

**UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO  
PARTICIPATIVO PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS SOSTENIBLES EN  
APROACA C.A.**

**Presentado por:**

**BR. MERCHAN ROA, WISLEYDI DEL VALLE**

**BR. OROZCO VILLARREAL, EDERSON YOHAN**

**TRUJILLO, 2025**

**UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO  
PARTICIPATIVO PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS SOSTENIBLES EN  
APROACA C.A.**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Licenciados en Contaduría  
Pública**

**Presentado por:**

**BR. MERCHAN ROA, WISLEYDI DEL VALLE**

**BR. OROZCO VILLARREAL, EDERSON YOHAN**

**Tutor:**

**MSg. Cristina Vieras Salcedo**

**TRUJILLO, 2025**

## DEDICATORIA

Primeramente, quiero darle gracias a dios y a la Virgen del Valle por permitirme llegar a este momento tan anhelado la presente tesis quiero dedicarla a mi familia que gracias a sus consejos me he convertido en una mujer fuerte, luchadora y con metas claras en la vida el camino no ha sido fácil pero siempre he contado con personas maravillosas que han dejado que mis alas nunca se decaigan y alcancen la cima todas las veces que sea necesario.

A mis padres Wiston Merchán y Milady Roa gracias por su ejemplo de trabajo incansable por enseñarme que la disciplina y la responsabilidad son caminos seguros al éxito tu silencio lleno de sabiduría en los momentos difíciles y tu amor incondicional han sido impulso para nunca rendirme.

A mi tía Trina y abuelas Miriam y Gladys gracias por enseñarme que la verdadera riqueza no está en lo material, si no en el conocimiento, en los valores, en la educación y en el esfuerzo constante por ser mejor cada día gracias por darme las herramientas más poderosas para enfrentar la vida, la fe, la honestidad, el respeto, la humildad y la perseverancia.

A mi pareja Ederson Orozco, gracias por tu apoyo tu paciencia y comprensión por tu amor incondicional por creer en mí y motivarme cada paso, gracias por no soltar mi mano cuando los días se tornaban difíciles, a mis profesores de la Universidad Valle del Momboy por ser grandes profesionales e implantar sus enseñanzas con gran dedicación en cada clase, en especial a mi tutora cristina vieras por su paciencia y compromiso para la culminación de este Trabajo de Grado.

Con todo mi amor y cariño

*Wisleydi del Valle Merchán Roa*

## DEDICATORIA

El presente trabajo especial de grado se lo quiero dedicar principalmente a Dios y a la Virgen del Carmen por darme la fuerza aun en tiempos difíciles de continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Luis Orozco y Carolina Villarreal que son el motivo de mi existir, mi más grande motivación e impulso de vida, a ustedes que siempre creyeron en mí, en mis capacidades y en mis anhelos más profundos gracias por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años y por convertirme en lo que soy hoy en día, me enseñaron a que la verdadera riqueza no está en lo material si no en todos los valores, conocimientos y en el esfuerzo constante por ser mejor cada día.

A mi hermano Argenis por siempre estar presente acompañándome a lo largo de esta etapa, a toda mi familia por confiar en mí, en mi trabajo y esfuerzo, a mis abuelos, mis tíos y mis primos gracias por ser parte de mi vida y por permitirme regalarles un triunfo que los haga sentir orgullosos, así mismo mi compañera de vida Wisleydi quiero dedicarte este agradecimiento sincero y profundo, tu apoyo incondicional y tu amor ha sido el pilar que me ha sostenido en los momentos de duda, gracias por estar siempre a mi lado apoyándome en los momentos difíciles; así mismo quiero agradecerles a mis suegros Wiston y Milady por el apoyo incondicional, por estar siempre en los buenos y malos momentos A mis profesores de la Universidad Valle del Momboy por ser grandes profesionales e implantar sus enseñanzas con gran dedicación en cada clase, en especial a mi tutora cristina vieras por su paciencia y compromiso para la culminación de este Trabajo de Grado.

Con un profundo agradecimiento

*Ederson Yohan Orozco Villarreal*

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta etapa trascendental de nuestra formación académica, expresamos un sincero reconocimiento a quienes hicieron realidad este anhelo. No solo fueron fuente de inspiración, sino también pilares de apoyo y fortaleza a lo largo de nuestra trayectoria universitaria. Agradecemos profundamente a Dios, a nuestros padres y familiares, cuyo amor incondicional nos impulsó a perseverar. Así mismo, reconocemos la incansable dedicación de los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales, de la Universidad Valles de Momboy quienes cimentaron con rigor y compromiso los cimientos de nuestro saber profesional. Mención especial merece nuestra tutora, MSg. Cristina Vieras Salcedo, por su guía experta y constante estímulo intelectual. Este trabajo refleja el esfuerzo colectivo, la pasión y entrega que marcaron nuestra formación; gracias a todos por ser parte de este logro que hoy celebramos.

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
INDICE GENERAL .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
ÍNDICE DE ANEXOS .....	12
VEREDICTO.....	13
RESUMEN .....	15
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I .....	21
EL PROBLEMA.....	21
1. Planteamiento del Problema.....	21
1.2 Formulación del problema .....	29
1.3 Objetivos de la investigación .....	30
1.3.1 Objetivo general .....	30
1.3.2 Objetivos específicos.....	30
1.4 Justificación.....	31
1.4.1 Justificación Teórica.....	31
1.4.2 Justificación Metodológica.....	31
1.4.3 Justificación Práctica .....	32
1.4.4 Justificación Social .....	33

1.5 Alcances y Limitaciones .....	33
1.5.1 Alcances.....	33
1.5.2 Limitaciones .....	35
1.6 Vinculación con el proyecto institucional de desarrollo humano sustentable .....	37
CAPÍTULO II.....	39
MARCO TEÓRICO.....	39
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	39
2.2 Bases Teóricas.....	44
2.2.1 Presupuesto participativo.....	44
2.2.2 Sistema de asignación de recursos.....	46
2.2.3 Modelo de Presupuesto Participativo .....	56
2.3 Bases Legales .....	79
2.4 Operacionalización de las Variables .....	83
2.5 Definición de Términos Básicos .....	84
CAPÍTULO III.....	86
MARCO METODOLÓGICO.....	86
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	86
3.2 Población y Muestra.....	88
3.2.1 Población .....	88
3.2.2 Muestra .....	89
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	90
3.4 Validez y Confiabilidad .....	90
3.4.1 Validez.....	90
3.4.2 Confiabilidad del Instrumento .....	91
3.5 Procedimiento Metodológico .....	93

3.6 Técnicas de Análisis de Datos.....	95
CAPITULO IV.....	97
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	97
4.1 Presentación y Análisis de los Resultados .....	97
4.2 Discusión de Hallazgos .....	113
4.3 Vinculación con los Objetivos Institucionales del DHS .....	119
CAPÍTULO V.....	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	123
5.1 Conclusiones .....	123
5.2 Recomendaciones.....	125
5.3 Líneas Futuras de Investigación.....	128
CAPÍTULO VI.....	130
LA PROPUESTA .....	130
6.1 Introducción .....	130
6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual.....	131
6.2.1 El Presupuesto Participativo (PP) como Instrumento de Gobernanza y Legitimidad.....	132
6.2.2 Praxis de la Contaduría Pública en la Rendición de Cuentas y Control Social.....	134
6.2.3 Marco Conceptual de la Asignación de Recursos para la Sostenibilidad.....	137
6.2.4 Articulación Sistémica de la Propuesta para APROACA C.A.....	139
6.2.5 Fundamentación Conceptual .....	141
6.4 Objetivos de la Propuesta.....	143
6.4.1 Objetivo General.....	143
6.4.2 Objetivos Específicos .....	143
6.5 Descripción de la Propuesta .....	144
6.5.1 Estructura y Componentes Operativos .....	144

6.5.2 Implementación por Fases .....	146
6.5.3 Instrumentos Operativos.....	151
6.6 Factibilidad de la Propuesta .....	153
6.7 Evaluación e Implementación de la Propuesta.....	157
6.8 Conclusión.....	160
REFERENCIAS.....	163
ANEXOS .....	171

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 <i>Matriz de Operacionalización</i> .....	83
Tabla 2 <i>Población objeto de estudio</i> .....	89
Tabla 3 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Existencia de normas y manuales de procedimiento</i> .....	97
Tabla 4 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Métodos de priorización y selección de proyectos</i> .....	99
Tabla 5 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Definición y aplicación de indicadores de sostenibilidad</i> .....	101
Tabla 6 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Existencia de mecanismos formales de consulta y deliberación</i> .....	103
Tabla 7 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Uso de criterios técnicos para la evaluación y selección de proyectos</i> .....	104
Tabla 8 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Grado de participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones relacionados con la distribución y asignación de los recursos de la empresa</i> .....	107
Tabla 9 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados</i> .....	109
Tabla 10 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado</i> .....	110
Tabla 11 <i>Implementación del Presupuesto Participativo la Finca Empresa Aproaca S.A. por Fases</i> .....	149
Tabla 12 <i>Plan de acción para la implementación del Presupuesto Participativo para la Empresa Aproaca S.A.</i> .....	158

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 <i>Indicador: Existencia de normas y manuales de procedimiento</i> .....	98
Figura 2 <i>Indicador: Métodos de priorización y selección de proyectos</i> .....	99
Figura 3 <i>Variable 1: Sistema de Asignación de Recursos</i> .....	100
Figura 4 <i>Indicador: Resultados correspondientes al Indicador: Definición y aplicación de indicadores de sostenibilidad.</i> .....	102
Figura 5 <i>Indicador: Existencia de mecanismos formales de consulta y deliberación.</i> .....	103
Figura 6 <i>Indicador: Uso de criterios técnicos para la evaluación y selección de proyectos.</i>	105
Figura 7 <i>Variable 2: Modelo de Presupuesto Participativo</i> .....	106
Figura 8 <i>Indicador: Grado de participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones relacionados con la distribución y asignación de los recursos de la empresa</i> .....	108
Figura 9 <i>Resultados correspondientes al Indicador: Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados.</i> .....	109
Figura 10 <i>Indicador: Cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado.</i> .....	111
Figura 11 <i>Indicador: Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados.</i> .....	112

**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
Anexo 1 <i>Instrumento de recolección de información (Encuesta)</i> .....	171
Anexo 2 . <i>Confiabilidad del instrumento Alfa de Cronbach</i> .....	174
Anexo 3 . <i>Validación del instrumento de recolección de información (Encuesta)</i> .....	175
Anexo 4 . <i>Registro Fotográfico</i> .....	180
Anexo 5 . <i>Carta de aprobación del tutor</i> .....	182


## VEREDICTO

### VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES


#### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Héctor Antúnez, Prof. Edgardo Paolini y Prof. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS SOSTENIBLES EN APROACA C.A.**, que presenta el Br. **OROZCO VILLARREAL, EDERSON YOHAN**, portador de la C.I. No. 30.081.347, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **diecisiete (17) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.


En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiún (21) días del mes de Noviembre del año dos mil veinticinco.




Prof. Edgardo Paolini  
C.I. 13.897.564  
JURADO





Prof. Cristina Vieras  
C.I. 10.910.669  
TUTOR



Prof. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
PRESIDENTE DEL JURADO




Prof. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
DECANO

Prof. Walevska Lopez  
C.I. 10.104.896  
VICERRECTORA ACADÉMICA



+58 412 2263605



[www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)



[universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve](mailto:universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve)



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Héctor Antúnez, Prof. Edgardo Paolini y Prof. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS SOSTENIBLES EN APROACA C.A.**, que presenta la Br. **MERCHAN ROA, WISLEYDI DEL VALLE**, portadora de la C.I. No. 29.990.642, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente la hemos calificado con diecinueve (19) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiún (21) días del mes de Noviembre del año dos mil veinticinco.

Prof. Edgardo Paolini  
C.I. 13.897.564  
JURADO

Prof. Cristina Vieras  
C.I. 10.910.669  
TUTOR

Prof. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
DECANO

Prof. Walevka Lopez  
C.I. 10.104.896  
VICERRECTORA ACADÉMICA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve

## RESUMEN

El presente trabajo abordó el crucial desafío de alinear la gestión financiera corporativa con el imperativo de la sostenibilidad en APROACA C.A., demostrando que la contaduría puede ser un agente de cambio social. Donde, su objetivo general fue diseñar un Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) que permitiera la asignación eficiente y consensuada de recursos hacia proyectos de impacto social y ambiental. Metodológicamente, este estudio se adscribió a un diseño de investigación de naturaleza descriptiva. Por consiguiente, la recolección de los datos se efectuó mediante la aplicación de la técnica de la encuesta. La rigurosidad científica de este instrumento fue garantizada mediante la validación exhaustiva, cuya confiabilidad fue confirmada por el coeficiente Alfa de Cronbach. Es importante destacar, que el universo poblacional fue de seis (6) trabajadores de la empresa. Los resultados se materializaron en la arquitectura detallada del SPP, destacando la asignación de un Fondo Asignable equivalente al 3% del presupuesto de inversión y la creación del Comité Evaluador Técnico-Financiero; responsable de filtrar las iniciativas populares mediante una Matriz de Ponderación rigurosa, asegurando el SROI. Se concluye que el SPP es una solución idónea para fomentar la transparencia y la eficiencia del gasto corporativo; sin embargo, el análisis de factibilidad detectó una vulnerabilidad legal crítica (registros mercantiles desactualizados); se recomienda con urgencia a APROACA subsanar y blindar su compliance estatutario en la Fase I de Implementación, pues este prerequisite jurídico es ineludible para garantizar la validez legal de los acuerdos de inversión complementaria y la sostenibilidad del sistema.

**Palabras Claves:** Presupuesto Participativo, Sostenibilidad Financiera, Retorno Social de la Inversión (SROI).

## ABSTRACT

This paper addresses the crucial challenge of aligning corporate financial management with the imperative of sustainability at APROACA C.A., demonstrating that accounting can serve as an agent of social change. Its General Objective was to design a Participatory Budgeting System (PBS) to allow for the efficient and consensual allocation of resources towards social and environmental impact projects. Methodologically, this study adhered to a descriptive research design. Consequently, data collection was carried out through the application of the survey technique. The scientific rigor of this instrument was guaranteed by exhaustive validation, and its reliability was confirmed by the Cronbach's Alpha coefficient. It is important to note that the study's population comprised six (6) company employees. The Results materialized in the detailed architecture of the PBS, highlighting the assignment of an Assignable Fund equivalent to 3% of the investment budget and the creation of the Technical-Financial Evaluation Committee. This committee is responsible for filtering popular initiatives via a rigorous Ponderation Matrix, thereby ensuring the Social Return on Investment (SROI). It is concluded that the PBS is an ideal solution for fostering corporate spending efficiency and transparency. However, the feasibility analysis detected a critical legal vulnerability (outdated mercantile registers). It is urgently recommended that APROACA rectify and secure its statutory compliance in Implementation Phase I, as this legal prerequisite is essential for guaranteeing the legal validity of complementary investment agreements and the system's long-term sustainability.

**Keywords:** Participatory Budgeting, Financial Sustainability, Social Return on Investment (SROI), Accountability, Triple Bottom Line.

## INTRODUCCIÓN

Es importante mencionar que, la presente investigación se enfoca en el diseño e implementación de un sistema de presupuesto participativo para la asignación eficiente y sostenible de recursos en APROACA C.A., una empresa situada en la comunidad de Orope, estado Táchira, Venezuela. Ante las crecientes demandas sociales de transparencia, control fiscal y corresponsabilidad ciudadana, el estudio plantea un modelo que integra criterios técnicos contables con mecanismos participativos para promover una gestión pública y empresarial más democrática e inclusiva.

En este contexto, el presupuesto participativo se reconoce como una herramienta estratégica capaz de fortalecer la gobernanza, optimizar la distribución de recursos y fomentar la sostenibilidad financiera, social y ambiental. Además, se destacan aspectos fundamentales como la participación activa de los actores sociales, la aplicación de indicadores de sostenibilidad y la evaluación financiera rigurosa, que en conjunto buscan garantizar la transparencia, equidad y eficacia en la toma de decisiones presupuestarias. Así, el estudio ofrece un instrumento de gestión que hace palpable la corresponsabilidad y la legitimidad institucional.

Desde esta perspectiva, la investigación persigue no solo generar conocimiento teórico, sino brindar una solución práctica que fortalezca la confianza comunitaria y la sostenibilidad regional. Mediante la incorporación de estrategias de implementación, monitoreo continuo y rendición de cuentas, se busca transformar la distribución de recursos públicos en un proceso participativo, justo y sostenible. Por lo que, el aporte académico se erige como una contribución relevante para la contaduría pública y la gestión financiera, impulsando una cultura organizacional

orientada hacia el desarrollo humano sostenible y la innovación social, acorde con los valores institucionales de la Universidad Valle de Momboy y las exigencias contemporáneas de transparencia y participación ciudadana.

Para comprender de manera integral el presente trabajo de investigación, se propone desglosar cada capítulo a fin de establecer una ruta clara y detallada del estudio. En primera instancia, el Capítulo I, titulado "El Problema", presenta el marco investigativo donde se delimita la situación problemática, los objetivos específicos y generales, así como la justificación que fundamenta la pertinencia del estudio. Asimismo, esta sección resulta esencial para que el lector pueda captar el propósito central de la investigación, entender el contexto y los motivos que demandan esta indagación, además de identificar las limitaciones que la circunscriben, facilitando una recepción crítica y fundamentada del trabajo.

Avanzando en la estructura, el Capítulo II, denominado "Marco Referencial", se dedica a explorar exhaustivamente el corpus teórico que nutre la investigación. En este espacio se revisan antecedentes, teorías fundamentales de la contabilidad social y ambiental y se operacionalizan las variables que guiarán el análisis empírico. Por otra parte, representa la piedra angular que legitima la investigación, al conectar conceptos claves con la realidad observada, permitiendo construir un andamiaje teórico-metodológico sólido que sustenta las hipótesis y las intervenciones propuestas.

Mientras que, el Capítulo III, "Marco Metodológico", centra su atención en la definición rigurosa de la estrategia investigativa adoptada. Puesto que, aquí se describen con precisión el enfoque, el diseño metodológico, la caracterización de la población y muestra objeto de análisis, así como las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos. En donde, se destaca la importancia otorgada a la validación de los instrumentos, dado que asegura la fiabilidad y

validez de los resultados, garantizando la solidez científica del estudio y permitiendo que las conclusiones se fundamenten en evidencias consistentes y replicables.

Igualmente, en el Capítulo IV, "Análisis e Interpretación de los Resultados", articula la presentación estructurada y el análisis crítico de los datos recolectados, convirtiéndolos en conocimiento significativo. Debido a que, este capítulo es crucial para enlazar los hallazgos empíricos con la teoría y objetivos, identificando patrones, correlaciones y tendencias que reflejan la realidad estudiada. Ahora bien, se encuentra constituida como la sección medular del trabajo, ofrece un espacio de reflexión profunda sobre la problemática abordada, aportando al desarrollo de una contabilidad social y ambiental que no solo cuantifique, sino que interprete y transforme la gestión organizacional y comunitaria hacia la sostenibilidad.

A su vez, el Capítulo V se dedicará a exponer las conclusiones emanadas del riguroso análisis desarrollado a lo largo del estudio, además de formular recomendaciones estratégicas que se derivan directamente de los resultados obtenidos. Cabe indicar que, estas conclusiones ofrecen una plataforma sólida para la ampliación y profundización del Presupuesto Participativo venezolano. En efecto, este apartado constituye un espacio reflexivo esencial que vincula la teoría y la práctica, orientando futuras líneas de investigación y aplicación que fortalezcan la integridad y la relevancia de la investigación.

Con respecto al, Capítulo VI el mismo constituye la cristalización metodológica de esta investigación, transformando el diagnóstico en un protocolo de gestión funcional. Claramente, se detalla el Sistema de Presupuesto Participativo (SPP), un modelo de gobernanza que articula la legitimidad social con el rigor contable exigido a APROACA C.A. Además, se define su arquitectura financiera-social, desde la cuantificación del Fondo Asignable (3% de la inversión) hasta la implementación de los instrumentos operativos, como la Matriz de Ponderación. Ahora

bien, se somete la propuesta a un análisis de factibilidad que, con honestidad académica, identifica la vulnerabilidad legal como un prerrequisito infranqueable para la ejecución. Por consiguiente, se presenta el Plan de Acción escalonado, garantizando que la solución sea una intervención ejecutable, contablemente auditable y sostenible en el tiempo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1. Planteamiento del Problema**

En el escenario actual, las dinámicas de gestión y asignación de los recursos públicos atraviesan una transformación significativa, motivada por crecientes demandas sociales de transparencia, control social y corresponsabilidad fiscal. En este sentido, el presupuesto participativo surge en este contexto como un mecanismo destacado de innovación democrática dentro de la administración pública, que ya no se limita a la mera consulta, sino que fomenta la intervención activa de los ciudadanos en los procesos de planificación y distribución financiera. Es por ello que, es llamativo observar cómo, desde su implementación inicial en Porto Alegre a finales de los años ochenta, este modelo ha logrado consolidarse en la discusión internacional, superando las fronteras tradicionales y adaptándose con notable flexibilidad a entornos institucionales y culturas administrativas diversas.

Desde una perspectiva técnica, resulta claro que el presupuesto participativo ha favorecido la consolidación de esquemas más justos y transparentes de asignación de recursos, influyendo positivamente en la planificación estratégica, la equidad distributiva y el fortalecimiento del control ciudadano sobre la gestión pública. De tal manera que, en la contaduría pública se valora profundamente la capacidad de esta herramienta para robustecer la sostenibilidad financiera, afinar los mecanismos de rendición de cuentas y alinear las decisiones presupuestarias con las necesidades reales de la comunidad. En definitiva, se trata de un proceso que contribuye de manera sustancial a la construcción de ciudadanías más activas y a la consolidación de una gobernanza institucional más inclusiva (Huárac et al., 2022).

En el ámbito internacional, la experiencia acumula evidencias claras de que el presupuesto participativo no solo redefine los procesos de planificación fiscal, sino que también transforma profundamente la interacción entre las organizaciones y sus stakeholders. En lugar de limitarse a una gestión tradicional, este enfoque impulsa un modelo colaborativo y corresponsable que integra activamente a la ciudadanía y a las organizaciones sociales en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos públicos. Por ello, esta modalidad marca un avance sustancial en la gestión tanto gubernamental como empresarial, al promover mayor inclusión, transparencia y compromiso colectivo en el manejo de los fondos públicos (Bazurto y Saltos, 2024).

Ahora bien, pese a su creciente popularidad a nivel mundial, la implementación efectiva del presupuesto participativo sigue tropezando con desafíos, especialmente en el sector empresarial y comunitario. Debido a que, la asignación de recursos está directamente ligados a iniciativas de sostenibilidad, por lo que, en particular se ve obstaculizada por la opacidad, la insuficiente incorporación de las sugerencias ciudadanas y la dificultad para lograr una distribución equitativa. En este sentido, resulta crucial abordar la problemática de la gobernanza financiera, ya que la sostenibilidad no puede ser alcanzada sin la transparencia y la inclusión de todos los actores interesados

En Venezuela, el presupuesto participativo se implantó en algunos municipios durante la década de los noventa como parte de los procesos de descentralización de la gestión pública, pero fue en la década siguiente cuando se definió su diseño institucional mediante de diferentes iniciativas legislativas. En este sentido, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005) formalizó el presupuesto participativo como un requisito obligatorio de la gestión presupuestaria de los Consejos Municipales, estableciendo su funcionamiento según principios de deliberación y

representación de las organizaciones comunitarias mediante la intermediación de instancias participativas.

Sin embargo, la realidad nacional evidencia una brecha significativa entre el marco normativo y la ejecución eficaz, en el cual frecuentemente se observa una aplicación superficial que cumple con el requisito legal pero sin generar transformaciones económicas y sociales profundas. De ahí que, esta situación se agrava en el contexto empresarial venezolano, donde la crisis económica ha limitado la inversión en iniciativas de sostenibilidad y ha debilitado los mecanismos de participación en la toma de decisiones presupuestarias.

A pesar de estos obstáculos, experiencias recientes como el Presupuesto Participativo Banesco 2025 demuestran el potencial de este mecanismo cuando se implementa con un enfoque en la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad (Banesco, 2025). Puesto que, este programa establece un diálogo directo con las comunidades y sus organizaciones para la asignación de recursos a proyectos sociales prioritarios, representando una oportunidad para que instituciones y organizaciones sociales puedan materializar proyectos en etapa inicial o en desarrollo.

En el ámbito local, específicamente en la región donde se ubica APROACA C.A. en Orope, estado Táchira, la ejecución de sistemas de presupuesto participativo para iniciativas de sostenibilidad enfrenta desafíos particulares derivados de su contexto geográfico y socioeconómico. Puesto que, esta localidad situada en el Municipio García de Hevia, presenta características rurales con limitaciones en infraestructura y servicios básicos que condicionan el impulso de mecanismos participativos efectivos.

Es necesario indicar que, APROACA C.A. es una empresa local, la cual no ha implementado hasta el momento un sistema estructurado de presupuesto participativo que permita la asignación consensuada de recursos para iniciativas de sostenibilidad, lo que ha generado una desconexión entre las necesidades percibidas por la comunidad y las inversiones realizadas por la organización. De este modo, esta coyuntura revela una problemática más profunda, tal como ha sido corroborada por estudios recientes sobre presupuestos participativos.

A pesar de, la existencia de marcos regulatorios que fomentan la inclusión ciudadana, no obstante, subsisten barreras de índole logística y social. Aunado a esto, la dispersión geográfica de las comunidades, así como la limitada infraestructura de acceso y las particularidades del estilo de vida de los habitantes complican la implementación efectiva de estos mecanismos, lo cual mina la eficiencia de la comunicación y la participación ciudadana. Por consiguiente, y en virtud de lo anterior, la superación de estas trabas requiere una estrategia integral que considere las complejidades del contexto socioeconómico.

Entonces, la carencia de un sistema de presupuesto participativo en APROACA C.A., por ende, menoscaba la transparencia en la asignación de recursos y el potencial impacto de las iniciativas de sostenibilidad en Orope. Además, esta omisión impide capitalizar los beneficios inherentes al presupuesto participativo, a saber, una distribución eficiente de los recursos locales. En efecto, la participación activa de la sociedad civil resulta crucial en la toma de decisiones. Así pues, esta colaboración facilitaría una distribución equitativa entre los sectores urbano y rural, lo que redundaría en un desarrollo socioeconómico más equilibrado para la comunidad.

En este momento, la asignación eficiente y transparente de recursos para iniciativas de sostenibilidad representa un reto crucial para organizaciones y comunidades, especialmente en entornos donde la participación ciudadana es limitada o inexistente. En APROACA C.A., ubicada

en Orope, se observa una ausencia de un método organizado para el presupuesto participativo que permita integrar las voces de los diferentes participantes sociales en la asignación de recursos financieros.

De este modo, esta carencia estructural configura una divergencia significativa entre las verdaderas demandas comunitarias y la forma en que se distribuyen los recursos, provocando un desgaste progresivo en la legitimidad y la efectividad de las intervenciones realizadas. Cuando no se consolidan mecanismos participativos robustos, la transparencia y la rendición de cuentas se ven seriamente comprometidas, limitando así el potencial transformador de las iniciativas vinculadas a la sostenibilidad. Más allá de una falla administrativa, esta dinámica perpetúa un modelo tradicional de gestión, incapaz de fomentar la corresponsabilidad social y de promover una gobernanza inclusiva que responda a las expectativas colectivas. Por lo que, dicha situación no solo compromete el desarrollo sostenible, sino que también desconecta a la organización de su entorno, erosionando la confianza de los actores involucrados y debilitando el impacto positivo que podría lograrse con una gestión verdaderamente participativa. (Bazurto y Saltos, 2024)

Es por ello que, la problemática expuesta, en esencia, revela una desconexión crítica entre la gestión financiera de APROACA C.A. y las necesidades apremiantes de la comunidad. En otras palabras, la asignación de recursos, al no estar alineada con las prioridades locales, no solo erosiona la confianza en la organización, sino que también disminuye la efectividad de las intervenciones. Además, la falta de mecanismos participativos consolidados socava la transparencia y la rendición de cuentas, lo cual limita el potencial de las iniciativas de sostenibilidad. En última instancia, un modelo de gestión arraigado en prácticas tradicionales impide la corresponsabilidad social y la gobernanza inclusiva, comprometiendo, así, el desarrollo sostenible de la comunidad y la legitimidad de APROACA C.A.

Profundizando en esta línea, la falta de presupuesto participativo perpetúa un esquema donde la sociedad civil tiene escasa influencia en las decisiones sobre recursos públicos. Así, se desaprovecha el potencial de la comunidad para identificar soluciones innovadoras y eficientes. Además, según Roa y Miranda (2024), esta carencia limita la capacidad de distribuir equitativamente los recursos, lo cual afecta negativamente el desarrollo local y la construcción de capital social. En consecuencia, urge implementar mecanismos que fomenten la participación ciudadana.

Cabe subrayar que, la ausencia de mecanismos efectivos de presupuesto participativo en dicha comunidad refuerza un esquema donde la participación de la sociedad civil en la asignación de recursos públicos resulta prácticamente nula. En este contexto, se desaprovecha una valiosa oportunidad para que las comunidades identifiquen soluciones innovadoras y adaptadas a sus necesidades reales. Además, esta limitación no solo restringe la distribución equitativa de los recursos, sino que también obstaculiza el fortalecimiento del capital social y el desarrollo local. Por ello, resulta imperativo diseñar e implementar estrategias que promuevan la participación activa de los ciudadanos, pues solo así se podrá construir un sistema más justo, transparente y eficiente en la gestión de los recursos públicos. De acuerdo a lo mencionado, la participación ciudadana, en definitiva, es la clave para transformar la relación entre Estado y comunidad, generando un impacto positivo en el bienestar colectivo.

Asimismo, es importante destacar que la limitada participación de la comunidad en los procesos de planificación y distribución de recursos refleja una desconexión que genera desconfianza. Cuando, los ciudadanos perciben opacidad en la gestión presupuestaria y carecen de canales efectivos para expresar sus necesidades, se produce una sensación de exclusión que afecta la legitimidad del sistema. En consecuencia, esta situación reduce la satisfacción social y socava

la confianza en las instituciones, dificultando la construcción de un entorno más participativo y transparente.

Berna (2025) señala que, en muchos contextos, la implementación del presupuesto participativo enfrenta obstáculos que limitan su potencial transformador. De ahí que, la percepción ciudadana de que el proceso carece de transparencia y de mecanismos efectivos para la participación activa genera desconfianza, lo que impide consolidar un sistema verdaderamente inclusivo. Por lo que, la falta de un enfoque centrado en la participación social impide que los recursos destinados a sostenibilidad tengan un impacto duradero. Por ello, fortalecer la confianza y promover la participación genuina son pasos imprescindibles para lograr cambios estructurales sostenibles en la comunidad.

En este sentido, la participación ciudadana efectiva requiere más que la simple existencia de mecanismos formales; demanda un cambio cultural y una mayor apertura institucional. De tal modo que, la percepción de opacidad y la desconfianza en los procesos administrativos generan resistencia social, dificultando la consolidación del presupuesto participativo. Con el fin de, superar estos obstáculos, es fundamental promover la transparencia y fortalecer la comunicación entre las instituciones y la comunidad, logrando así un proceso más inclusivo y legítimo.

Resulta imprescindible comprender que esta problemática se ancla en múltiples factores profundos y multifacéticos. En primer término, la ausencia de una cultura organizacional robusta que fomente la transparencia y una participación genuinamente inclusiva obstaculiza la implantación efectiva de procesos participativos que involucren a la totalidad de los actores relevantes. Sumado a esto, las limitaciones estructurales entre ellas, la carencia de capacitación especializada y la indefinición de metodologías operativas erosionan la consolidación y sostenibilidad de un sistema de presupuesto participativo funcional y confiable.

Además, la débil voluntad política y el insuficiente compromiso institucional para fomentar la corresponsabilidad social se traducen en una marcada resistencia a reformar estructuras consolidadas y en la perpetuación de modelos centralizados que limitan la democratización financiera. Por lo que, esta realidad aunada a la precariedad en la asignación de recursos y a la ausencia de sistemas eficaces de rendición de cuentas, exacerba la crisis institucional. En consecuencia, se compromete no solo la viabilidad financiera sino también la legitimidad y sostenibilidad de las iniciativas promovidas, minando la confianza de los actores involucrados. (Roa y Miranda, 2024)

A su vez, el desarrollo y puesta en marcha de un sistema de presupuesto participativo en APROACA C.A. exige un enfoque holístico que articule múltiples dimensiones fundamentales, incluyendo la distribución estratégica de recursos, el involucramiento efectivo de los actores relevantes y la incorporación precisa de indicadores de sostenibilidad empresarial. Asimismo, el análisis detallado del sistema vigente evidencia que las prácticas contabilísticas y administrativas son determinantes para garantizar tanto la transparencia como la eficiencia en la gestión presupuestaria. Por ende, el diseño del modelo debe contemplar un rigor financiero exhaustivo junto con mecanismos inclusivos que promuevan la corresponsabilidad social, fortaleciendo así la gobernanza y la legitimidad institucional.

Así, la participación activa no solo legitima la distribución de recursos, sino que también fortalece la gestión sostenible, generando un círculo virtuoso donde la evaluación financiera y los indicadores de sostenibilidad se retroalimentan para optimizar la asignación. Por ende, la ausencia de una articulación adecuada entre estas variables limita la capacidad organizacional para responder a las demandas sociales y ambientales, afectando la calidad y pertinencia de las iniciativas financiadas.

De acuerdo a lo anterior descrito, persistir en la falta de un sistema de presupuesto participativo estructurado en APROACA C.A. acarrea consecuencias que trascienden la mera ineficiencia administrativa. En primer término, la ausencia de transparencia y participación erosionará la confianza de la comunidad y los grupos de interés, generando desafección y desmotivación para involucrarse en futuros procesos. Además, la asignación arbitraria o poco alineada con criterios de sostenibilidad puede conducir a la dispersión de recursos, proyectos inconclusos o poco impactantes, y a la pérdida de oportunidades para el progreso socioambiental local.

En este sentido, la persistencia de un esquema gerencial cerrado y centralizado no solo constriñe la capacidad de innovación y limita la corresponsabilidad social, sino que también amplifica la exposición a riesgos internos y externos, comprometiendo así la integridad y legitimidad institucional. A partir de, este escenario lejos de ser meramente administrativo, impacta negativamente la sostenibilidad financiera y operativa de APROACA C.A. en el largo plazo. En este contexto, ignorar esta problemática implica un debilitamiento crítico de su función social y ambiental, poniendo en tela de juicio la perdurabilidad y el reconocimiento estratégico de la organización en su entorno regional complejo y cambiante.

## **1.2 Formulación del problema**

Conforme a, lo antes descrito en referencia al planteamiento del problema, se presentan las siguientes interrogantes:

### **Pregunta general:**

¿Cómo puede diseñarse un sistema de presupuesto participativo que optimice la asignación de recursos destinados a iniciativas de sostenibilidad en APROACA C.A.?

**Preguntas específicas:**

¿Cuáles son las características actuales del sistema de asignación de recursos para proyectos de sostenibilidad en APROACA C.A., y qué fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora se identifican desde una perspectiva contable-administrativa?

¿Cómo debe estructurarse un modelo de presupuesto participativo que integre indicadores de sostenibilidad empresarial, mecanismos efectivos de participación de los interesados y criterios rigurosos de evaluación financiera, adaptado a la realidad organizacional de APROACA C.A.?

¿Qué estrategias son necesarias para asegurar la implementación efectiva y el monitoreo continuo del sistema de presupuesto participativo en APROACA C.A., garantizando la transparencia y la rendición de cuentas en la asignación de recursos para iniciativas sostenibles?

**1.3 Objetivos de la investigación*****1.3.1 Objetivo general***

Desarrollar un sistema de presupuesto participativo para la optimización de la asignación de recursos destinados a iniciativas de sostenibilidad en APROACA C.A., Orope.

***1.3.2 Objetivos específicos***

1. Diagnosticar las características actuales del sistema de asignación de recursos para proyectos de sostenibilidad en APROACA C.A., identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora desde la perspectiva contable-administrativa.
2. Diseñar un modelo de presupuesto participativo que integre indicadores de sostenibilidad empresarial, mecanismos de participación los interesados y criterios de evaluación financiera, adaptado a las características organizacionales de APROACA C.A.

3. Proponer estrategias para la implementación efectiva y el monitoreo continuo del sistema de presupuesto participativo en APROACA C.A., asegurando la transparencia y la rendición de cuentas en la asignación de recursos sostenibles.

