encomendadas, al nuevo Consejo de Gobierno conforme a los mandatos aprobados en el Congreso?

Tabla 21

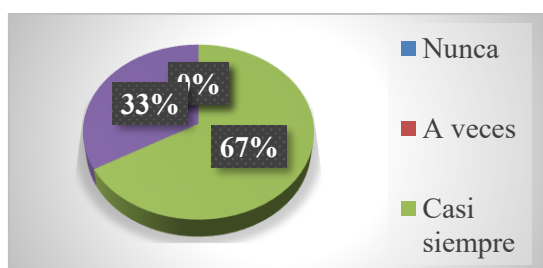
Gestión financiera y cumplimiento de los mandatos del Congreso

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	30	67%
Siempre	15	33%
Total	45	100%

Nota. Gestión financiera y cumplimiento de los mandatos del Congreso.

Figura 21

Gestión financiera y cumplimiento de los mandatos del Congreso



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°21.

Sobre la administración actual el 67% de los encuestados manifiesta que casi siempre cumple las actividades planeadas conforme al presupuesto, mientras que el 33% indica que siempre se garantiza este proceso. En consecuencia, se observa el cumplimiento de la gestión presupuestaria con el objetivo cumplir los mandatos entregados por el Congreso del MICC al Consejo de Gobierno actual.

Pregunta 18. ¿El MICC posee con estrategias financieras para garantizar la sostenibilidad de la organización a futuro?

Tabla 22

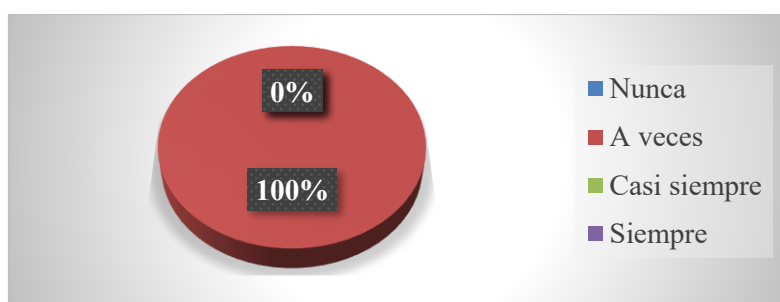
Estrategias financieras para la sostenibilidad del MICC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	45	100%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	45	100%

Nota. Estrategias financieras para la sostenibilidad del MICC.

Figura 22

Estrategias financieras para la sostenibilidad del MICC



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida.

Tomado de la tabla N°22.

Con base en la información recopilada mediante la encuesta, se desarrolla el análisis de los resultados. Unánimemente los encuestados consideran que a veces se realizan gestiones para sostener al MICC por lo que existe la necesidad de poder diseñar estrategias que estén orientadas a gestionar recursos, diversificando ingresos y garantizando la continuidad de proyectos a largo plazo. Si bien hay esfuerzos de diversificación financiera puntuales, estos no están debidamente institucionalizados, ni aplicados de forma sistemática, respondiendo principalmente a situaciones emergentes, coyunturales, para resolver necesidades inmediatas.

Pregunta 19. ¿La sostenibilidad financiera del MICC depende de una apropiada gestión presupuestaria?

Tabla 23

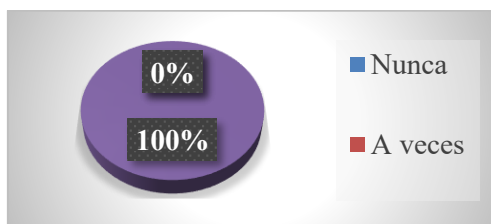
Gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera del MICC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	45	100%
Total	45	100%

Nota. Gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera del MICC.

Figura 23

Gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera del MICC



Nota: La figura muestra el resultado obtenido en participación de la dimensión definida. Tomado de la tabla N°23.

De acuerdo a la figura se puede mencionar que el 100% los entrevistados exterioriza que la sostenibilidad financiera del MICC depende de una apropiada gestión presupuestaria, favoreciendo a la continuidad de los proyectos. En conclusión, el resultado indica que es clave fortificar los mecanismos de proyección y control presupuestario en la organización.

Guía de entrevista al contador

De manera adicional, se desarrolló un conversatorio semiestructurado dirigida al parte contable del MICC, para profundizar en aspectos cualitativos afines a la toma de decisiones financieras, los mecanismos de sostenibilidad económica y los desafíos institucionales en materia presupuestaria. Ambos instrumentos permitieron contrastar información y fortificar el análisis integral del estudio, avalando una comprensión amplia de los procesos financieros y administrativos de la organización como es el MICC.

1. ¿La organización cuenta con el organigrama estructural, administrativo y manual de procedimientos que determinen de manera clara los cargos y responsabilidades en la gestión presupuestaria?

En la actualidad la organización se guía de manera empírica cumpliendo las funciones, sin embargo, no cuenta con un organigrama estructural, ni administrativo, así mismo tampoco se tiene el manual de procedimientos, que estén ya fijos establecidos dentro del consejo de gobierno y formalmente que indiquen de manera clara las jerarquías y responsabilidades por donde encaminar cada uno de los dirigentes y en especial a la parte administrativa.

2. ¿Cuántos proyectos se ha ejecutado durante el periodo 2020-2024?

Durante el periodo 2020 a 2024 se han ejecutado tres proyectos, cabe mencionar que un proyecto denominado APN (Ayuda popular Noruega) es la que se mantiene cada año consecutivo es el único ONG que realiza el financiamiento continuo, obviamente conociendo el trabajo que se da en el territorio. Los demás proyectos son de apoyo parcial, es decir, siempre y cuando se ejecute los convenios.

3. ¿Cuánto de desembolsos tuvo el MICC durante este periodo?

En el periodo 2020 al 2024 el presupuesto de los 4 años suma alrededor de seiscientos ochenta mil dólares que corresponde al promedio de ciento treinta y siete mil dólares por cada proyecto ejecutado por cada año sería.

4. ¿Estos desembolsos se realizaron de manera oportuna y continua durante cada año, o se presentaron retrasos en la transferencia de recursos?

Normalmente la presentación de la propuesta del proyecto ante la financiera toma tiempo, es decir entre 3 a 4 meses a inicios del año, por lo tanto, luego de haber aprobado el proyecto los desembolsos están sujetos al cronograma de actividades, y a la presentación de informe de la ejecución, es decir que los primeros meses del año estamos como sin presupuestos, y luego cuando se concreta el financiamiento la ejecución es normal de acuerdo al cronograma, de ahí no existe atraso en los desembolsos ya una vez iniciado la ejecución del proyecto.

5. ¿El MICC cuenta con estrategias Financiera institucional que garanticen la continuidad de los proyectos y la transferencia de recursos cuando cambia el Consejo de Gobierno?

Como estrategia financiera institucional no lo tenemos en concreto no , las fuentes de financiamiento lo vemos por dos lado, lo uno viene de los proyectos es decir de las ONG para la cual pues para garantizar el financiamiento depende de la presentación oportuna de proyectos y para ellos también debemos tener puentes para llegar a hacia ellos, eso sería el financiamiento externo, de ahí pensando a autofinanciamiento hemos creído conveniente de emprender con un medio de comunicación, para solventar los gastos institucionales sin embargo no ha sido un apoyo una fuente de financiamiento hacia

MICC, el canal demanda de bastante gastos más bien, en ese sentido habría que buscar nuevas estrategias financiera para sostener a la institución.

- 6. ¿La gestión del presupuesto condescendió cubrir pertinentemente los gastos y obligaciones financieras del MICC durante el periodo detallado? Manifieste brevemente.**

En este punto hay que recalcar de que no todos los gastos del MICC están cubiertos por los proyectos, por lo tanto, los proyectos únicamente cubren las actividades los programan, permiten cumplir con los proveedores y compromisos de pagos, corresponden también a las obligaciones tributarias, laborales del periodo sin embargo el MICC no cuenta con liquidez para el futuro pensando en gastos imprevistos de pronto liquidar algún personal por ejemplo, en ese sentido a largo plazo tenemos problemas de liquidez.

4.1 Análisis Descriptivo de los Resultados

Esta sección presenta los resultados del análisis de los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los dirigentes y técnicos del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi. Posteriormente, desarrolla la discusión de los principales hallazgos alcanzados a partir de las respuestas.

Variable Independiente: Gestión Presupuestaria

Variable Dependiente: Sostenibilidad Financiera

Objetivo: Analizar la relación entre la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi, haciendo énfasis la debilidad en la gestión de proyectos.

4.2 Comprobación de la hipótesis

Para realizar la comprobación de la hipótesis se consideraron dos variables fundamentales en la investigación por una parte se ha tomado en cuenta la gestión presupuestaria como variable independiente y la sostenibilidad financiera como variable dependiente.

Interrogación de Investigación: ¿La gestión presupuestaria incide en la sostenibilidad financiera del movimiento indígena y campesino de Cotopaxi durante el año 2020 al 2024?

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

H₁: La gestión presupuestaria incide en la Sostenibilidad financiera del MICC

H₀: La gestión presupuestaria no incide en la Sostenibilidad Financiera del MICC

Para el análisis se consideraron 15 preguntas de las 19, que establecía el instrumento, se excluyó las preguntas 4, 14, 18 y 19 porque son constantes, es decir, todas presentaron un valor uniforme y, por ende, no se puede establecer una correlación dada la ausencia de variabilidad. Así mismo, el alfa de Cronbach es el instrumento idóneo para garantizar la confiabilidad de la estimación y también se analizó el coeficiente de Pearson para verificar estadísticamente la relación entre las variables y aceptar la hipótesis de la investigación, obteniendo los siguientes resultados.

4.2.1 Análisis de la fiabilidad del instrumento: Análisis alfa de Cronbach

El análisis de fiabilidad del instrumento aplicado arrojó un Alfa de Cronbach de 0,950, lo que evidencia una consistencia interna excelente entre los 15 ítems que conforman el cuestionario. Este resultado demuestra que el instrumento es altamente confiable y adecuado para medir la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi durante el período 2020–2024, permitiendo realizar análisis estadísticos posteriores con un alto grado de precisión porque es evidente que el cuestionario es fiable y adecuado para el análisis estadístico y la interpretación de resultados.