## **1.4 Justificación**

### ***1.4.1 Justificación Teórica***

En primer lugar, esta investigación responde a la necesidad imperante de fortalecer el marco teórico vinculado a la gestión participativa y la gobernanza democrática de los recursos, especialmente en entidades como APROACA C.A. Por consiguiente, el estudio se sustenta en los principios de la democracia participativa y la corresponsabilidad social, que enfatizan la inclusión activa de los ciudadanos y grupos de interés en la administración presupuestaria. De esta forma, se procura no solo sustentar el conocimiento científico, sino también ofrecer marcos analíticos que respondan a los retos actuales en la gestión pública y privada.

Por otra parte, la literatura especializada demuestra que el presupuesto participativo trasciende la mera democratización de la gestión fiscal, ya que redefine la interacción entre organizaciones y sus interlocutores, posicionando la transparencia, la equidad y la eficiencia como pilares esenciales. Así, este trabajo aporta significativamente al unir modelos de gestión que privilegian la participación social con indicadores focalizados en la sostenibilidad, lo cual resulta fundamental para optimizar las prácticas contables y administrativas bajo un enfoque integral, sensible a las necesidades reales de la comunidad (Roa y Miranda, 2024).

### ***1.4.2 Justificación Metodológica***

Desde una perspectiva metodológica, esta investigación adopta un enfoque cuantitativo puesto que este tipo de técnicas, se encuentran orientadas a diagnosticar, diseñar e implementar el sistema de presupuesto participativo. En este sentido, se aplicarán encuestas estructuradas, y

análisis documental. Es importante resaltar que, estos instrumentos permiten captar tanto las percepciones detalladas de los actores involucrados como los datos numéricos necesarios para un análisis financiero riguroso, imprescindible para una gestión eficiente en APROACA C.A.

Asimismo, la aproximación metodológica representa un avance significativo dentro del contexto local, al fusionar herramientas analíticas financieras con metodologías participativas, cuidadosamente adaptadas a las particularidades organizacionales y ambientales de APROACA C.A. Del mismo modo, se contempla el diseño de indicadores específicos de sostenibilidad y la implementación de mecanismos para un monitoreo continuo. Sin duda, facilitará la generación de instrumentos innovadores que puedan ser replicados tanto en futuras investigaciones como en la práctica cotidiana de la gestión organizacional.

### ***1.4.3 Justificación Práctica***

Asimismo, en el ámbito práctico este estudio aspira a generar beneficios concretos tanto para APROACA C.A. como para la comunidad circundante. En efecto, la implementación de un sistema de presupuesto participativo facilitará una asignación más estratégica y comprometida de los recursos, asegurando que las inversiones respondan a las demandas reales y prioritarias de los actores locales; lo cual no solo optimiza la eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos de sostenibilidad, sino que además fortalece la legitimidad institucional y afianza la confianza comunitaria en la gestión empresarial.

Por otra parte, se prevé que las iniciativas financiadas a partir de este modelo tengan un impacto social y ambiental significativamente mayor, impulsando así el desarrollo sostenible regional de manera integral. De igual modo, los resultados y las metodologías elaboradas podrán ser adaptados a otras organizaciones con contextos similares, amplificando el valor práctico y la

aplicabilidad de los hallazgos en escenarios diversos. Es por ello que, este enfoque promueve, sin duda, una gestión más responsable, inclusiva y orientada hacia la sustentabilidad.

#### ***1.4.4 Justificación Social***

En primer término, el impacto social que promueve esta investigación se materializa en la consolidación de una cultura participativa y corresponsable dentro de la gestión de recursos. Así, fomenta la generación de capital social robusto y fortalece el tejido comunitario, aspectos cruciales para alcanzar niveles superiores de cohesión, equidad e inclusión. Además, la incorporación activa de múltiples grupos de interés en los procesos decisorios contribuye a cimentar las bases de una gobernanza democrática auténtica y sostenible.

Por otro lado, los principales beneficiarios de esta iniciativa serán los habitantes de Orope, junto con el personal directivo y operativo de APROACA C.A., así como las organizaciones sociales y ambientales vinculadas al área. En definitiva, se espera que el estudio funcione como un referente para la renovación de las prácticas organizacionales y comunitarias, aportando a la construcción de modelos de desarrollo más justos, transparentes y orientados hacia la sostenibilidad a largo plazo.

### **1.5 Alcances y Limitaciones**

#### ***1.5.1 Alcances***

La presente investigación se circunscribe al ámbito local, específicamente en las instalaciones de APROACA C.A., ubicada en la comunidad de Orope, municipio García de Hevia, estado Táchira, Venezuela. Aunque el estudio se focaliza en esta organización, sus resultados podrán ofrecer insumos valiosos para contextos regionales con características similares, donde la gestión participativa y la sostenibilidad enfrentan retos análogos. En esta línea, la demarcación geográfica permite un análisis profundo y contextualizado, que atiende las particularidades

socioeconómicas y culturales propias del entorno, garantizando la pertinencia y aplicabilidad de las propuestas diseñadas.

En primer lugar, el análisis se desarrollará durante un lapso de seis meses en el 2025, periodo en el que se ejecutarán las fases de diagnóstico, diseño y prueba piloto del sistema de presupuesto participativo. Cabe subrayar que, esta planificación temporal resulta adecuada para monitorear con rigor las condiciones actuales en la asignación financiera, además de recabar evidencias iniciales que permitan evaluar la viabilidad y efectividad del modelo propuesto en contextos reales.

Por consiguiente, el seguimiento puntual de cada etapa facilitará la identificación oportuna de aciertos y áreas críticas, optimizando la toma de decisiones durante la implementación. Asimismo, este horizonte permite una supervisión constante que vincula los procesos técnicos con los resultados esperados, garantizando así que la aplicación del sistema se alinee con las necesidades específicas de APROACA C.A. y responda a los desafíos particulares del entorno económico y social donde opera.

Por otra parte, el estudio se concentra en analizar a los actores involucrados directa e indirectamente con APROACA C.A., incluyendo a directivos, colaboradores administrativos y miembros de la comunidad local con vinculación o potencial participación en la gestión presupuestaria. En este contexto, el grupo resulta fundamental para entender las complejas dinámicas en la asignación de recursos y las percepciones vinculadas a la participación en procesos decisionales. Además, su evaluación es indispensable para validar la factibilidad y aceptación del sistema de presupuesto participativo propuesto, garantizando pertinencia y sostenibilidad.

A su vez, la investigación realizará un diagnóstico exhaustivo del sistema vigente en la asignación de recursos, con énfasis en sus fortalezas y áreas de oportunidad desde una óptica contable y administrativa. Asimismo, se diseñará un modelo de presupuesto participativo innovador, que incorpore indicadores de sostenibilidad empresarial, mecanismos efectivos de participación ciudadana y criterios financieros ajustados a las condiciones organizacionales específicas. En síntesis, se propondrán estrategias robustas para la implementación y monitoreo constante del sistema, priorizando la transparencia, la rendición de cuentas y el impacto positivo en la sustentabilidad local. Desde esta mirada integral, el estudio no solo enriquecerá el cuerpo teórico, sino que contribuirá a soluciones tangibles y perfectamente contextualizadas para APROACA C.A. y su entorno.

### ***1.5.2 Limitaciones***

En principio, el desarrollo de esta investigación enfrenta retos propios de la naturaleza participativa que exige, especialmente en la interacción con actores cuyas condiciones materiales y humanas pueden dificultar su acceso y compromiso. Así, la predisposición y disponibilidad para integrarse activamente en procesos de diagnóstico y validación del presupuesto participativo puede verse comprometida por factores culturales, desconfianza y restricciones temporales; elementos que, inevitablemente, condicionan la profundidad y calidad de la información obtenida. Por añadidura, la integración compleja de indicadores financieros con mecanismos participativos demanda un diseño metodológico flexible y meticuloso, capaz de adaptar sus procedimientos a la realidad concreta y dinámica de APROACA C.A.

Por otra parte, resulta relevante reconocer que la ejecución de esta investigación se llevará a cabo bajo limitaciones técnicas y financieras evidentes, las cuales restringen la posibilidad de desplegar un sistema de presupuesto participativo a gran escala o emplear tecnologías avanzadas

de monitoreo. Por ello, se priorizarán estrategias accesibles y herramientas adaptadas al contexto local, consciente de que estas decisiones pueden influir en la magnitud y cobertura del piloto. Adicionalmente, la escasez de personal con pericia suficiente para operar y supervisar el sistema subraya la necesidad de diseñar procedimientos simples, pero rigurosos, que aseguren la sostenibilidad y efectividad del modelo en el mediano y largo plazo.

Es importante destacar que, el acceso a datos completos y actualizados sobre la gestión presupuestaria y los proyectos de sostenibilidad en APROACA C.A. puede verse limitado por la ausencia de registros sistematizados o por la confidencialidad inherente a cierta documentación administrativa. Sin duda, esta situación dificulta la construcción de un diagnóstico exhaustivo y la definición precisa de indicadores relevantes para el diseño del sistema. Por consiguiente, se volverá imprescindible complementar la información documental con fuentes directas, tales como entrevistas y observación participante, conscientes de que ello supone un esfuerzo adicional en tiempo y recursos, el cual es fundamental para garantizar la fiabilidad y validez de los datos recopilados.

Cabe destacar, en primer lugar, que esta investigación se focaliza exclusivamente en el diseño e implementación inicial de un sistema de presupuesto participativo orientado a impulsar la sostenibilidad en APROACA C.A. En consecuencia, no abordará evaluaciones a largo plazo ni la replicabilidad del modelo en otras organizaciones o contextos geográficos diversos. Además, el estudio limitará su alcance en aspectos técnicos específicos relacionados con la sostenibilidad ambiental y social, pues estos requieren análisis más profundos y especializados que exceden el marco presente. Por ende, el enfoque se orienta a integrar indicadores esenciales dentro del modelo presupuestario, garantizando un balance adecuado entre rigor técnico y pertinencia organizacional.

## **1.6 Vinculación con el proyecto institucional de desarrollo humano sustentable**

En primer lugar, resulta fundamental destacar que el proyecto se alinea de manera estratégica con la promoción del desarrollo humano sostenible, entendiendo este concepto no solo como la satisfacción de necesidades actuales, sino como la consolidación de capacidades colectivas para el bienestar futuro. Así, el diseño e implementación de un sistema de presupuesto participativo fomenta prácticas organizacionales que integran equidad, inclusión y uso racional de recursos. Por ende, estas acciones no solo responden a prioridades inmediatas, sino que aportan valor a largo plazo, estimulando la autogestión y la corresponsabilidad en la comunidad vinculada a APROACA C.A.

Por otra parte, este trabajo aporta de forma relevante a los objetivos institucionales de la Universidad Valle de Momboy al consolidar una cultura de innovación y responsabilidad social en el campo de la contaduría pública. En efecto, la investigación orienta soluciones viables para la gestión y asignación de recursos en la organización, alineándose perfectamente con la misión institucional de formar profesionales competentes y éticos. Además, la transferencia de herramientas metodológicas e indicadores que favorezcan la toma de decisiones transparentes fortalece el compromiso institucional con la excelencia y la transformación social.

En cuanto a la contribución a las líneas de investigación, el estudio se inserta en los ejes prioritarios definidos por las facultades orientadas a la gestión pública, la innovación contable y la sostenibilidad empresarial. Por ello, el desarrollo de modelos participativos de presupuesto contribuye a la generación de conocimiento aplicado, enriqueciendo los debates académicos sobre democratización de la gestión financiera. Además, la validación de metodologías integradas reafirma el liderazgo de la universidad en la investigación contemporánea sobre gobernanza, participación y equidad en la administración de recursos.

De igual modo, la iniciativa propuesta repercute positivamente en la comunidad universitaria, al constituirse en una experiencia formativa que trasciende lo teórico. En este sentido, el proceso investigativo involucra a estudiantes, docentes y administrativos en dinámicas de aprendizaje activo, fortaleciendo competencias para la evaluación crítica y la resolución de problemas en contextos reales. Así, la integración de prácticas participativas en el ámbito académico fomenta reflexión colectiva, sentido de pertenencia y capacidad de adaptación, cualidades esenciales para enfrentar los retos actuales del sector económico y social.

Por otro lado, la propuesta refleja de manera concreta los valores institucionales que distinguen a la Universidad Valle de Momboy, tales como la honestidad, solidaridad y responsabilidad social. Desde esta perspectiva, implementar un sistema de presupuesto participativo exige transparencia en la gestión contable, respeto por la pluralidad de opiniones y búsqueda consciente del bien común. Así, cada etapa del proyecto representa una oportunidad para actualizar los principios éticos y fortalecer la identidad institucional, cultivando liderazgos transformadores entre los diferentes actores universitarios y comunitarios.

Finalmente, este trabajo se presenta como una oportunidad para tender puentes entre la teoría y la práctica, entre la universidad y la sociedad. En definitiva, la experiencia acumulada durante la investigación permite visualizar rutas sólidas para el fortalecimiento del desarrollo humano sustentable, consolidando un legado de participación y corresponsabilidad. Por consiguiente, la sistematización de aprendizajes y retos superados inspira la mejora continua en la cultura organizacional y sentará bases para futuras iniciativas que busquen la integración de metodologías innovadoras y valores institucionales orientados al servicio público y comunitario.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

En primer término, Roa y Miranda (2024), desde la Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, emprendieron un estudio exhaustivo titulado “Presupuesto participativo como mecanismo para la distribución de los recursos públicos locales”. En este sentido, el objetivo central de la investigación consistió en evaluar cómo la implementación de sistemas participativos en la asignación de recursos públicos puede contribuir a mejorar la transparencia y fortalecer la relación entre las autoridades locales y la ciudadanía. Así, se buscó explorar mecanismos que, desde la práctica contable y administrativa, promuevan una gestión más democrática y eficiente a nivel local.

No obstante, los hallazgos revelaron que la adopción del presupuesto participativo favorece decisivamente la equidad en la distribución de fondos públicos, reduciendo asimetrías muy habituales en la gestión tradicional. Además, se constató una mayor legitimidad institucional y un compromiso activo en cambio de la ciudadanía, lo cual se traduce en proyectos con impacto real y sostenible. En consecuencia, los autores recomendaron institucionalizar dichos mecanismos y fortalecer la capacitación técnica de los participantes, destacando la creación de indicadores claros que permitan el monitoreo constante de resultados.

En cuanto a la metodología, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativos, fundamentados en la revisión documental y estadística de los presupuestos locales, con entrevistas semiestructuradas que captaron los discernimientos y expectativas de funcionarios y representantes comunitarios. Cabe subrayar que, esta integración metodológica

permitió una comprensión holística de la problemática y facilitó la validación de propuestas ajustadas a las realidades del contexto socioeconómico local, preservando la rigurosidad científica y el valor práctico de los resultados obtenidos.

En síntesis, la investigación antes mencionada aporta significativamente a la discusión actual sobre presupuestos participativos, al ofrecer un modelo integrador que armoniza criterios técnicos contables en conjunto con la ciudadanía comprometida. En el marco del presente trabajo investigativo, los hallazgos fortalecen la fundamentación teórica y práctica para el diseño del sistema en APROACA C.A., especialmente en lo concerniente a indicadores de sostenibilidad y mecanismos de gobernanza. Así, contribuye a la creación de un modelo de distribución equitativa de recursos, transparente y sostenible en el ámbito organizacional y comunitario.

Asimismo, Moreira y Vegas (2024), adscritos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí - Ecuador, llevaron a cabo un exhaustivo análisis titulado “Presupuesto participativo para la generación de políticas públicas: una visión a partir del discurso de la gobernanza institucional”. En este sentido, la investigación tuvo como eje central evaluar cómo el presupuesto participativo puede funcionar como una herramienta estratégica para fortalecer la formulación y ejecución de políticas públicas, a través del fortalecimiento de mecanismos de gobernanza que integren actores sociales y públicos, promoviendo mayor legitimidad y eficiencia en la gestión de recursos.

Además, la implementación eficaz del presupuesto participativo se revela como un componente esencial para fortalecer la democratización dentro de los sistemas de gobernanza institucional. Este enfoque contribuye directamente a una asignación más equitativa y transparente de los recursos financieros, lo cual resulta indispensable para edificar relaciones de confianza genuina entre los actores involucrados. Asimismo, promueve la consolidación de consensos firmes

y sostenibles. En consecuencia, se torna indispensable formalizar estos procesos mediante protocolos claros y sistemáticos que aseguren la participación activa y el monitoreo constante, lo que resulta crucial para la sustentabilidad política y financiera a largo plazo de las iniciativas implementadas.

Respecto a la metodología, el estudio se apoyó en un enfoque cualitativo riguroso, cimentado en el análisis detallado de discursos extraídos de documentos normativos, reportes institucionales y legislación pertinente. Paralelamente, se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas con funcionarios públicos y líderes comunitarios, lo cual brindó una visión profunda y contextualizada sobre las complejas dinámicas de gobernanza y las múltiples barreras que enfrentan al momento de institucionalizar prácticas participativas en la gestión presupuestaria. Desde la perspectiva integral, no solo permitió articular la teoría con experiencias concretas, sino que también enriqueció notablemente el análisis y las recomendaciones propuestas para el fortalecimiento administrativo.

En definitiva, esta investigación representa una contribución sustancial al campo de la contaduría pública y la gestión financiera, al integrar de manera innovadora la técnica presupuestaria según lo básico de la gobernanza democrática. Por ende, los hallazgos obtenidos en esta tesis no solo cimentan las bases para el diseño de un sistema de presupuesto participativo en APROACA C.A., sino que también impulsan la legitimidad institucional y promueven la corresponsabilidad social, elementos claves para garantizar una administración transparente y sostenible de los medios existentes. A este respecto, se percibe un progreso significativo hacia una gestión más inclusiva y efectiva.

Por otra parte, se hace mención del trabajo efectuado por Pérez y Rangel (2023), adscritas a la Universidad de Los Andes (Mérida), desarrollaron la investigación “Una propuesta

metodológica para promover un presupuesto público con enfoque de género en Venezuela”. Cabe señalar que, este trabajo surge en respuesta a la imperiosa necesidad de insertar criterios de equidad e inclusión en la gestión presupuestaria nacional. Por consiguiente, el objetivo esencial fue diseñar un modelo metodológico que posibilitara la transversalización del enfoque de género en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto público venezolano, reconociendo tanto los desafíos culturales como institucionales propios de este contexto.

Ahora bien, entre los hallazgos más relevantes, las autoras documentaron que la privación de recursos y la débil articulación institucional obstaculizan la incorporación efectiva del enfoque de género en los circuitos presupuestarios. Además, en sus conclusiones subrayan la trascendencia de la edificación capacidades técnicas y adoptar procesos participativos para corregir brechas históricas de desigualdad. Por ello, recomiendan la promulgación de normativas claras, la capacitación continua del personal involucrado y la implementación de indicadores medibles que garanticen resultados verificables y sostenibles en el tiempo.

En el ámbito metodológico, el estudio se apoyó en una sólida aproximación cualitativa, sustentada en un meticuloso análisis documental y en una revisión crítica de los marcos legislativos y normativos pertinentes. Conjuntamente, esta fase se complementó con entrevistas a profundidad, realizadas a funcionarios públicos y a reconocidos expertos en políticas de género, lo que permitió aprehender la intrincada complejidad del entorno institucional y, crucialmente, las dificultades inherentes que asumen los actores directamente responsables de la gestión presupuestaria. Fue precisamente esta conjunción metodológica la que enriqueció sustancialmente la comprensión del fenómeno, proveyendo insumos de inestimable valor para el diseño de la propuesta final.

Es pertinente destacar que esta investigación aporta un valor sustancial al ámbito de la contaduría pública y la administración financiera. En efecto, al desarrollar una metodología sólida

e innovadora que incorpora la perspectiva de género en los procesos presupuestarios, se establecen cimientos firmes para redefinir prácticas institucionales que, hasta ahora, han mostrado rigidez y resistencia al cambio. En este marco, los hallazgos subrayan cómo la incorporación de principios de participación ciudadana y justicia social en la asignación de recursos no se limita a un ejercicio técnico o ético. Más bien, se erige como un soporte fundamental que garantiza tanto la estabilidad sustentable como la legitimidad institucional de los sistemas presupuestarios, especialmente cuando se trata de entidades tan complejas y dinámicas como APROACA C.A.

Igualmente se hace mención del estudio efectuado por Muñoz Salinas et al. (2021), en las instalaciones de la Universidad César Vallejo, titulado “Presupuesto Participativo en el contexto latinoamericano”. En este estudio, se exploraron las particularidades y dinámicas operativas de los sistemas de presupuesto participativo en variados contextos latinoamericanos. Se persiguió, además, desentrañar los elementos que condicionan su funcionalidad y permanencia. Cabe destacar que se profundizó en la interacción entre estos sistemas y la participación ciudadana, reconocida como piedra angular para promover transparencia y justicia distributiva en la administración pública.

Además, los hallazgos de la investigación colocaron de relieve que, aunque el presupuesto participativo ha avanzado notablemente en abrir espacios para la democratización del gasto público, persisten obstáculos significativos relacionados con la formalización institucional y la suficiencia de capacidades técnicas entre los actores comprometidos. De ahí que, la continuidad y consolidación de estos procesos exigen, sin duda, un compromiso político firme y constante, además de la aplicación rigurosa de marcos normativos coherentes. Asimismo, los investigadores subrayan la necesidad imperiosa de robustecer la capacitación especializada y fomentar ambientes

colaborativos e inclusivos, pues solo mediante estas acciones es posible sostener la legitimidad y eficacia duraderas de estas políticas públicas esenciales.

Metódicamente, el estudio optó por un enfoque cualitativo, sustentado en un análisis documental comparativo riguroso y complementado con entrevistas semiestructuradas dirigidas a expertos, funcionarios públicos y representantes comunitarios involucrados directamente en la ejecución del presupuesto participativo. Ahora bien, esta combinación permitió obtener una perspectiva holística que integra un marco teórico sólido con testimonios y evidencias empíricas, reflejando con precisión las particularidades y complejidades propias del contexto latinoamericano contemporáneo. Así, se elevó considerablemente la rigurosidad analítica y la pertinencia de los resultados obtenidos para la comprensión del fenómeno estudiado.

En definitiva, esta contribución se erige como un pilar fundamental para la sustentación de esta tesis, al ofrecer un referente robusto que enlaza los aspectos teóricos con las aplicaciones prácticas del presupuesto participativo en la región. Cabe destacar que profundiza la comprensión sobre la articulación entre la participación ciudadana y los rigurosos criterios técnicos, elementos esenciales para garantizar una distribución de recursos que sea a la vez sostenible y transparente, especialmente en organizaciones como APROACA C.A. Así pues, este aporte subraya la relevancia de concebir sistemas presupuestarios que, aunque adaptados a las singularidades locales, se apoyen firmemente en principios universales de gobernanza eficaz y responsabilidad social.

## **2.2 Bases Teóricas**

### ***2.2.1 Presupuesto participativo***

El presupuesto participativo es visto como un mecanismo innovador de gestión pública orientado a fortalecer la democracia local mediante la incorporación directa de los ciudadanos en

la planificación y asignación de recursos financieros. Según Olivas et al. (2021), esta herramienta no solo promueve la transparencia en el manejo de fondos, sino que también empodera a las organizaciones civiles y comunidades, permitiéndoles incidir en decisiones que impactan su entorno inmediato. Más allá de su dimensión técnica, este proceso fortalece la legitimidad institucional y potencia la confianza ciudadana, impactando positivamente en la percepción social y en la eficacia real de la gestión pública.

Adicionalmente, Iglesias (2024) sostiene que el presupuesto participativo forma una herramienta estratégica para gestionar el desarrollo local de manera inclusiva y sostenible. Por ello, su diseño debe contemplar metodologías integrales que garanticen la participación efectiva de diversos actores sociales, considerando sus necesidades, prioridades y el contexto particular de cada territorio. Así, la propuesta metodológica apunta a estructurar procesos transparentes, que fomenten deliberación y responsabilidad compartida, reiterando que la adecuada institucionalización de esta práctica es clave para su continuidad y eficacia en el tiempo.

Bazurto y Saltos (2024) evidencian cómo el presupuesto participativo fortalece la gestión descentralizada al fomentar una corresponsabilidad auténtica entre entidades gubernamentales y comunidades. De tal modo que, esta sinergia no solo facilita una distribución justa y eficiente de los recursos públicos, sino que también potencia el alcance y efectividad de programas sociales y proyectos de desarrollo local. Asimismo, señalan que la integración transparente de mecanismos de seguimiento y auditoría ciudadana es vital para cultivar la legitimidad institucional y cimentar la confianza pública.

Desde el punto de vista teórico, el presupuesto participativo puede ser abordado dentro del marco de la gobernanza pública y la gestión democrática, postulando una relación estrecha entre la participación ciudadana y la eficiencia administrativa. Ahora bien, el diálogo deliberativo y la

colaboración rigurosa habilitan un ámbito donde se construyen acuerdos sólidos y se disminuye la desigualdad informativa, elementos decisivos para elevar la precisión y relevancia en la toma de decisiones presupuestarias. Así, este enfoque no solo orienta la asignación eficiente de recursos, sino que también impulsa un compromiso profundo con la justicia social y la sostenibilidad integral.

Finalmente, conciliar fundamentos técnico-científicos y sociales en el presupuesto participativo evidencia una firme vocación por responder a entornos complejos y fluctuantes, donde organizaciones como APROACA C.A. enfrentan desafíos multifacéticos que exigen gestión adaptable y sensible, lo cual implica adoptar un enfoque multidimensional que articule indicadores de sostenibilidad, mecanismos de participación significativa y criterios financieros rigurosos. Por consiguiente, el presupuesto participativo se perfila como un modelo de gestión pública emblemático para propiciar una asignación responsable, transparente y sustentable de recursos, alineada con las expectativas y desafíos actuales de la contaduría pública y la administración financiera.

### ***2.2.2 Sistema de asignación de recursos***

En la esfera tanto pública como empresarial, la asignación de recursos constituye un mecanismo articulado y multidimensional, que dirige la distribución y gestión de elementos materiales, financieros, humanos y tecnológicos con el fin de alcanzar los objetivos institucionales con precisión. Además, este sistema, lejos de ser un simple proceso mecánico, impulsa la transparencia y promueve la implicación activa de todos los actores involucrados. Así, se adapta orgánicamente a las particularidades del entorno y a las complejidades internas, asegurando no solo eficiencia operativa, sino también una gobernanza participativa que fortalece la legitimidad y la confianza organizacional. (Bayona y Botello, 2024)

Por otra parte, la incorporación de sistemas integrados, como los Planes de Recursos Empresariales (ERP), representa un salto trascendental en la optimización de la asignación de recursos. Esta tecnología permite un control meticuloso y automatizado del flujo de insumos a lo largo de las áreas productivas y administrativas. Más allá de la eficiencia operativa, su adopción se traduce en una mejora tangible de la productividad, pues garantiza que los recursos estén disponibles en el momento preciso y se utilicen conforme a una planificación rigurosa, lo cual reduce notablemente los desperdicios y mejora la capacidad de la organización para reaccionar con agilidad ante contingencias inesperadas. (Alberca, 2025)

Adicionalmente, Benavides (2024) señala que, en el sector salud pública, la asignación de recursos adopta una complejidad particular, dado que debe integrar variables epidemiológicas, demográficas y sociales para priorizar intervenciones y proyectos que maximicen el impacto sanitario. Por lo que, requiere no solo criterios técnicos rigurosos sino también mecanismos participativos que permitan adaptar las decisiones a las necesidades reales de la población, asegurando así una distribución equitativa y sostenible de los recursos disponibles.

Quezada (2025) enfatiza que cuando los sistemas de asignación de recursos se diseñan y ejecutan con una estructura sólida, se genera un entorno propicio para fortalecer la participación ciudadana. Cabe resaltar que, esto sucede porque dichos sistemas promueven una mayor transparencia en los procesos decisorios y facilitan mecanismos rigurosos de rendición de cuentas. En consecuencia, su puesta en marcha eficaz se convierte en un elemento fundamental para legitimizar la gestión institucional. Más allá de la técnica, esta dinámica responde a la demanda social de gobiernos que comprendan y atiendan la complejidad propia de comunidades con realidades socioeconómicas diversas y cambiantes.

Definitivamente, es imprescindible considerar que un sistema de asignación de recursos adecuado debe conjugar la rigurosidad técnica con la flexibilidad necesaria para adaptarse a contextos cambiantes, garantizando la sostenibilidad financiera y social de la organización. De esta manera, dichos instrumentos se erigen como pilares esenciales para una administración transparente y responsable, pues conectan la asignación y disponibilidad de recursos con las metas estratégicas definidas. Además, no pierden de vista la imperiosa necesidad de incorporar principios de participación, equidad y eficiencia, tan vitales en las organizaciones contemporáneas; una complejidad que diversas investigaciones multidimensionales han corroborado con evidencia sólida y contextualizada.

#### ***2.2.1.1 Procedimientos contables administrativos***

El proceso contable se configura como un entramado sistémico de actividades ordenadas que constituyen el esqueleto fundamental de la administración económica dentro de las organizaciones. A partir de la captura inicial de datos financieros, esta sucesión metódica permite transformar información cruda en insumos analíticos de alto valor estratégico. Rebolledo (2024) subraya que este mecanismo epistemológico involucra no solo la recopilación y sistematización, sino también el análisis crítico y la interpretación profunda de registros contables, habilitando a los gestores para arrojar luz sobre la rentabilidad y solidez financiera, incluso en contextos organizacionales complejos y dinámicos.

A su vez, Vallejo y Zirufó (2022) aportan una visión cíclica que descompone el proceso en flujos operacionales interdependientes, enfatizando la importancia de sistemas de control y retroalimentación constantes. Por lo que, esta estructura recursiva asegura la continuidad del monitoreo, generando un cuerpo informativo confiable que sobrepasa su función registral para

convertirse en un auténtico reflejo del estado financiero corporativo. En efecto, la contabilidad se erige como un instrumento que permite deslindar con precisión los factores productivos efectivos de aquellos que erosionan el patrimonio, posibilitando la toma de decisiones con un nivel de certeza y rigor que solo un análisis profundo puede aportar.

En esta línea, Flores y Aquino (2023) conceptualizan el proceso contable como una metodología especializada y simbólica, en la que los estados financieros actúan como un lenguaje cifrado. Por lo que, cada asiento contable trasciende la mera anotación numérica; es un mensaje dentro de una narrativa compleja que revela la verdadera situación económica, evidenciando tanto las oportunidades de crecimiento como los riesgos ocultos que requieren una gestión atenta y diligente. Asimismo, este sofisticado código financiero se convierte en la piedra angular para elaborar diagnósticos confiables y diseñar estrategias efectivas, especialmente en escenarios organizacionales que demandan una constante adaptación y precisión. Sin duda, manejar este lenguaje con soltura es vital para cualquier profesional que aspire a interpretar y conducir adecuadamente la realidad económica de una entidad.

Por otro lado, la contabilidad opera como un dispositivo gnoseológico dual, desempeñando simultáneamente el rol de cronista fiel de los hechos económicos concluidos y el de intérprete proactivo que proyecta tendencias y escenarios futuros. En este sentido, el contador público debe poseer la habilidad de entrelazar y traducir cifras aisladas en argumentos coherentes y estratégicos, proporcionando así una narrativa comprensible y útil para la dirección organizacional. De tal modo que, este conjunto de capacidades convierte la información financiera en un activo intangible fundamental para la gestión eficiente y la sustentabilidad a largo plazo.

En definitiva, este proceso metodológico de elevada complejidad técnica y profundidad conceptual, se erige como la base esencial para la praxis contable profesional. Su implementación

adecuada resulta indispensable para garantizar la integridad, precisión y relevancia de la información financiera, la cual orienta decisiones estratégicas y planificaciones organizacionales. Así, el proceso contable trasciende la simple recopilación de datos económicos, convirtiéndose en un vínculo crítico entre el rigor técnico y las necesidades estratégicas del entorno empresarial, reforzando el papel central de la contaduría pública en la gobernanza corporativa y en la gestión responsable.

Ahora bien, los procedimientos contables administrativos conforman un sistema articulado de actividades meticulosamente diseñadas para el registro, procesamiento y control de las transacciones financieras y operativas en una entidad. Merchán et al. (2024) destacan que estos procesos no permanecen estáticos; por el contrario, se adaptan continuamente a las exigencias organizacionales y avances tecnológicos, con el objetivo primordial de preservar la integridad y la fiabilidad de la información que respalda la toma de decisiones estratégicas. Por consiguiente, una implementación rigurosa se vuelve indispensable para crear un marco ordenado y coherente que facilite una gestión eficaz y garantice el cumplimiento normativo, esta base fortalece la organización y genera confianza tanto interna como externa.

Complementariamente, Estrada (2024) enfatiza que los procedimientos contables sirven de soporte a los procesos administrativos, al ofrecer registros precisos y oportunos que reflejan la realidad financiera y operativa de la empresa. Al integrarse con las funciones administrativas, estos procedimientos fortalecen la planificación, organización, dirección y control a nivel operativo y estratégico. Por consiguiente, se evidencian sinergias que potencian el uso racional de los recursos y mejoran la capacidad de respuesta ante desafíos internos y externos.

A su vez, Vásquez y Ruiz (2023) resaltan que la correcta estructuración y ejecución de los procesos administrativos impacta directamente en la calidad de los estados financieros. Ahora

bien, la adecuada coordinación entre los flujos contables y las rutinas administrativas asegura que la información económica presentada sea veraz, relevante y auditable. Además, subrayan que estos procedimientos actúan como mecanismos de control interno, capaces de identificar desviaciones y riesgos que puedan erosionar el patrimonio o comprometer la eficiencia operativa.

Tomando como base un enfoque integral, los procedimientos contables administrativos estructuran y armonizan la recopilación, clasificación y evaluación minuciosa de la información financiera con la aplicación efectiva de políticas y normativas internas. De esta manera, dichos procesos no se limitan a registrar movimientos contables; más bien, se erigen como mecanismos dinámicos de supervisión y control, cuyas funciones abarcan tanto operaciones cotidianas como estrategias de largo plazo. Asimismo, esta estructura compleja es fundamental para favorecer la transparencia y fortalecer la rendición de cuentas, pilares clave que consolidan la confianza de los grupos de interés y garantizan la consecución de los objetivos organizacionales.

Es indudable que la mejora continua en los procedimientos contables administrativos resulta crucial para adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno económico. Asimismo, la constante actualización normativa, la incorporación inteligente de tecnologías avanzadas y la formación especializada del capital humano conforman piezas fundamentales para potenciar estos procesos. De esta manera, se robustece la capacidad organizacional no solo para administrar eficientemente sus recursos, sino también para preservar la integridad y fidelidad de la información financiera, contribuyendo de modo sustancial a la sostenibilidad administrativa y financiera.

#### ***2.2.1.1.1 Existencia de normas y manuales de procedimiento***

Montiel y Guerrero (2024) describen los procedimientos contables administrativos como un conjunto meticuloso y articulado de normas que resguardan la integridad y coherencia del ciclo contable organizacional. A partir de, este esquema sistemático comienza con la identificación

detallada de cada operación económica, abarcando ventas, costos y gastos, que luego son registradas metódicamente en libros auxiliares especializados. Posteriormente, se realiza un riguroso proceso de clasificación contable, asignando cada transacción a categorías específicas como activos, pasivos o ingresos; esta segmentación dota de estructura y significado preciso a la información financiera, facilitando la confiabilidad y el análisis estratégico del patrimonio empresarial.

En definitiva, la revisión minuciosa de la coherencia de los registros contables, a través de procedimientos como las conciliaciones bancarias y las auditorías internas, no solo asegura la precisión sino también fortalece la confiabilidad indispensable de la información financiera. En la actualidad, la incorporación de tecnologías avanzadas como los sistemas automatizados de facturación electrónica optimiza la trazabilidad documental y potencia la eficiencia operativa. De este modo, el avance resulta crucial especialmente en procesos repetitivos como la emisión digital de recibos, ya que disminuye sustancialmente los márgenes de error y refuerza la transparencia institucional, consolidando así la confianza de los actores involucrados.

Análogamente, los manuales de procedimientos contables constituyen pilares operativos imprescindibles, pues delimitan un marco normativo exhaustivo para cada fase del ciclo contable. Lejos de ser meros listados de tareas, estos documentos establecen políticas coherentes y alineadas con las metas estratégicas de la institución, normando rigurosamente el registro, la clasificación y la validación de las transacciones financieras. Díaz et al. (2021) destacan que tales manuales no solo uniformizan procesos críticos como la conciliación bancaria o la gestión de inventarios sino que además consolidan un entramado de controles internos que blindan a la organización frente a vulnerabilidades financieras. De esta forma, más allá de optimizar la eficacia operacional y

minimizar errores contables, estos instrumentos se erigen en guardianes contra riesgos de índole financiero, abarcando desde fraudes internos hasta posibles incumplimientos en materia tributaria.