Tabla 24

Análisis alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,950	,952	15

Nota. Datos establecidos de acuerdo al análisis de alfa de Cronbach.

De un total de 48 cuestionarios aplicados, 45 fueron tomados como válidos, lo que representa el 93,8 % de la muestra, en cambio el 6,3 % fue excluido debido a la separación

por lista, es decir, por el aspecto de datos incompletos en alguna de las variables ensayadas.

Esta cifra significativa de casos permitidos evidencia una apropiada información recolectada, permitiendo ejecutar los análisis estadísticos con un nivel aceptable de representatividad y exactitud.

Tabla 25

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	45	93,8
	Excluidos	3	6,3
	Total	48	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Nota. La tabla muestra el resumen de procesamiento de caso entre válidos y excluidos.

4.2.2 Prueba de Friedman

La prueba de Friedman, utilizada para comparar diferencias entre los ítems del cuestionario en muestras relacionadas, arrojó un valor de Chi-cuadrado = 520,655 con 14 grados de libertad y una significancia estadística de $p < 0,05$ (Sig. = 0,000). Esto indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre los ítems evaluados, por lo que no todos presentan el mismo comportamiento en las respuestas de los participantes.

La media global de 2,85 propone que, en promedio, las percepciones de los encuestados se ubican en un nivel intermedio con relación a la Gestión Presupuestaria y la Sostenibilidad Financiera.

Por otra parte, el coeficiente de concordancia W de Kendall = 0,663 destella un alto grado de correlación entre las respuestas de los participantes. Este valor muestra una

consistencia formidable en la forma en que los encuestados evaluaron los distintos ítems, lo que fortifica la coherencia del instrumento y la estabilidad de las mediciones.

Tabla 26

ANOVA con prueba de Friedman

ANOVA con prueba de Friedman						
		Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	Chi-cuadrado de Friedman	Sig.
Inter-personas		107,416	44	2,441		
Intra- personas	Inter- elementos	360,216 ^a	14	25,730	520,655	,000
	Residual	75,650	616	,123		
	Total	435,867	630	,692		
Total		543,283	674	,806		
Media global = 2,85						
a. Coeficiente de concordancia W de Kendall = ,663.						

Nota. La tabla muestra el análisis de Friedman de acuerdo a interpersonal e intrapersonal.

4.2.3 Análisis de Correlación de Pearson

El estudio de correlación muestra una relación estadísticamente significativa entre la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera, con un nivel de significancia inferior a 0,01 (bilateral). En efecto, se acepta la hipótesis de investigación, ratificando que la gestión presupuestaria incide significativamente en la sostenibilidad financiera de la organización como es, Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi durante el período 2020 al 2024.

4.3 Discusión de los resultados

En conjunto, los resultados evidencian que el instrumento de medición presenta

excelente confiabilidad, una adecuada calidad de los datos y diferencias significativas entre los ítems, con un alto nivel de concordancia entre los participantes. Esto permite afirmar que los datos obtenidos son estadísticamente válidos y confiables para analizar la relación entre la Gestión Presupuestaria y la Sostenibilidad Financiera.

Los resultados se vinculan con los planteamientos de Calle y Quimis (2025) quienes sostienen que el control presupuestario es un herramienta clave que fortalece la gestión institucional y asegura el uso adecuado de los recursos financiero. Así mismo, la aplicación correcta del control contribuye satisfactoriamente en la sostenibilidad financiera favoreciendo la transparencia y el cumplimiento del POA. En la situación analizada los hallazgos de la investigación indican que dentro de los factores del MICC, una gestión institucional presupuestaria compete asumir un profundo alcance en la sostenibilidad financiera, esto permite una asignación más eficiente de los recursos acelerando procesos de toma de decisiones con transparencia y la obtención de resultados de acuerdo con los objetivos institucionales planteados.

Por otra parte la gestión financiera y la sostenibilidad financiera dentro de las organizaciones sin fines de lucro los procesos financieros influyen en la sostenibilidad de la institución, haciendo hincapié de que una correcta planificación financiera y por ende el control permanente, es la base para garantizar a largo plazo los recursos financieros. Ulloa y Steward (2024) en coherencia con los resultados de investigaciones anteriores se evidencia que una adecuada gestión presupuestaria en el MICC tiene una incidencia propicia significativa a futuros puede garantizar una mejor liquidez fortaleciendo las iniciativas y proyectos comunitario.

De manera similar, los hallazgos se corresponden con lo indicado por Torres y Yance

(2024) quien puntualiza en su investigación que los procesos presupuestarios inciden en la continuidad financiera institucional, donde se identifica la ausencia de manuales y procedimiento claros en la gestión presupuestaria, que afecta la estabilidad y una debilidad administrativa. Desde la gestión del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi, los resultados se evidencian que, si bien se admiten su relevancia de la gestión, existe la necesidad de fortalecer los procesos internos a través de estrategias de mejora en la gestión presupuestaria que aseguren la sostenibilidad de la organización.