En otro orden de ideas, este marco normativo cobra una importancia decisiva dentro de economías marcadas por regulaciones cada vez más estrictas y una demanda imperiosa de transparencia. En ese contexto, la implementación meticulosa de manuales de procedimientos contables emerge como piedra angular para fortalecer la estabilidad y la resiliencia institucional, al proporcionar una estructura definida que asegura la exactitud y la trazabilidad de la información financiera. Como señala Catota (2025), dichos instrumentos normativos actúan como mecanismos de control eficaces frente a la fragmentación operativa, formalizando procesos que previenen desviaciones patrimoniales y refuerzan la integridad y la eficiencia organizacional.

De igual manera, sobresale el rol fundamental que desempeñan estos procedimientos en la delimitación precisa de responsabilidades y la estructuración ordenada de los flujos de autorización, lo cual va más allá de la mera eliminación de redundancias, pues fortalece sustancialmente la resiliencia organizacional frente a riesgos operativos. Así mismo, al sistematizar la información generada desde las actividades vinculadas con compras hasta los procesos de conciliación, estos manuales facilitan la conversión de operaciones fragmentadas en ciclos documentales rigurosamente auditables y coherentes. En suma, se consolidan como sistemas dinámicos de gobernanza financiera que, aunque flexibles y adaptables a las transformaciones contextuales, permanecen firmemente arraigados en principios éticos inquebrantables tales como la integridad, la transparencia y la rendición responsable de cuentas (Catota, 2025). Por lo que, este equilibrio entre solidez normativa y adaptabilidad práctica contribuye significativamente a que las organizaciones mantengan una estructura sólida, capaz de resistir y transformarse ante desafíos internos y externos.

En suma, los procedimientos contables administrativos constituyen el pilar fundamental sobre el cual descansa una gestión financiera rigurosa y de alta confiabilidad. De ahí que, su concepción y puesta en práctica, cuando se ejecutan con disciplina y precisión, amplifican no solo la transparencia institucional sino también la eficiencia operativa y el control minucioso de los procesos. Así, fortalecen de manera significativa la posición estratégica de la organización en mercados cada vez más complejos y regulados. Por tanto, su implementación adecuada no se limita a estabilizar las finanzas a corto plazo; por el contrario, se erige como un activo intangible indispensable para asegurar la continuidad y promover un crecimiento perdurable dentro de entornos caracterizados por elevados niveles de complejidad normativa y exigencia regulatoria. En este sentido, el equilibrio entre rigor técnico y visión de largo plazo refleja, en definitiva, un compromiso sólido con la sostenibilidad organizacional.

### ***2.2.1.2 Criterios de asignación***

La asignación presupuestaria en el contexto del presupuesto participativo debe fundamentarse en criterios transparentes, rigurosamente consensuados y orientados a reflejar fielmente las demandas y prioridades reales de la comunidad involucrada (Hernández, 2023). Ahora bien, este ámbito exige una participación ciudadana auténtica, donde dichos criterios no se establezcan de manera arbitraria, sino que emanen de diagnósticos precisos y de procesos deliberativos inclusivos, equitativos y participativos. Solo a través de esta metodología se logra asegurar que la distribución de recursos públicos contribuya efectivamente al bienestar colectivo, al tiempo que se fortalece la legitimidad y credibilidad del sistema presupuestario local. Además, resulta imprescindible que las decisiones de asignación se articulen coherentemente con los planes estratégicos orientados al desarrollo sostenible, reafirmando la alineación entre la gestión presupuestaria y las metas de política pública.

Por consiguiente, la integración de sistemas de costos en la gestión presupuestaria participativa constituye un soporte técnico esencial que garantiza la eficiencia en la toma de decisiones. En concordancia, estos sistemas facilitan la priorización de proyectos mediante parámetros cuantificables, evaluando la relación costo beneficio y el impacto social esperado (Auquilla, 2025). Al evitar asignaciones arbitrarias o improductivas, promueven una administración responsable y sostenible de los recursos públicos. Además, fortalecen la rendición de cuentas al ofrecer bases objetivas para medir la eficiencia y eficacia de las iniciativas financiadas, lo cual no solo favorece la transparencia institucional sino también la confianza ciudadana. En suma, la adopción de sistemas de costos no es solo un avance técnico, sino un pilar indispensable dentro de un marco teórico orientado a la gobernanza participativa y el desarrollo equitativo, alineando recursos con necesidades reales y estratégicas de la comunidad.

En este orden de ideas, Loor y Centeno (2025) subrayan que los lineamientos para la asignación de recursos deben orientarse prioritariamente hacia la equidad, otorgando especial atención a los sectores más vulnerables. Asimismo, no solo garantiza la protección efectiva de derechos fundamentales, sino que transforma al presupuesto participativo en un instrumento de justicia social tangible. De ese modo, dichos mecanismos permiten devolver protagonismo y voz auténtica a comunidades históricamente marginadas, fomentando una democracia participativa que se robustece y humaniza al incorporar las reivindicaciones sociales. Por ende, la asignación equitativa emerge como un principio ético y técnico irrenunciable, clave para consolidar políticas públicas inclusivas y sensibles a las realidades socioeconómicas de los territorios.

Desde una óptica estratégica, Roa y Miranda (2024) enfatizan la urgencia de incorporar parámetros indicadores rigurosos que contemplen el impacto tangible, la articulación territorial y la sostenibilidad socioeconómica en los criterios para la asignación de recursos. De esta manera,

se busca optimizar el aprovechamiento de los fondos públicos locales, orientándolos hacia prioridades concretas que encaucen un desarrollo territorial armónico y equilibrado. Más aún, estos enfoques robustecen la gobernanza compartida, promoviendo un entramado dinámico de corresponsabilidad entre la ciudadanía y las autoridades locales. Así, el proceso presupuestario no solo gestiona recursos, sino que se convierte en un espacio vital donde convergen decisiones técnicas y compromisos sociales, indispensables para la construcción conjunta de desarrollo sostenible y legitimidad institucional.

En definitiva, la definición e implementación de criterios estructurados y robustos para la asignación de recursos en el contexto del presupuesto participativo resulta fundamental para materializar los principios rectores de eficiencia, equidad y transparencia que demandan tanto las entidades públicas como la sociedad civil. Dicho marco normativo posibilita orientar los fondos hacia iniciativas estratégicas y prioritarias, garantizando una coherencia institucional sustentable y una legitimidad social imprescindible. Por consiguiente, estos criterios no solo constituyen un soporte técnico esencial, sino que se erigen en un pilar inexcusable para una administración presupuestaria responsable y proactiva, capaz de sostener y potenciar el desarrollo local en escenarios marcados por una alta complejidad normativa y exigencias regulatorias crecientes. En este proceso, se vislumbra la íntima relación entre rigor técnico y compromiso social, tejido indispensable en la gestión pública contemporánea.

### ***2.2.3 Modelo de Presupuesto Participativo***

El estudio crítico de los modelos de presupuesto participativo revela una evolución compleja y multifacética, que trasciende la mera asignación financiera para consolidarse como un proceso democrático y técnico de alta envergadura (Esteban et al., 2021). Entonces, estas estructuras no son homogéneas; al contrario, responden a contextos políticos, socioeconómicos e

institucionales diferenciados, requeridos para articular la voz ciudadana con la gestión pública. Por ende, comprender estas variantes implica reconocer el balance delicado entre mecanismos formales de gobernanza y dinámicas socio-políticas locales, donde la participación se convierte en el eje vertebral que legitima y fortalece la asignación presupuestaria.

En ese marco, Moreira y Vegas (2024) enfatizan que el presupuesto participativo debe incorporarse como un instrumento articulador en la formulación de políticas públicas, bajo una gobernanza institucional que favorezca la transparencia y la corresponsabilidad. De este modo, el modelo ideal articula mecanismos técnicos con deliberaciones sociales, promoviendo no solo la asignación eficiente de recursos, sino también la construcción colectiva de agendas con impacto social. Así, el presupuesto participativo configura un espacio estratégico desde donde actores públicos y ciudadanos co-construyen planes con efectos programáticos y sostenibles, elevando la calidad institucional y la confianza en la gestión pública.

Asimismo, Chacón (2022) advierte que, pese a sus avances, los modelos de presupuesto participativo enfrentan retos inherentes a su pragmatismo territorial y a las expectativas sociales de transformación real. Es por ello que, la relación entre los procesos participativos y el desarrollo económico-social todavía muestra brechas significativas, que ponen en entredicho la capacidad de estos modelos para ser verdaderos motores de cambio. Por lo tanto, resulta indispensable un replanteamiento crítico que supere las prácticas meramente formales y construya modelos que integren la realidad social con objetivos concretos, fortaleciendo así la legitimidad y eficacia del sistema.

Por otra parte, la incidencia práctica del presupuesto participativo en la gestión local se evidencia contundentemente en el trabajo de Bazurto y Saltos (2024), quienes documentan cómo en ciertas municipalidades la adopción de modelos participativos impacta directamente en la

mejora de la gestión financiera y en la mayor inclusión ciudadana. No obstante, estos resultados dependen estrechamente de la calidad del diseño del modelo, la capacitación de actores y la voluntad política de implementar procesos abiertos y rigurosos. Por ello, la eficacia del modelo pasa por su capacidad para institucionalizar espacios de diálogo, control social y evaluación continua.

En cambio, González y Soler (2021) proponen una mirada dual al presupuesto participativo, que conjuga análisis políticos y técnicos para evaluar sus resultados. Desde esta perspectiva, el modelo debe interpretarse como un fenómeno dinámico que fluctúa entre la cooptación y la emancipación ciudadana, y cuya valoración requiere medir tanto la participación en sí como los impactos reales en la gestión pública. Así, se reconoce la complejidad del modelo, que exige una revisión crítica constante y la adaptación a las condiciones locales y a las demandas sociales emergentes.

Igualmente, el abordaje teórico contemporáneo destaca que los modelos de presupuesto participativo no pueden desligarse de marcos conceptuales de gobernanza, democracia deliberativa y gestión pública responsable. De esa manera, son concebidos como instrumentos de democratización de la administración financiera local, que amplifican la voz ciudadana sin sacrificar la eficiencia técnica y la coherencia institucional (Esteban et al., 2021). Para Moreira y Vegas (2024); esta integración, balance delicado y humano, constituye la base para fortalecer el rol transformador del presupuesto participativo y consolidar procesos participativos sostenibles, legítimos y técnicamente sólidos.

### ***2.2.2.1 Sostenibilidad empresarial***

La sostenibilidad empresarial ha trascendido su carácter meramente ambiental para consolidarse como un enfoque integral que combina la gestión económica, social y ambiental, constituyéndose en un pilar imprescindible para la competitividad y responsabilidad corporativa en el contexto contemporáneo (Segura y Espinel, 2025). Ahora bien, las organizaciones que adoptan procesos contables robustos no solo optimizan el control financiero, sino que también obtienen información estratégica que orienta decisiones hacia el desarrollo sostenible, reflejando un compromiso genuino con las partes interesadas y el entorno.

Profundizando en el análisis de la responsabilidad social y ambiental, González y Hinestroza (2025) ilustran cómo empresas multinacionales han vuelto explícitos su compromiso sustentable mediante informes de sostenibilidad. De este modo, estos informes trascienden la mera presentación de datos, al articular prácticas corporativas que armonizan objetivos económicos con el respeto por el capital natural y social. Así, la sostenibilidad se presenta como un eje transversal que impacta la reputación, la licencia social para operar y el valor compartido generado para la sociedad.

Igualmente, Arias (2025) destaca la auditoría ambiental como una herramienta crucial en el sector industrial para evaluar, mejorar y certificar prácticas sostenibles. A partir de, este mecanismo no solo garantiza el cumplimiento normativo sino que fortalece la transparencia institucional y promueve una gestión ambiental proactiva. En consecuencia, la auditoría ambiental se erige en un componente estratégico para que las empresas consoliden modelos de negocio resilientes, capaces de adaptarse a las exigencias regulatorias y sociales emergentes en la era postindustrial.

Al mismo tiempo, desde el punto de vista teórico-organizacional, Carbal et al. (2024) ofrecen un marco conceptual que vincula la sostenibilidad empresarial con teorías organizacionales contemporáneas. En donde, se identifican modelos organizativos flexibles y dinámicos favorecen la integración de políticas sostenibles, fomentando la innovación y la creación de valor en contextos complejos. Así, la sostenibilidad no es solo una meta externa sino un proceso interno que requiere cambios culturales y estructurales profundos para impulsar la responsabilidad corporativa de manera sistemática y sostenible.

En concordancia con lo anterior, la relación entre procesos contables y sostenibilidad revela que la implementación de sistemas de medición y control adecuados es esencial para traducir los compromisos en resultados palpables (Segura y Espinel, 2025). En este contexto, la información contable orientada a la sostenibilidad permite cuantificar impactos ambientales y sociales, facilitando una gestión integrada que concilia la rentabilidad con la equidad y la conservación del entorno. De ahí que, esta articulación se traduce en una ventaja competitiva y fortalece la capacidad de las empresas para responder a las demandas de mercados cada vez más exigentes y conscientes.

En síntesis, la convergencia entre responsabilidad social, transparencia y gestión financiera sostenible configura un espacio multidimensional donde las empresas desempeñan un rol transformador en sus comunidades y sectores económicos (González y Hinestroza, 2025). En este sentido, para Carbal et al. (2024) es imprescindible que los criterios técnicos se complementen con una visión ética, proyectando la sostenibilidad como un compromiso ineludible que amalgama el crecimiento económico con el respeto por los derechos y el bienestar colectivos. Solo así se garantiza que las organizaciones contribuyan efectivamente a un desarrollo inclusivo, equitativo y perdurable.

### ***2.2.2.1.1 Definición y aplicación de indicadores de sostenibilidad***

La definición precisa y la aplicación rigurosa de indicadores de sostenibilidad se constituyen en un componente ineludible para consolidar sistemas presupuestarios participativos verdaderamente responsables. Debido a que, estos instrumentos permiten medir, con objetividad y cuantificación técnica, el desempeño social, económico y ambiental de las asignaciones presupuestarias, asegurando así que los recursos orientados a proyectos específicos generen beneficios tangibles y duraderos (Segura y Espinel, 2025). En este sentido, una correcta selección de indicadores facilita la evaluación integral, no solo del impacto financiero, sino del aporte real a la sostenibilidad organizacional y comunitaria.

Es por ello que, dichos indicadores al ser implementados en el ámbito empresarial y público, ejercen una doble función, por un lado, actúan como herramientas de control y seguimiento; por otro, constituyen instrumentos pedagógicos que guían la toma de decisiones hacia modelos de gestión más conscientes y equilibrados (González y Hinestroza, 2025). Así, la medición de variables claves relacionadas con el uso eficiente de recursos, la reducción de externalidades negativas y el mejoramiento del bienestar social, se vuelven esenciales para garantizar la coherencia de los presupuestos con los objetivos de desarrollo sostenible.

Cabe resaltar que, el proceso de definición de estos indicadores debe partir de un análisis contextualizado y participativo, que integre las particularidades institucionales, sociales y ambientales de la organización o comunidad beneficiaria (Segura y Espinel, 2025). De tal modo que, esta aproximación asegura que los indicadores resulten pertinentes y realistas, facilitando su aceptación y aplicación práctica. Además, la inclusión de actores clave en esta etapa fortalece el compromiso institucional y la corresponsabilidad en el monitoreo continuo. (Arias, 2025)

En términos metodológicos, la aplicación de indicadores requiere de sistemas contables y de información robustos que permitan la captura, procesamiento y análisis de datos relevantes para la sostenibilidad (Segura y Espinel, 2025). Por lo tanto, dichos sistemas deben adaptarse a la realidad organizacional y contemplar criterios técnicos rigurosos, tales como precisión, confiabilidad y replicabilidad. Por tanto, la interrelación entre procesos contables y la evaluación de sostenibilidad es fundamental para transformar los resultados en acciones estratégicas que optimicen la asignación de recursos.

Por tal motivo, la incorporación de indicadores de sostenibilidad en el presupuesto participativo se enmarca en las teorías contemporáneas de gobernanza y gestión pública responsable, donde la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas son elementos claves para legitimar los procesos administrativos (Carbal et al., 2024). Así, estos indicadores no solo reflejan compromisos técnicos, sino que se convierten en vectores de democratización y control social, fortaleciendo el vínculo entre las instituciones y la ciudadanía.

En definitiva, el despliegue efectivo de indicadores de sostenibilidad exige una atención constante a la calidad técnica, la pertinencia social y la integración institucional. Más allá de un ejercicio académico o contable, representan un compromiso ético y estratégico de las organizaciones para promover un desarrollo sostenible real y palpable. En consecuencia, su correcta definición y aplicación consolidan la base de un sistema de presupuesto participativo que, lejos de ser un mero trámite administrativo, se transforma en un motor de transformación social, económica y ambiental, alineado con las exigencias contemporáneas y la vocación de justicia distributiva.

### ***2.2.2.2 Participación de las partes interesadas***

En cuanto a, la participación de las partes interesadas en el presupuesto participativo constituye un elemento medular para la efectividad y legitimidad del proceso de asignación de recursos. Puesto que, este componente trasciende la mera consulta formal, exigiendo la vinculación activa y continua de actores institucionales, comunitarios y sociales que co-gestionan la toma de decisiones. Además, la inclusión pluralista de estas voces permite que la asignación presupuestaria refleje las verdaderas necesidades y prioridades locales, reforzando la transparencia y la corresponsabilidad entre gobernantes y gobernados (Moreira y Vegas, 2024). De esta manera, la participación se erige no sólo como un mecanismo técnico, sino también como un ejercicio democrático que fortalece la cohesión social.

De tal manera que, resulta fundamental destacar que la participación efectiva debe articularse mediante mecanismos institucionalizados y accesibles, que superen las brechas de representación y eviten sesgos que desfavorezcan a sectores vulnerables o fragmentados (Esteban et al., 2021). En este sentido, la existencia de canales formales de consulta, deliberación y seguimiento, diseñados con criterios inclusivos, garantiza la pluralidad y diversidad de intereses, contribuyendo a una distribución equitativa y justa de los recursos públicos. Así se fortalecen procesos de gobernanza participativa que se cimentan en la confianza y el compromiso recíproco.

Al mismo tiempo, la integración de las partes interesadas en el presupuesto participativo requiere un diseño metodológico que promueva la capacitación constante y la apropiación de conocimientos técnicos (Bazurto y Saltos, 2024); lo cual implica preparar a los actores para que participen con autonomía crítica en evaluaciones financieras y sociales, elevando la calidad de las deliberaciones y la capacidad para identificar proyectos prioritarios. A su vez, este enfoque

educativo impulsa la legitimidad del sistema, al convertir la participación en un proceso informado y responsable.

No obstante, la literatura advierte desafíos persistentes en la participación de las partes interesadas, tales como la apatía, la falta de información o la resistencia institucional, que conspiran contra la profundización democrática y la sostenibilidad social (Chacón, 2022). Ahora bien, frente a estas dificultades, es imperioso diseñar estrategias de sensibilización y comunicación que motiven el involucramiento activo y reconstruyan relaciones de confianza entre la comunidad y las autoridades. Solo así se podrá superar la percepción de exclusión y se fomentará un compromiso genuino que trascienda meros actos simbólicos.

Por otro lado, la participación de las partes involucradas en el presupuesto participativo debe entenderse también como un proceso dinámico y adaptativo, que evoluciona en función de los resultados obtenidos y las transformaciones sociopolíticas locales (González y Soler, 2021). En efecto, la retroalimentación continua y los espacios de evaluación permiten ajustar las metodologías y criterios, asegurando un mejor encaje con las necesidades emergentes y el contexto vigente. Este proceso interactivo contribuye a moldear un modelo flexible que maximiza el impacto social y económico de las asignaciones.

A partir del marco teórico de la gobernanza democrática y la gestión pública responsable, la participación de las partes interesadas es un factor determinante para la legitimación, transparencia y eficiencia del presupuesto participativo (Moreira y Vegas, 2024). Por ello, su correcta articulación requiere no solo instrumentos técnicos, sino también un compromiso ético y político para garantizar que todos los actores, incluyendo los históricamente marginados, encuentren voz y representación. De esta manera, se promueve una administración pública inclusiva, equitativa y orientada al desarrollo sostenible.

### ***2.2.2.2.1 Existencia de mecanismos formales de consulta y deliberación***

En referencia a, los mecanismos formales de consulta y deliberación representan el núcleo metodológico que sostiene la efectividad del presupuesto participativo. En cambio, estas instancias no deben concebirse como simples espacios rituales, sino como plataformas institucionalizadas donde los actores involucrados, desde comunidades hasta organismos públicos, articulan propuestas e intercambian opiniones de manera estructurada y equitativa. Tal formalización garantiza que la asignación de recursos no dependa del arbitrio, sino de procesos democráticos robustos que promueven la transparencia y la corresponsabilidad (Moreira y Vegas, 2024).

Al profundizar en esta perspectiva, es importante reconocer que la accesibilidad y calidad de estos mecanismos impactan de manera directa en la legitimidad del proceso presupuestario. Por tal motivo, los canales de consulta deben diseñarse para superar barreras sociales, técnicas y culturales, asegurando la representación amplia y genuina de los diversos sectores poblacionales, especialmente de aquellos históricamente marginados (Esteban et al., 2021). En consecuencia, la deliberación se convierte en un ejercicio vivo de inclusión que fortalece la confianza comunitaria y la vinculación institucional.

Asimismo, la formalización de estos mecanismos debe estar acompañada de un diseño sistémico que integre herramientas de seguimiento y evaluación continuas. En consecuencia, esta retroalimentación permite detectar debilidades y potenciar fortalezas en tiempo real, facilitando la adaptación a contextos dinámicos y complejos. Como resaltan Bazurto y Saltos (2024), incorporar estas fases de control previene la complacencia institucional y fomenta procesos más dinámicos, responsables y abiertos al cambio, en consonancia con los principios de la gobernanza democrática.

Además, la capacitación técnica de los participantes es un componente indispensable dentro de este entramado formal. Solo una consulta y deliberación informada pueden aportar valor sustantivo a las decisiones finales. Por ello, los programas de formación deben incluir aspectos financieros, sociales y ambientales que orienten un debate certero, sustentado en criterios técnicos y responsables (Chacón, 2022). Este enfoque eleva la calidad de la participación, empoderando a los actores y favoreciendo decisiones que reflejen prioridades reales y viables.

No obstante, los antecedentes documentan que la existencia formal de mecanismos no siempre se traduce en una participación efectiva. Persisten desafíos como la apatía, la falta de comunicación clara o la resistencia organizacional, que pueden minimizar el impacto democrático de estas consultas (González y Soler, 2021). Por ello, es vital complementar la formalidad con estrategias de sensibilización, transparencia activa y el fomento de una cultura participativa que movilice la voluntad social y política hacia la corresponsabilidad presupuestaria.

Desde el punto de vista teórico, de la gobernanza participativa y la administración pública contemporánea, los mecanismos formales de consulta y deliberación son pieza clave para la legitimación social y técnica del presupuesto participativo (Moreira y Vegas, 2024). En este sentido, su diseño, implementación y mejoramiento continuo deben entenderse como procesos integrales que vinculan modelos institucionales con dinámicas comunitarias, construyendo un sistema sólido que propicie la eficiencia, equidad y capacidad transformadora de la gestión pública.

### ***2.2.2.3 Evaluación financiera***

La evaluación financiera en el contexto del presupuesto participativo representa un componente indispensable para la administración eficiente y responsable de los recursos. A su vez, este proceso analítico permite determinar la viabilidad económica de los proyectos sometidos a

deliberación ciudadana, integrando criterios financieros rigurosos que aseguran un uso óptimo y transparente de los fondos públicos. Así, la evaluación no solo funge como filtro técnico, sino también como garantía para fortalecer la confianza de la comunidad en la gestión presupuestaria (Segura y Espinel, 2025).

Además, la implementación de sistemas contables adecuados y la utilización de indicadores financieros precisos facilitan la medición objetiva de costos, beneficios y riesgos asociados a cada iniciativa, lo cual posibilita priorizar proyectos con una proyección de impacto sostenible y realista. En consecuencia, la evaluación financiera contribuye a equilibrar la carga entre las demandas sociales y las restricciones presupuestarias, promoviendo decisiones fundamentadas que benefician tanto a la organización como a la comunidad (González y Hinestroza, 2025).

Cabe destacar que, la evaluación financiera debe ir acompañada de un análisis multidimensional que considere no solo el retorno económico, sino también las externalidades sociales y ambientales que los proyectos generan. Desde esta perspectiva integral, fortalece la sostenibilidad y la pertinencia del presupuesto participativo, asegurando que la asignación de recursos responda a una lógica de desarrollo armónico y responsable (Arias, 2025). De este modo, se superan enfoques tradicionales limitados y se amplía el alcance del análisis hacia factores más complejos y determinantes.

Igualmente, un aspecto esencial consiste en la capacitación técnica de los actores involucrados para interpretar y aplicar correctamente los instrumentos financieros. Solo a partir de un entendimiento sólido y compartido podrán las partes interesadas participar en la evaluación y toma de decisiones con autonomía crítica. Debido a que, esto enriquece el debate, amplía la

corresponsabilidad y genera espacios de control social efectivos, elementos cruciales para la transparencia del proceso (Carbal et al., 2024).

Sin embargo, los retos inherentes a la evaluación financiera incluyen la disponibilidad y calidad de la información, así como la resistencia frente a procesos que, aunque rigurosos, pueden percibirse complejos o excluyentes por parte de algunos actores. Por ello, es necesario desarrollar metodologías accesibles que integren análisis técnicos con comunicación clara y efectiva, promoviendo un ambiente participativo inclusivo que favorezca la adecuada valoración financiera sin sacrificar la dimensión social del presupuesto (Segura y Espinel, 2025).

Por otra parte, hipotéticamente la evaluación financiera en el presupuesto participativo debe inscribirse dentro del paradigma de la gestión pública orientada a la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad. De ahí que, este proceso se configura como un ejercicio dinámico de gobernanza, donde la técnica y la democracia se conjugan para maximizar el impacto y la legitimidad de las decisiones. En consecuencia, una evaluación financiera robusta y ética aparece como la columna vertebral que sostiene un sistema presupuestario participativo cualitativamente superior y socialmente responsable.

#### ***2.2.2.3.1 Uso de criterios técnicos para la evaluación y selección de proyectos***

La incorporación de criterios técnicos rigurosos en la evaluación y selección de proyectos dentro del presupuesto participativo otorga un carácter científico indispensable para garantizar transparencia, eficiencia y efectividad. En este contexto, los criterios permiten que la asignación de recursos no dependa únicamente de percepciones subjetivas o presiones políticas, sino que se base en parámetros medibles y objetivos que reflejen el verdadero potencial de impacto de cada iniciativa. De esta manera, se fortalece la responsabilidad pública y se mitigan posibles desviaciones en la priorización de proyectos (Segura y Espinel, 2025).

En esta línea, la definición de indicadores claros y específicos es fundamental. Por ejemplo, se suelen contemplar variables relacionadas con el costo-beneficio, la viabilidad técnica, la sostenibilidad ambiental y el impacto social, conformando un marco analítico que facilite comparaciones equitativas y fundamentadas (González y Hinestroza, 2025). Puesto que, gracias a estos elementos, las decisiones adoptadas responden no solo a necesidades inmediatas, sino a objetivos estratégicos alineados con el desarrollo integral y duradero de la comunidad.

Conviene resaltar que, la aplicación de estos criterios requiere infraestructuras metodológicas y tecnológicas adecuadas, tales como sistemas contables integrados y plataformas de gestión de proyectos que recojan, procesen y monitoreen información relevante en tiempo real (Arias, 2025); lo que contribuye a mantener la consistencia, confiabilidad y trazabilidad de la evaluación, aspectos que fortalecen la rendición de cuentas y la legitimidad institucional, pilares necesarios para cualquier proceso participativo serio y sostenible.

Asimismo, la capacitación tanto técnica como conceptual de los actores involucrados es un componente indispensable. Solo a través de una comprensión profunda de los criterios aplicados, quienes participan en la selección pueden ejercer un juicio crítico informado, evitando decisiones arbitrarias o sesgadas (Carbal et al., 2024). Por lo que, dicho esfuerzo formativo amplifica la calidad del debate, incrementa la colaboración y genera una cultura participativa más sólida y constructiva.

No obstante, el desafío radica en traducir estos métodos técnicos complejos en procesos accesibles para todos los actores, garantizando una participación inclusiva y pertinente. De ahí que, la superación de barreras cognitivas y técnicas a través de herramientas didácticas y de comunicación permite que tanto representantes comunitarios como funcionarios públicos compartan una visión común sobre los estándares que deben regir la selección y priorización de

proyectos (Segura y Espinel, 2025). Así, la tecnificación no excluye, sino que incorpora y empodera.

Por otro lado, la integración de criterios técnicos en el presupuesto participativo responde a la necesidad de armonizar la administración pública con principios de gobernanza, eficiencia y justicia distributiva. En este sentido, la técnica se presenta como un aliado imprescindible para materializar funciones públicas legítimas y socialmente responsables, conduciendo a decisiones financieras que, además de ser racionales, promueven la equidad y el bienestar colectivo (González y Hinestroza, 2025). Por ello, el uso adecuado y humano de estos criterios se erige en columna vertebral para una gestión presupuestaria participativa robusta y ética.

#### ***2.2.2.4 Estrategias de Implementación y Monitoreo***

La implementación de un sistema de presupuesto participativo efectivo demanda el diseño e integración de estrategias de gestión que trasciendan la mera formalidad administrativa, para convertirse en un proceso vivo y dinámico. Según Belalcázar et al. (2023), es primordial la efectiva articulación entre actores sociales y estructuras institucionales, debido a que, es un componente crucial que permite sostener y potenciar la participación ciudadana de manera genuina y sostenida. En este sentido, el diseño de estrategias debe contemplar mecanismos flexibles que respondan a las particularidades socioeconómicas locales y permitan la adaptación continua frente a contextos cambiantes, promoviendo no solo la inclusión sino también la corresponsabilidad activa en la gestión financiera.

Es indispensable enfatizar que la gestión pública detrás del presupuesto participativo requiere un liderazgo comprometido con la transparencia y la rendición de cuentas. En concordancia con Buñay y Cejas (2025), quienes analizan las prácticas presupuestarias en el marco

del éxito, puesto que, la implementación radica en establecer canales de comunicación claros y efectivos que permitan la retroalimentación constante entre los actores involucrados. Además, la confianza institucional se construye a partir de procesos reiterados donde la comunidad observa resultados concretos y reconoce la evolución en la distribución y uso adecuado de los recursos, lo cual fortalece el tejido social y genera un compromiso real con la sostenibilidad.

Por otra parte, la supervisión y monitoreo continuo son columnas vertebrales para garantizar la vigencia y pertinencia de las asignaciones presupuestarias participativas. De acuerdo con Huárac et al. (2022), el seguimiento sistemático debe superar la simple recopilación de datos financieros tradicionales, incorporando indicadores claros de impacto social y ambiental que certifiquen la efectividad de los proyectos financiados. Por ende, esta evaluación no debe limitarse a momentos aislados, sino que requiere un enfoque integral y permanente que involucre a los actores comunitarios en la verificación, construyendo así un espacio de diálogo reflexivo que potencie la rendición de cuentas y amplíe la legitimidad del sistema.

Por otro lado, el diseño de estrategias para la implementación también debe considerar las barreras inherentes a la realidad cultural y contextual de las organizaciones y comunidades involucradas, como señala el análisis adjunto en el diagnóstico de APROACA C.A. asimismo, la dispersión geográfica, las limitaciones tecnológicas y la falta de capacitación específica atentan contra la participación activa, por lo que es vital fomentar un proceso formativo orientado a empoderar a las partes interesadas. Aunado a, la educación responsable y técnica fortalece la autonomía crítica, elevando la calidad de las deliberaciones y asegurando que las decisiones presupuestales reflejen prioridades auténticas y sostenibles (Roa y Miranda, 2024).

En síntesis, una estrategia de implementación rigurosa debe acompañarse de mecanismos claros y transparentes de rendición de cuentas que no solo informen, sino que involucren

activamente a la comunidad en la evaluación de resultados. En este contexto, estudios recientes indican que la emisión periódica de informes de impacto social y ambiental, elaborados con criterios rigurosos y accesibles, constituye un pilar para dismantelar las percepciones de opacidad y desconfianza que habitualmente erosionan la gobernanza participativa (Bazurto y Saltos, 2024). Por ello, es imprescindible que estos procesos sean entendidos no como una obligación burocrática, sino como una oportunidad real para fortalecer la confianza y construir alianzas duraderas en pos del desarrollo sostenible.

#### ***2.2.2.4.1 Grado de participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones relacionados con la distribución y asignación de los recursos de la empresa***

La participación activa de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos empresariales constituye el eje vertebrador de un sistema de presupuesto participativo genuino y efectivo. Ahora bien, esta implicación no es una mera formalidad; por el contrario, implica una co-gestión que legitima las decisiones y asegura que los fondos se dirijan hacia necesidades y prioridades genuinas (Moreira y Vegas, 2024). De este modo, la empresa no solo cumple con un imperativo ético, sino que fortalece su capital social y su relación con el entorno, transformando la asignación presupuestaria en un acto de corresponsabilidad.

En este aspecto, el grado de participación activa se mide por la profundidad y continuidad del involucramiento de los miembros de la comunidad en todas las fases del ciclo presupuestario: desde la identificación de necesidades hasta el seguimiento y la rendición de cuentas. Por lo que, un compromiso superficial o esporádico resta valor al proceso, mientras que una participación sostenida y significativa fomenta un sentido de apropiación colectiva. Así, se establecen relaciones

de confianza y se construyen agendas compartidas, fundamentales para la sostenibilidad de los proyectos y la mejora continua (Esteban et al., 2021).

Además, la implementación exitosa de la participación activa depende, en gran medida, de la creación de canales y espacios que sean verdaderamente accesibles y facilitadores del diálogo; lo cual implica superar barreras de información, lenguaje y logística, diseñando metodologías que permitan a todos los miembros de la comunidad expresar sus perspectivas y contribuir al debate de manera informada. Asimismo, la transparencia en la difusión de datos financieros y la simplificación de procedimientos son cruciales para incentivar la concurrencia y la calidad de las deliberaciones (Huárac et al., 2022).

Sin embargo, el camino hacia una participación activa plena está sembrado de desafíos. En esta perspectiva, la apatía ciudadana, la desconfianza histórica hacia las instituciones o la percepción de que la voz comunitaria no tiene un impacto real, pueden minar los esfuerzos por promover el involucramiento. Resulta, por ende, indispensable desarrollar estrategias de sensibilización, campañas informativas y programas de capacitación que empoderen a los participantes y les demuestren el valor tangible de su aporte en la construcción de un futuro compartido (Iglesias, 2024).

Adicionalmente, el grado de participación activa también se manifiesta en la capacidad de la comunidad para incidir en la priorización y selección final de los proyectos. No basta con escuchar; es imperativo que las propuestas ciudadanas, una vez evaluadas técnicamente, encuentren un eco real en las decisiones de asignación presupuestaria. Cuando los miembros de la comunidad ven sus ideas materializadas, la confianza en el sistema se afianza y el ciclo participativo se retroalimenta positivamente, generando un compromiso más profundo y duradero (Bazurto y Saltos, 2024).

En síntesis, desde una perspectiva de contaduría pública orientada a la gestión sostenible, un alto grado de participación activa comunitaria en el presupuesto de una empresa como APROACA C.A. no es solo un indicador de buena gobernanza, sino una condición sine qua non para la legitimidad, la eficiencia y la durabilidad de sus inversiones sociales. Por lo que, este compromiso compartido se traduce en una asignación de recursos más pertinente, transparente y alineada con las expectativas reales de quienes son, en última instancia, los beneficiarios y co-constructores de la prosperidad colectiva.

#### ***2.2.2.4 Rendición de Cuentas***

La rendición de cuentas representa un pilar esencial en la gestión del presupuesto participativo, actuando como mecanismo de transparencia y legitimidad frente a la comunidad y las instituciones (Moreira y Vegas, 2024). A su vez, este proceso implica no solo la obligación de informar sobre el uso de los recursos, sino también la responsabilidad ética y técnica de explicar, justificar y responder por las decisiones tomadas durante la asignación presupuestaria. De este modo, se fortalece el vínculo de confianza entre los gestores y los participantes, consolidando la gobernanza democrática.