En consecuencia, estos resultados dentro de la investigación ratifican que una gestión presupuestaria valorada y de manera estructurada y acorde a la planificación de actividades institucionales garantizan la sostenibilidad financiera, así como los argumentan los antecedentes considerados. Es así que existe la necesidad de proponer estrategias de mejora en la gestión presupuestaria que contribuya a fortalecer la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi.

CAPITULO V

Marco Propositivo

La propuesta es un modelo de planificación institucional dirigido al fortalecimiento de la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera del MICC, considerando los lineamientos de administración, planificación estratégica y control interno para garantizar la estabilidad económica, la transparencia en la administración de fondos y el desarrollo sostenible de la organización.

5.1. Objetivo General

Plantear estrategias de mejora en la gestión presupuestaria, que ayuden a fortificar la sostenibilidad financiera del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi.

5.2. Estrategias de Mejora

La propuesta de mejora en la gestión presupuestaria del MICC implica la implementación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria por Resultados (SSEPR) establecido en la organización financiera, control presupuestario, transparencia institucional, diversificación de fuentes de financiamiento, fortalecimiento de capacidades organizacionales, el diseño de un organigrama estructural y un esquema financiero para una administración eficientemente, transparente y sostenible. La propuesta es una herramienta que articula planificación, ejecución, control y evaluación del presupuesto en el MICC.

Tabla 27

Matriz de estrategias para fortalecer la sostenibilidad financiera

Estrategia	Objetivo	Dirigido a	Descripción	Resultados esperados
Estrategia 1 Implementación de Nueva Tecnología.	Establecer un sistema de control periódico para monitorear el uso de los recursos financieros en virtud de ello se incrementa la probabilidad de financiamiento continuo.	Personal administrativo	Aplicación de un sistema de software para el seguimiento y evaluación presupuestaria por derivaciones (SSEPR), acompañado de capacitaciones.	Inspección efectivo y transparente de los recursos financieros. Optimización en la retribución de fondos. Capacidad del MICC para elaborar proyectos de manera continua mediante el seguimiento financiero.
Estrategia 2 Capacitación	Mejorar las capacidades del personal administrativo, coordinador de proyecto y miembros de consejo de Gobierno, para gestionar financiamientos de manera eficiente garantizando la planificación y la ejecución sostenida que beneficien a la organización.	Consejo de Gobierno- Personal administrativo	Talleres prácticos de capacitación. Contenidos: Desarrollo de proyectos, Gestión financiera, desarrollo de POA, Manual de procedimientos Contables, elaboración y control de presupuestos, uso del software, Gestión de recursos de los cooperantes.	Personal capacitado en gestión de recursos. Mayor control y transparencia de los fondos. Capacidad de la organización para poder mantener proyectos de manera continua con todas las herramientas necesarias.

Estrategia Diversificación	3	Asegurar la sostenibilidad de la organización a través de nuevas fuentes de financiamiento que posibiliten recaudar recursos de manera constante para sustentar la ejecución de actividades oportunas de la organización.	Consejo de Gobierno, Personal administrativo y Técnico del Proyecto.	Elaboración de un plan estratégico plurianual (en un término de 5 año), que incorpore diversidades de fuentes de financiamiento como donaciones, convenio estratégicas, ferias productivas. Contribución del Consejo de Gobierno en la planificación y control presupuestario. Generación de informes o reportes periódicos para aliados y donantes, asegurando la transparencia y confianza.	Diversificación de fuentes de ingresos, mejorando dependencia de las organizaciones no gubernamentales. Potenciar al canal comunitario aplicando a nuevas tecnologías digitales. Apertura de centros mayoristas como son los supermercados con los productos de la Mata a la Olla. Creación de caja de ahorros y crédito impulsado el emprendimiento comunitario. Planeamiento y seguimiento presupuestario eficientemente. Capacidad del MICC para mantener proyectos de manera continua y sostenible. Capacidad de firmar convenios Internacionales y aperturas en los foros de cooperación Nacional e Internacional presentando propuestas. Mayor fidelización de los contribuyentes a la transparencia y seguimiento de recursos económicos. Promover un centro médico odontológico para fortificar a las organizaciones y potenciar el avance del desarrollo local sostenible.
-------------------------------	---	---	---	---	--

Estrategia Transparencia Control	4 y	Garantizar la transparencia y control en la sostenibilidad financiera del MICC, con la implementación de nueva tecnología de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, que aseguren el uso eficiente y responsable de los fondos que benefician a la organización.	Consejo de Gobierno, Área Administrativa, responsable técnico de proyecto, Organizaciones sin fines de lucro y aliados estratégicos.	Institucionalizar una cultura basada en la transparencia financiera, con la implementación de nueva tecnología basados en resultados, Permitirá realizar un control activo de los recursos, fortaleciendo a los ONG garantizar la sostenibilidad y continuidad de los proyectos.	Continuidad de proyectos en la organización. Incrementar los niveles de transparencia de recursos, del control interno y disminuir los riesgos en la gestión financiera. Mayor fiabilidad institucional de cooperantes, aliados estratégicos. Los datos financieros disponible de manera oportuna y clara para la toma de decisiones correctos.
--	--------	--	--	--	--