Por otra parte, la rendición de cuentas debe entenderse como un ejercicio dinámico y bidireccional que trasciende la simple presentación de informes financieros. Por ende, se configura como un espacio de diálogo que fomenta la participación crítica de las partes interesadas, promoviendo una evaluación conjunta y constructiva de los resultados y desafíos (Esteban et al., 2021). Así, la responsabilidad se traduce en un instrumento que articula la responsabilidad técnica con la corresponsabilidad social, generando aprendizajes que fortalecen la eficacia del presupuesto participativo.

Además, la calidad y periodicidad de los informes de rendición de cuentas son factores determinantes para su efectividad. Por lo que, estos deben ser claros, accesibles y detallados, integrando no solo datos cuantitativos sino también análisis cualitativos que reflejen el impacto social, ambiental y financiero de los proyectos financiados (Bazurto y Saltos, 2024). De este modo, la transparencia en la comunicación contribuye a desarticular incertidumbres o suspicacias, fortaleciendo la percepción de justicia y equidad en la gestión pública.

Es vital señalar que, la rendición de cuentas se apoya en sistemas tecnológicos y metodológicos sólidos que permitan el registro, procesamiento y difusión eficiente de la información relevante (Chacón, 2022). Debido a que, estos sistemas facilitan la trazabilidad de las decisiones y la evaluación continua, dotando al proceso de un carácter sistemático que evita la arbitrariedad y refuerza la vigilancia social. Por ende, las herramientas digitales se convierten en aliados estratégicos para la mejora permanente y la transparencia.

Asimismo, la rendición de cuentas en el presupuesto participativo se enmarca en paradigmas de gobernanza integradora, administración pública responsable y democracia deliberativa (Moreira y Vegas, 2024). En ese contexto, constituye un mecanismo ineludible para garantizar la legitimidad, la eficiencia y la sostenibilidad financiera y social de las políticas públicas. Así, el compromiso con la responsabilidad no solo cumple un rol técnico, sino que es un acto ético que respalda la justicia y la transparencia en el uso de recursos colectivos.

#### ***2.2.2.4.2 Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados***

La emisión periódica y oportuna de informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados constituye un elemento esencial para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión del presupuesto participativo. Por ende, la frecuencia con la que

se presentan estos informes no debe limitarse a un mero cumplimiento formal; por el contrario, debe reflejar un compromiso permanente con la supervisión exhaustiva y la evaluación continua, contribuyendo así a fortalecer la confianza de la comunidad y de los actores institucionales en el proceso (Moreira y Vegas, 2024). De tal modo que, este ritmo sostenido posibilita captar los avances, desviaciones y oportunidades de mejora de manera ágil y responsable.

En cuanto a la calidad, resulta indispensable que los informes trasciendan la simple enumeración de actividades o el reporte financiero estándar, y se centren en evidenciar resultados concretos y cuantificables del impacto social y ambiental; lo cual involucra presentar análisis integrales que incluyan indicadores claros, testimonios de beneficiarios y evaluación crítica de los efectos generados (Esteban et al., 2021). Es por ello que, la calidad informativa es, por tanto, un reflejo de la madurez técnica y ética del sistema de presupuesto participativo, ya que traduce la información en conocimiento útil para la toma de decisiones.

Por otra parte, el diseño de estos informes debe contemplar criterios metodológicos rigurosos que aseguren la sistematicidad, reproducibilidad y validez de los datos presentados. De ahí que, la selección adecuada de indicadores sociales y ambientales alineados con estándares internacionales y normas nacionales permite comparar resultados en distintas fases y proyectos, facilitando la identificación de tendencias y generando evidencia objetiva para la mejora continua (Bazurto y Saltos, 2024). Por tal motivo, la rigurosidad metodológica convierte al informe en una herramienta estratégica para la gestión sostenible y responsable.

Asimismo, la pertinencia del contenido debe calibrarse según las necesidades de los diferentes públicos interesados, equilibrando el uso de lenguaje técnico con explicaciones claras que permitan la comprensión tanto de actores especializados como de la comunidad en general. Por lo que, la accesibilidad y transparencia de la información fomentan la participación activa y

crítica, al generar espacios de diálogo constructivo y promover la corresponsabilidad ciudadana (Chacón, 2022). De esta manera, el informe de impacto se transforma en un canal vivo de comunicación entre gestores y receptores.

Adicionalmente, la vinculación entre la frecuencia y la calidad de los informes va mucho más allá de una cuestión formal; se trata de construir un proceso dinámico de retroalimentación que permita ajustar estratégicamente la asignación de recursos y optimizar la eficiencia social y ambiental de los proyectos (González y Soler, 2021). Puesto que, la integración de mecanismos de evaluación participativa y auditorías sociales dentro del ciclo informativo fortalece la legitimidad y el control social, impulsando una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la responsabilidad compartida.

En síntesis, enmarcando este indicador en las teorías contemporáneas de gobernanza y gestión pública responsable, se reconoce que la frecuencia y calidad en la entrega de informes constituye un reflejo directo de la transparencia institucional y la ética administrativa (Moreira y Vegas, 2024). Por ello, mejorar estos aspectos es vital para sustentar la credibilidad del presupuesto participativo y para fomentar procesos sostenibles que respondan eficazmente a las demandas sociales y ambientales, consolidando un modelo de administración pública comprometido con el bienestar colectivo y la justicia distributiva.

#### ***2.2.2.4.3 Cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado***

El cumplimiento de las metas establecidas con el presupuesto asignado es un indicador clave que refleja la eficiencia y la efectividad de la gestión financiera en procesos participativos. No se trata únicamente de ejecutar actividades, sino de materializar resultados concretos que respondan a los objetivos definidos, garantizando así que los recursos económicos se traduzcan en beneficios tangibles para la comunidad y la organización. Por lo tanto, este cumplimiento

evidencia el grado de alineación entre la planificación presupuestaria y la realidad operativa, condición indispensable para satisfacer demandas sociales legítimas y sostenibles (Moreira y Vegas, 2024).

Desde el punto de vista técnico, la medición del avance hacia las metas debe integrarse a través de sistemas de monitoreo y evaluación que provean datos precisos y periódicos, facilitando la identificación de desviaciones y la adopción oportuna de acciones correctivas; lo cual favorece no sólo la rendición de cuentas, sino también la mejora continua, al posibilitar un ajuste dinámico que responda a las condiciones cambiantes de entorno y contexto institucional. La triangulación de indicadores cuantitativos y cualitativos aporta vital precisión al analizar el cumplimiento real (Esteban et al., 2021).

Cabe subrayar que, alcanzar las metas establecidas implica una gestión estratégica donde factores técnicos, sociales y políticos interactúan complejamente. Por ende, el compromiso institucional, la capacidad técnica y la participación activa de las partes interesadas constituyen condiciones imprescindibles para superar obstáculos y potencializar los recursos disponibles. Así, el cumplimiento no puede concebirse como un resultado aislado, sino como un proceso integral que requiere sincronía entre planificación, ejecución y control (Bazurto y Saltos, 2024).

Sin embargo, los retos para garantizar el cumplimiento incluyen la incertidumbre en la asignación de recursos, fluctuaciones externas y la carencia de mecanismos efectivos de seguimiento. Por ello, incorporar una cultura organizacional que valore la responsabilidad y promueva la transparencia resulta crucial para consolidar procesos donde las metas sean realistas, alcanzables y evaluadas desde una óptica crítica y constructiva. Solo de esta forma se refuerza la confianza, tanto interna como externa, en el sistema presupuestario (Chacón, 2022).

Definitivamente, en las teorías modernas de gobernanza y administración pública, el seguimiento riguroso y transparente del cumplimiento de metas refleja el compromiso ético y técnico de las entidades responsables por sus decisiones financieras. Debido a que, esta práctica no solo reafirma la legitimidad institucional, sino que además contribuye a fortalecer la sostenibilidad social y económica de las intervenciones presupuestarias. En consecuencia, la correcta gestión del cumplimiento se presenta como el eje articulador que convierte un proceso participativo en un verdadero motor de desarrollo estratégico y equitativo (Moreira y Vegas, 2024).

### **2.3 Bases Legales**

El sustento normativo de esta investigación se articula mediante un corpus jurídico venezolano vigente, esencial para legitimar el diseño de sistemas presupuestarios participativos en entidades económicas. Por lo que, las disposiciones clave incluyen, en base a, lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), específicamente, en el Artículo 2 en donde se establece que Venezuela se constituye como un Estado democrático y social de derecho. En relación con, la investigación el carácter social del Estado exige que entidades con impacto colectivo, como APROACA C.A., trasciendan la mera rentabilidad. Puesto que, el presupuesto participativo se erige como herramienta idónea para materializar ese mandato. De tal modo que, no es opcional: es cumplimiento sustantivo del modelo económico constitucional. Así, cuando trabajadores y comunidades co-gestionan recursos, están construyendo democracia económica desde la base.

Mientras que, el contenido del Artículo 62 consagra el derecho a la participación protagónica en lo público y económico. De ahí que, este artículo convierte a las comunidades en sujetos activos de decisiones financieras. En APROACA C.A., ello implica que el diseño presupuestario debe incorporar asambleas deliberativas vinculantes. De ningún modo, es un

cambio de paradigma en la administración de recursos privados. En donde, los gerentes, tradicionalmente acostumbrados al unilateralismo, deben ahora co-construir asignaciones con actores externos.

Ahora bien, el Artículo 141 exige que la administración de recursos se realice con eficiencia y rendición de cuentas. En términos presupuestarios, esto desmonta viejas prácticas opacas. Para su modelo en APROACA, implica diseñar mecanismos de fiscalización ciudadana en tiempo real. De tal manera que, los beneficiarios de proyectos podrán exigir explicaciones sobre desviaciones financieras. En este contexto, la contabilidad deja así de ser un archivo muerto para convertirse en instrumento de control social. Por eso, su sistema incluye auditorías participativas trimestrales.

Asimismo, el Artículo 184 desmonta el centralismo histórico, debido a que, se ordena transferir procesos de gestión a comunidades y particulares. En este sentido, el presupuesto participativo propuesto opera como vehículo concreto de descentralización financiera. APROACA C.A., al permitir que las comunidades prioricen proyectos, está ejecutando literalmente este mandato. En base a, la corresponsabilidad real en asignación de partidas, el modelo, con sus comisiones territoriales, encarna esta visión.

Por otra parte, el Artículo 299 plantea un desafío mayor, puesto que, indica la articulación de la eficiencia económica con justa distribución de riqueza, esto significa que el presupuesto de APROACA debe generar desarrollo endógeno tangible. No basta optimizar números; hay que medir impacto comunitario. Por ello, su sistema incorpora indicadores sociales junto a los financieros. Cada bolívar asignado debe probar su contribución al bienestar colectivo, lo cual, revoluciona la contabilidad tradicional, puesto que, las memorias anuales deberán incluir balances sociales auditable.

En cuanto a, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) en su Artículo 5 se instituye que la planificación pública debe incorporar transversalmente la participación ciudadana. En este contexto, la gestión en APROACA C.A., debe establecer la construcción presupuestaria de manera colectiva desde su génesis. En donde, se obliga a incluir actores sociales en diagnóstico y formulación. Para su modelo, esto implica crear mesas técnicas antes de definir partidas.

Por su parte, el Artículo 8 consagra la rendición de cuentas como mecanismo permanente, no como evento anual. Para APROACA C.A., ello implica desmontar viejos esquemas de información unidireccional. A su vez, el artículo exige que los gestores presenten resultados en lenguaje accesible, con evidencias verificables. Así como, el sistema le corresponde dar respuesta con cuadros de mando territoriales y comités veedores. Aunado a esto, el Artículo 81 dictamina específicamente la participación ciudadana en fases presupuestarias, incluyendo asignación y control. Por lo que, su impacto en APROACA es concreto, ya que cualquier modelo que se diseñe debe incluir votación ponderada de proyectos con incidencia comunitaria. Debido a que, la ley es clara sin cogestión real, no hay legalidad. Por eso su sistema propone asambleas deliberativas con poder vinculante.

En relación con, la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010) se destaca lo reseñado en el Artículo 17 la cual exige que la asignación de recursos combine criterios técnicos con prioridades territoriales. En APROACA C.A., esto desmonta la vieja lógica de repartos centralizados. Puesto que, el artículo obliga literalmente a crear mapas de necesidades comunales antes de definir partidas presupuestarias. De ahí que, los gerentes financieros deberán contrastar sus proyecciones con diagnósticos sociales certificados. Para su modelo participativo, esto se traduce en comisiones corresponsables donde líderes vecinales validan proyectos.

Ahora bien, el Artículo 21 establece que los recursos deben generar desarrollo endógeno sostenible, no meros resultados contables positivos. En términos prácticos para APROACA C.A., cualquier inversión debe probar su contribución al tejido productivo local. De tal manera que, que su sistema presupuestario responde con indicadores de impacto comunitario auditable. De ahí que, se exija que las asignaciones prioricen zonas históricamente excluidas mediante fórmulas de compensación verificables. Por lo tanto, los estados financieros deberán incluir notas técnicas sobre redistribución territorial.

En correspondencia con, la Ley Orgánica de Contraloría Social (2010) el Artículo 4 instituye que toda entidad que maneje fondos de interés colectivo públicos o privados debe someterse a vigilancia ciudadana organizada. Para APROACA C.A., esto implica desmontar esquemas cerrados de control interno. Cabe indicar que, el artículo exige, textualmente, "rendiciones de cuentas con validación comunitaria mediante actas notariadas". En este sentido, sus balances no solo serán auditados por firmas externas, sino por comités vecinales capacitados. Por otro lado, el Artículo 14 exige a implementar mecanismos accesibles para reclamaciones y denuncias sobre irregularidades. En APROACA C.A., esto fuerza a rediseñar el sistema de información, puesto que, cada partida presupuestaria debe tener trazabilidad pública mediante plataformas físicas y digitales.

## 2.4 Operacionalización de las Variables

**Tabla 1**

*Matriz de Operacionalización*

Objetivo General: Diseñar un sistema de presupuesto participativo para la optimización de la asignación eficiente y sostenible de recursos financieros en APROACA C.A.					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
<b>1. Diagnosticar las características actuales del sistema de asignación de recursos para proyectos de sostenibilidad en APROACA C.A., desde la perspectiva contable-administrativa.</b>	Sistema de Asignación de Recursos	1. Procedimientos contables administrativos	1. Existencia de normas y manuales de procedimiento	1 ' 4	
		2. Criterios de asignación	2. Métodos de priorización y selección de proyectos	5 ' 8	
<b>2. Diseñar un modelo de presupuesto participativo que integre indicadores de sostenibilidad empresarial, mecanismos de participación los interesados y criterios de evaluación financiera, adaptado a las características organizacionales de APROACA C.A.</b>	Modelo de Presupuesto Participativo	1. Sostenibilidad empresarial	1. Definición y aplicación de indicadores de sostenibilidad	9 ' 12	
		2. Participación de las partes interesadas	2. Existencia de mecanismos formales de consulta y deliberación	13 ' 16	
		3. Evaluación financiera	3. Uso de criterios técnicos para la evaluación y selección de proyectos	17 ' 20	
<b>3. Proponer estrategias para la implementación efectiva y el monitoreo continuo del sistema de presupuesto participativo en APROACA C.A., asegurando la transparencia y la rendición de cuentas en la asignación de recursos sostenibles.</b>	Estrategias de Implementación y Monitoreo	1. Participación activa de los partes interesadas	1. Grado de participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones relacionados con la distribución y asignación de los recursos de la empresa	21 ' 24	
		2. Rendición de Cuentas	2. Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados.	25 ' 28	
		3. Sostenibilidad Financiera	3. Cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado	29 ' 32	

Nota: Mapa de Variables Fuente: Elaboración Propia

## 2.5 Definición de Términos Básicos

**Corresponsabilidad fiscal:** Mecanismo de gestión pública que implica la responsabilidad compartida entre ciudadanos y entes gubernamentales en la toma de decisiones sobre recursos financieros. Como señala Bazurto (2024), este principio fortalece la legitimidad institucional al vincular la asignación presupuestaria con las demandas sociales reales.

**Evaluación financiera:** Proceso analítico que determina la viabilidad económica de proyectos mediante indicadores de rentabilidad, costo-beneficio y riesgo. Segura y Espinel (2025) enfatizan su papel en la priorización de iniciativas bajo criterios técnicos, evitando asignaciones arbitrarias.

**Indicadores de sostenibilidad:** Parámetros cuantificables que miden el impacto social, ambiental y económico de proyectos financiados. González y Hinestroza (2025) los definen como herramientas duales: de control técnico y pedagogía para la toma de decisiones conscientes.

**Mecanismos de deliberación:** Espacios institucionalizados de discusión colectiva donde actores diversos intercambian perspectivas sobre asignación presupuestaria. Moreira y Vegas (2024) destacan que su formalización evita la arbitrariedad al establecer protocolos transparentes.

**Participación ciudadana:** Intervención activa de la comunidad en las fases de diagnóstico, priorización y control de la gestión pública. Huárac et al. (2022) la consideran un ejercicio democratizador que trasciende la consulta formal.

**Presupuesto participativo:** Modelo de gestión financiera que integra a la comunidad en la planificación y distribución de recursos públicos. Según la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005), es un requisito legal que promueve la transparencia mediante la representación comunitaria.

**Rendición de cuentas:** Obligación ética y técnica de informar, justificar y responder por el uso de fondos públicos. Bazurto y Saltos (2024) la vinculan con la confianza institucional, pues combina informes cuantitativos con evaluación cualitativa de impactos.

**Sistema de asignación de recursos:** Conjunto estructurado de procedimientos para distribuir fondos según prioridades estratégicas. Bayona y Botello (2024) lo describen como un entramado que articula eficiencia técnica con participación inclusiva. En la empresa de estudio, este sistema incorporará criterios contables y de sostenibilidad.

**Sostenibilidad empresarial:** Enfoque de gestión que equilibra rentabilidad económica, equidad social y conservación ambiental. Carbal et al. (2024) argumentan que exige cambios culturales profundos para generar valor compartido.

**Transparencia fiscal:** Principio que garantiza el acceso público a información sobre recaudación, gestión y destino de fondos. Berna (2025) lo vincula con la reducción de asimetrías informativas que alimentan la desconfianza ciudadana.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo a los planteamientos de Gallardo (2017), la investigación se manifiesta en una diversidad de tipos, clasificados según su nivel, diseño y propósito. Sin embargo, estas categorías no son absolutas, por lo que un estudio puede ubicarse en más de una clasificación simultáneamente. En particular, si se considera el nivel de investigación, esta se enmarca dentro del tipo aplicada, mientras que su nivel se define como descriptivo. Por otro lado, el diseño asumido corresponde a una investigación de campo no experimental, donde no se manipulan variables, sino que se observa el fenómeno en su entorno natural.

Desde otra óptica, Ñaupás et al. (2018) definen la investigación aplicada como un enfoque metodológico orientado a solucionar problemáticas concretas en contextos específicos. Por lo que, este enfoque privilegia la utilidad práctica del conocimiento sobre la creación de teorías abstractas. En el ámbito contable aplicado, la presente investigación apunta a unificar el conocimiento teórico especializado en sistemas de información financiera con una perspectiva socioambiental, buscando operacionalizar hallazgos académicos para optimizar procesos decisionales y formular estrategias organizacionales sostenibles que respondan a necesidades reales.

De manera complementaria, Cabezas et al. (2018) caracterizan la investigación descriptiva como aquella que observa y detalla las características inherentes a un fenómeno sin interferir en su desarrollo. En este contexto, permite comprender las particularidades y comportamientos de sujetos o situaciones específicas, ofreciendo un panorama claro que facilita el análisis contextual pertinente. Así, brinda una base sólida para interpretar fenómenos del campo contable y

socioambiental en su estado natural y para identificar patrones relevantes que orienten la toma de decisiones.

Por otra parte, la investigación se inscribe en el diseño de campo, caracterizándose por la recolección directa de datos en el escenario donde se desarrollan los fenómenos de estudio, tal como lo expone Arias (2012). Cabe destacar que, esta modalidad permite al investigador capturar la complejidad y particularidad del contexto real, favoreciendo un análisis empírico que abarca tanto variables tangibles como intangibles. Asimismo, la interacción activa con el entorno se logra mediante técnicas específicas, incluidas encuestas, entrevistas estructuradas y observación participante, las cuales superan las limitaciones de la mera revisión documental. En consecuencia, esta aproximación posibilita obtener evidencias ricas y contextualizadas, fundamentales para comprender fenómenos dinámicos y multifactoriales como los que atraviesa la gestión presupuestaria en organizaciones complejas. Por ende, adoptar un diseño de campo se justifica por la necesidad de observar y analizar fielmente la realidad en toda su complejidad, fortaleciendo la validez y la pertinencia de los hallazgos.

Además, el diseño metodológico que sustenta esta investigación adopta un carácter no experimental, tal como lo describen Hernández et al. (2014), dado que no implica la manipulación deliberada de variables, sino la observación rigurosa y detallada de los fenómenos en su ambiente natural. De esta forma, se privilegia el análisis contextualizado, lo cual es indispensable en estudios de naturaleza social y organizacional, donde intervenir podría alterar la dinámica propia de los procesos financieros y administrativos que se investigan. Niño (2011) plantea, además, la importancia de abordar el diseño como un protocolo integral que articula cada fase investigativa, desde la definición precisa del problema hasta la selección fundamentada de herramientas y

enfoques epistemológicos, constituyendo un andamiaje que orienta el riguroso desarrollo intelectual.

En sintonía, Hernández y Mendoza (2018) destacan que el enfoque cuantitativo aporta la rigurosidad necesaria para medir con precisión variables clave mediante instrumentos estandarizados, minimizando sesgos y reforzando la confiabilidad de los resultados mediante una estructura metodológica sistemática. A partir de, este enfoque positivista favorece la objetividad en la interpretación, una característica esencial para entregarle solidez científica al análisis de datos. Por ende, la conjunción de un diseño no experimental y una perspectiva cuantitativa permite a esta investigación captar fielmente la complejidad del contexto organizacional de APROACA C.A., sin interferir en su desarrollo natural, mientras se asegura la validez y la replicabilidad de los hallazgos. En definitiva, este planteamiento metodológico es la base sobre la cual se apoya la adecuada sistematización y trazabilidad de la información, pilares fundamentales en el ámbito contable y administrativo.

## **3.2 Población y Muestra**

### ***3.2.1 Población***

En el ámbito metodológico, la noción de población constituye el pilar fundamental sobre el cual se erige cualquier proceso investigativo robusto. Puesto que, ella define el conjunto total de unidades ya sean personas, organizaciones, objetos o eventos que comparten características definitorias relacionadas con el fenómeno objeto de análisis. De ahí que, esta consideración excede la simple cuantificación y apunta a identificar con precisión aquellas entidades cuya inclusión impacta directamente en la pertinencia y representatividad de los hallazgos.

En consecuencia, la delimitación rigurosa de la población se convierte en un ejercicio indispensable para el investigador, pues establece los límites claros del estudio y, con ello, asegura

que las inferencias y conclusiones puedan extrapolarse con confianza al contexto real que se pretende comprender. En este sentido, Hernández y Mendoza (2018) subrayan que esta fase metodológica no solo delimita el alcance de la investigación, sino que también condiciona la validez y la utilidad práctica de los resultados, reafirmando así su relevancia dentro del método científico. Seguidamente en la Tabla 2 se presentan los trabajadores de APROACA C.A., los cuales realizan función administrativa.

**Tabla 2**

*Población objeto de estudio*

<b>N<sup>a</sup> de trabajadores encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A</b>	
<b>Presidente</b>	1
<b>Vicepresidente</b>	1
<b>Tesorera</b>	1
<b>Secretario principal</b>	1
<b>Comisario</b>	1
<b>Secretaria de comisario</b>	1
<b>Total de la población</b>	6

Nota: Población objeto de estudio Fuente: Elaboración Propia

### **3.2.2 Muestra**

En el marco metodológico, la muestra representa un subconjunto significativo extraído de la población total bajo estudio, cuya selección adecuada es fundamental para garantizar la validez y aplicabilidad de los resultados (Hernández y Mendoza, 2018). En ocasiones, cuando la población resulta reducida o altamente específica, como en el caso de APROACA C.A., se recurre a la muestra censal, que implica la inclusión total de sus miembros para asegurar un análisis completo y detallado (Palella y Martins, 2012). En este sentido, dicha estrategia permite captar con precisión la totalidad de los matices particulares presentes en el contexto investigativo, facilitando una interpretación fiel del fenómeno. Así, se consideró a los seis (06) trabajadores del área administrativa como la muestra íntegral del estudio, evitando riesgos de sesgo y fortaleciendo la

confiabilidad de las inferencias, pues cada voz y experiencia aporta al entendimiento riguroso y profundo del sistema presupuestario participativo en la organización.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La selección adecuada de técnicas e instrumentos para la recolección de datos es vital en cualquier investigación, pues constituyen el soporte para obtener evidencias empíricas que permitan responder con rigor las interrogantes planteadas (Hernández y Mendoza, 2018). Entender las técnicas como los procedimientos metodológicos y los instrumentos como las herramientas específicas posibilita convertir datos crudos en información significativa, indispensable para sustentar conclusiones sólidas. En este contexto, la encuesta se perfila como un recurso valioso, ya que facilita un contacto directo con los sujetos de estudio, capturando sus percepciones y realidades de manera estructurada (Arias, 2012). En el presente trabajo, se diseñó un cuestionario, ligado estrechamente a las variables de interés y con un formato de respuesta tipo escala Likert: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N).

### **3.4 Validez y Confiabilidad**

#### **3.4.1 Validez**

La validez y confiabilidad constituyen pilares imprescindibles para cualquier instrumento de medición en investigación. Arias (2012) subraya que la legitimidad de un cuestionario se sustenta en la coherencia entre sus ítems y los objetivos exploratorios; es decir, cada pregunta debe garantizar que los datos recopilados reflejen fielmente las variables investigadas. Sin esta congruencia, la capacidad del instrumento para recoger información pertinente se ve comprometida. Por otro lado, Hernández y Mendoza (2018) enfatizan que la validación es un proceso riguroso, indispensable para confirmar que el instrumento mide efectivamente lo que se

propone evaluar. Para ello, el escrutinio de expertos resulta fundamental, ya que permiten certificar la pertinencia y claridad de cada ítem, enriqueciendo la precisión del instrumento.

Además, la validación trasciende lo cualitativo y se extiende a análisis cuantitativos como el coeficiente alfa de Cronbach, que verifica la consistencia interna del cuestionario. Desde este enfoque estadístico, se otorga confianza al investigador, asegurando que los resultados sean reproducibles y estables a lo largo del tiempo. Así, un instrumento validado se convierte en la columna vertebral para sostener conclusiones sólidas, robustas y aplicables al contexto investigado. En este caso, se implementarán análisis de validez de constructo con el apoyo especializado de expertos, buscando afinar cada componente del instrumento para que aporte datos fidedignos y significativos.

### ***3.4.2 Confiabilidad del Instrumento***

La confiabilidad de un instrumento de medición, conceptualizada por Hernández y Mendoza (2018), se refiere a la capacidad intrínseca del mismo para generar resultados uniformes y estables cuando se aplica repetidamente en condiciones análogas o sobre los mismos sujetos. Por ende, este atributo es fundamental en toda investigación rigurosa, dado que garantiza que los datos obtenidos mantengan su precisión y consistencia, permitiendo así que las variables evaluadas reflejen verdaderamente el fenómeno de estudio. En consecuencia, la confiabilidad no debe ser considerada un mero requisito formal, sino un pilar metodológico indispensable para sustentar la validez y permitir análisis estadísticos sólidos y comparaciones significativas entre diferentes muestras o momentos temporales.

Para evaluar esta propiedad técnica, es habitual recurrir al coeficiente alfa de Cronbach, indicador estadístico que mide la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento. Cabe resaltar que, este coeficiente oscila entre 0 y 1, donde 0 denota ausencia total de consistencia

y 1 representa una fidelidad perfecta en la estructura del cuestionario. Al mismo tiempo, la interpretación de estos valores requiere un análisis cuidadoso, ya que una adecuación óptima asegura que el instrumento funcione con destreza a lo largo del tiempo, manteniendo la coherencia en la medición. Por ende, al diseñar y aplicar el cuestionario en poblaciones específicas, la evaluación mediante alfa de Cronbach se convierte en una práctica esencial para validar la confiabilidad y, con ello, reforzar la solidez y la aplicabilidad de los resultados en el contexto concreto del estudio; cuya fórmulas es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde:

k = número de ítems en la escala.

$\sigma_{Y_i}^2$  = varianza del ítem

$\sigma_X^2$  = varianza de la puntuación total del test (suma de todos los ítems)

Cabe mencionar que, la aplicación de la prueba piloto se llevó a cabo en la empresa Lácteos Carrero, situada en Camellón 1, finca sin número del sector Castellón, con la participación de seis trabajadores del área administrativa. Es fundamental indicar que, el propósito de esta fase fue poner a prueba la claridad, pertinencia y funcionalidad del cuestionario, identificando con precisión posibles ambigüedades o limitaciones en los ítems planteados. Durante, el desarrollo de este ejercicio se permitió obtener retroalimentación genuina sobre la operatividad del instrumento bajo condiciones reales de aplicación.

Además, cada encuestado respondió de manera individual, generando una matriz de datos que facilitó el análisis detallado de tendencias y dispersión en las respuestas. De ahí que, la estructura estadística incluyó cálculos de medios, desviaciones estándar y variaciones para cada ítem, asegurando con ello una evaluación rigurosa del desempeño del cuestionario. Es importante destacar que, los resultados obtenidos pueden consultarse en el Anexo 2, donde se exponen de forma íntegra la base de datos procesada y los procedimientos empleados.

Por otra parte, el resultado más relevante de esta prueba piloto fue el valor obtenido para el coeficiente alfa de Cronbach, el cual alcanzó 0,79. Por lo que, este indicador revela una adecuada consistencia interna del instrumento, reflejando que los ítems muestran coherencia y homogeneidad al medir las mismas dimensiones conceptuales. Para la investigación, alcanzar este nivel de confiabilidad resulta fundamental, pues garantiza que las interpretaciones y conclusiones derivadas serán respaldadas por datos robustos y técnicamente sustentados, maximizando así la confianza en los resultados del estudio.

### **3.5 Procedimiento Metodológico**

El desarrollo de esta investigación se articula mediante un procedimiento metodológico riguroso y sistemático, estructurado en fases claras que responden directamente a los objetivos específicos planteados. Es importante indicar que, estas etapas se diseñan para garantizar una comprensión integral y contextualizada del sistema de presupuesto participativo en APROACA C.A., abarcando desde el diagnóstico inicial hasta la propuesta y evaluación de estrategias operativas. En esta dirección, cada fase involucra actividades precisas que combinan técnicas cuantitativas y cualitativas, incluyendo análisis documental, la aplicación de instrumentos de recolección de datos y la articulación de criterios técnicos con enfoques participativos. Así, se asegura la robustez, validez y pertinencia de los resultados, permitiendo construir un modelo fundamentado en la

realidad organizacional y las demandas sociales, con miras a optimizar la asignación sostenible de recursos y fortalecer la gobernanza democrática.

### **Fase 1: Diagnóstico del Sistema de Asignación de Recursos**

En esta fase inicial se llevó a cabo un examen detallado y riguroso del estado actual del sistema de asignación de recursos en APROACA C.A., enfatizando sus dimensiones contables y administrativas. Para lograrlo, primero se procedió a recopilar y analizar la documentación financiera y presupuestaria vigente, lo que permitirá identificar fortalezas, limitaciones y vacíos normativos. Paralelamente, se aplicarán encuestas estructuradas a actores clave dentro de la organización, lo que facilitará captar percepciones y realidades prácticas en torno al proceso presupuestario. De tal manera que, esta información será sistematizada y contrastada con marcos teóricos y legales, habilitando un diagnóstico integral que sirva de base sólida para el diseño posterior, garantizando así que la propuesta atienda verdaderamente las necesidades específicas y desafíos del contexto local.

### **Fase 2: Diseño del Modelo de Presupuesto Participativo**

Con base en el diagnóstico, esta etapa se enfocó en la elaboración de un modelo innovador de presupuesto participativo que integre rigurosos criterios contables, indicadores de sostenibilidad empresarial, y mecanismos efectivos para la participación plural de los actores involucrados. En primer término, se consolidaron indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar el desempeño financiero y socioambiental de las iniciativas priorizadas, asegurando una adecuada armonización entre eficiencia técnica y corresponsabilidad social. Luego, se diseñaron procedimientos y canales formales de consulta y deliberación, garantizando la inclusión de

sectores tradicionales y emergentes de la comunidad. En último lugar, se desarrolló un marco metodológico para la evaluación financiera y selección de proyectos, sustentado en criterios técnicos objetivamente medibles, con miras a maximizar la transparencia, equidad y legitimidad, atributos indispensables en la gestión pública y contable.

### **Fase 3: Propuesta de Estrategias de Implementación y Monitoreo**

El cierre del proceso investigativo se concentró en proponer estrategias prácticas y viables para la puesta en marcha y seguimiento continuo del sistema diseñado, enfatizando la transparencia y rendición de cuentas como pilares ineludibles. En este sentido, se planificó la creación de comités y comisiones intersectoriales con funciones claras de supervisión, capacitación permanente y retroalimentación crítica, fomentando así actividades permanentes de control social. De igual manera, se definieron protocolos para la elaboración periódica de informes accesibles, tanto indicadores financieros como sociales y ambientales, que fortalezcan la confianza y empoderen a los participantes. Por último, se diseñaron mecanismos de evaluación adaptativos que permitan ajustar con rapidez el sistema ante cambios internos y externos, asegurando la sustentabilidad y pertinencia de la gestión pública participativa en el tiempo.

### **3.6 Técnicas de Análisis de Datos**

El proceso de análisis de resultados en una investigación cuantitativa, como apuntan Hernández y Mendoza (2018), se fundamenta en una exhaustiva revisión y comprensión crítica de los datos recolectados, con el propósito de extraer conclusiones sólidas y constatables. Cabe señalar que, este procedimiento inicia con la adecuada organización y depuración de la información, tarea que suele apoyarse en herramientas estadísticas robustas para revelar patrones recurrentes, tendencias explícitas y asociaciones significativas entre variables relevantes. Por lo que, las técnicas de estadística descriptiva son especialmente valiosas en esta etapa, pues permiten

calcular medidas de tendencia central y dispersión, facilitando así una interpretación precisa y clara de los datos, elemento esencial para la construcción de argumentos rigurosos en el análisis de fenómenos complejos.

Posteriormente, una vez aplicado el instrumento diseñado para la recolección de información, se procede a encauzar el análisis en correspondencia con criterios técnicos y metodológicos rigurosos. Bernal (2016) enfatiza que, más allá de recopilar datos, es fundamental identificar relaciones subyacentes y transformar dichas observaciones en proposiciones que orienten soluciones prácticas. En consonancia, la información trabajada se estructuró en cuadros y gráficos elaborados mediante Microsoft Excel, herramientas que permitieron una representación visual clara y ordenada. A partir de estos soportes, se utilizaron indicadores estadísticos, como frecuencias y porcentajes, con la intención de discernir comportamientos y predisposiciones inherentes al fenómeno estudiado. Entonces, la aplicación consistente de métodos descriptivos consolidó la validez del análisis y sirvió de base para extrapolar hallazgos a un marco poblacional más amplio, además de respaldar la formulación de recomendaciones fundamentadas en evidencia científica.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Presentación y Análisis de los Resultados

En esta parte se presenta una observación profunda correspondiente al primer objetivo específico de la investigación, orientado a diagnosticar las características vigentes del sistema de asignación de recursos para proyectos de sostenibilidad en APROACA C.A., desde la perspectiva contable-administrativa. Para ello, se efectuó una visita exhaustiva a las instalaciones de la organización, donde se aplicó un instrumento estructurado de recolección de datos y se sostuvo un diálogo abierto con los principales actores involucrados en la gestión presupuestaria. En este sentido, los hallazgos revelan una estructura básica de procedimientos contables administrativos vigente, aunque con áreas de mejora evidentes.

- **Dimensión: Procedimientos contables administrativos**

**Tabla 3**

*Resultados correspondientes al Indicador: Existencia de normas y manuales de procedimiento.*

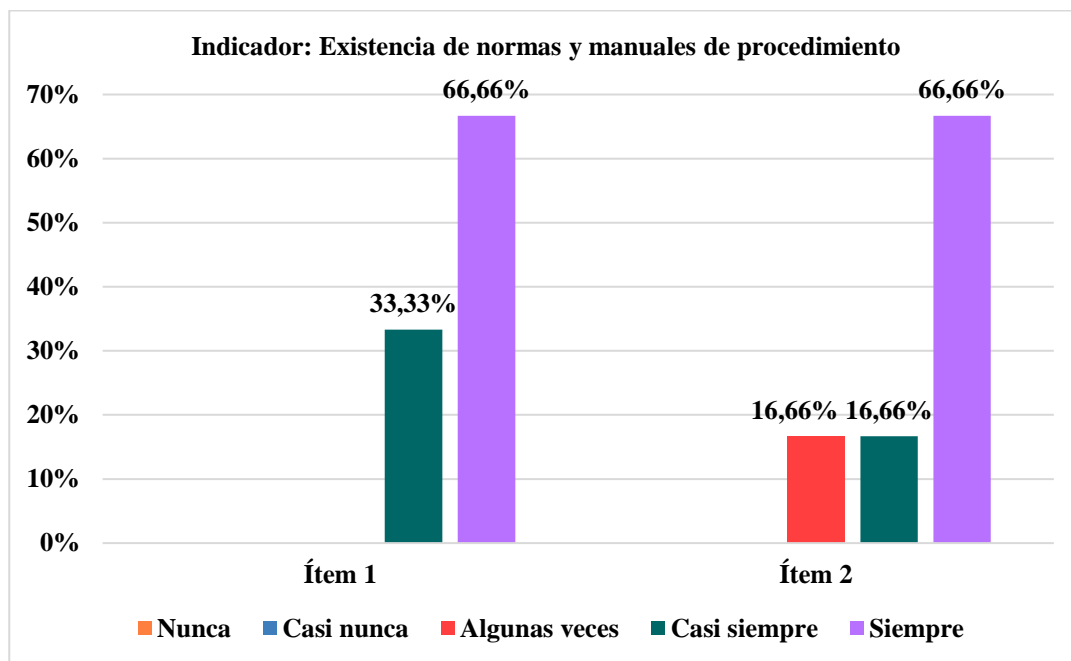
Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación									
		Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	En APROACA C.A., existen manuales y normas contables administrativos actualizados que describen detalladamente los procedimientos para el registro y gestión de recursos.	0	0	0	0	0	0	2	33.33	4	66.66
2	El personal administrativo conoce y aplica consistentemente las normas y procedimientos establecidos, asegurando la integridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros.	0	0	0	0	1	16.66	1	16.66	4	66.66

**Nota:** Se presenta la data resultante de las preguntas del Indicador: Existencia de normas y manuales de procedimiento, según la encuesta aplicada a 6 personas encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 1**

*Indicador: Existencia de normas y manuales de procedimiento*



Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** El análisis de la gráfica evidencia que, en cuanto a la existencia de normas y manuales de procedimiento, una proporción significativa de los participantes (66,66%) reconoce de manera constante la presencia de estos recursos, tanto en el primer como en el segundo ítem evaluado. No obstante, persisten respuestas en las categorías “algunas veces” y “casi siempre”, lo que revela vacilaciones y brechas en la aplicación uniforme de dichos instrumentos. Tal panorama sugiere que, aunque existe una base normativa, aún debe fortalecerse la consolidación y la consulta efectiva de estos documentos, evitando interpretaciones ambiguas en la gestión administrativa diaria.

- **Dimensión: Frecuencia de actualización de los registros contables**

**Tabla 4**

*Resultados correspondientes al Indicador: Métodos de priorización y selección de proyectos.*

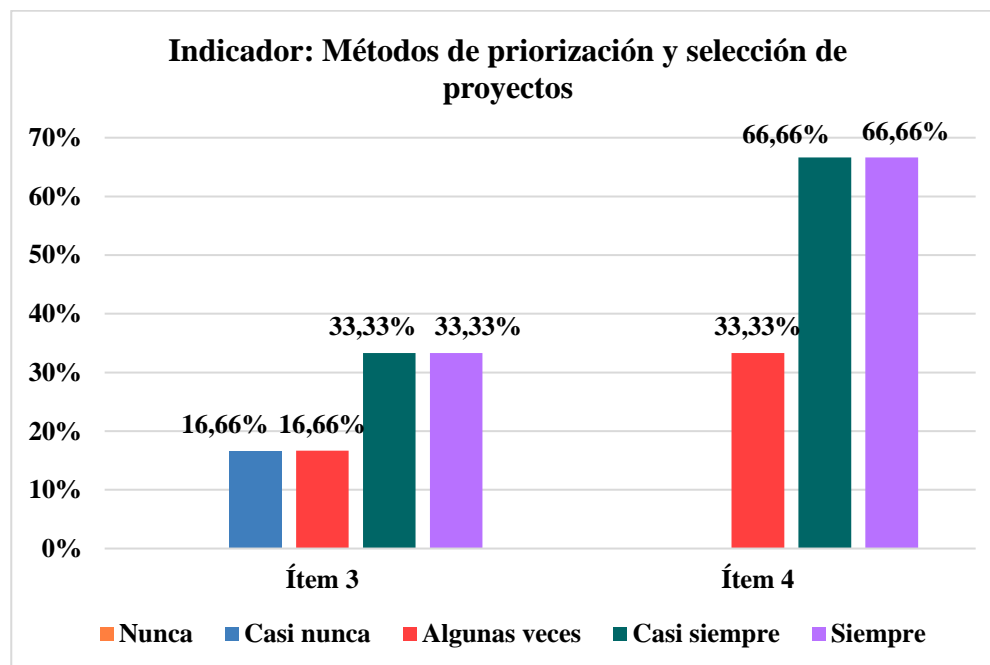
Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación									
		Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	En la asignación de recursos para proyectos en APROACA C.A., se aplican criterios claros, tales como la urgencia de la necesidad, número de beneficiarios, impacto social y ambiental, viabilidad técnico-económica, y análisis costo-beneficio, basados en evaluaciones técnicas objetivas y transparentes.	0	0	1	16.66	1	16.66	2	33.33	2	33.33
4	Existe un sistema formal para la revisión, aprobación y seguimiento de los proyectos financiados con los recursos disponibles.	0	0	0	0	2	33.33	4	66.66	0	0

**Nota:** Se presenta la data resultante de las preguntas del Indicador: Existencia de normas y manuales de procedimiento, según la encuesta aplicada a 6 personas encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 2**

*Indicador: Métodos de priorización y selección de proyectos*



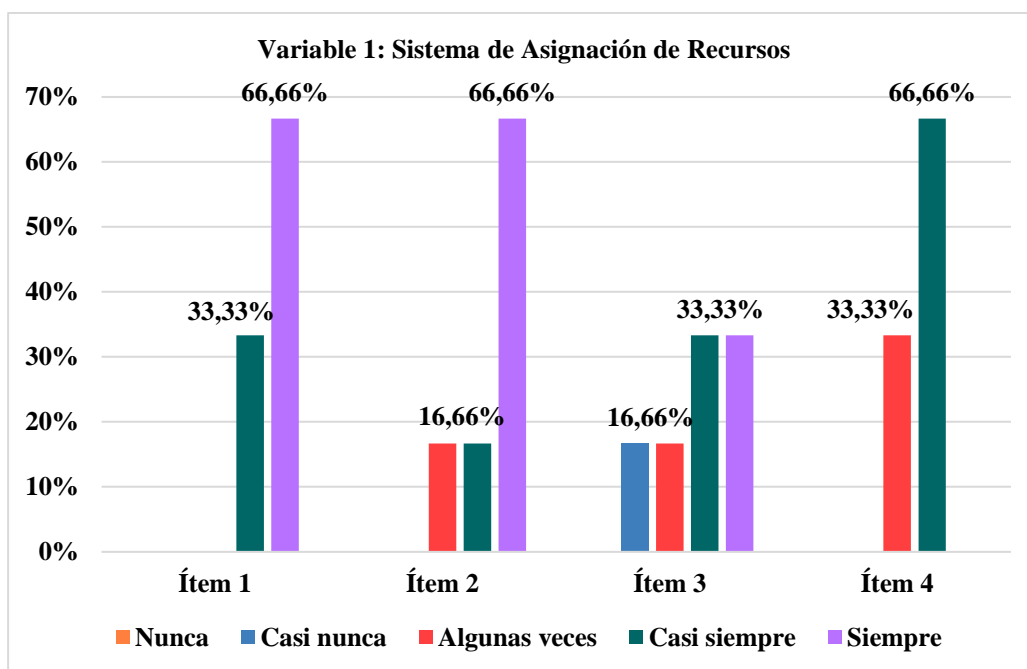
Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Al examinar los resultados sobre los métodos de priorización y selección de proyectos, se observa una tendencia significativa hacia la aplicación constante de criterios definidos, evidenciada al alcanzar el 66,66% en la categoría “siempre” para ambos ítems. Sin embargo, el hecho de que un tercio de los encuestados marque “algunas veces” o “casi siempre” advierte ciertas inconsistencias en la práctica real. De ahí que, esta variación sugiere la necesidad de perfeccionar y uniformar los métodos empleados, con el fin de asegurar que todas las iniciativas sean valoradas bajo estándares rigurosamente estructurados, fortaleciendo así la equidad y transparencia en el proceso de asignación de recursos.

- **Variable 1: Sistema de Asignación de Recursos**

**Figura 3**

*Variable 1: Sistema de Asignación de Recursos*



Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Al observar la Variable 1: Sistema de Asignación de Recursos, se evidencia una disparidad crítica en la gestión de los activos operativos. Es curioso notar cómo la mayoría absoluta de los encuestados, un contundente 66,66%, valida que la estructura fundamental (Ítem 1 e Ítem 4) se ejecuta "Siempre," lo que sugiere una sólida formalización teórica del proceso. No obstante, al indagar en la ejecución práctica (Ítem 2), solo un modesto 33,32% (sumando "Casi siempre" y "Siempre") sostiene una alta frecuencia, con un 16,66% admitiendo que ocurre "Casi nunca". Cabe resaltar que, esta desconexión es preocupante, puesto que, aunque el marco regulatorio para la canalización de recursos quizás esté bien diseñado en el papel, su adecuación y despliegue en el campo presenta una intermitencia que podría generar ineficiencias y desviaciones críticas en la ejecución de proyectos de alta complejidad técnica.

- **Dimensión: Sostenibilidad empresarial**

**Tabla 5**

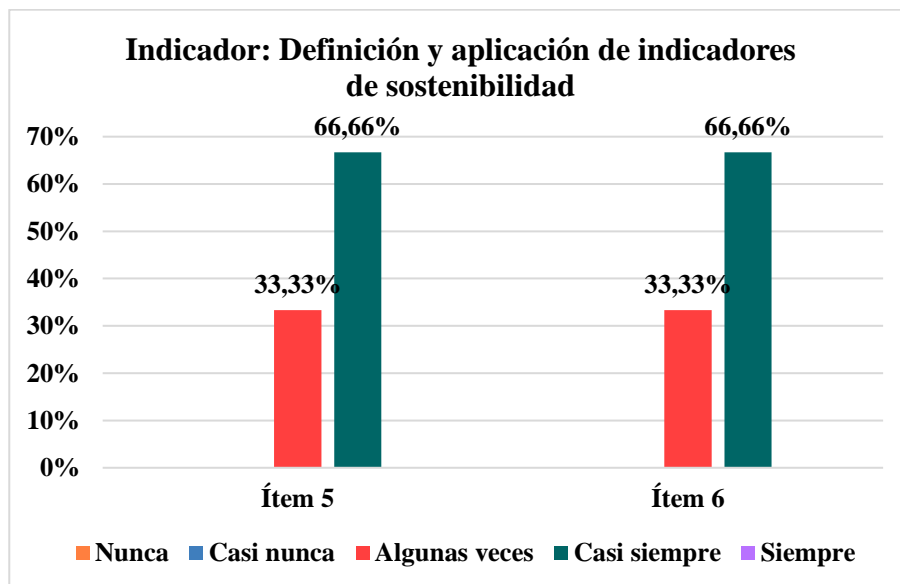
*Resultados correspondientes al Indicador: Definición y aplicación de indicadores de sostenibilidad.*

Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación									
		Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	APROACA C.A. dispone de indicadores definidos para medir regularmente el impacto social, ambiental y financiero de las iniciativas financiadas.	0	0	0	0	2	33.33	4	66.66	0	0
6	La gestión financiera incorpora criterios de sostenibilidad empresarial en la planificación y ejecución de programas financiados.	0	0	0	0	2	33.33	4	66.66	0	0

**Nota:** Se presenta la data resultante de las preguntas del Indicador: Definición y aplicación de indicadores de sostenibilidad, según la encuesta aplicada a 6 personas encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A. **Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 4**

*Indicador: Resultados correspondientes al Indicador: Definición y aplicación de indicadores de sostenibilidad.*



Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Con respecto al indicador se revela que, si bien un 66,66% de los encuestados percibe que APROACA C.A. aplica "casi siempre" indicadores de sostenibilidad e integra estos criterios en su gestión financiera, persiste un 33,33% que solo lo evidencia "algunas veces". Por ende, esta divergencia señala un avance tangible, aunque aún incompleto, hacia una medición sistemática del impacto social, ambiental y financiero. En este sentido, la organización ha sentado una base, pero debe consolidar mecanismos más robustos y constantes para garantizar que la sostenibilidad se integre de forma inequívoca y permanente en la planificación y ejecución de sus programas.

- **Dimensión: Participación de las partes interesadas**

**Tabla 6**

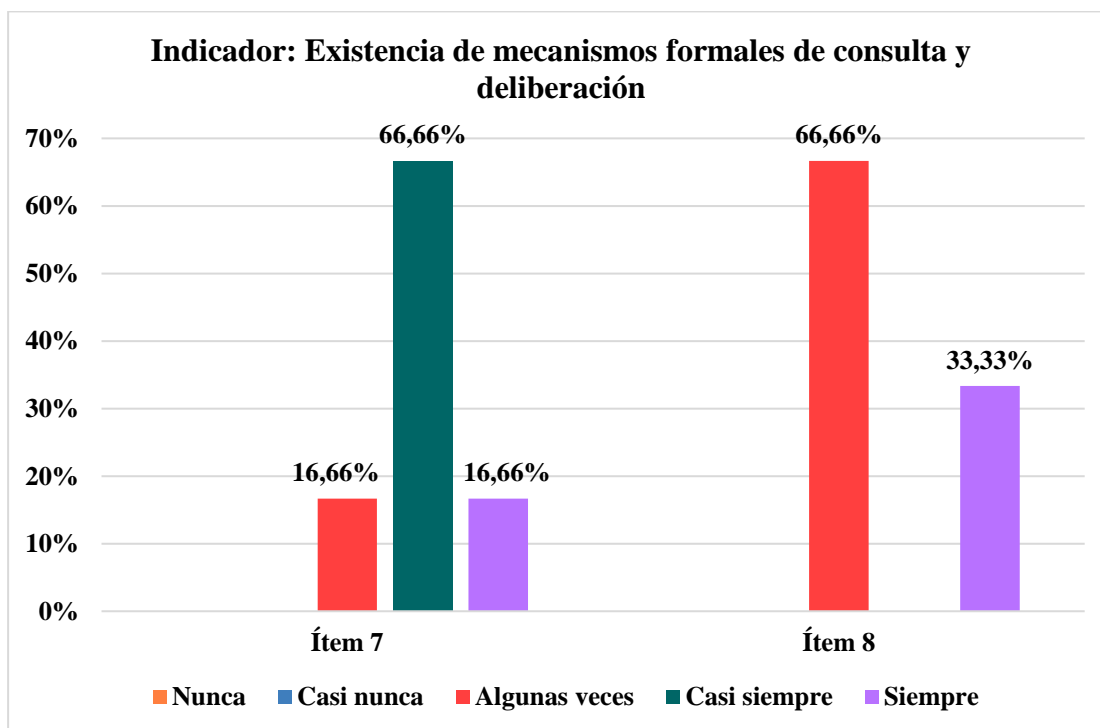
*Resultados correspondientes al Indicador: Existencia de mecanismos formales de consulta y deliberación.*

Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación									
		Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	En APROACA C.A., existen espacios institucionalizados y accesibles para la consulta y deliberación activa de los actores involucrados en la asignación de recursos.	0	0	0	0	1	16.66	4	66.66	1	16.66
8	Se promueve la comunicación clara y oportuna con la comunidad y se respetan los acuerdos establecidos en las instancias participativas.	0	0	0	0	4	66.66	0	0	2	33.33

**Nota:** Se presenta la data resultante de las preguntas del Indicador: Existencia de mecanismos formales de consulta y deliberación, según la encuesta aplicada a 6 personas encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A. **Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 5**

*Indicador: Existencia de mecanismos formales de consulta y deliberación.*



Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Por otra parte, el análisis del indicador muestra que, un significativo 66,66% de los consultados percibe que APROACA C.A. establece "casi siempre" mecanismos formales de consulta y comunicación, aún persiste un 33,33% que solo los visualiza "algunas veces". Por lo que, esta discrepancia exhibe cimientos participativos sólidos, pero también una brecha operativa que la organización debe cerrar para garantizar que la deliberación comunitaria sea un estándar permanente y no un ejercicio esporádico, consolidando así la confianza y legitimidad en la gestión de sus recursos.

- **Dimensión: Evaluación financiera**

**Tabla 7**

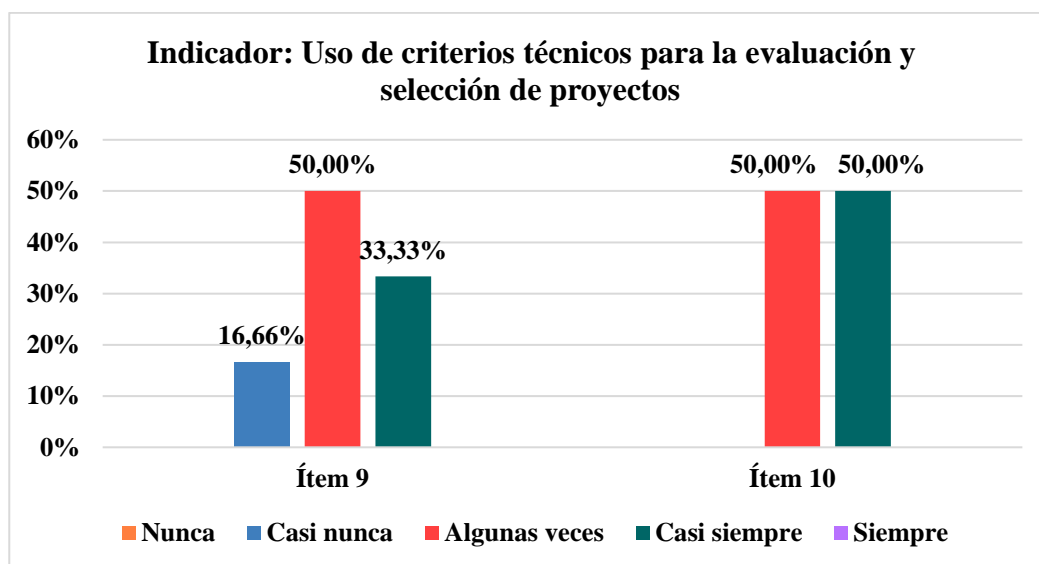
*Resultados correspondientes al Indicador: Uso de criterios técnicos para la evaluación y selección de proyectos.*

Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación									
		Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	Los proyectos sometidos a evaluación financiera son analizados utilizando criterios técnicos rigurosos y metodologías objetivas para garantizar su viabilidad.	0	0	1	16.66	3	50	2	33.33	0	0
10	La evaluación financiera es participativa, donde los actores comprenden y asumen los criterios técnicos empleados en la selección de proyectos.	0	0	0	0	3	50	3	50	0	0

**Nota:** Se presenta la data resultante de las preguntas del Indicador: Uso de criterios técnicos para la evaluación y selección de proyectos, según la encuesta aplicada a 6 personas encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A. **Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 6**

*Indicador: Uso de criterios técnicos para la evaluación y selección de proyectos.*

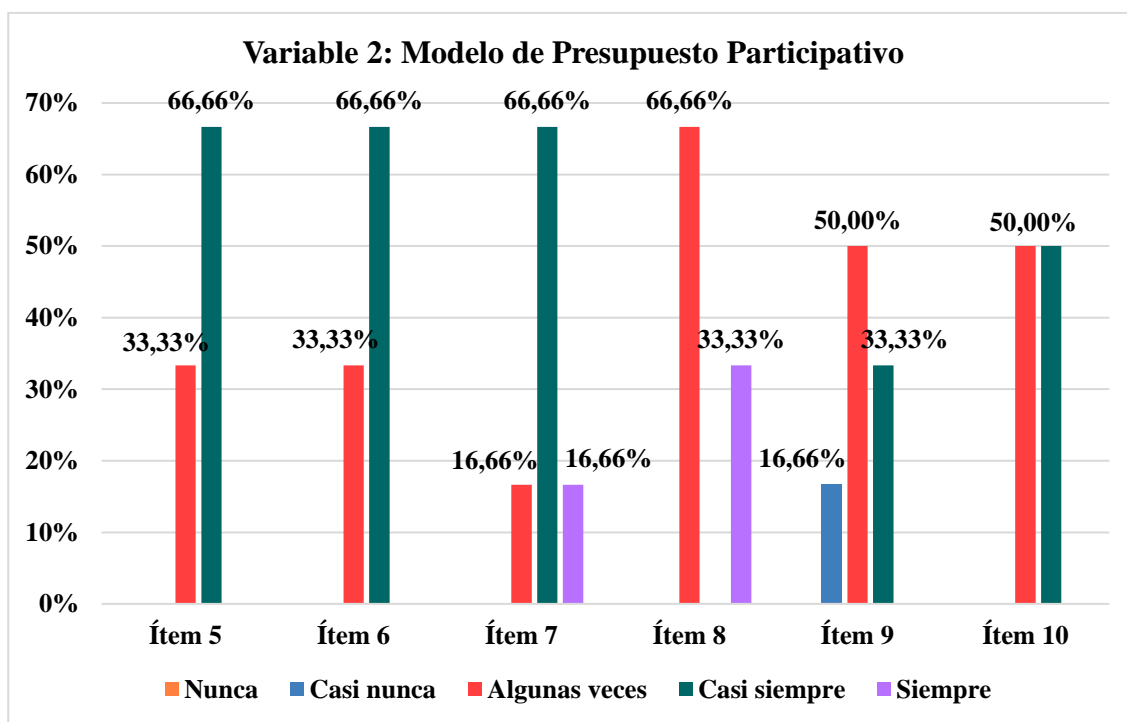


Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Los hallazgos reflejan una implementación heterogénea en los mecanismos de valoración técnica. Aunque el 66.66% de los consultados percibe que los proyectos se someten "casi siempre" a rigurosos criterios analíticos, persiste un 33.33% que solo constata esta práctica "algunas veces". De ahí que, esta notable variabilidad señala cimientos metodológicos prometedores, pero aún insuficientes. Por lo tanto, la organización debe estandarizar estos protocolos para convertir lo que hoy aparece como una aplicación intermitente en un sistema confiable y permanente de evaluación financiera.

**Figura 7**

Variable 2: Modelo de Presupuesto Participativo



Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Con referencia a la variable 2, "Modelo de Presupuesto Participativo", los resultados sugieren una marcada propensión a la implementación consistente de este modelo en los ítems evaluados. Notablemente, los ítems 5 y 6 exhiben que aunque una fracción minoritaria (33.33%) admite que "Algunas veces" no se aplica, una mayoría sustancial (66.66%) declara una aplicación "Casi siempre". Por lo que, esta tendencia se consolida en el ítem 7, aunque se vislumbra una menor aplicación de "Casi siempre" y "Algunas veces", es muy similar a la "Siempre". En los ítems 8, 9 y 10, se observa que "Algunas veces" se implementa significativamente, por ende, este patrón insinúa una consolidación en la metodología de presupuestos participativos. Resulta crucial, por tanto, estandarizar estos protocolos para transformar lo que hoy es esporádico en un sistema

confiable y permanente, asegurando que la sostenibilidad se integre de forma inequívoca en la gestión financiera.

- **Dimensión: Participación activa de los partes interesadas**

**Tabla 8**

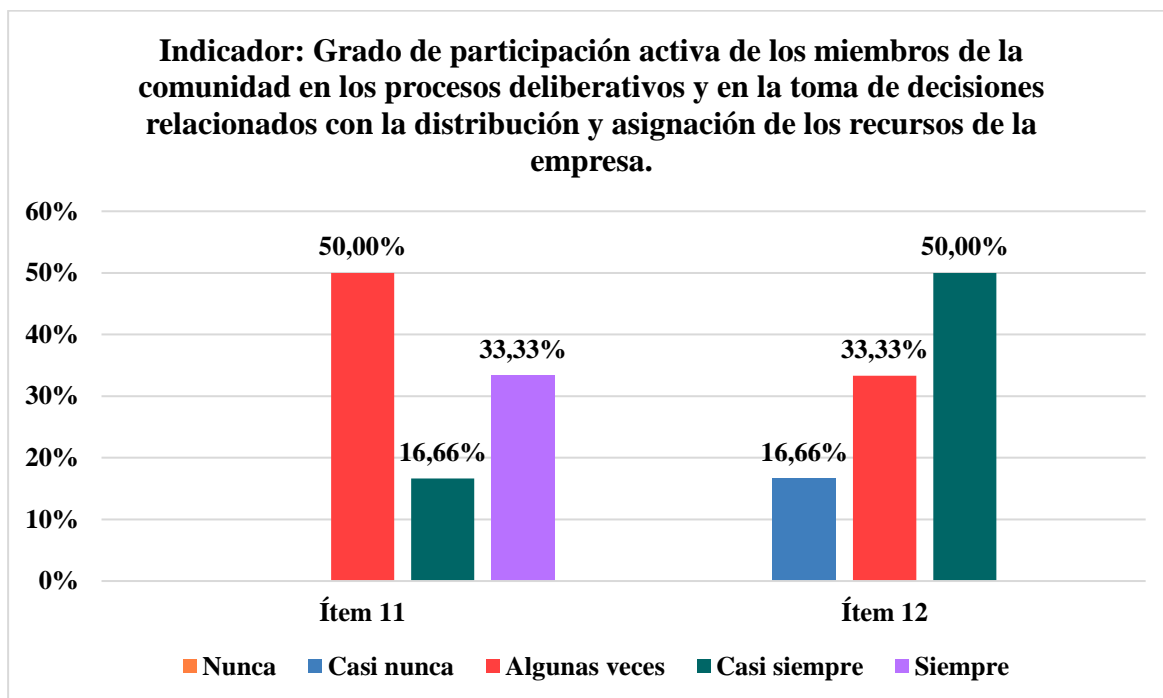
*Resultados correspondientes al Indicador: Grado de participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones relacionados con la distribución y asignación de los recursos de la empresa.*

Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación									
		Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	La comunidad y el personal administrativo participan de forma regular y continua en la toma de decisiones relacionadas con la asignación de recursos.	0	0	0	0	3	50	1	16.66	2	33.33
12	Se promueven espacios accesibles y permanentes para que las partes interesadas expresen sus opiniones y estas tengan impacto en la priorización de proyectos.	0	0	1	16.66	2	33.33	3	50	0	0

**Nota:** Se presenta la data resultante de las preguntas del Indicador: Grado de participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones relacionados con la distribución y asignación de los recursos de la empresa, según la encuesta aplicada a 6 personas encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A. **Fuente:** Elaboración propia.

### Figura 8

*Indicador: Grado de participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones relacionados con la distribución y asignación de los recursos de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** La evaluación del grado de participación comunitaria revela una dispersión significativa. A pesar de que, un 66.66% de los encuestados reporta una intervención casi constante en los procesos deliberativos, un tercio restante la percibe solo ocasionalmente. De este modo, la discrepancia indica que, si bien existen protocolos de consulta, su aplicación no está consolidada. Resulta preocupante esta inconsistencia, pues erosiona la legitimidad del sistema. Entonces, es necesario homogeneizar estos mecanismos para transformar una participación esporádica en un compromiso comunitario robusto y permanente.

- **Dimensión: Rendición de Cuentas**

**Tabla 9**

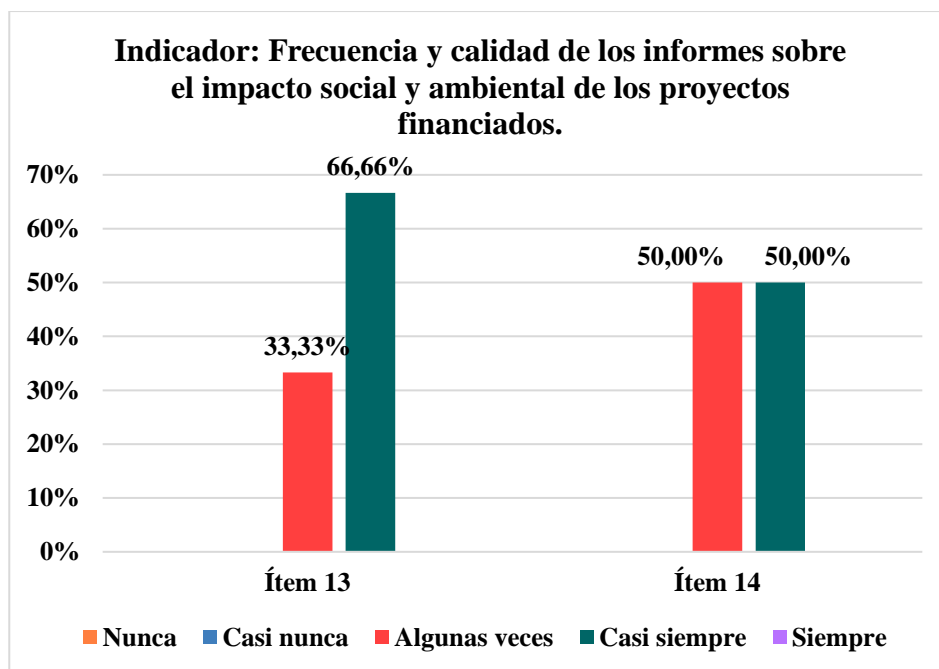
*Resultados correspondientes al Indicador: Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados.*

Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación									
		Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	APROACA C.A. elabora informes periódicos claros y accesibles sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados, que son comunicados oportunamente a las partes interesadas.	0	0	0	0	2	33.33	4	66.66	0	0
14	Los informes fomentan el análisis crítico y la retroalimentación constructiva por parte de la comunidad y actores involucrados.	0	0	0	0	3	50	3	50	0	0

**Nota:** Se presenta la data resultante de las preguntas del Indicador: Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados, según la encuesta aplicada a 6 personas encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A. **Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 9**

*Indicador: Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados.*



Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Es importante indicar que, en relación al estudio del indicador sobre los informes de impacto evidencia un avance parcial. Si bien un 66.66% de los consultados reconoce su elaboración casi constante, persiste un 33.33% que solo la identifica de manera intermitente. Cabe subrayar que, dicha dualidad refleja un sistema con base operativa, aunque carente de estandarización robusta. Resulta preocupante tal disparidad, pues limita la trazabilidad integral. De tal manera que, se requiere, por tanto, institucionalizar estos reportes para convertir una práctica irregular en un protocolo sistemático que garantice transparencia y evaluación continua.

- **Dimensión: Sostenibilidad Financiera**

**Tabla 10**

*Resultados correspondientes al Indicador: Cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado.*

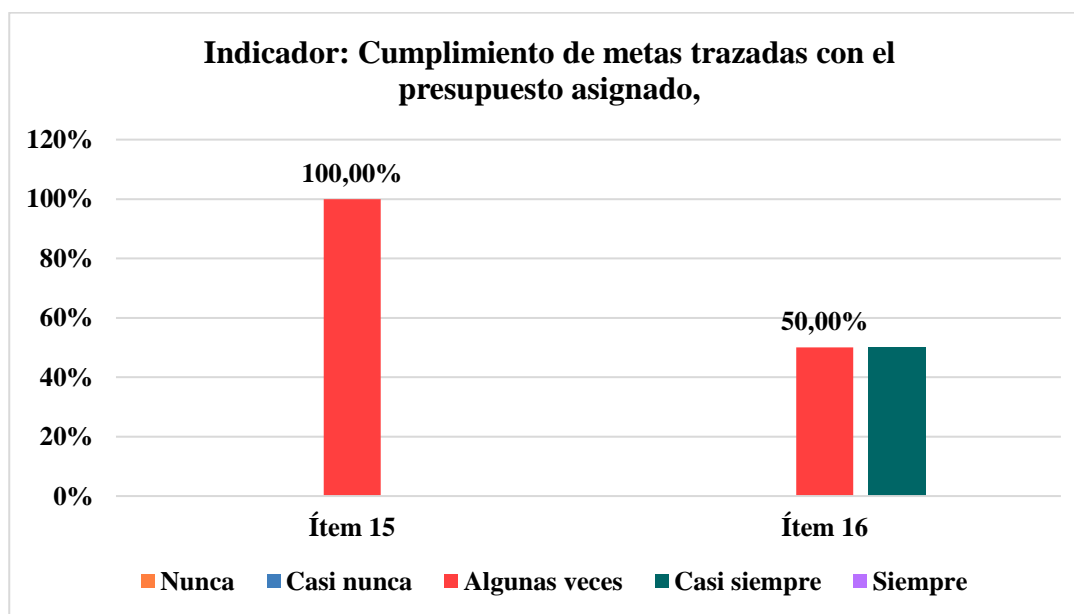
Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación									
		Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	Los proyectos asignados cumplen con las	0	0	0	0	6	100	0	0	0	0

	metas establecidas dentro del presupuesto aprobado, y se cuenta con un sistema de seguimiento para verificar avances y resultados.											
<b>16</b>	Las desviaciones presupuestarias se detectan y gestionan oportunamente para minimizar impactos negativos, y los resultados financieros son reportados periódicamente a los involucrados	0	0	0	0	3	50	3	50	0	0	

**Nota:** Se presenta la data resultante de las preguntas del Indicador: Cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado, según la encuesta aplicada a 6 personas encargados de las diferentes áreas administrativas en APROACA C.A. **Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 10**

*Indicador: Cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado.*



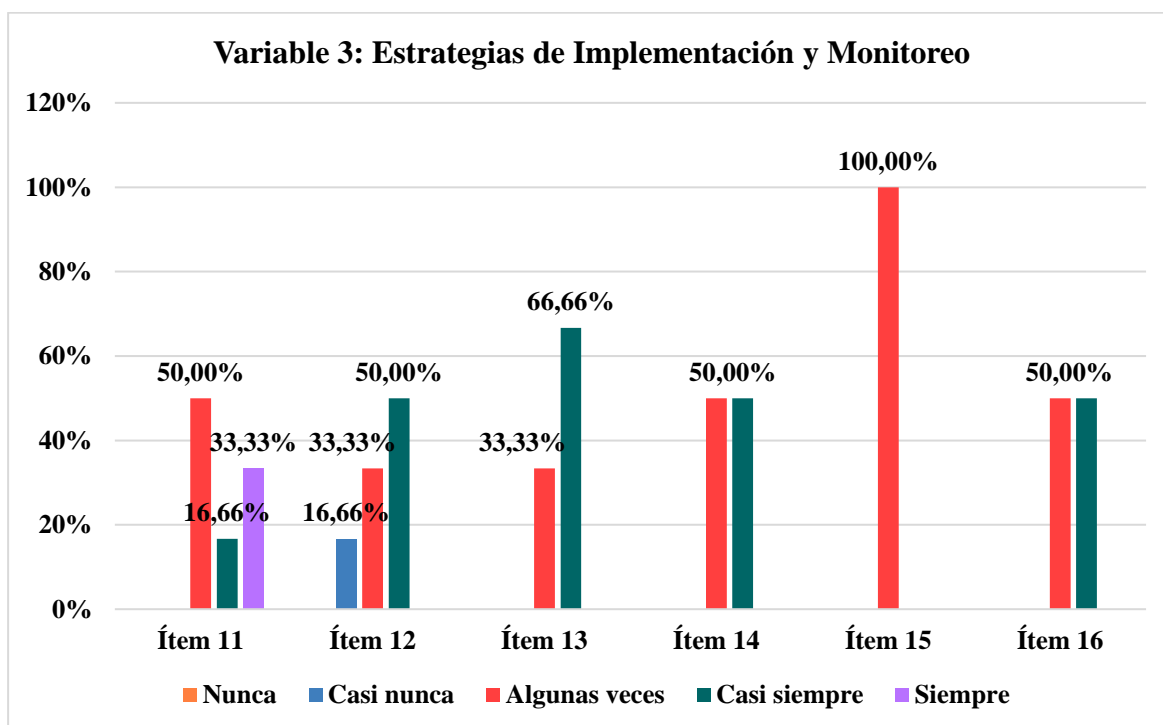
Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Los resultados son bastante elocuentes, debido a que, se observa una división exacta del 50% entre los que perciben el cumplimiento presupuestario como constante y quienes

lo consideran esporádico. De tal modo que, esta bipolaridad refleja una fractura operativa crítica dentro del sistema de gestión. Tal inconsistencia no es trivial; compromete seriamente la predictibilidad financiera y la ejecución efectiva de proyectos. En este contexto, urge implementar mecanismos de control más robustos que garanticen una adherencia sistemática a las metas establecidas, transformando esta aleatoriedad actual en una ejecución confiable y uniforme.