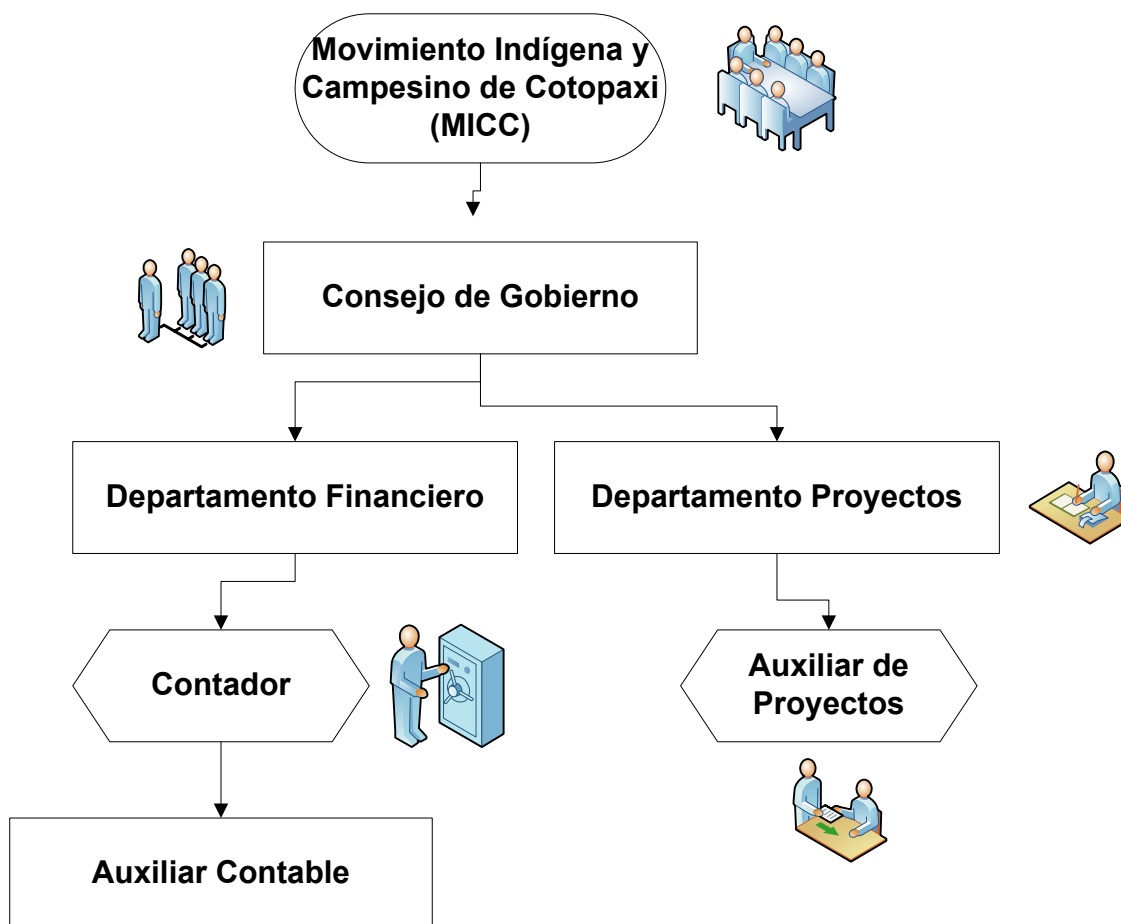
Nota. Las estrategias de la organización MICC para su buen manejo en la sostenibilidad financiera.

5.3. Elaboración de organigrama administrativo

A continuación, presentamos el diseño formal de la estructura organizacional con sus líneas jerárquicas, funciones y responsabilidades.

Figura 24

Organigrama administrativo del MICC



Nota. La figura muestra la parte organizativa en el manejo administrativo del MICC.

Líneas jerárquicas, funciones y responsabilidades. - El organigrama de la organización indica una estructura sólida de carácter vertical, donde la autoridad y la toma de decisiones se agrupan en los niveles de acuerdo a la jerarquía y se asignan de manera progresiva a la parte operativa de la organización.

La estructura se establece de esta manera. - En la instancia jerárquica superior se

encuentra el Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi siendo la máxima autoridad organizativa.

En el nivel intermedio esta los miembros del consejo de Gobierno, quienes toman las decisiones estratégicas, quienes ejecutan los mandatos aprobados dentro del congreso.

En esta instancia se integran el nivel operativo quienes conforman el departamento financiero, como contador y auxiliar contable y departamentos de proyectos:

Consejo de Gobierno

Funciones:

En primer lugar, corresponde a la organización, ejerciendo dirección estratégica, coordinación con los dirigentes de las osg y planificar actividades institucionales, respondiendo el cumplimiento del mandato.