**Figura 11**

*Variable 3: Estrategias de Implementación y Monitoreo*



Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** La dispersión de respuestas en la variable "Estrategias de Implementación y Monitoreo" resulta, cuanto menos, elocuente. Puesto que, al examinar los ítems 11 y 12, apenas la mitad de los encuestados opta por "algunas veces" y la otra mitad por categorías de frecuencia baja o intermedia, lo que refleja falta de permanencia en las prácticas evaluadas. Ítems 13 y 14 muestran ligero avance hacia el "casi siempre", aunque persisten dudas. Asimismo, lo más revelador se aprecia en el ítem 15, donde el 100% selecciona "algunas veces", evidenciando una ausencia rotunda de sistematicidad. De acuerdo a, este panorama advierte la urgente necesidad de robustecer mecanismos de seguimiento, procurando uniformidad y constancia en la aplicación de estrategias de monitoreo organizacional.

#### **4.2 Discusión de Hallazgos**

La comparación de los resultados obtenidos para el primer objetivo específico con los antecedentes teóricos revela ciertos paralelismos notables. Como señalan Roa y Miranda (2024), la instauración de sistemas participativos en la asignación de recursos públicos puede mejorar considerablemente la transparencia y el vínculo entre tomadores de decisión y la ciudadanía; Sin embargo, en el caso de APROACA C.A., si bien se evidencian procedimientos básicos administrativos, persisten inconsistencias en la aplicación práctica, especialmente en lo referente a actualización y consulta efectiva de manuales. De tal manera que, esta divergencia invita a reflexionar sobre la necesidad de mecanismos instituir que no solo estén formalizados, sino también interiorizados en la cultura organizacional.

Desde la perspectiva de la equidad y eficiencia, Bazurto y Saltos (2024) destacan que el presupuesto participativo, cuando se implementa de modo genuino, puede generar una redistribución más justa de los recursos y fortalecer la corresponsabilidad. De ahí que, los hallazgos en APROACA C.A. exponen que aún queda un trecho por recorrer, pues aunque existe

reconocimiento de estructuras normativas, la puesta en práctica se ve empañada por inercias administrativas y falta de sistematicidad. Por consiguiente, la relevancia de este diagnóstico radica en que orienta a la organización hacia áreas neurálgicas donde la formación técnica y la participación podrían ser palancas de cambio efectivo.

Respecto a las oportunidades, Moreira y Vegas (2024) argumentan que la formalización de procesos participativos y la institucionalización de mecanismos de consulta dotan de legitimidad y robustez a la gestión financiera. Por lo que, los resultados de la encuesta, al poner de relieve tanto aciertos como vacíos, confirman la pertinencia de avanzar hacia la construcción de herramientas metodológicas contextualizadas, capaces de adaptarse a especificidades operativas y culturales presentes en APROACA C.A. Por otra parte, la posibilidad de consolidar rutas de mejora está dada en la medida en que la organización fomente el aprendizaje colectivo y la actualización constante de sus registros y procedimientos.

En términos de relevancia, queda claro que diagnosticar con precisión la realidad organizacional desde una óptica contable-administrativa no es un ejercicio meramente técnico. Se convierte en un paso estratégico que posibilita la sustentabilidad institucional, optimiza la toma de decisiones y favorece la alineación de recursos con necesidades reales. A partir de, esta va visión en línea con Olivas et al. (2021), quienes enfatizan que la transparencia, la legitimidad institucional y la confianza social requieren procesos de asignación de recursos cada vez más claros y consensuados.

No obstante, es preciso reconocer las limitaciones propias de los resultados obtenidos. Debido al, tamaño reducido y especializado de la muestra solo seis trabajadores administrativos restringe la generalización de los hallazgos, un hecho subrayado por Hernández y Mendoza (2018). Además, la información se nutre primordialmente de percepciones y autoevaluaciones, lo cual

introduce el riesgo de sesgo subjetivo y no necesariamente traduce la totalidad de la dinámica organizacional. Es fundamental que, futuras aplicaciones complementen los instrumentos cuantitativos con técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad y análisis documental, para abarcar una perspectiva mucho más integral y objetiva.

Por último, las condiciones estructurales y recursos disponibles en APROACA C.A. también condicionan el alcance de la intervención. De tal manera que, la evidencia recogida afirma que, a pesar de existir una voluntad inicial de sistematizar y ordenar el flujo de información y recursos, aspectos como la escasez de personal capacitado, la dispersión documental y la falta de tecnologías de gestión avanzadas dificultan la construcción de un modelo participativo robusto. Puesto que, al reconocer y transparentar estos límites no solo fortalece la honestidad investigativa, sino que abre puertas a colaboraciones estratégicas que permiten superar barreras y acelerar el proceso de madurez organizacional.

En este contexto, la revisión de los resultados relacionados con el segundo objetivo específico, centrado en el diseño de un modelo de presupuesto participativo, evidencia la relevancia de incorporar mecanismos robustos que optimizan la asignación de recursos bajo criterios de sostenibilidad empresarial y legitimidad social. Tal como postulan Moreira y Vegas (2024), la estructuración de procesos participativos transparentes y sistemáticos fortalece la gobernanza organizacional, un aspecto crítico identificado en los diagnósticos de APROACA C.A. Entonces, las brechas evidenciadas en la integración de estos mecanismos refuerzan la necesidad de transitar modelos hacia mayor apertura y control comunitario.

Al mismo tiempo, a la luz de los fundamentos expuestos por Olivas et al. (2021), los indicadores de sostenibilidad no pueden circunscribirse a métricas ambientales, sino que requieren articular dimensiones sociales, económicas y éticas. En el caso de APROACA C.A., si bien se

observan esfuerzos incipientes para la medición del impacto social y ambiental, la falta de sistematicidad y de instrumentos metodológicos cuantificables dificulta el seguimiento y la toma de decisiones basadas en evidencia objetiva. En este sentido, se coloca de manifiesto la urgencia de diseñar e implementar herramientas específicas adaptadas a las particularidades operativas de la empresa.

Bazurto y Saltos (2024) argumentan que el éxito de un modelo participativo depende, en buena medida, de la institucionalización de espacios de consulta, deliberación y retroalimentación permanente. Es por ello que, los resultados locales muestran que la participación, aunque reconocida en el discurso institucional, aún transita entre formalismo y práctica. Ahora bien, esta ambivalencia no debe interpretarse únicamente como resistencia organizativa, sino también como reflejo de una cultura administrativa que ha priorizado históricamente la verticalidad sobre la horizontalidad, lo que exige redoblar esfuerzos educativos y comunicacionales para cimentar una gobernanza realmente inclusiva.

Cabe subrayar que, un elemento central identificado en el análisis es la carencia de criterios técnicos homogéneos para la evaluación y selección de proyectos; los cuales se encuentran alineados con los criterios de Segura y Espinel (2025), la existencia de parámetros claros y replicables es condición sine qua non para asegurar la equidad y objetividad del proceso presupuestario. APROACA C.A. aún se enfrenta al reto de consolidar manuales metodológicos y plataformas tecnológicas que permitan recoger, comparar y ponderar iniciativas en función de su impacto tangible y las verdaderas prioridades comunitarias.

A su vez, la relevancia de estos hallazgos va más allá del plano teórico. Debido a que, el diseño de un modelo de presupuesto participativo para APROACA C.A. representa la oportunidad de trascender modelos tradicionales y avanzar hacia una gestión financiera anclada en la

sostenibilidad y la corresponsabilidad. Así lo enfatiza Chacón (2022), quien destaca que los modelos participativos no solo democratizan la gestión pública, sino que incrementan la legitimidad percibida y la adhesión social en contextos de alta volatilidad. Por tanto, dotan a la empresa de un punto de inflexión para consolidar prácticas transparentes y resilientes frente a los desafíos del entorno.

Sin dejar de lado los avances, es imprescindible reconocer limitaciones estructurales y culturales identificadas durante el proceso. De tal forma que, el alcance de la propuesta se ve condicionado por la capacidad técnica, el grado de cohesión de la comunidad y la disponibilidad de recursos para la capacitación continua. Además, como lo advierte la literatura especializada (Muñoz et al., 2021), la transformación de la cultura organizacional y la implantación de modelos innovadores requieren tiempo, adaptación progresiva y una vigilancia constante para evitar retrocesos y mantener viva la llama del cambio.

En relación con, el tercer objetivo específico, al centrarse en la implementación y monitoreo efectivo de un sistema de presupuesto participativo, obliga a reflexionar sobre la importancia de la rendición de cuentas y la transparencia financiera en el contexto actual de APROACA C.A. Diversos autores, como Bazurto y Saltos (2024), puntualizan que la consolidación de mecanismos para el seguimiento y control social no solo favorece la confianza institucional, sino que estimula la participación constante de la comunidad y de los actores clave en las decisiones presupuestarias. En este sentido, el análisis revela que la empresa cuenta con procedimientos incipientes, pero su aplicación es intermitente y carece de protocolos integrales que permitan corregir desviaciones en tiempo real.

A la par de la literatura, Chacón (2022) sostiene que los sistemas de presupuestación participativa deben contemplar la construcción de canales funcionales para la retroalimentación y

la corrección, nutriéndose de indicadores de impacto social y ambiental. Por ende, los hallazgos en APROACA CA demuestran que, aunque existen espacios para la interacción, la rendición de cuentas es poco sistemática y, en ocasiones, se limita a informes formales sin involucrar activamente a la comunidad. De ahí que, esta debilidad resalta la urgencia de robustecer la comunicación interna y la transparencia activa como soporte a una gobernanza madura.

En el plano metodológico, Moreira y Vegas (2024) subrayan la necesidad de adoptar prácticas de auditoría tanto internas como externas para verificar la ejecución y el impacto de los recursos asignados. Tal enfoque debería inspirar a APROACA C.A. a migrar hacia la integración de sistemas de monitoreo digitalizados y de indicadores clave de desempeño, no solo para demostrar eficiencia financiera, sino para hacer tangible el beneficio de los proyectos financiados. Por lo que, esta transición, sin duda, exige un proceso gradual de capacitación y sensibilización del personal y de los beneficiarios directos e indirectos.

Al mismo tiempo, la inclusión participativa de la comunidad en el monitoreo y seguimiento de los proyectos financiados resultó ser una de las áreas más débiles del sistema actual. Roa y Miranda (2024) han destacado que la legitimidad de la gestión pública y empresarial depende, en gran medida, de la intensidad de la apropiación comunitaria de los procesos y resultados. De tal manera que, se hace mención de la encuesta en APROACA C.A. puesto que expuso cómo prácticas como la elaboración y discusión colectiva de informes aún permanecen subdesarrolladas, lo que limita la percepción de equidad y justicia en la asignación de recursos.

Igualmente, una implicación relevante de estos hallazgos es la oportunidad de diseñar intervenciones que vayan más allá del seguimiento financiero tradicional, integrando métricas de sostenibilidad y de valor compartido. De acuerdo con Segura y Espinel (2025), la implementación de indicadores multidimensionales permite evaluar no solo la eficiencia, sino la pertinencia e

impacto de cada iniciativa desde una perspectiva de desarrollo sostenible. Para APROACA C.A., esto supondría un cambio de paradigma en la cultura organizacional, transicionando de una lógica de control vertical hacia una lógica de corresponsabilidad horizontal.

Por último, resulta imprescindible reconocer que la consolidación de un sistema de monitoreo de efectivo está sujeto a restricciones estructurales y de talento humano. Como señala la literatura especializada (Muñoz et al., 2021), la sostenibilidad de estos procesos en el tiempo requiere voluntad política, inversión sostenida y un acompañamiento técnico que facilite la adaptación progresiva a nuevos modelos de gestión. Aunado a las limitaciones de recursos y la posible resistencia al cambio deben abordarse como parte inherente del proceso de madurez institucional.

#### **4.3 Vinculación con los Objetivos Institucionales del DHS**

La vinculación de los resultados de esta investigación con los objetivos institucionales del Desarrollo Humano Sostenible (DHS) de la Universidad Valle de Momboy resulta tangible cuando se ilustra cómo la adopción de un sistema de presupuesto participativo impulsa la equidad, la transparencia y la gestión comunitaria de los recursos. Ahora bien, el fortalecimiento de estos principios, reconocidos en la misión institucional, proyecta a la universidad como referente de innovación social y organizacional en el contexto andino. Es por ello que, la transversalidad de los hallazgos abona a la construcción de una cultura universitaria orientada hacia el bien común y la justicia social.

Por consiguiente, el desarrollo humano universitario se robustece al evidenciar que la integración de procesos participativos en la toma de decisiones no es solo una pauta teórica, sino

una realidad plausible para entidades como APROACA C.A. de tal modo que, este modelo converge con la visión de la Universidad Valle de Momboy en la medida que permite, además de la formación profesional, cultivar liderazgo colaborativo y sentido de corresponsabilidad en los actores que gestionan el patrimonio comunitario. Así, el proyecto propuesto trasciende la mera operatividad contable y se alinea con prácticas transformadoras.

Analizando los resultados, se identifica una contribución directa a la sostenibilidad económica, pues el establecimiento de indicadores claros y criterios de asignación permite optimizar el uso de recursos, evitando gastos superfluos o desviaciones presupuestarias. Al igual que plantean Segura y Espinel (2025), la eficiencia y racionalidad en la gestión son condiciones necesarias para garantizar la continuidad operativa y la sustentabilidad financiera a largo plazo. Puesto que, los resultados, por fin, reafirman la vocación de la universidad hacia buenas prácticas administrativas.

En el plano ambiental, el modelo participante ofrece una herramienta concreta para canalizar recursos hacia proyectos alineados con la agenda verde, la economía circular y la reducción de la huella ecológica. A su vez, al incorporar indicadores de sostenibilidad ambiental, como sugiere la literatura especializada, incentivar la adopción responsable de tecnologías limpias y políticas de uso racional del agua, energía y suelo. Desde este enfoque convergente, contribuye tanto a la misión ecológica universitaria como a las líneas de investigación en gestión socioambiental.

Por otra parte, no puede soslayarse representar el impacto sobre la cohesión social, donde los mecanismos de deliberación y consulta ciudadana un laboratorio viviente para el ejercicio de ciudadanías transformadoras. Tal como sugiere Bazurto y Saltos (2024), la construcción de capital social requiere procesos de inclusión y diálogo, donde la pluralidad de voces sea reconocida y

valorada como insumo fundamental para la toma de decisiones. Es por ello que, los resultados obtenidos fortalecen el tejido social en comunidades rurales y empresariales, aportando así valor intangible al proyecto institucional.

Desde la perspectiva institucional, la propuesta se ajusta fielmente a los valores de honestidad, solidaridad y transparencia promovidos por la universidad. Puesto que, el diseño metodológico, basado en evidencia y aprendizaje activo, favorece la formación integral y ética de los futuros líderes en contaduría pública, reafirmando el compromiso académico de la institución frente a retos contemporáneos en gobernanza y sostenibilidad. En consecuencia, la articulación del proyecto con los valores universitarios se legitima en la práctica cotidiana de la gestión educativa y empresarial.

En otro orden de ideas, los hallazgos también aportan soluciones concretas al entramado socioeconómico regional, pues el sistema diseñado es replicable en otras organizaciones similares. Por ende, este carácter transferible responde a la necesidad de ofrecer respuestas tangibles a problemáticas compartidas por múltiples comunidades, extendiendo el impacto del conocimiento producido por la universidad más allá de los muros del campus. Así, se fortalece el efecto multiplicador del desarrollo institucional.

Aunado a esto, una recomendación fundamental radica en la necesidad de profundizar en procesos de formación docente y comunitaria sobre presupuestación participativa, indicadores de sostenibilidad y auditorías sociales. Debido a que, solo así será posible cultivar una nueva generación de gestores y ciudadanos críticos, capaces de liderar la transición hacia un desarrollo económico y ambientalmente responsable. En este sentido, promover la investigación aplicada y los espacios de encuentro interdisciplinario potenciarán estos procesos de aprendizaje significativo e innovación.

Es prioritario, asimismo, crear alianzas entre la universidad, el sector privado y organismos de la sociedad civil para el seguimiento y coevaluación permanente de los modelos implementados. Por esta razón, el trabajo colaborativo permitirá ajustarse a cambios contextuales, capitalizar experiencias exitosas y corregir desviaciones de manera transparente y apropiada. Además, generará redes de apoyo y aprendizaje colectivo tan vitales para la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

En definitiva, la articulación entre la propuesta diseñada, los resultados obtenidos y los valores institucionales de la Universidad Valle de Momboy consolidan una plataforma sólida para el desarrollo humano sostenible. De allí que, los hallazgos aquí expuestos confirman que la academia puede ser motor de transformación territorial y puente entre el saber experto y las aspiraciones colectivas. Igualmente, continuar transitando este camino, desde la humildad intelectual y el compromiso ético, es la mejor garantía de perdurabilidad y relevancia social para la universidad en el escenario nacional y latinoamericano.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

En primer lugar, se logró diagnosticar de manera exhaustiva las características actuales del sistema de asignación de recursos de APROACA CA, identificando que, si bien la organización cuenta con bases normativas y procedimientos contables básicos, persisten vacíos importantes en la actualización y aplicación sistemática de manuales operativos. De ahí que, la inconstancia en la utilización de estos instrumentos revela una debilidad en la cultura organizacional que limita la consolidación de prácticas modernas y transparentes.

Además, el análisis permitió constatar que la aplicación de criterios técnicos para la priorización y selección de proyectos, tales como la urgencia, el impacto social y ambiental, y el análisis costo-beneficio, muestra signos de avance, pero aún carece de la estandarización requerida para garantizar procesos realmente equitativos y replicables. Por lo que, esta situación evidencia que la institucionalización de modelos participativos requiere de más que voluntarismo, por ende, exige voluntad técnica, formación y seguimiento continuo.

En correspondencia con el segundo objetivo, se diseñó un modelo de presupuesto participativo ajustado a la realidad operativa y cultural de APROACA CA, integrando indicadores de sostenibilidad empresarial, mecanismos de participación pluralista y criterios transparentes de evaluación financiera. Cabe destacar que, este modelo, respaldado por los planteamientos teóricos se nutre de la experiencia internacional y local para conjugar eficiencia contable, legitimidad social y viabilidad estratégica.

No obstante, la implementación práctica de este modelo enfrenta retos significativos. Aunque, la percepción general entre los encuestados sugiere un progreso hacia la integración de indicadores sociales y ambientales, la falta de homogeneidad en su aplicación denota que la gestión financiera aún se encuentra en fases incipientes de madurez institucional. Tal hallazgo subraya la urgencia de fortalecer los mecanismos de formación y apropiación metodológica en los diferentes niveles de la empresa.

En cuanto al tercer objetivo, la investigación permitió proponer estrategias claras para la implementación y monitoreo del sistema. En este contexto, las recomendaciones incluyen la necesidad de institucionalizar mecanismos formales de consulta, fomentar la corresponsabilidad en la elaboración de informes de impacto, y consolidar sistemas de auditoría interna y externa que permitan el seguimiento real y la evaluación objetiva de los resultados. En vinculación con, la relevancia práctica de estas propuestas reside en su potencial para transformar la asignación de recursos en un proceso confiable, dinámico y ajustado a las exigencias regulatorias y comunitarias.

Es fundamental reconocer que la principal limitación del estudio radica en el tamaño reducido de la muestra, constituida únicamente por el personal administrativo de APROACA CA, lo que delimita el alcance generalizable de los hallazgos. Además, las condiciones propias del entorno rural, las restricciones tecnológicas y la carencia de registros sistematizados obstaculizaron la aplicabilidad plena de algunos instrumentos analíticos y metodológicos.

Pese a ello, los resultados obtenidos contribuyen profusamente al cuerpo de conocimiento relativo al presupuesto participativo en contextos empresariales venezolanos y pueden servir como referente para intervenciones en organizaciones con características similares. Así, se valida la hipótesis de que la planificación financiera, anclada en la participación social y la sostenibilidad,

es fundamental para el desarrollo institucional y el fortalecimiento del capital social y ambiental en el entorno local.

A nivel conceptual y práctico, la investigación reafirma que la aplicación sistematizada de modelos de presupuesto participativo, aún en escenarios limitados por recursos y capacidades técnicas, puede actuar como un detonante positivo para la transparencia, la eficiencia y la confianza comunitaria. Por lo tanto, se recomienda dar continuidad a la línea de investigación, incorporando evaluaciones longitudinales y ampliando las estrategias participativas a todas las áreas y niveles organizacionales.

Por último, se concluye que la experiencia adquirida en la presente investigación representa una sólida plataforma para avanzar en la consolidación de políticas de corresponsabilidad y gobernanza democrática, no solo para APROACA CA, sino también para el entramado socioeconómico regional. De este modo, la adaptación progresiva del modelo aquí propuesto podría, con las debidas adecuaciones, replicarse en otras áreas productivas o instituciones, contribuyendo a la consolidación de una cultura organizacional abierta, responsable y orientada a la mejora continua. En este sentido, es imprescindible seguir profundizando en prácticas innovadoras que integran la contaduría pública y la gestión sostenible como ejes de cambio social y económico.

## **5.2 Recomendaciones**

A partir del análisis exhaustivo realizado en APROACA CA, la primera recomendación se orienta a institucionalizar procesos de capacitación y actualización continúa dirigida al personal administrativo y los actores comunitarios involucrados en la gestión presupuestaria. Debido a que, en un entorno donde los cambios regulatorios y tecnológicos son constantes, solo una formación

sistemática en presupuesto participativo, sostenibilidad y auditoría social puede garantizar la apropiación metodológica y la regeneración de capacidades organizacionales.

En relación con la transparencia y rendición de cuentas, se sugiere implementar canales formales y accesibles de comunicación, como portales digitales institucionales, asambleas periódicas y comités veedores integrados por representantes internos y externos. De ahí que, la consolidación de estos mecanismos permitirá un control del efectivo social y reducirá la opacidad en la gestión financiera, alineándose así con la normativa vigente y las mejores prácticas internacionales.

Considerando la necesidad de una mayor participación ciudadana, se aconseja diseñar e institucionalizar mesas técnicas deliberativas donde la priorización y aprobación de proyectos responda a diagnósticos comunitarios certificados. Cabe destacar que, esta propuesta se apoya en la experiencia de modelos exitosos en la región, y su aplicabilidad en APROACA CA aportará legitimidad, pertinencia y corresponsabilidad en la asignación de recursos, especialmente en contextos rurales y con restricciones logísticas palpables.

Aunado a esto, se hace énfasis en la conveniencia de desarrollar e integrar sistemas digitales de seguimiento y evaluación de los proyectos financiados. Asimismo, estas plataformas deben estar equipadas con indicadores multidimensionales de sostenibilidad, facilitando la trazabilidad, el acceso público a la información y la posibilidad de ejecutar auditorías en tiempo real. Por ende, la digitalización, progresiva y acompañada de formación técnica, abre nuevas oportunidades para la mejora continua y la fiscalización social colaborativa.

En cuanto a la planificación estratégica institucional, se recomienda incorporar el enfoque de presupuesto participativo como una política transversal, no solo en áreas contables, sino también en la gestión de talento humano, infraestructura, desarrollo ambiental y proyectos sociales.

Desde este enfoque integral se permite optimizar recursos, disminuir duplicidades y garantizar que las inversiones tengan impactos medibles y sostenibles en el tiempo.

Con respecto a la sostenibilidad financiera, se propone crear reservas o fondos rotativos que apoyen la implementación gradual del sistema de presupuesto participativo y la sostenibilidad de nuevos proyectos. Dicha, estrategia contribuirá a gestionar los riesgos propios de los ciclos económicos y permitirá responder oportunamente a contingencias, asegurando la continuidad de las iniciativas clave para el desarrollo territorial.

A mediano plazo, se sugiere establecer alianzas estratégicas con otras empresas, organizaciones sociales y organismos multilaterales para el intercambio de experiencias y la cofinanciación de iniciativas innovadoras. Es por ello que, la construcción de redes y la cooperación interinstitucional enriquecen los marcos de referencia y facilitan la transferencia de buenas prácticas en administración y gobernanza participativa.

Para, mejorar la pertinencia analítica y la calidad de la información recopilada, es recomendable diversificar los métodos de investigación en futuras evaluaciones. De tal modo, la combinación de técnicas cuantitativas, cualitativas, estudios longitudinales y comparativos entre contextos similares permitirá comprender mejor la dinámica y el impacto real del presupuesto participativo, abriendo nuevas líneas temáticas y metodologías aplicadas.

En función de la replicabilidad y transferencia del modelo diseñado, se recomienda adoptar una lógica de pilotaje en otras organizaciones o comunidades de características afines. Durante esta fase experimental, acompañada de procesos de sistematización y documentación rigurosa, permitirá validar las fortalezas y debilidades del sistema, facilitando las adecuaciones contextuales necesarias para su expansión regional o sectorial.

Definitivamente, se enfatiza en la importancia de fomentar la cultura del aprendizaje organizacional y la innovación. Así como, crear espacios permanentes de reflexión crítica, autoevaluación y mejora continua fortalecerá la resiliencia de APROACA CA ante los retos futuros. Al mismo tiempo, se hace énfasis de que solo una organización capaz de aprender de sus éxitos y desaciertos, y de convertir el conocimiento en acciones tangibles y colectivas, estará verdaderamente preparada para transitar hacia modelos de desarrollo humano sostenible.

### **5.3 Líneas Futuras de Investigación**

Mediante el reconociendo la complejidad inherente a la gestión participativa, sería enriquecedor profundizar en el análisis de la dimensión psicosocial. Debido a que, el estudio podría ampliarse para examinar cómo las dinámicas de poder, la confianza interpersonal y las habilidades de comunicación influyen en la efectividad del sistema de presupuesto participativo. Puesto que, a partir de este enfoque permitiría comprender mejor las barreras y facilitadores que se presentan en la práctica, y cómo superarlas para fomentar una participación genuina y constructiva.

Aunado a lo anterior, se propone la realización de estudios comparativos a través de la exploración de la experiencia de otras organizaciones, tanto del sector agroindustrial como de otros ámbitos, que hayan implementado sistemas similares, podría arrojar luz sobre las mejores prácticas, los desafíos comunes y las adaptaciones necesarias para garantizar el éxito del modelo en diferentes contextos. Asimismo, estos estudios podrían incluir tanto análisis cuantitativos como cualitativos, y abarcar diferentes dimensiones, como la estructura organizativa, la cultura empresarial y el nivel de compromiso de los stakeholders.

Asimismo, se indica considerar la dimensión temporal. En este sentido, un estudio longitudinal permitiría evaluar la evolución del sistema de presupuesto participativo a lo largo del

tiempo, analizando su impacto en el desempeño financiero, social y ambiental de APROACA C.A. por lo que, este punto de vista admitiría identificar las tendencias a largo plazo, los factores de sostenibilidad y los ajustes necesarios para mantener la relevancia y efectividad del sistema en un entorno cambiante.

En último lugar, y no menos importante, resulta fundamental analizar el entorno institucional y regulatorio; ya que, explorar cómo las políticas públicas, los incentivos fiscales y las normas ambientales influyen en la adopción y el funcionamiento del sistema de presupuesto participativo podría proporcionar información valiosa para el diseño de estrategias que promuevan su expansión y consolidación en el sector agroindustrial venezolano.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Introducción**

El panorama contemporáneo de la gerencia corporativa hace una interpelación con urgencia a reconfigurar los paradigmas de asignación de recursos ante la creciente demanda de corresponsabilidad social y transparencia fiscal. En el tejido empresarial venezolano, particularmente en entidades como APROACA C.A., se percibe una brecha estructural palpable entre la retórica de la sostenibilidad y la praxis financiera efectiva. Por consiguiente, la gestión que no incorpora activamente a sus interesados, puesto que, se arriesga seriamente a comprometer su legitimidad institucional y la perdurabilidad de sus iniciativas a largo plazo. Así pues, el diseño de un sistema de presupuesto participativo no debe considerarse un mero ejercicio democrático, sino una necesidad sine qua non para optimizar la distribución estratégica de capital hacia proyectos de desarrollo sostenible.

Ahora bien, la trascendencia de esta propuesta se cimenta en la necesidad imperiosa de revertir la opacidad y la distribución discrecional que históricamente han erosionado la confianza comunitaria. Desde la óptica de la contaduría pública, el presupuesto participativo trasciende el tradicional control de gastos para configurarse en una herramienta fundamental de control social y empoderamiento cívico. Entonces, cuando la sociedad civil tiene voz activa y formal, no solo se fomenta una gobernanza financiera más inclusiva, sino que también se asegura una distribución equitativa de los recursos, lo cual resulta vital para robustecer el capital social y el desarrollo local. Es decir, la ausencia de estos mecanismos en APROACA C.A. ha limitado significativamente su potencial de impacto, dejando la sensación de que la inversión no está alineada con las demandas apremiantes del entorno.

Ciertamente, de acuerdo al análisis diagnóstico se revelaron inconsistencias operativas críticas y vacías normativas en el sistema de asignación de recursos vigente, lo que exige una intervención estructural inmediata. Además, se observó que, a pesar de contar con bases contables, persiste una inconstancia en la aplicación sistemática de los manuales de procedimiento, minando la estandarización y la replicabilidad de las decisiones. De ahí que, la carencia de criterios técnicos homogéneos para la priorización y selección de proyectos de sostenibilidad, sumada a las barreras logísticas de participación, demuestran que el modelo actual carece de la robustez requerida. Así pues, estos hallazgos obligan a ir más allá del mero voluntarismo administrativo, reconociendo que la implementación de un sistema riguroso ya no es una opción deseable, sino una necesidad perentoria para la sostenibilidad.

Por consiguiente, al materializar la solución propuesta mediante el Diseño e Implementación de un Sistema de Presupuesto Participativo ajustado al contexto de APROACA C.A., a partir de, un marcado enfoque holístico, articula la eficiencia contable con la legitimidad social, integrando meticulosamente indicadores de sostenibilidad empresarial y mecanismos de participación pluralista. Por ende, el modelo se ha construido con un rigor financiero que contempla una evaluación exhaustiva y un análisis costo-beneficio, esenciales para garantizar que cada unidad monetaria invertida genere un impacto positivo tangible y medible. En este contexto, la propuesta final no es solo un documento académico, sino una hoja de ruta operativa, adaptable a la idiosincrasia organizacional de la empresa.

## **6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual**

La elaboración de una propuesta de intervención no puede, bajo ninguna circunstancia, percibirse como una reflexión improvisada; todo lo contrario, debe erigirse sobre un substrato teórico sólido que justifique la solución y la metodología escogida. Es menester señalar que, el

Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) diseñado para APROACA C.A. no emerge de un vacío; se desprende, más bien, del diagnóstico exhaustivo que señaló vacíos de gobernanza y distribución discrecional en la asignación de capital hacia iniciativas sostenibles. Por consiguiente, la propuesta se ancla en tres pilares conceptuales fundamentales que interconectan la democratización financiera con la responsabilidad corporativa y la disciplina contable.

### ***6.2.1 El Presupuesto Participativo (PP) como Instrumento de Gobernanza y Legitimidad***

El Presupuesto Participativo (PP), en su esencia conceptual, trasciende su origen en la administración pública para constituirse en un mecanismo de gobernanza sumamente valioso en el entorno corporativo y comunitario. De ahí que, sea interesante la forma de su aplicación en una entidad privada, aunque infrecuente, lo que permite una redistribución simbólica del poder decisional, pasando de un modelo jerárquico a uno más policéntrico. En este sentido, la verdadera utilidad del PP radica en su capacidad para insertar la racionalidad política dentro del proceso contable, legitimando la asignación de recursos al hacerla eco de las necesidades y prioridades genuinas de los intereses afectados. Ciertamente, la participación deja de ser un mero requisito informativo para transformarse en un factor crítico de éxito en la gestión de la sostenibilidad corporativa.

Por lo que, la inclusión de actores no tradicionales como la comunidad de Orope en el caso de APROACA C.A. en la deliberación presupuestaria minimiza la tendencia inherente a la racionalidad instrumental de la cúpula directiva. Por consiguiente, la Teoría de la Elección Pública (Public Choice Theory) sugiere que los decisores internos tienden a maximizar su propia utilidad o la de su grupo, lo cual puede generar asignaciones subóptimas desde una perspectiva social. Aquí es donde el PP actúa como un contrapeso estructural, pues obliga a que el gasto en iniciativas de sostenibilidad se someta a un escrutinio público y a una negociación dialéctica. Así pues, es

innegable que al abrir el proceso, se construye un consenso más robusto y se garantiza que los recursos financieros se dirijan hacia proyectos que realmente posean una demanda social efectiva. (Tobar y Rezzoagli, 2025)

Desde una óptica institucional, la participación en el proceso presupuestario es un catalizador para la legitimidad organizacional. Cuando una empresa incorpora la voz ciudadana, su licencia social para operar se fortalece de manera exponencial. De hecho, Henríquez et al., (2025) señalan que el PP es una herramienta idónea para robustecer la gobernanza local, un principio plenamente aplicable a la relación simbiótica que una entidad como APROACA C.A. debe mantener con su entorno. Por ende, la percepción de justicia distributiva que emana de un presupuesto consensuado reduce los conflictos, promueve la paz social corporativa y aumenta la aceptación de las decisiones de gasto, lo cual es vital para el desarrollo de proyectos a largo plazo que son inherentes a la sostenibilidad.

No obstante, es necesario reconocer que la mera existencia de un mecanismo participativo no garantiza su éxito; la eficacia del PP está intrínsecamente ligada a su diseño y a la calidad de la información financiera que lo sustenta (Tobar y Rezzoagli, 2025). Es decir, para que el sistema funcione como un verdadero instrumento de gobernanza legítima, la comunidad debe estar empoderada no solo para sugerir, sino para comprender las restricciones fiscales y las implicaciones contables de sus elecciones. Por consiguiente, el sistema diseñado para APROACA C.A. exige la traducción de tecnicismos contables a un lenguaje accesible, permitiendo que la deliberación se fundamente en la viabilidad técnica y no solo en la desiderata comunitaria. De esta forma, la empresa demuestra un compromiso serio con la transparencia, más allá de la simple retórica.

### ***6.2.2 Praxis de la Contaduría Pública en la Rendición de Cuentas y Control Social***

Desde la perspectiva disciplinar de la Contaduría Pública, la implementación de un Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) en APROACA C.A. se fundamenta en la transparencia radical y la rendición de cuentas. Claramente, la mera intención de participar es insuficiente si no va acompañada de mecanismos contables analíticos robustos que no solo registren el egreso, sino que garanticen la trazabilidad y la justificación ex-post de cada unidad monetaria asignada. De tal manera, el diseño propuesto trasciende el concepto tradicional de informe de gastos para establecer un verdadero instrumento de control social, alineado con la praxis ética que debe regir toda gestión. (Araujo et al., 2024)

Por ende, el reto metodológico consiste en transformar las decisiones políticas del PP en estructuras financieras auditables. Por ello, el SPP incorpora preceptos avanzados de la Contabilidad de Gestión, diseñando la arquitectura financiera a través de la creación de Centros de Responsabilidad. Cabe indicar que, estos centros permiten la individualización del costo y el impacto de cada iniciativa de sostenibilidad aprobada, evitando la dilución de la responsabilidad y facilitando la medición de la eficiencia en la ejecución presupuestaria. Ahora bien, esta segmentación no es un fin en sí misma; es la base técnica para construir las matrices de priorización, las cuales deben operar bajo criterios financieros rigurosos y no solo bajo el entusiasmo comunitario, garantizando que el dinero se gaste de la manera más estratégica posible.

Es crucial entender que, si bien el proceso participativo decide dónde invertir, la disciplina contable es la única que puede validar cómo se invierte y, lo que es más importante, qué resultados se obtienen en términos de impacto y eficiencia. De ahí que la contaduría se erija como el árbitro imparcial, el custodio de la promesa hecha a la comunidad. Dicho esto, la revisión estructurada de literatura sugiere que la participación ciudadana en el control social está intrínsecamente ligada a

la calidad y accesibilidad de la información financiera proporcionada por la entidad (Lima et al., 2024). Es decir, la confianza se construye con cifras claras y no con promesas vagas.

Entonces, la Rendición de Cuentas opera como la fase culminante y el ciclo de retroalimentación del PP. Justamente, el diagnóstico realizado en APROACA C.A. identificó una debilidad crítica en los indicadores de frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos. Por consiguiente, el sistema propuesto debe subsanar este déficit implementando un sistema de reporting periódico y accesible, que traduzca las complejas cifras de ejecución en métricas de desempeño social y ambiental comprensibles. En este contexto, la obligación de rendir cuentas debe ser oportuna y debe invitar explícitamente al análisis crítico y al control social, tal como lo postula Cumbe (2025) al analizar la vigilancia ciudadana sobre la gestión.

Por lo tanto, la contaduría pública, a través del SPP, empodera al entorno de APROACA C.A. para que ejerza su derecho al control social. En donde, este control no es un acto de confrontación, sino un mecanismo de co-gestión que asegura la probidad y la eficiencia en la ejecución. Así pues, el diseño del sistema debe incluir protocolos de monitoreo en tiempo real o casi real, permitiendo a la comunidad verificar el cumplimiento de las metas presupuestarias y detectar oportunamente cualquier desviación presupuestaria significativa. De esta forma, la empresa no solo cumple con su obligación legal, sino que abraza una praxis ética avanzada que transforma la comunidad en un órgano de vigilancia activo, elevando el nivel de la gobernanza corporativa.

En última instancia, el fundamento contable de esta propuesta reside en su capacidad para instaurar una cultura de responsabilidad fiscal compartida. En este sentido, la perfección de este sistema radica en que la eficacia en la gestión se evalúa no solo por los resultados económicos

internos, sino por el impacto positivo verificado que las iniciativas de sostenibilidad tienen en la comunidad. Por ende, el SPP, como estructura contable-participativa, se convierte en la herramienta para medir la eficiencia terminal del gasto social, validando que el compromiso de APROACA C.A., se traduce en beneficios tangibles y auditables, cerrando el ciclo de la transparencia y la responsabilidad de forma impecable y sistemática. (Araujo et al., 2024)

Por otra parte, el PP al instaurar un canal formal de diálogo sobre las prioridades de gasto, actúa como un instrumento de control social previo. En consecuencia, los ciudadanos o interesados se convierten en co-fiscalizadores del presupuesto antes de su ejecución, un aspecto que es particularmente sensible en el área de la sostenibilidad, donde la opacidad puede ser fácilmente instrumentalizada. Así pues, esta práctica, si bien exige un esfuerzo adicional en términos de logística administrativa y pedagogía social, genera un capital de confianza inestimable que compensa ampliamente los costes operativos. De esta manera, la participación ciudadana o comunitaria en APROACA C.A. se configura como una auditoría social preventiva que asegura la pertinencia estratégica de las inversiones.

En síntesis, el Presupuesto Participativo es, para APROACA C.A., la plataforma institucional que articula la eficiencia financiera con la ética gerencial. Al adoptarlo, la empresa se alinea con las nuevas tendencias de la gestión democrática, donde el poder ya no se ejerce de forma unilateral, sino que se comparte y se legitima a través del consenso. Por ende, la implementación de este sistema representa una reforma paradigmática que utiliza la contaduría y el presupuesto como herramientas políticas de cambio social, garantizando que la asignación de recursos a iniciativas de sostenibilidad no sea una mera imposición corporativa, sino una decisión consensuada y financieramente responsable que contribuye a su perdurabilidad en el tiempo. (Henríquez et al., 2025)

Finalmente, la relevancia de esta contribución trasciende lo local para posicionarse como un aporte académico significativo en el campo de la contaduría pública en Venezuela. Al establecer un referente metodológico y práctico, este sistema promete transformar la gestión de APROACA C.A., fomentando una cultura organizacional orientada hacia la sustentabilidad a largo plazo. De esta forma, la investigación no solo cumple con un requisito formal de titulación, sino que busca catalizar una transformación territorial, fortaleciendo el capital social y la articulación sinérgica entre la empresa y su comunidad de Orope. Así pues, este esfuerzo representa nuestro compromiso con los valores institucionales de la Universidad Valle de Momboy y la convicción de que la innovación social y la integridad financiera deben marchar de la mano para un desarrollo auténticamente sostenible.

### ***6.2.3 Marco Conceptual de la Asignación de Recursos para la Sostenibilidad***

La integración del Presupuesto Participativo (PP) con el imperativo de la sostenibilidad no es una yuxtaposición casual, sino una convergencia estratégica fundamentada en la visión de la empresa como un ente socialmente incrustado. Francamente, la asignación de capital en el contexto actual debe responder a una métrica que supere la rentabilidad económica de corto plazo para abrazar una visión holística del valor. Por consiguiente, los recursos asignados a través del Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) para APROACA C.A. deben concebirse no como un gasto operativo más, sino como inversiones estratégicas que mejoran sustancialmente su licencia social para operar y garantizan su perdurabilidad intergeneracional.

Por lo tanto, el fundamento teórico de esta vinculación se encuentra intrínsecamente ligado al Modelo del Triple Resultado (Triple Bottom Line - TBL), postulado por Elkington (1998), cuya integralidad resulta, a mi parecer, absolutamente indispensable. En este contexto, el modelo postula que la verdadera viabilidad corporativa se logra mediante el balance sistemático y sinérgico

de tres ejes inseparables: el desempeño económico (Profit), el social (People) y el ambiental (Planet). Por ende, cuando la Contaduría Pública aplica este marco conceptual, los proyectos de sostenibilidad seleccionados mediante el PP deben demostrar un retorno ponderado en las tres dimensiones, lo cual asegura una eficiencia multicriterial en la gestión de los recursos. (Ocaña et al., 2025)

Ahora bien, para que esta integración funcione en la práctica, el sistema propuesto exige una metodología de valoración cualitativa y cuantitativa altamente especializada. De tal manera, no basta con que los participantes escojan proyectos atractivos o deseables; la esencia del SPP es seleccionar aquellas iniciativas que demuestren el mayor Retorno Social de la Inversión (Social Return on Investment - SROI). En este sentido, el SROI, como métrica, permite monetizar o valorar de manera proxy el beneficio social generado por cada unidad monetaria invertida, un ejercicio que demanda una rigurosidad contable-financiera poco común. Así pues, el presupuesto cumple su imperativo teleológico de desarrollo integral, garantizando que la distribución del capital sea efectiva y maximizadora del bienestar colectivo.

Lógicamente, la asignación estratégica de recursos debe estar indisolublemente alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas. Puesto que, estos ODS operan como un marco normativo global que confiere pertinencia y trascendencia a las inversiones de APROACA C.A. Por consiguiente, el presupuesto se transforma en una herramienta de planificación estratégica global, dejando de ser un simple registro local de partidas de egreso.

Desde la óptica financiera, la sostenibilidad de la gestión de recursos requiere de una disciplina fiscal inquebrantable. Ciertamente, Delgado y Álvarez (2024) enfatizan que la sostenibilidad financiera se logra a través de un manejo escrupuloso y eficiente de los recursos, un

principio que el PP debe blindar. Por ende, el sistema diseñado debe integrar mecanismos de seguimiento y control de costos que garanticen el cumplimiento de las metas trazadas dentro del presupuesto asignado, tal como lo exige el diagnóstico previo. Es decir, la participación no puede ser un cheque en blanco; debe estar supeditada a la viabilidad económica y a la capacidad de APROACA C.A. de mantener la operatividad sin comprometer su solvencia futura.

En definitiva, la asignación de recursos a iniciativas de sostenibilidad, mediada por el presupuesto participativo, es el nexo conceptual que unifica la democracia financiera con la responsabilidad corporativa. En el marco, del TBL (balancear las tres dimensiones), el SROI (valoración del retorno social), y la disciplina contable da el cómo ejecutar con eficiencia y control. De esta forma, el SPP no solo maximiza el impacto social de APROACA C.A., sino que también protege su futuro financiero, demostrando que la gestión ética y la rentabilidad sostenible son dos caras de la misma moneda en la Contaduría Pública moderna. (Ocaña et al., 2025)

#### ***6.2.4 Articulación Sistémica de la Propuesta para APROACA C.A.***

La propuesta de diseño e implementación del Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) para APROACA C.A. se constituye como un modelo de gestión holístico, cuya fortaleza radica en la articulación sinérgica de sus tres componentes operativos principales. Por consiguiente, este diseño responde directamente a los hallazgos del diagnóstico, que revelaron la necesidad de superar la discrecionalidad mediante la formalización de espacios y la objetivación contable de las decisiones. Indudablemente, la solución no es una utopía democrática, sino un mecanismo de ingeniería institucional que asegura la filtración de la decisión popular a través de la rigurosidad técnica y financiera, garantizando la sustentabilidad económica del proceso, un aspecto que es vital para la permanencia de la empresa en Orope.

En primer lugar, de la articulación lo componen las Unidades Deliberativas, concebidas como los espacios formales de encuentro múltiples partes interesadas. De tal forma que, son estas unidades las que reciben, debaten y pre-seleccionan las iniciativas de sostenibilidad, cumpliendo con la necesidad, identificada en el diagnóstico, de que las opiniones de las partes interesadas tengan un impacto real en la priorización de proyectos. Así pues, la estructura de estas unidades garantiza la legitimidad política del presupuesto.

En segundo lugar, en cuanto al eje operativo es la definición del Fondo Asignable para Sostenibilidad. Ahora bien, este concepto es crucial desde la óptica de la contaduría pública, puesto que delimita con precisión matemática la porción del presupuesto de egresos de APROACA C.A. que está sujeta al proceso participativo. Por ende, el sistema no busca la participación sobre la totalidad del presupuesto, lo cual sería impráctico e irresponsable, sino sobre una partida específica y previamente cuantificada, garantizando la sostenibilidad financiera de la operación corporativa. Es decir, este fondo asegura la viabilidad económica del SPP, cumpliendo con el indicador de cumplimiento de metas trazadas dentro del presupuesto aprobado, al acotar el riesgo y asegurar que las decisiones participativas no comprometan la solvencia ni el negocio principal de la empresa.

Finalmente, la Matriz de Impacto Comunitario y Financiero actúa como el instrumento técnico-contable de ponderación, convirtiendo la deliberación en una decisión analítica y objetiva. Por consiguiente, esta matriz es el mecanismo de filtro que procesa la selección cualitativa de las Unidades Deliberativas, aplicando métricas de Riesgo, Beneficio Social Ponderado (SROI) y Alineación Estratégica con ODS. De esta manera, se asegura que la decisión popular se valide a través de la rigurosidad contable y la viabilidad técnica, evitando que proyectos emocionalmente atractivos pero financieramente insostenibles sean ejecutados. En conclusión, la articulación de

estos tres componentes Unidades, Fondo y Matriz cimienta un modelo de gestión financieramente sustentable y socialmente legítimo, demostrando que la propuesta se deriva directamente del proceso sistemático de investigación que usted ha liderado.

### ***6.2.5 Fundamentación Conceptual***

Cabe resaltar que, esta fundamentación conceptual del Presupuesto Participativo (PP) propone un compromiso profundo con la democratización del poder económico dentro de APROACA C.A., no simplemente como una importación administrativa, sino como una revolución interna de su gobernanza corporativa. Así, el PP se configura como un mecanismo esencial para que los actores vinculados influyan directamente en la priorización de la asignación de recursos. A partir de, este enfoque desafía la racionalidad técnica exclusiva de la alta gerencia, instaurando un proceso policéntrico que refuerza la legitimidad institucional y fomenta la corresponsabilidad entre la empresa y la comunidad de Orope (Bayona y Botello, 2024). De esta manera, el modelo consolida un ambiente participativo genuino y justo.

Dentro de este esquema, la contaduría pública cumple un rol trascendental al servir como columna vertebral del control social y técnico. De ahí que, la rendición de cuentas adquiere una dimensión ética, en la que la gestión financiera no solo se evalúa por cifras, sino también por su impacto social y ambiental. Por consiguiente, la implementación de mecanismos contables analíticos sólidos es indispensable, garantizando la trazabilidad y legitimidad de los egresos. En este contexto, APROACA C.A. debe producir informes claros y accesibles para mantener informados a los actores sociales, consolidando la contaduría como instrumento de transparencia y comunicación efectiva (Bazurto y Saltos, 2024).

Además, dicho modelo adquiere mayor rigurosidad con el diseño e incorporación de Centros de Responsabilidad, basados en principios avanzados de Contabilidad de Gestión. Debido a que, estos centros separan y controlan específicamente el Fondo Asignable para Sostenibilidad,

evitando la dilución de costos y promoviendo una transparencia financiera absoluta. Dicha estructura fortalece la confiabilidad del sistema, pues sin datos precisos y verificables, la participación se vuelve un simulacro carente de fundamento técnico y analítico, lo que desincentiva el compromiso crítico de los involucrados y debilita el proceso (Delgado y Álvarez, 2024).

Asimismo, la sostenibilidad financiera es el pilar que delimita los alcances y asegura la viabilidad del modelo participativo. En este sentido, la asignación de recursos no debe verse como un mero acto filantrópico, sino como una inversión estratégicamente diseñada para ofrecer un Retorno Social de la Inversión (SROI) tangible y medible. Por tanto, el Presupuesto Participativo debe asegurar que los proyectos financiados no solo cumplan con su impacto social, sino que también respeten las metas fiscales aprobadas, integrando un enfoque de Triple Resultado (TBL) con disciplina presupuestaria rigurosa (Cumbe, 2025). Esto garantiza que la empresa mantenga su solvencia y capacidad operativa a largo plazo.

Para operacionalizar esta integración, la Matriz de Impacto Comunitario y Financiero emerge como herramienta clave. Por lo que, la matriz actúa como un filtro metodológico que pondera de manera objetiva distintos criterios, incluyendo indicadores de riesgo, retornos sociales y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De esta forma, facilita la detección precoz de desviaciones y permite corregirlas oportunamente, minimizando impactos adversos que podrían comprometer el éxito de la iniciativa. Así, la rigurosidad contable y técnica se conjugan para validar decisiones participativas evitando que emociones o presiones socializadoras pongan en riesgo la factibilidad (Esteban et al., 2021).

Por otra parte, la articulación de estos elementos revela que el SPP está construido como un sistema complejo y coherente, donde la participación ciudadana se legitima mediante la contaduría pública, que a su vez asegura la rendición de cuentas. En donde, la sostenibilidad

económica limita y orienta el proceso, evitando dispendios y garantizando la eficacia de los recursos. Desde esta perspectiva, la triada conceptual sólida evidencia que la propuesta no es solo una innovación administrativa, sino un modelo de gestión basado en principios financieros y sociales profundamente investigados y validados científicamente.

En definitiva, al analizar y sintetizar estos conceptos desde una perspectiva contable y de gestión, podemos afirmar que el Presupuesto Participativo para APROACA C.A. representa un avance significativo en la gobernanza corporativa socialmente responsable. A partir de, su enfoque, cuidadosamente fundamentado, refleja un compromiso con la transparencia, eficiencia y el impacto estratégico, resultado de un proceso riguroso de investigación que articula control financiero y participación ciudadana de manera indispensable para la sustentabilidad institucional.

## **6.4 Objetivos de la Propuesta**

### ***6.4.1 Objetivo General***

Establecer un mecanismo robusto de democracia interna y gestión colaborativa para la asignación de una fracción específica del presupuesto de APROACA C.A.

### ***6.4.2 Objetivos Específicos***

Optimizar la eficiencia operativa mediante la identificación y financiamiento de proyectos que promuevan el uso racional y sostenible del consumo energético, garantizando así un manejo eficiente de los recursos financieros.

Fortalecer el clima laboral de forma positiva y participativa para la mejora de las herramientas y condiciones de trabajo, promoviendo así un sentido auténtico de pertenencia y responsabilidad.

Alinear estratégicamente las inversiones con las necesidades detectadas en la primera línea de producción y operación.

Consolidar canales comunicativos eficientes y transparentes entre la alta gerencia y el personal operativo.

## **6.5 Descripción de la Propuesta**

La propuesta central es la implementación formal del Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) en APROACA C.A., diseñado como un modelo de gestión cíclica que integra la democratización de las decisiones de inversión con la disciplina contable. En tal sentido, el sistema no es una caja negra; su funcionamiento es transparente y se rige por un conjunto de reglas, fases y responsabilidades bien definidas. Por lo que, la intención es que el SPP opere como un mecanismo de asignación de capital en áreas críticas tales como producción, seguridad, salud laboral y desarrollo humano, transformando el gasto en inversión estratégica y consensuada, y sentando las bases para atraer inversiones externas sinérgicas que potencien las iniciativas.

### ***6.5.1 Estructura y Componentes Operativos***

La arquitectura del SPP se basa en la interconexión de tres componentes esenciales que aseguran que la decisión popular se filtre a través de la rigurosidad técnica y financiera. La estructura se presenta a continuación, detallando los elementos que la componen:

#### ***6.5.1.1 Monto Asignado: El Fondo Asignable para Sostenibilidad***

El primer elemento estructural es la definición del Monto Asignado, lo que denominamos el Fondo Asignable para Sostenibilidad. Es crucial que este monto esté cuantificado y blindado dentro del presupuesto de egresos anual de APROACA C.A. Por consiguiente, se establece un porcentaje inicial del 3% del presupuesto de inversión anual de la empresa para ser destinado exclusivamente a proyectos seleccionados mediante el proceso participativo. Ahora bien, este porcentaje no es arbitrario; representa una cuota de compromiso financiero que es suficiente para generar un impacto tangible sin comprometer la solvencia operativa de la entidad. Desde la óptica

contable, este Fondo debe ser registrado como un Centro de Responsabilidad aparte, facilitando el control presupuestario y la trazabilidad del gasto, que son aspectos débiles según el diagnóstico.

#### ***6.5.1.2 Encargados de la Gestión: Los Órganos Deliberativos y Ejecutores***

La gestión del SPP requiere una nueva arquitectura de actores con roles claramente delimitados para asegurar la transparencia y la imparcialidad. Por lo tanto, estos son los intervinientes principales:

1. Comité Promotor del SPP (Gerencia y RRHH): cuya función principal es la coordinación logística y la promoción interna y externa del proceso. De tal forma, son los encargados de traducir los tecnicismos contables a la comunidad, convocar las asambleas, y asegurar la disponibilidad de la información financiera necesaria para la deliberación.

2. Asambleas Deliberativas: Constituyen la Unidad Deliberativa de la propuesta. Cabe destacar que, en ellas participan empleados y representantes de la comunidad de Orope. Indudablemente, son las responsables de la recepción y pre-selección cualitativa de las propuestas, es decir, del “qué se quiere hacer”. De ahí que, su función legítima políticamente las iniciativas, garantizando que las opiniones de las partes interesadas tengan impacto en la priorización de proyectos.

3. Comité Evaluador Técnico-Financiero (Contaduría y Producción): Ahora bien, este comité es el guardián de la viabilidad. Por ende, su función es someter las iniciativas pre-seleccionadas a la Matriz de Impacto Comunitario y Financiero, evaluando el SROI y la viabilidad técnica antes de la asignación definitiva. Es decir, este equipo asegura que la decisión popular pase el filtro de la rigurosidad contable, cumpliendo con la disciplina fiscal.

### ***6.5.1.3 Mecanismos de Control: Transparencia y Rendición de Cuentas***

La confianza en el SPP se cimienta en el control estricto y la transparencia radical. Por consiguiente, se establecen los siguientes mecanismos, alineados con la necesidad de fortalecer la Rendición de Cuentas:

1. **Publicación de Informes Periódicos:** APROACA C.A. deberá elaborar informes trimestrales claros y accesibles sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados. Así pues, se garantizará la frecuencia y calidad de los informes para que los interesados puedan ejercer el control social.

2. **Sistema de Seguimiento de Metas:** Se implementará un sistema de seguimiento para verificar avances y resultados, garantizando que los proyectos asignados cumplen con las metas establecidas dentro del presupuesto aprobado. En este sentido, el sistema debe permitir la detección y gestión oportuna de desviaciones presupuestarias, reportando los resultados financieros periódicamente a los involucrados.

3. **Auditoría Social:** La fase de ejecución estará sujeta a una auditoría social anual, donde las asambleas deliberativas revisarán la ejecución física y financiera de los proyectos terminados, asegurando que los informes fomentan el análisis crítico y la retroalimentación constructiva.

### ***6.5.2 Implementación por Fases***

La operatividad del Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) en APROACA C.A. no puede ser una iniciativa monolítica, sino un proceso cíclico y escalonado que garantice la asimilación progresiva de sus nuevos protocolos de gestión. Por consiguiente, la implementación se estructura en cuatro fases interconectadas que cubren desde la preparación institucional hasta la evaluación y retroalimentación, asegurando que la rigurosidad contable y la transparencia se integren de manera orgánica en la cultura de la empresa. Claramente, la adopción exitosa de este sistema depende de la meticulosidad con la que se ejecuten estas etapas, evitando el riesgo de que

la participación se convierta en un ejercicio fútil o, peor aún, en una fuente de inestabilidad financiera.

- **Fase I: Preparación Institucional y Financiera**

En esta fase se establecen los cimientos normativos y técnicos del SPP. En primer lugar, la contaduría pública de APROACA C.A. debe realizar el cálculo y blindaje contable del fondo asignable, formalizando el 3% del presupuesto de inversión anual y registrándolo como un centro de responsabilidad aparte, lo cual es vital para la trazabilidad del gasto. Posteriormente, se procede al diseño de los órganos de gestión, incluyendo la formalización del comité promotor y el comité evaluador técnico-financiero, detallando sus manuales de procedimiento y sus interacciones. Adicionalmente, se debe iniciar la negociación estratégica con potenciales empresas colaboradoras para asegurar que las propuestas con mayor impacto reciban apoyo e inversiones complementarias, tal como lo requiere la propuesta inicial, robusteciendo la sostenibilidad financiera de las iniciativas.

- **Fase II: Deliberación, capacitación y convocatoria**

Una vez definida la estructura, esta fase se centra en empoderar a los actores y abrir el proceso. Sin duda, la actividad central es la capacitación en formulación de proyectos y rendición de cuentas, dirigida a los empleados y la comunidad de Orope. Cabe indicar que, en esta etapa es crucial porque enseña a los participantes a estructurar sus propuestas en las áreas de mejoras en procesos de producción, seguridad, salud laboral y desarrollo personal, asegurando que las iniciativas cumplan con criterios mínimos de viabilidad técnica y financiera. Luego, el comité promotor lanza la convocatoria pública, utilizando formatos de propuesta estandarizados que

faciliten la posterior evaluación del comité evaluador, garantizando que las opiniones de los interesados tengan impacto en la priorización de proyectos.

- **Fase III: Evaluación, asignación y formalización presupuestaria**

Definitivamente, en esta fase la crítica de filtrado y legitimación de la decisión. En primer lugar, las asambleas deliberativas realizan la pre-selección cualitativa, debatiendo y votando las propuestas que consideran prioritarias. Acto seguido, estas propuestas pasan al comité evaluador técnico-financiero, que aplica la matriz de impacto comunitario y financiero. De tal modo que, este comité descarta los proyectos que no cumplen con los requisitos de viabilidad y pondera los restantes utilizando el cálculo del Retorno Social de la Inversión (SROI). Finalmente, la lista de proyectos seleccionados se integra formalmente en el presupuesto de inversión de APROACA C.A. para el ciclo siguiente, asegurando que los resultados financieros son reportados periódicamente a los involucrados.

- **Fase IV: Ejecución, monitoreo y auditoría social**

La última fase se enfoca en la ejecución eficiente y la responsabilidad. Lógicamente, tras la asignación, los departamentos pertinentes de APROACA C.A. ejecutan los proyectos. Simultáneamente, la contaduría implementa un sistema de seguimiento de metas continuo, que permite verificar los avances físicos y financieros, garantizando que los proyectos asignados cumplen con las metas establecidas dentro del presupuesto aprobado. Además, es vital que se asegure que las desviaciones presupuestarias se detecten y gestionen oportunamente. En último lugar, esta fase culmina con la publicación de informes periódicos claros y accesibles sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados y una Auditoría Social ante las Asambleas, cerrando el ciclo con un ejercicio de transparencia radical.

**Tabla 11***Implementación del Presupuesto Participativo la Finca Empresa Aproaca S.A. por Fases*

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>I. Preparación Institucional y Financiera (Duración Estimada: 4 Semanas)</b>	1. Cálculo y Blindaje del Fondo Asignable: Determinar el monto exacto del 3% del presupuesto de inversión anual. Formalizar la partida contable como Centro de Responsabilidad exclusivo para el SPP.	Recursos Financieros: Datos históricos del presupuesto de inversión. Recursos Humanos: Contador(es) principal(es), Gerencia Financiera. Recursos Técnicos: Software contable (módulo de centros de costos).
	2. Diseño y Aprobación de la Estructura de Gestión: Elaborar y formalizar el Reglamento Interno del SPP (funciones del Comité Promotor, Comité Evaluador y Asambleas).	Recursos Humanos: Comité Promotor inicial (Gerencia/RRHH), Asesor Legal (para formalización). Recursos Administrativos: Documentos normativos internos
	3. Negociación de Inversiones Estratégicas Externas: Establecer contactos y acuerdos preliminares con empresas o entidades externas para buscar inversiones sinérgicas que complementen el Fondo Asignable.	Recursos Humanos: Gerencia General, Comité Promotor. Recursos Documentales: Cartas de intención, Presentación ejecutiva del SPP.
<b>II. Deliberación, Capacitación y Convocatoria (Duración Estimada: 6 Semanas)</b>	1. Programa de Capacitación a interesados: Impartir talleres sobre Formulación de Proyectos con Enfoque TBL (Triple Resultado) y conceptos básicos de Rendición de Cuentas.	Recursos Humanos: Personal de RRHH/Comité Promotor, Especialista en Contaduría/Finanzas (para talleres). Recursos Materiales: Guías impresas/digitales, Aula de formación/Espacios comunitarios.
	2. Lanzamiento de la Convocatoria de Proyectos: Difundir la convocatoria en APROACA C.A. y la comunidad de Orope. Entregar la Guía de Propuestas (incluyendo el formato estandarizado para la presentación).	Recursos Humanos: Comité Promotor (logística y difusión). Recursos Técnicos: Canales de comunicación interna/externa. Recursos Documentales: Formato de Propuesta Estandarizado.
	3. Asambleas de Recepción y Pre-selección: Realizar las Asambleas Deliberativas para la recepción y primer debate cualitativo de las propuestas, garantizando la participación de empleados y comunidad.	Recursos Humanos: Moderadores, Secretarios (para registro de actas). Recursos Logísticos: Espacio físico adecuado.
<b>III. Evaluación, Asignación y Formalización Presupuestaria (Duración Estimada: 4 Semanas)</b>	1. Evaluación Técnico-Financiera (Comité Evaluador): Aplicar la Matriz de Impacto Comunitario y Financiero a las propuestas pre-seleccionadas. Calcular el SROI y la viabilidad técnica y económica.	Recursos Humanos: Comité Evaluador Técnico-Financiero (Contador, Ingeniero de Producción/Seguridad). Recursos Técnicos: Matriz de Evaluación (hoja de cálculo o software), Documentación de cada propuesta.
	2. Asignación Definitiva y Aprobación: El Comité Evaluador presenta la lista final de proyectos recomendados (filtrados por viabilidad) para la aprobación de la Gerencia General y su integración formal al presupuesto.	Recursos Humanos: Gerencia General, Comité Evaluador. Recursos Administrativos: Actas de asignación, Resolución Gerencial de aprobación.
	3. Notificación y Formalización Contable: Comunicar públicamente los proyectos seleccionados. Ajustar los Centros de Responsabilidad en el software contable para cada proyecto específico.	Recursos Humanos: Comité Promotor, Contaduría. Recursos Técnicos: Software contable.

**IV. Ejecución, Monitoreo y Auditoría Social (Duración Estimada: Ciclo Anual)**

1. Ejecución y Monitoreo Continuo: Implementación de los proyectos. Uso del Sistema de Seguimiento de Metas para verificar avances físicos y financieros.	Recursos Humanos: Departamentos Ejecutores (Producción, RRHH), Contaduría (monitoreo). Recursos Técnicos: Sistema de Seguimiento (Tablero de Control/KPIs).
2. Reporte de Ejecución y Gestión de Desviaciones: Generar informes trimestrales de ejecución financiera y de impacto. Detectar y gestionar oportunamente las desviaciones presupuestarias.	Recursos Humanos: Contaduría, Gerencia Financiera. Recursos Documentales: Informes de Desviación, Informes Periódicos de Impacto.
3. Auditoría Social y Cierre del Ciclo: Realizar la presentación pública de los resultados finales (Auditoría Social) ante las Asambleas Deliberativas. Recolectar feedback para la mejora continua del proceso del SPP para el siguiente ciclo.	Recursos Humanos: Comité Promotor, Asambleas Deliberativas. Recursos Logísticos: Evento de Cierre y Rendición.

Fuente: Elaboración propia

### **6.5.3 Instrumentos Operativos**

Los instrumentos operativos constituyen los documentos, guías y formatos esenciales que permiten la ejecución estandarizada de cada fase del SPP. Por ende, su diseño responde a la necesidad de filtrar la decisión social a través del prisma de la viabilidad técnica y financiera, asegurando que los proyectos seleccionados maximicen el uso del Fondo Asignable para Sostenibilidad (el 3% del presupuesto de inversión). Por consiguiente, estos formatos son fundamentales para garantizar que el proceso no sea una mera conversación, sino un mecanismo de asignación de capital responsable y eficiente.

#### **✓ Guía y Formato Único de Presentación de Propuestas**

Cabe indicar que, este instrumento es crucial en la Fase II (Deliberación) y es gestionado por el Comité Promotor. De ahí que, su objetivo es asegurar que las ideas propuestas por empleados y la comunidad se traduzcan en proyectos estructurados desde su concepción, evitando la ambigüedad en la posterior evaluación técnica. Asimismo, el formato debe ser diseñado para capturar la siguiente data esencial:

- **Alineación Estratégica:** Obligar al proponente a vincular su iniciativa con las áreas prioritarias (producción, seguridad, salud laboral, desarrollo personal) y con al menos un Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS).
- **Presupuesto Preliminar Detallado:** Exigir un desglose estimado de costos (mano de obra, materiales, equipos), lo que permite a la Contaduría realizar una primera verificación de viabilidad financiera antes de la evaluación.
- **Indicadores de Impacto:** Solicitar la definición de al menos dos indicadores sencillos que demuestren el beneficio esperado, garantizando que las opiniones de los interesados tengan impacto en la priorización de proyectos.

✓ **Matriz de Ponderación de Impacto Comunitario y Financiero**

Ahora bien, este es el instrumento técnico-contable por excelencia y se aplica en la Fase III (Evaluación) por el Comité Evaluador Técnico-Financiero. De tal modo que, su uso sistemático es la garantía de que la decisión final sea objetiva y maximizadora del retorno. Claramente, sin esta matriz, el SPP carecería de rigurosidad analítica. En este contexto, la Matriz opera con una escala ponderada que incluye:

- **Ponderación Financiera (40%):** Evalúa la Viabilidad Económica y el SROI (Retorno Social de la Inversión) del proyecto, asegurando que el gasto del Fondo Asignable sea eficiente.
- **Ponderación de Impacto Social/Ambiental (30%):** Mide la contribución a las áreas estratégicas y la alineación con los ODS.
- **Ponderación de Riesgo y Capacidad de Ejecución (30%):** Analiza la complejidad, los requerimientos logísticos y si la propuesta puede ejecutarse con los recursos y plazos de APROACA C.A. asimismo, el resultado final de la matriz es un puntaje técnico que clasifica los proyectos, permitiendo al comité evaluador y a la gerencia seleccionar únicamente aquellos que demuestren la mejor relación entre beneficio social y coste financiero.

✓ **Protocolo de Reporting de Ejecución y Rendición de Cuentas**

Se hace mención de que, este protocolo opera en la Fase IV (Monitoreo y Auditoría) y materializa el concepto de Rendición de Cuentas. Por ende, se centra en subsanar la debilidad diagnosticada en la frecuencia y calidad de los informes. Desde este punto de vista, el Protocolo se compone de dos formatos clave:

- **Reporte de Ejecución Financiera Trimestral:** Generado por Contaduría, este formato detalla el gasto real versus el presupuesto aprobado para cada proyecto, permitiendo que las desviaciones presupuestarias se detecten y gestionen oportunamente.
- **Informe de Impacto Social Anual:** Documento público que se presenta en la Auditoría Social, traduciendo las cifras financieras en resultados tangibles (ej. número de personas capacitadas, reducción de riesgos laborales, entre otros). Por otra parte, el informe debe ser claro y accesible y debe fomentar el análisis crítico y la retroalimentación constructiva por parte de la comunidad, cerrando el ciclo de gestión con total transparencia.

## **6.6 Factibilidad de la Propuesta**

La evaluación de la factibilidad constituye el sine qua non para determinar la viabilidad real de cualquier intervención administrativa, especialmente en el ámbito de la contaduría, donde la praxis responsable guía la toma de decisiones. Es decir, no basta con que el Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) sea conceptualmente sólido; su éxito depende de su aterrizaje en el contexto operativo de APROACA C.A. De esta manera el apartado, entonces, se encarga de someter la propuesta a un riguroso escrutinio en sus dimensiones institucionales, técnicas, financieras y legales. Por ende, se busca diferenciar la bondad intrínseca del concepto de su capacidad de ejecución sostenible en la práctica, un paso fundamental que todo buen académico debe exigir antes de la implementación. A partir del, análisis a priori salva a la organización de desembolsos estériles y frustraciones del personal, orientando el camino.

En el espectro de la viabilidad institucional y organizacional, el panorama resulta, francamente, favorable para la propuesta. Debido a, la integración del SPP en APROACA C.A. no solo cuenta con el endoso explícito de la alta gerencia, sino que, además, se alinea de manera fluida con una cultura corporativa que, si bien tradicional, busca fervientemente mecanismos de

fidelización del capital humano. De hecho, la disposición de la dirección para asignar un porcentaje específico del presupuesto de inversión es un indicativo de que existe una comprensión clara de la necesidad de gobernanza participativa. Por consiguiente, la estructura del sistema, basada en comités promotores y asambleas, se percibe como un factor accesible y potenciador, que facilitará una implementación menos traumática y con una base de apoyo ya establecida.

Por lo tanto, esta sincronía organizacional es vital, pues la viabilidad real de cualquier modelo de gestión reside, en última instancia, en la aceptación emotiva de los empleados. De allí que, la integración del SPP toca la fibra sensible de la pertenencia al permitir que el trabajador sea co-decisor en la inversión de recursos para su propio beneficio y el de su entorno laboral. Por tanto, este apoyo gerencial se traduce en un marco de referencia favorable que minimiza las resistencias internas inherentes a cualquier cambio estructural profundo. Entonces, los factores institucionales representan la mayor fortaleza endógena de la propuesta, facilitando el despliegue operativo y la adaptabilidad de los protocolos de control de una manera que pocas empresas logran al intentar este tipo de transformaciones.

Sin embargo, un análisis riguroso nos obliga a pasar de la cómoda aprobación institucional a la cruda realidad de los recursos. Es importante señalar que la intención de participación, aunque noble, debe ser contrastada con la capacidad operativa y financiera de APROACA C.A. En este sentido, las dimensiones técnica y financiera revelan los principales puntos de fricción que, si no se gestionan con diligencia debida, podrían condenar la propuesta al fracaso. Por lo que, existe una alta preocupación, pues la restricción presupuestaria y la limitada base productiva de la empresa dibujan un panorama que exige una estrategia de aprovechamiento de recursos extremadamente astuta y bien planificada.

Aunado a esto, la viabilidad técnica presenta un desafío palpable derivado, principalmente, de la escasez de recursos internos para la implementación del modelo; ya que, el diagnóstico es claro: la producción discontinua de la empresa limita la generación de excedentes que podrían nutrir con holgura el fondo participativo. Naturalmente, un ambiente de baja intensidad operativa implica que los equipos y la infraestructura están subutilizados o, peor aún, desactualizados, lo que compromete la viabilidad técnica de proyectos de mejora de procesos más ambiciosos. Seguidamente, la ejecución interna de las propuestas se ve condicionada por una capacidad instalada que opera con restricciones, obligando a mirar más allá de las fronteras organizacionales para encontrar la solución.

Para mitigar esta vulnerabilidad técnica, la propuesta gira sobre un punto estratégicamente hacia la inversión apalancada. Aquí reside un elemento de astucia, pues se reconoce que la solución a la estrechez de recursos no es interna, sino la captación de apoyo externo de empresas medianas o pequeñas que vean un beneficio sinérgico en los proyectos de APROACA C.A. Desde este enfoque, se requiere la estructuración de acuerdos de colaboración que inyecten tanto capital fresco como conocimiento técnico especializado. Así pues, la viabilidad técnica se transforma de un obstáculo a una oportunidad de articulación interinstitucional, demostrando una planificación que se ajusta con pragmatismo a la realidad de la estructura productiva de la compañía.