Por otra parte, se debe instaurar el presupuesto institucional, conforme a los mandatos y resoluciones previamente aceptados por los órganos de gobierno, garantizando conexión entre la planificación estratégica y la consignación de recursos.

Consecutivamente, es justo supervisar la ejecución presupuestaria de cada proyecto, de acuerdo al seguimiento continuo de ingresos y gastos, comparando el cumplimiento de fines presupuestarias y identificando tempestivamente posibles malversaciones de fondos planificados.

Últimamente, se conciernen establecer estrategias financieras encauzadas a la observancia de los objetivos institucionales, envolviendo mecanismos de optimización de recursos, control del gasto y fortalecimiento de la sostenibilidad económica a largo plazo.

Responsabilidades:

Primeramente, se debe garantizar la sostenibilidad financiera institucional, mediante la ejecución de estrategias que avalen la estabilidad económica, la variación de fuentes de financiamiento y el equilibrio presupuestario a largo plazo.

Por otra parte, corresponde garantizar el uso adecuado y eficiente de los recursos, utilizando mecanismos de control interno, supervisión financiera y transparencia de cuentas que originen la transparencia y eviten la malversación de fondos.

Últimamente, es puntual exponer y exteriorizar proyectos ante organizaciones sin fines de lucro a nivel internacional, coordinando propuestas técnicas y financieras distribuidas con los objetivos institucionales, con el fin de obtener cooperación para fortificar la capacidad operativa de la organización.

Departamento Financiero

Funciones:

- a) Elaborar presupuestos y estados financieros de la organización.
- b) Organizar y llevar a cabo la gestión financiera.
- c) Controlar ingresos y gastos.
- d) Cumplir con las obligaciones tributarias y legales de la institución.

Responsabilidades:

- a) Sostener la información contable fiable.
- b) Certificar la transparencia en el manejo de recursos financieros.
- c) Presentar informes contables periódicamente a los miembros del Consejo de Gobierno actual.

Contador

Funciones:

- a) Preparar los balances y estados financieros de la organización
- b) Registrar transacciones contables
- c) Cumplir con todas las obligaciones tributarias que tenga la organización

Responsabilidades:

- a) Trabajar bajo el cumplimiento de la normativa contable y tributaria vigente
- b) Entrega oportuna de información financiera.
- c) Resguardo documental contable de la organización

Auxiliar Contable

Funciones:

- a) Cooperar en el registro de operaciones financieras de cada proveedor.
- b) Organizar y archivar la documentación financiera.
- c) Realizar el libro bancos y las conciliaciones bancarias de cada proyecto

Responsabilidades:

- a) Tener ordenadamente los archivos de cada proyecto
- b) Ayudar en procesos de la ejecución de cada proyecto

Departamentos de Proyectos

Funciones

- a) Plantear y Formular proyectos con objetivos claros
- b) Encabezar procesos de financiamiento externo (ONG u otros organismos).
- c) Planificar actividades técnicas y operativas

Responsabilidades:

- a) Alcance de objetivos según el mandato establecido del MICC
- b) Soporte técnico y financiera de los proyectos
- c) Presentar informes de avances al Consejo de Gobierno

Auxiliar de Proyectos

Funciones:

- a) Colaborar en la ejecución de cada proyecto y seguimiento de la misma
- b) Apoyo en la elaboración de los informes técnicos
- c) Planificar actividades con las organizaciones de segundo grado

Responsabilidades:

- a) Ejecución de las actividades asignadas
- b) Colaboración de recolectar de datos y archivos de documentación de la organización

CONCLUSIONES

El diagnóstico de los procesos de planificación, ejecución y control del MICC ha permitido identificar una estructura funcional, los mecanismos de toma de decisiones y los niveles de articulación entre las diferentes áreas evidenciando fortalezas en las organizaciones de segundo grado quienes son la bases del Movimiento y su orientación al desarrollo de proyectos sociales, así como se detectó debilidades de sistemas formales de planificación estratégica, ausencia de organigramas estructurales y financieros, falta de manuales de procedimientos, estos hallazgos permiten comprender el estado real de la gestión organizacional, afectando la eficiencia en el uso de recursos financieros.

La fundamentación teórica permitió construir un marco conceptual sólido que integra los distintos enfoques tanto de gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera proporcionando los fundamentos científicos necesarios para el análisis de la organización, garantizando la coherencia epistemológica del estudio y fortaleciendo la validez académica de la investigación. Además, se evidencia la necesidad de que los miembros del consejo de gobierno actual reciban talleres teóricos frecuentemente en la gestión de presupuestos y como sostener a la organización, con el fin de fortalecer la toma de decisiones y mejorar la administración de los recursos.

La planeación estratégica de mejora en la gestión presupuestaria de la organización MICC facilitó organizar y estructurar un modelo orientado al fortalecimiento y la sostenibilidad financiera. No obstante, se evidenció como principal debilidad la limitada gestión y formulación de proyectos, así mismo la falta de una planificación financiera estratégica y buscar varias fuentes de ingresos, optimizando dependencia de las organizaciones no gubernamentales.