A su vez, la viabilidad financiera refleja directamente la problemática técnica: existe, sin tapujos, un corto presupuesto para la ejecución del SPP. Debido a que, el compromiso del 3% del presupuesto de inversión anual es un acto fundacional notable, pero en un contexto de baja producción, este monto puede ser nominalmente insuficiente para abordar proyectos de gran envergadura. Indudablemente, el reto de la contaduría pública será garantizar que cada unidad monetaria del fondo asignable se utilice con la máxima eficiencia y trazabilidad. Además, el

énfasis debe recaer en la selección de proyectos con alto Retorno Social de la Inversión (SROI) y bajo coste de capital, priorizando soluciones de bajo costo e impacto rápido (ej. capacitaciones, pequeños ajustes de seguridad), para que el poco capital no se diluya en esfuerzos parciales.

Ahora bien, es imperativo abordar la viabilidad legal, un ámbito que, y esto me entristece decir, plantea las objeciones más severas y de carácter terminal para la implementación. Puesto que, en la disciplina contable, la diligencia debida y el cumplimiento del marco normativo son innegociables. Por consiguiente, la propuesta se encuentra en una posición de vulnerabilidad jurídica que no puede ser ignorada, ya que la cortapisa legal trasciende la mera gestión de un fondo; atañe directamente a la salud corporativa y a la legitimidad estatutaria de APROACA C.A. Sencillamente, cualquier inversión o acuerdo de colaboración se sostiene sobre un andamiaje legal que, según el informe, presenta grietas serias que deben ser reparadas antes de cualquier otra acción.

Además, los obstáculos legales provienen, específicamente, de una desactualización documental crítica ante el registro mercantil. Puesto que, la falta de registro de elementos tan fundamentales como el Acta de Asamblea y el Aumento de Capital sitúa a APROACA C.A. en un estado de fragilidad estatutaria. De hecho, esta omisión no solo compromete la capacidad de la empresa para celebrar acuerdos de inversión formales con terceros (como se propone para la viabilidad técnica), sino que también pone en entredicho la validez legal de las decisiones internas de la gerencia, incluyendo la propia creación del SPP. Por ende, la reactivación y puesta al día del cumplimiento corporativo debe ser la tarea de saneamiento más urgente, actuando como un prerequisite infranqueable para la ejecución del proyecto.

En síntesis, el análisis de factibilidad presenta una dicotomía intrigante: mientras la voluntad organizacional y el apoyo gerencial exhiben una robustez admirable, la capacidad técnica, financiera y, sobre todo, legal se manifiestan como barreras que exigen una acción correctiva inmediata. Seguidamente, el SPP es una idea factible institucionalmente, pero condicionada críticamente en sus otros aspectos. De ahí que, la recomendación metodológica es clara: la Fase I de Preparación debe ampliarse para incluir una Auditoría de Compliance Estatutario y la subsanación inmediata de los registros mercantiles, paralizando cualquier otra acción hasta que el marco legal sea blindado. Solo entonces se puede afirmar, con seriedad académica, que el proyecto es realista y sostenible.

### **6.7 Evaluación e Implementación de la Propuesta**

El Plan de Acción para la implementación del Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) se concibe como una intervención escalonada y metódica, diseñada para superar las vulnerabilidades técnicas y financieras identificadas en la sección de factibilidad. Es por ello que, la clave del éxito inicial reside en una Fase I de Saneamiento y Preparación rigurosa, que debe incluir, de manera infranqueable, la actualización estatutaria de APROACA C.A. ante el Registro Mercantil. De tal forma que, una vez blindado el marco legal, el plan avanza hacia la Capacitación y la Convocatoria, asegurando que el Fondo Asignable se gestione bajo protocolos de transparencia radical y la Matriz de Ponderación. Así pues, se garantiza que la decisión pública se ejecute sobre bases contablemente sólidas, demostrando que el proceso es, ante todo, una inversión estratégica.

Tabla 12

*Plan de acción para la implementación del Presupuesto Participativo para la Empresa Aproaca S.A.*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
<b>FASE 0 (PRE-REQUISITO): Saneamiento Legal y Financiero</b>			
<b>0.1 Actualización de documentos estatutarios (Acta de Asamblea, Aumento de Capital) ante el Registro Mercantil.</b>	Asesor Legal/Gerencia General	4 Semanas	Documentos con sello y fecha de registro mercantil actualizados.
<b>0.2 Formalización de la Contabilización del Fondo Asignable (3%) como Centro de Responsabilidad.</b>	Gerencia Financiera/Contaduría	2 Semanas	Apertura de cuenta contable específica para el SPP en el software.
<b>FASE I: ESTRUCTURACIÓN Y DISEÑO DE GESTIÓN</b>			
<b>1.1 Diseño y Aprobación del Reglamento Operativo del SPP (Incluye funciones de Comités).</b>	Comité Promotor/Asesor Legal	3 Semanas	Reglamento aprobado y firmado por la Gerencia.
<b>1.2 Elaboración de la Matriz de Impacto Comunitario y Financiero (Criterios de SROI).</b>	Comité Evaluador Técnico-Financiero	4 Semanas	Matriz de ponderación validada por la Contaduría.
<b>FASE II: MOVILIZACIÓN Y FORMULACIÓN</b>			
<b>2.1 Desarrollo e Impartición del Taller de Capacitación en SROI y Formulación de Proyectos.</b>	Comité Promotor/Especialista Contable	2 Semanas	Número de participantes capacitados (min. 75% del personal clave).
<b>2.2 Lanzamiento de la Convocatoria Pública y distribución del Formato Único de Propuestas.</b>	Comité Promotor	1 Semana	Publicación formal de la convocatoria y recepción de propuestas (mínimo 5 propuestas).
<b>2.3 Asambleas Deliberativas para Recepción y Pre-selección Cualitativa.</b>	Asambleas Deliberativas/Comité Promotor.	2 Semanas	Actas de asambleas que identifiquen las 3-5 propuestas pre-seleccionadas.
<b>FASE III: EVALUACIÓN Y ASIGNACIÓN</b>			
<b>3.1 Aplicación de la Matriz de Ponderación a las propuestas pre-seleccionadas</b>	Comité Evaluador Técnico-Financiero	3 Semanas	Informe Técnico con ranking de proyectos y cálculo de SROI.
<b>3.2 Negociación y Formalización de Acuerdos de Inversión Complementaria (si aplica)</b>	Gerencia General/Comité Promotor	Continuo	Convenios o cartas de compromiso firmadas con empresas externas.

<b>3.3 Aprobación Definitiva e Integración Formal al Presupuesto de Inversión.</b>	Gerencia General/Contaduría	1 Semana	Documento de Presupuesto de Inversión Anual con la partida SPP integrada y aprobada.
<b>FASE IV: EJECUCIÓN Y CONTROL</b>			
<b>4.1 Ejecución de los Proyectos Aprobados.</b>	Departamentos Ejecutores	12 Meses	Porcentaje de avance físico de los proyectos ejecutados.
<b>4.2 Monitoreo Continuo y Reporte Trimestral de Ejecución Financiera.</b>	Contaduría/Comité Evaluador	Trimestral	Informe que verifique el cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado
<b>4.3 Auditoría Social y Presentación de Informe Anual de Impacto.</b>	Comité Promotor/Asambleas Deliberativas	Anual	Informe de Impacto Social y Ambiental presentado públicamente, que fomente el análisis crítico y la retroalimentación constructiva

Fuente: Elaboración propia.

## 6.8 Conclusión

La culminación exitosa del diseño del Sistema de Presupuesto Participativo (SPP) marca la transición de APROACA C.A. de un modelo de gestión tradicional a uno de gobernanza corporativa inclusiva. Por ende, el establecimiento de una estructura orgánica, que incluye Comités Promotores y Evaluadores con roles definidos, crea un mecanismo de responsabilidad. En este sentido, este andamiaje institucional, además, no solo canaliza el Fondo Asignable del 3% con trazabilidad contable, sino que también establece las pautas para una participación informada de los empleados y la comunidad. Por consiguiente, la importancia de este hito reside en la institucionalización de la transparencia, un valor fundamental para la credibilidad financiera y social de la empresa, asegurando la sostenibilidad del capital humano a largo plazo.

En cuanto a, la elaboración de Propuestas Sostenibles la proposición de valor de este objetivo no reside en la mera recolección de ideas, sino en la capacitación estratégica para la formulación de proyectos con enfoque TBL (Triple Resultado: Económico, Social y Ambiental). Claramente, al instruir a los interesados en la estructuración de propuestas que aborden mejoras en producción, seguridad y desarrollo personal, se siembra una cultura de inversión productiva y no de gasto discrecional. De tal forma que, el personal se convierte en un actor proactivo en la solución de problemas, contribuyendo directamente a la eficiencia operativa y a la reducción del riesgo laboral. Asimismo, esto es en esencia, una inversión en capital intelectual, cuyo Retorno Social de la Inversión (SROI) a largo plazo supera con creces el desembolso inicial del Fondo Asignable.

En relación a, el establecimiento de mecanismos de control el diseño de mecanismos de control es, para un experto en Contaduría, la verdadera prueba de la seriedad de la propuesta. Por lo que, la Matriz de Ponderación de Impacto y la exigencia de Reportes Periódicos de Ejecución

Financiera aseguran que el SPP no degenera en una herramienta política, sino que se mantenga como una herramienta de gestión financiera responsable. Aquí se nota el rigor, ya que el control no es solo fiscal, sino que incluye una Auditoría Social anual que somete los resultados al escrutinio público. Por consiguiente, el cumplimiento de este objetivo garantiza la trazabilidad del gasto, permitiendo la detección oportuna de desviaciones presupuestarias y blindando la administración de APROACA C.A. contra cualquier acusación de discrecionalidad.

En vinculación con, la determinación de la viabilidad exhaustiva de la factibilidad institucional, técnica, financiera y legal funcionó como un filtro de realidad indispensable. Es importante señalar que, si bien la voluntad organizacional es una fortaleza, la vulnerabilidad estatutaria de la empresa (falta de actualización de registros) constituye un prerequisite legal infranqueable que debe ser subsanado antes de cualquier otra acción. Por lo tanto, la viabilidad se vuelve condicionada, obligando a APROACA C.A. a priorizar el saneamiento corporativo. Solo así se garantiza que las inversiones y los acuerdos de apoyo externo que la propuesta requiere para su sostenibilidad técnica puedan celebrarse con la plena validez jurídica exigida por el código de comercio.

Por otra parte, la elaboración del plan de acción convierte la arquitectura conceptual en una secuencia operativa con responsabilidades y plazos definidos. En donde, la articulación de las cuatro fases desde el Saneamiento Legal hasta la Auditoría Social dota al SPP de la disciplina administrativa necesaria para su ejecución. Es por ello que, la asignación de roles claros, desde la Gerencia hasta los Comités, minimiza los riesgos de dilución de responsabilidad. De tal modo que, este plan actúa como una hoja de ruta estratégica que permite a la Gerencia monitorear el progreso con indicadores precisos y tomar decisiones correctivas en tiempo real, lo cual, es gestión moderna, transformando un concepto abstracto en una rutina de asignación de capital medible.

A su vez, la estructura formalizada de la propuesta, desde la asignación del 3% del presupuesto de inversión hasta la definición de los roles de los intervinientes, es el esqueleto normativo del proyecto. Aquí es donde se siente la solidez, pues la estructura clarifica quién decide, qué se decide y cómo se controla. Además, el énfasis en la obtención de apoyo e inversiones externas no solo responde a la restricción presupuestaria de APROACA C.A., sino que también proyecta la imagen de una empresa socialmente responsable y atractiva para la colaboración. Por ende, se establece un mecanismo dual de financiación que diversifica el riesgo y potencia la escala de los proyectos, asegurando un mayor impacto en la comunidad de Orope.

Cabe indicar que, el Sistema de Presupuesto Participativo es la solución idónea y pragmática para los desafíos de gestión de recursos y clima laboral de APROACA C.A. Su impacto potencial es transformador, al convertir la queja en propuesta constructiva y el gasto de capital en inversión estratégica. Pero más importante aún, su sostenibilidad a largo plazo está anclada en la disciplina financiera que impone la matriz de evaluación y la rendición de cuentas periódica. Al integrar la participación con la rigurosidad contable, se crea un ciclo virtuoso donde la eficiencia financiera refuerza la legitimidad social, asegurando que el Fondo Asignable se mantenga como un motor constante de innovación y bienestar corporativo.

## REFERENCIAS

- Alberca, R. (2025). *Implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para mejorar la productividad en el área de producción en una empresa metalmeccánica, Lima 2024*. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú: [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/43016/D-4-N00042753-7173D8F25F\\_PDF\\_TOTAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/43016/D-4-N00042753-7173D8F25F_PDF_TOTAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Araujo, D., Araujo, D., & Rocha, J. (2024). Praxis ética en la rendición de cuentas como instrumento social en la gestión municipal del distrito Riohacha. *Aglala*, 15(1), 114–123. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2416>
- Arias, A. (2025). La auditoría ambiental como herramienta para la sostenibilidad empresarial en el sector industrial. *Revista Pulso Científico*, 3(1), 13 - 26. <https://pulsocientifico.com/index.php/1/article/view/30>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigacion. Introducción a la metodología científica*. (Sexta Edición ed.). Caracas: Editorial Episteme. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Auquilla, S. (2025). *Sistema de costos y la toma de decisiones en la Quinta Jersey el Puente, cantón Riobamba, año 2023*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/15589>
- Banesco. (03 de 2025). *Presupuesto Participativo Banesco 2025 invita a organizaciones sociales a postular sus proyectos*. <https://www.banesco.com/nota-de-prensa/presupuesto-participativo-banesco-2025-invita-a-organizaciones-sociales-a-postular-sus-proyectos/>
- Bayona, K., & Botello, A. (2024). Análisis De La Implementación Del Presupuesto Participativo Como Promotor Del Emprendimiento En La Ciudad De Cúcuta 2020 -2023. *Revista Investigación & Gestión*, 7(2), 31 - 42. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ID/article/view/5043/6021>

- Bazurto, Y., & Saltos, G. (2024). Presupuesto participativo y su incidencia en la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo. *Espacios*, 45(10), 136 - 150. <https://ve.scielo.org/pdf/espacios/v45n5/0798-1015-espacios-45-05-136.pdf>
- Belalcazar, N., Rosero, M., & Rosero, P. (2023). Estado del arte del presupuesto participativo en el corredor oriental de Pasto. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 14(1), 255 - 286. <https://www.redalyc.org/journal/4978/497875196010/html/>
- Benavides, I. (25 de 06 de 2024). *Análisis de la Asignación de Recursos de los Sistemas de Salud Pública en Colombia*. Universidad de Santander, Bucaramanga, Colombia: <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/ece3acfe-0d52-40e8-be36-268f1a268871/content>
- Berna, Y. (2025). Desafíos y oportunidades en la implementación del presupuesto participativo perspectiva de los ciudadanos. *Aula Virtual*, 6(13), 55 - 76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10004623>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades u ciencias sociales*. (Cuarta ed.). Bogotá: Pearson. [https://www.academia.edu/44228601/Metodologia\\_De\\_La\\_Investigaci%C3%B3n\\_Bernal\\_Torres\\_C\\_A\\_4ta\\_edicion](https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_Torres_C_A_4ta_edicion)
- Buñay, B., & Cejas, M. (2025). Estrategias de gestión pública para la elaboración del presupuesto en el GAD Provincial de Chimborazo. *Reincisol*, 4(7), 525-548. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9951865.pdf>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. [https://www.researchgate.net/publication/329362268\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_definiciones\\_y\\_conceptos](https://www.researchgate.net/publication/329362268_Metodologia_de_la_investigacion_definiciones_y_conceptos)
- Carbal, A., Luna, J., & Caraballo, A. (2024). Teoría organizacional y sostenibilidad empresarial. Un análisis teórico. *Revista de ciencias sociales*, 30(Extra 10 (Especial)), 531 - 550. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9770743>

- Catota, J. (2025). “Manual de políticas y procedimientos contables de la empresa Agrocentro”. Universidad Técnica de Ámbato, Ambato-Ecuador: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/19ca5755-ed05-45b2-af44-b5f07b9e7350>
- Chacón, C. (2022). El presupuesto participativo, ¿su inicio prometedor para el pragmatismo territorial, a ser requisito sin transformación económica social? Una mirada a la evolución en el Ecuador. *Estudios de la Gestión*(12), 199 - 207. <https://www.redalyc.org/pdf/7198/719877741003.pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (30 de 12 de 1999). *Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860* . Asamblea Nacional Constituyente: <https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/botones/constitucion-nacional-20191205135853.PDF>
- Cumbe, J. (2025). *Resultados de la Rendición de Cuentas de los sectores administrativos de Bogotá, durante el periodo 2019 al 2023 en su ejercicio de Control Social desde el análisis de la Veeduría Distrital como órgano de control y vigilancia.* . Repositorio Institucional UNAD, Bogotá, Colombia: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/69405>
- Delgado, Z., & Álvarez, O. (2024). Sostenibilidad financiera en el manejo de recursos del cuerpo de bomberos. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(3), 1 - 12. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2701/2699>
- Díaz, J., Castaño, R., Falcón, D., & Rodríguez, B. (2021). Perfeccionamiento del Manual de procedimientos contables de una Cooperativa Agropecuaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 314 - 342. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000100314&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000100314&script=sci_arttext)
- Esteban, E., Romero, S., Tomás, E., & Gómez, J. (2021). El reto de evaluar los Presupuestos Participativos: revisión de modelos y planteamiento de una propuesta sintética. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(80), 41 - 72. [https://www.researchgate.net/publication/360897665\\_El\\_reto\\_de\\_evaluar\\_los\\_Presupuestos\\_Participativos\\_revision\\_de\\_modelos\\_y\\_planteamiento\\_de\\_una\\_propuesta\\_sintetica](https://www.researchgate.net/publication/360897665_El_reto_de_evaluar_los_Presupuestos_Participativos_revision_de_modelos_y_planteamiento_de_una_propuesta_sintetica)

- Estrada, J. (28 de 06 de 2024). *Apoyo de los procesos contables y administrativos en Aglomacol Ltda.* Universidad Francisco De Paula Santander. Ocaña, Colombia: [https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/5334/Trabajo\\_de\\_grado\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/5334/Trabajo_de_grado_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Flores, O. A., & Aquino, D. (2023). Competencias en procesos contables, control interno y conocimientos generales en contadores de entidades religiosas en países interamericanos. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 10(1), 100 - 123. [https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/2050](https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/2050)
- Gallardo, E. E. (2017). *Metodología de la investigación. Manual Autoformativo Interactivo* (Primera ed.). Huancayo: Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- González, A., & Soler, A. (2021). Nuevas miradas de los presupuestos participativos: los resultados de la participación desde la perspectiva política y técnica. *BETS. Revista de Ciencias Sociales*, 16(1), 135 - 150. [https://www.researchgate.net/publication/348854756\\_Nuevas\\_miradas\\_de\\_los\\_presupuestos\\_participativos\\_los\\_resultados\\_de\\_la\\_participacion\\_desde\\_la\\_perspectiva\\_politica\\_y\\_tecnica](https://www.researchgate.net/publication/348854756_Nuevas_miradas_de_los_presupuestos_participativos_los_resultados_de_la_participacion_desde_la_perspectiva_politica_y_tecnica)
- González, R., & Hinestroza, L. (2025). *Análisis del cumplimiento de la empresa Nestlé Colombia S.A. con la responsabilidad social y ambiental en sus informes de sostenibilidad publicados entre 2018 y 2024.* Universidad del Valle, Tuluá, Valle del Cauca: [https://www.researchgate.net/profile/Reinel-Gonzalez/publication/393538407\\_Analisis\\_del\\_cumplimiento\\_de\\_la\\_empresa\\_Nestle\\_Colombia\\_SA\\_con\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_y\\_ambiental\\_en\\_sus\\_informes\\_de\\_sostenibilidad\\_publicados\\_entre\\_2018\\_y\\_2024/links/686f25ea92](https://www.researchgate.net/profile/Reinel-Gonzalez/publication/393538407_Analisis_del_cumplimiento_de_la_empresa_Nestle_Colombia_SA_con_la_responsabilidad_social_y_ambiental_en_sus_informes_de_sostenibilidad_publicados_entre_2018_y_2024/links/686f25ea92)
- Henríquez, M., Zamora, A., & Zamora, D. (2025). Análisis del presupuesto participativo como herramienta de gobernanza local del cantón Ventanas durante 2024. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(3), 335-350. <https://revistacym.com/index.php/home/article/view/79>

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, (Sexta ed.). México: McGraw Hill. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=estudio+explicativo+segun+sampieri&ots=TjUk-XVIF-&sig=WQa0\\_ry3IX5B1NQNP-pA7R8B-kU#v=onepage&q=estudio%20explicativo%20segun%20sampieri&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=estudio+explicativo+segun+sampieri&ots=TjUk-XVIF-&sig=WQa0_ry3IX5B1NQNP-pA7R8B-kU#v=onepage&q=estudio%20explicativo%20segun%20sampieri&f=false)
- Hernández, N. (2023). La participación ciudadana en el presupuesto participativo de la Ciudad de México. *ACADEMO*, 10(2), 155 - 170. <https://www.redalyc.org/journal/6882/688276005002/688276005002.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huárac, Y., Díaz, M., & Cuba, E. (2022). Presupuesto participativo y gestión del gasto público. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(5), 279 - 289. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845023/html/>
- Iglesias, M. (2024). Propuesta metodológica para la implementación del presupuesto participativo como instrumento para gestionar el desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(2), 1 - 23. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2024000200003&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2024000200003&script=sci_arttext)
- Ley Orgánica de Contraloría Social. (10 de 12 de 2010). *Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela*. <https://www.comunas.gob.ve/wp-content/uploads/2022/05/Ley-Organica-de-Contraloria-Social.pdf>
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (21 de 12 de 2010). *Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información*. Asamblea Nacional de la República Boliviana de Venezuela: <https://www.comunas.gob.ve/wp-content/uploads/2022/05/Ley-Organica-de-Planificacion-Publica-y-Popular.pdf>
- Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno. (22 de 02 de 2010). *Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.963: <https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/ley-organica-20220124142559.pdf>

- Ley Orgánica del Poder Público Municipal . (17 de 05 de 2005). *a Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial N° 38.204 : <https://docs.venezuela.justia.com/federales/leyes-organicas/ley-organica-del-poder-publico-municipal.pdf>
- Lima, M., Cosenza, J., & De Melo, C. (2024). Revisión estructurada de literatura (REL) sobre factores clave para la participación ciudadana en el control social a la gestión pública. *Cuadernos de Contabilidad*, 25, 1 - 21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9416990>
- Loor, A., & Centeno, J. (2025). Lineamientos para garantizar asignaciones presupuestarias en los Consejos Cantonales para la protección de derechos en Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(61), 46 - 55. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/3440>
- Merchán, L., Aguilar, E., González, S., & González, T. (2024). Evolución de los Procesos Administrativos y Contables. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 1878 - 1887. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/13659>
- Montiel, W., & Guerrero, P. (08 de 07 de 2024). *Análisis del procedimiento contable de la empresa de servicios de Internet Guerronet*. Instituto Superior Técnico Rey David, Daule, Guayas, Ecuador: <https://dspace.itred.edu.ec/items/d0620c6a-bdfb-4b38-9519-fadb5b217f23>
- Moreira, M., & Vegas, H. (2024). Presupuesto Participativo para la Generación de Políticas Públicas. Una Visión a Partir del Discurso de la Gobernanza Institucional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 479 - 496. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/2214?articlesBySameAuthorPage=2](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2214?articlesBySameAuthorPage=2)
- Muñoz, L., Ayuque, O., Muñoz, K., & Ramírez, R. (2021). Presupuesto Participativo en el contexto latinoamericano. *Revista Iberoamericana De educación, Volimen Especial 1*, 1 - 19. <https://www.revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/150/327>

- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Bogotá: Ediciones de la U.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel\\_Metodologia-de-la-Investigacion\\_Disenoy-ejecucion\\_2011.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenoy-ejecucion_2011.pdf)
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- Ocaña, A., Peñafiel, J., & Angulo, D. (2025). Eficiencia y Sostenibilidad en la gestión de Recursos Públicos: claves para el desarrollo económico en el Ecuador. *Nexus Research Journal*, 4(1), 298–319. <https://editorialinnova.com/index.php/nrj/article/view/240>
- Olivas, H., Ruiz, S., Pinchi, A., Gonzales, E., Pretell, V., Enríquez, R., & Rojas, A. (2021). Presupuesto participativo y satisfacción de las organizaciones civiles, gobierno regional de Loreto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8972 - 8990.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/965>
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (Tercera ed.). Caracas: Editorial FEDUPEL.  
<http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- Pérez, N., & Rangel, C. (2023). Una propuesta metodológica para promover un presupuesto público con enfoque de género en Venezuela. *Economía*, XLVII(51), 11 - 55.  
[https://www.researchgate.net/publication/392100951\\_Una\\_propuesta\\_metodologica\\_para\\_promover\\_un\\_presupuesto\\_publico\\_con\\_enfoque\\_de\\_genero\\_en\\_Venezuela](https://www.researchgate.net/publication/392100951_Una_propuesta_metodologica_para_promover_un_presupuesto_publico_con_enfoque_de_genero_en_Venezuela)
- Quezada, C. (2025). *El presupuesto participativo ¿Es un mecanismo efectivo para fortalecer la participación ciudadana en la parroquia Cochapata?* Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca - Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/30545/1/UPS-CT012115.pdf>
- Rebolledo, A. (2024). *Control de ingresos de la Empresa Agrícola Comercial Dos Hermanos S. A. Dosmercinal de la provincia de Los Ríos en la ciudad de Quevedo en el periodo 2022-*

2023. Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador:  
<https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/17258>
- Roa, J., & Miranda, F. (2024). Presupuesto participativo como mecanismo para la distribución de los recursos públicos locales. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 34 - 54.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9535870.pdf>
- Segura, A., & Espinel, M. (2025). Procesos contables como herramientas para la toma de decisiones en la Industrias Lácteas Toni S.A. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 293 - 309.  
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/91>
- Tobar, L., & Rezzoagli, B. (2025). Presupuestos Participativos como Instrumento de Transparencia y Eficiencia en la Gestión Pública del Ecuador: Análisis del Caso Cotacachi. *Ibero Ciencias - Revista Científica Y Académica*, 4(3), 4092-4120.  
<https://revistaiberociencias.org/index.php/multidisciplinar/article/view/330>
- Vallejo Macías, N. R., & Zirifo, B. V. (2022). Proceso contable y su influencia en la toma de decisiones de la Empresa Frenos Vasa, Portoviejo 2020. *Polo del conocimiento*, 7(69), 488 - 521. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482974>
- Vásquez, R., & Ruíz, L. (26 de 04 de 2024). *Los procesos administrativos y su impacto en los estados financieros de la empresa Texpima, año 2023*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/674801/Vasquez\\_MR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/674801/Vasquez_MR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

**Anexo 1 Instrumento de recolección de información (Encuesta)**

**UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**“INSTRUMENTO”**

Con la finalidad de recabar información para realizar el trabajo de investigación **“Diseño e Implementación de un Sistema de Presupuesto Participativo para la Asignación de Recursos Sostenibles en Aproaca C.A.”**, se solicita su participación. Por otro lado, se agradece su colaboración con el diligenciamiento de la presente encuesta con el fin de ser un recurso para el desarrollo del trabajo de grado en la carrera contaduría. La encuesta tomará cinco minutos como máximo donde toda la información suministrada será totalmente confidencial.

**Instrucciones:** Para desarrollar el siguiente instrumento solo va a responder con una “X” la opción u alternativa que considere.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>1. Variable 1: Sistema de Asignación de Recursos</b>						
<b>1.1 Dimensión: Procedimientos contables administrativos</b>						
<b>1.1.1 Indicador: Existencia de normas y manuales de procedimiento</b>						
1	En APROACA C.A., existen manuales y normas contables administrativos actualizados que describen detalladamente los procedimientos para el registro y gestión de recursos.					
2	El personal administrativo conoce y aplica consistentemente las normas y procedimientos establecidos, asegurando la integridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros.					
<b>1.2 Dimensión: Frecuencia de actualización de los registros contables</b>						
<b>1.2.1 Indicador: Métodos de priorización y selección de proyectos</b>						

3	En la asignación de recursos para proyectos en APROACA C.A., se aplican criterios claros, tales como la urgencia de la necesidad, número de beneficiarios, impacto social y ambiental, viabilidad técnico-económica, y análisis costo-beneficio, basados en evaluaciones técnicas objetivas y transparentes.					
4	Existe un sistema formal para la revisión, aprobación y seguimiento de los proyectos financiados con los recursos disponibles.					
<b>2. Variable 2: Modelo de Presupuesto Participativo</b>						
<b>2.1 Dimensión: Sostenibilidad empresarial</b>						
<b>2.1.1 Indicador: Definición y aplicación de indicadores de sostenibilidad</b>						
5	APROACA C.A. dispone de indicadores definidos para medir regularmente el impacto social, ambiental y financiero de las iniciativas financiadas.					
6	La gestión financiera incorpora criterios de sostenibilidad empresarial en la planificación y ejecución de programas financiados.					
<b>2.2 Dimensión: Participación de las partes interesadas</b>						
<b>2.2.1 Indicador: Existencia de mecanismos formales de consulta y deliberación</b>						
7	En APROACA C.A., existen espacios institucionalizados y accesibles para la consulta y deliberación activa de los actores involucrados en la asignación de recursos.					
8	Se promueve la comunicación clara y oportuna con la comunidad y se respetan los acuerdos establecidos en las instancias participativas.					
<b>2.3 Dimensión: Evaluación financiera</b>						
<b>2.3.1 Indicador: Uso de criterios técnicos para la evaluación y selección de proyectos</b>						
9	Los proyectos sometidos a evaluación financiera son analizados utilizando criterios técnicos rigurosos y metodologías objetivas para garantizar su viabilidad.					
10	La evaluación financiera es participativa, donde los actores comprenden y asumen los criterios técnicos empleados en la selección de proyectos.					
<b>3. Variable 3: Estrategias de Implementación y Monitoreo</b>						
<b>3.1 Dimensión: Participación activa de los partes interesadas</b>						
<b>3.1.1 Indicador: Grado de participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos deliberativos y en la toma de decisiones relacionados con la distribución y asignación de los recursos de la empresa</b>						
11	La comunidad y el personal administrativo participan de forma regular y continua en la toma de decisiones relacionadas con la asignación de recursos.					

12	Se promueven espacios accesibles y permanentes para que las partes interesadas expresen sus opiniones y estas tengan impacto en la priorización de proyectos.					
<b>3.2 Dimensión: Rendición de Cuentas</b>						
<b>3.2.1 Indicador: Frecuencia y calidad de los informes sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados.</b>						
13	APROACA C.A. elabora informes periódicos claros y accesibles sobre el impacto social y ambiental de los proyectos financiados, que son comunicados oportunamente a las partes interesadas.					
14	Los informes fomentan el análisis crítico y la retroalimentación constructiva por parte de la comunidad y actores involucrados.					
<b>3.3 Dimensión: Sostenibilidad Financiera</b>						
<b>3.3.1 Indicador: Cumplimiento de metas trazadas con el presupuesto asignado</b>						
15	Los proyectos asignados cumplen con las metas establecidas dentro del presupuesto aprobado, y se cuenta con un sistema de seguimiento para verificar avances y resultados.					
16	Las desviaciones presupuestarias se detectan y gestionan oportunamente para minimizar impactos negativos, y los resultados financieros son reportados periódicamente a los involucrados					

## Anexo 2. Confiabilidad del instrumento Alfa de Cronbach

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO APLICADA A LOS TRABAJADORES																			
Ítems o preguntas del Cuestionario aplicado a los trabajadores del área administrativa																			
DOCENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL		
1	5	5	3	4	4	4	5	4	4	3	3	2	3	3	5	4	61		
2	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	58		
3	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	52		
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	63		
5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	55		
6	4	3	4	3	2	5	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	50		
SUMA	28	23	22	21	19	24	25	23	19	22	18	16	18	19	21	21	339	N	25
MEDIA	4,67	3,83	3,67	3,50	3,17	4,00	4,17	3,83	3,17	3,67	3,00	2,67	3,00	3,17	3,50	3,50	56,50	Si <sup>2</sup>	6,17
S	0,52	0,75	0,52	0,55	0,75	0,63	0,41	0,41	0,75	0,52	0,63	0,52	0,63	0,41	1,05	0,55	5,09	Si <sup>2</sup>	25,90
S <sup>2</sup>	0,27	0,57	0,27	0,30	0,57	0,40	0,17	0,17	0,57	0,27	0,40	0,27	0,40	0,17	1,10	0,30	25,90	ALFA	<b>0,79</b>

**Anexo 3. Validación del instrumento de recolección de información (Encuesta)**



**UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**Estimado: ~~Mag.~~ Edgar Emilio Omaña Briceño  
Presente**

Tenemos el agrado de dirigimos a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **“Diseño e Implementación de un Sistema de Presupuesto Participativo para la Asignación de Recursos Sostenibles en Aproaca C.A.”**, presentado para optar al título de **CONTADOR PÚBLICO**.

El objetivo de la investigación, es Desarrollar un sistema de presupuesto participativo para la optimización de la asignación de recursos destinados a iniciativas de sostenibilidad en APROACA C.A., Orope.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

**Br. ~~Merchan~~ Roa, Wisleydi Del Valle**

**Br. ~~Orozco Villarreal~~, Ederson Vohán**

### TABLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Items que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 30/09/2025

Nombre del Experto: Edgar Omaña

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	x												
2		x											
3	x												
4	x												
5	x												
6	x												
7	x												
8	x												
9	x												
10	x												
11	x												
12			x										
13	x												
14	x												
15	x												
16	x												

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: Omaña Briceño Edgar Emilio

Pregrado:

Especialización:

Firma:



Maestría: Energía eléctrica

Doctorado:



**UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**Estimado: Héctor Ali Antúnez**  
**Presente**

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **“Diseño e Implementación de un Sistema de Presupuesto Participativo para la Asignación de Recursos Sostenibles en Aproaca C.A.”**, presentado para optar al título de **CONTADOR PÚBLICO**.

El objetivo de la investigación, es Desarrollar un sistema de presupuesto participativo para la optimización de la asignación de recursos destinados a iniciativas de sostenibilidad en APROACA C.A., Orope.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

Br. ~~Merchan~~ Roa, ~~Wisleydi~~ Del Valle

Br. ~~Orozco Villarreal~~, Ederson ~~Xohan~~

### TABLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 30/10/2025

Nombre del Experto: Héctor Ali Antúnez

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X												
2	X												
3	X												
4	X												
5	X												
6		X											
7		X											
8	X												
9		X											
10	X												
11	X												
12	X												
13	X												
14	X												
15	X												
16	X												

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto: Héctor Ali Antúnez

Apellidos y Nombres:

Firma:



Pregrado: Economista

Especialización: Gerencia de Empresas

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado

## TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una “X” en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

**Fecha: 30/10/2025**

**Nombre del Experto: Edgardo Paolini**

**Aspectos a Evaluar:**

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X					X			X				
4	X				X				X				
5	X					X			X				
6		X			X				X				
7		X			X				X				
8	X				X				X				
9		X				X			X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				

**A: Excelente**

**B: Bueno**

**C: Regular**

**D: Deficiente**

**Observaciones Generales:**

**Estudios realizados**

**Pregrado: Ingeniero en Computación**

**Apellidos y Nombres:**

**Edgardo Paolini**

**Firma**



**Maestría: Administración de Empresas**

#### Anexo 4. Registro Fotográfico



*Primera visita a la Empresa Aproaca C.A (Reconocimiento de las áreas)*



*Observación del área de producción*



*Área administrativa*

**Anexo 5. Carta de aprobación del tutor**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE DERECHO**



**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi Carácter de Tutor del Trabajo de Grado Titulado: **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS SOSTENIBLES EN APROACA C.A.**, realizado por los bachilleres: Wisleydi Del Valle Merchán Roa titular de la cédula de identidad N° V- 29.990.642, y Ederson Yohan Orozco Villarreal titular de la cédula de identidad N° V-30.081.347 para optar por el título de **Contador Público**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente.

Prof. Cristina Vieras  
Tutora  
C.I: 10.910.669

A los 25 días del mes de octubre de 2025.