RECOMENDACIONES

Institucionalizar los procesos de planificación, ejecución y control presupuestario con la implementación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria por Resultados (SSEPR) ya que este sistema está dirigido a demostrar los resultados de proyectos sociales, permitiendo examinar continuamente la disposición de recursos de cada proyecto para una mejor toma de decisiones y el aprovechamiento óptimo de los recursos del MICC, De acuerdo a la propuesta aplicar o operar conforme al organigrama estructural y financiera, la organización no presentaba una estructura institucional por ende queda a criterio del actual Consejo de Gobierno aplicarlos o no, de la misma forma se recomienda elaborar un manual de procedimientos para tener una dirección más clara y concisa del MICC.

Fortalecer las capacidades técnicas al personal administrativo y a los miembro del Consejo de Gobierno, en teorías y prácticas de la gestión presupuestaria y la sostenibilidad financiera mediante talleres de planificación presupuestaria, se recomienda establecer programas permanentes de capacitación presupuestaria, rendición de cuentas, formulación de proyectos, que permitan la transparencia y a la vez fortalecer la capacidad de firmar convenios interinstitucional, participar en foros de cooperación nacional e internacional y presentar propuestas técnicas que garanticen la continuidad y sostenibilidad financiera del MICC.

Considerar las estrategias de mejora en la gestión presupuestaria estructuradas previamente, con el fin de garantizar su implantación permanente fortaleciendo la capacidad de gestión y ejecución de proyectos continuamente y por ende consolidar la sostenibilidad financiera de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alam, M. (2023, septiembre 8). ¿Qué es un diseño de investigación? Definición, tipos, métodos y ejemplos. *IdeaScale*. <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-el-diseno-de-la-investigacion/>
- Arnaldo Vergara, R. (2021). *La gestión empresarial sostenible en la rentabilidad financiera y de capital*. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/71/64/1031>
- Aveiga Solórzano, K., & Silva Cadena, J. (2020). *Fuentes de financiamiento y su influencia en el crecimiento empresarial. Suplemento CICA*. <https://suplementocica.ulead.edu.ec/documentos/doc5.pdf>
- Calzadilla, C. M. (2025, enero 13). Principios y reglas de gestión presupuestaria que debes dominar si quieres ser un experto financiero. <https://www.mundoposgrado.com/principios-y-reglas-de-gestion-presupuestaria-experto-financiero/>
- Calle, A. J., & Quimis, S. G. (2025). Control presupuestario y la gestión pública: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial La Unión, 2023. *Pulso Científico*, 3(3), 1–22. <https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.65>
- Campos Tutivén, J., & Rioja Luna, C. (2023). Análisis de la gestión presupuestaria de la Universidad de Guayaquil, 2014–2019. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.937>
- Cevallos Bravo, M. V., Dávila Pinto, P., & Ponce Iturralde, W. M. (2024). *Los presupuestos en las empresas industriales*. Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/1085>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Fahira, A., & Qadri, R. A. (2025). Determinants of local government financial sustainability: The mediating role of reserve funds. *Quantitative Economics and Management Studies*, 6(5). <https://doi.org/10.35877/454RI.qems4079>

- Freire-Cayambe, J. M., & Montero-Cobo, M. A. (2024). Transparencia y rendición de cuentas en la contabilidad de Gobiernos Autónomos Descentralizados, Ecuador. *Cienciamatria*, 10(2), 210–228. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i2.1326>
- Gavilanes-Carranza, E. A., Tapia-Urbina, M. B., Rodríguez-Benavides, M. L., & Delgado-Flores, E. N. (2024). Sostenibilidad financiera en las empresas: Criterios ESG. *Multidisciplinary Latin American Journal*, 2(3), 1–16. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V2-N3-001>
- Heredia de la Cruz, T. J., & Alvear Calderón, M. J. (2025). Responsabilidad administrativa en el servicio público conforme a los derechos constitucionales en Ecuador. *Revista Lex*, 8(29), 687–700. <https://doi.org/10.33996/revistalex.v9i28.311>
- Hidalgo, M., Villarroel, A., & Hidalgo, M. (2019). *Presupuestos empresariales* (1.ª ed.). <https://istvicenteleon.edu.ec/cidivl/wp-content/uploads/2020/03/Libro-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Izurieta Castelo, M. I., Vallejo Sánchez, D. P., Villacrés Suárez, W. H., & Caiza Castillo, R. A. (2018). Modelo de evaluación presupuestaria para los gobiernos autónomos descentralizados municipales. *Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/evaluacion-presupuestaria-gobiernos.html>
- Márquez, L. A. P., & Ramos, J. A. B. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2024–2040. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3227
- Morales Castro, J. A., & Espinosa Jiménez, P. M. (2025). Factores que afectan la sostenibilidad financiera de las Sociedades Financieras Populares de México. *Entreciencias*, 13(27). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2025.27.89936>
- Moreno, L. E. P., Ocampo, S. E. H., Castillo, G. del P. S., & Vélez, M. J. P. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la economía popular y solidaria: Una propuesta de medición. *Revista Enfoques*, 6(22), 156–168. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.133>
- Perea Guerra, N. P., & Delgado Bardales, J. M. (2022). Ejecución financiera en la toma de decisiones, municipalidad provincial de Loreto – Nauta periodo 2015–2019. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 782. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2258

- Quiroz, S., & Gómez, S. (2024). Gestión presupuestaria del gasto corriente y su relación con el POA en la CNEL EP Unidad de Negocio Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2601
- Rodríguez, V. (2023). El análisis e interpretación de datos en las tesis. <https://es.linkedin.com/pulse/el-an%C3%A1lisis-e-interpretaci%C3%B3n-de-datos-en-las-tesis-inincim>
- Rodríguez-Bravo, A. G., & Pilligua-Macías, L. A. (2025). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones empresarial. *Reicomunicar*, 8(15), 514–525.
- Rosero Naranjo, A. E. (2025). *Modelo de gestión para la sostenibilidad financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra* [Tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte]. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/17267>
- Señalín Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., & Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: Algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704–1715.
- Solís, L. D. M. (2019, mayo 7). El enfoque de investigación: La naturaleza del estudio. *Investigalia*. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Torres Yance, M. A. (2024). *Gestión presupuestaria y sostenibilidad de las instituciones educativas*. <https://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6969>
- Ulloa Navarro, B. (2024). *Relación de la gestión financiera y sostenibilidad financiera de la ONG del distrito de Miraflores*. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe>
- Valle Núñez, A. P. (2020). *La planificación financiera: Una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*.
- Velázquez, A. (2019, septiembre 3). ¿Cuál es la diferencia entre población y muestra? *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/diferencia-entre-poblacion-y-muestra/>
- Vergara, A. I. (2025). Control presupuestario: Qué es y su importancia en la gestión financiera. *UNIR México*. <https://mexico.unir.net/noticias/economia/control-presupuestario/>

APÉNDICE A.

Apéndice A. Cuestionario

Pregunta 1. ¿El Consejo de Gobierno elabora el presupuesto de manera anual para cumplir con su mandato establecido en el Congreso?

Pregunta 2. ¿Las organizaciones de base son participes en el proceso de planificación presupuestaria?

Pregunta 3. ¿El consejo de gobierno saliente garantiza recursos financieros y convenios que aseguren la continuidad de los proyectos dentro de la organización?

Pregunta 4. ¿El presupuesto se encuentra alineada con los objetivos estratégicos y planes organizativos?

Pregunta 5. ¿Se prioriza adecuadamente el uso de los recursos financieros disponible?

Pregunta 6. ¿Se reformula el presupuesto por actividades puntuales dentro de la organización?

Pregunta 7. ¿Los responsables financieros involucran activamente en la elaboración de presupuesto de la organización?

Pregunta 8. ¿Se realiza seguimiento periódico a la ejecución del presupuesto institucional?

Pregunta 9. ¿La continuidad de los proyectos en la organización depende de la gestión de los dirigentes?

Pregunta 10. ¿El MICC evalúa los resultados del presupuesto ejecutado al finalizar

cada periodo del Consejo de Gobierno?

Pregunta 11. ¿El MICC ha logrado mantener su estabilidad financiera en los últimos cinco años?

Pregunta 12. ¿La falta de conocimiento para gestionar convenios en las embajadas afecta a la estabilidad financiera del MICC?

Pregunta 13. ¿El MICC cuenta con fuentes de financiamientos fijas, que aseguran su estabilidad financiera?

Pregunta 14. ¿El MICC elabora planificación financiera a largo plazo para garantizar su sostenibilidad?

Pregunta 15. ¿El MICC cuenta con liquidez financiera para cumplir oportunamente con sus obligaciones?

Pregunta 16. ¿El MICC cuenta con la capacidad de autogestionar financieramente para garantizar la continuidad de sus actividades?

Pregunta 17. ¿La gestión financiera actual permite garantizar el desarrollo de las actividades encomendadas, al nuevo Consejo de Gobierno conforme a los mandatos aprobados en el Congreso?

Pregunta 18. ¿El MICC cuenta con estrategias financieras para asegurar la sostenibilidad de la organización a futuro?

Pregunta 19. ¿La sostenibilidad financiera del MICC depende de una adecuada gestión presupuestaria?

Apéndice B. Guía de Entrevista

1. ¿La organización cuenta con el organigrama estructural, administrativo y manual de procedimientos que determinen de manera clara los cargos y responsabilidades en la gestión presupuestaria?
2. ¿Cuántos proyectos se ha ejecutado durante el periodo 2020-2024?
3. ¿Cuánto de desembolsos tuvo el MICC durante este periodo?
4. ¿Estos desembolsos se realizaron de manera oportuna y continua durante cada año, o se presentaron retrasos en la transferencia de recursos?
5. ¿El MICC cuenta con estrategias Financiera institucional que garanticen la continuidad de los proyectos y la transferencia de recursos cuando cambia el Consejo de Gobierno?
6. ¿La gestión del presupuesto permitió cubrir oportunamente los gastos y obligaciones financieras del MICC durante el periodo analizado? Explique brevemente.