



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA FUNDACIÓN “POR
UNA SONRISA” EN SUS PROYECTOS SOCIALES

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

Ramírez Abad Hasly Tatiana

Verduga Recalde Lincolt Said

Dirección:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Dra.

Santo Domingo – Ecuador

Septiembre, 2026



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

**GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA FUNDACIÓN “POR
UNA SONRISA” EN SUS PROYECTOS SOCIALES**

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

Ramírez Abad Hasly Tatiana

Verduga Recalde Lincolt Said

Aprobado por:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Dra.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR

Celi Pinzas Doris María, Mg.

CALIFICADORA

Ugando Peñate Mikel, PhD

CALIFICADOR

Santo Domingo – Ecuador

Septiembre, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

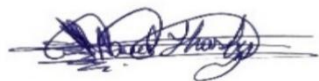
Nosotros, Ramírez Abad Hasly Tatiana, portadora de la cédula de ciudadanía 2350936262, y Verduga Recalde Lincolt Said, portador de la cédula de ciudadanía 1720862497, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría CPA son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías al director del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaro que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Ramírez Abad Hasly Tatiana
C.C. 2350936262



Verduga Recalde Lincolt Said
C.C. 1720862497

INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD

Responsable de Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Integración Curricular de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría titulado: GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA FUNDACIÓN “POR UNA SONRISA” EN SUS PROYECTOS SOCIALES, realizado por los estudiantes: Ramírez Abad Hasly Tatiana con cédula de ciudadanía 2350936262 y Verduga Recalde Lincolt Said con cédula de ciudadanía 1720862497, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 17/09/2026.

Atentamente,

KATHERINE
ESTEFANIA
PAREDES SANCHEZ

Firmado digitalmente por
KATHERINE ESTEFANIA
PAREDES SANCHEZ
Fecha: 2026.09.17 12:44:10
-05'00'

Paredes Sánchez Katherine Estefanía

Profesor No Titular Ocasional

RESUMEN

La gestión financiera en las organizaciones no gubernamentales da forma a su capacidad para utilizar fondos para proyectos sociales y favorece la sostenibilidad de las operaciones. El objetivo de la presente investigación fue evaluar la gestión financiera y la movilización de recursos en la Fundación "Por una Sonrisa" para la implementación de programas sociales. El enfoque utilizado es mixto, de carácter descriptivo, exploratorio y explicativo. Se aplicaron técnicas de revisión de documentos, encuestas y entrevistas al personal administrativo y a los responsables de proyectos como actores principales. Los instrumentos fueron validados por especialistas. Se trabajó con la totalidad de los cinco integrantes de la fundación. Los datos fueron desarrollados y interpretados en el programa Microsoft Excel y La información cuantitativa y cualitativa se integró mediante un proceso de triangulación y se analizó mediante frecuencias y porcentajes. Los resultados señalaron varias deficiencias en la contabilidad y la gestión financiera, desde la ausencia de procedimientos formalizados, presupuestos integrados y software de contabilidad, hasta mecanismos de control y rendición de cuentas inadecuados. Como resultado del estudio, se concluyó que la formalización de los procedimientos, la planificación presupuestaria y el fortalecimiento del control interno son necesarios para mejorar la utilización de recursos y la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: Gestión financiera, recursos económicos, planificación, diversificación, presupuestos.

ABSTRACT

Financial management in nongovernmental organizations shapes their ability to use funds for social projects and promotes the sustainability of their operations. The objective of this study was to evaluate financial management and resource mobilization at the “Por una Sonrisa” Foundation for the implementation of social programs. A mixed-methods approach was used, combining descriptive, exploratory, and explanatory elements. The study employed document review, Likert-scale surveys, and interviews with administrative staff and project managers as the primary participants. The instruments were validated by specialists. Regarding the population, the sample was selected using a non-probabilistic convenience sampling criterion, considering the total population. The data were processed and analyzed using Microsoft Excel, and the results were derived through a combination of data sources and the analysis of frequencies and percentages. The results identified several deficiencies in accounting and financial management, ranging from the absence of formalized procedures, integrated budgets, and accounting software to inadequate control and accountability mechanisms. Based on the study’s findings, it was concluded that formalizing procedures, improving budget planning, and strengthening internal controls are necessary to improve the use of resources and sustainability.

Keywords: Financial management, economic resources, planning, diversification, budgets.

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	i
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	4
1.2. Planteamiento y delimitación del problema	6
1.3. Preguntas de investigación	9
1.4. Justificación	10
1.5. Objetivos de investigación	12
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	12
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	12
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	13
2.1. Gestión contable y financiera en las ONG	14
2.1.1. <i>Conceptualización de ONG</i>	14
2.1.2. <i>Conceptualización de gestión financiera</i>	14
2.1.3. <i>Particularidades del tratamiento contable en fondos y donaciones</i>	14
2.1.4. <i>Planificación y ejecución presupuestaria</i>	15
2.1.5. <i>Control Financiero y evaluación de recursos</i>	16
2.1.6. <i>Principios y tipos de control financiero</i>	16
2.1.7. <i>Control interno y auditoría en una ONG</i>	17
2.2. Coso Erm	18
2.2.1. <i>Definición</i>	18
2.2.2. Componentes del modelo COSO ERM	18
2.2.3. <i>Aplicación del modelo COSO ERM en organizaciones no gubernamentales</i>	20
2.3. Sostenibilidad económica en las ONG	20
2.3.1. <i>Concepto y dimensiones de sostenibilidad financiera</i>	20
2.3.2. <i>Sostenibilidad y el uso de recursos</i>	21

2.3.3.	<i>Evaluación del impacto financiero y social de los proyectos</i>	21
2.3.4.	<i>Diversificación de fuentes de financiamiento y gestión de donaciones</i>	22
2.3.5.	<i>Utilización de recursos: eficiencia, eficacia y rendición de cuentas</i>	22
2.3.6.	<i>Relación entre gestión financiera y utilización de recursos</i>	23
2.4.	Teorías de investigación.....	23
2.4.1.	<i>Teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista</i>	23
2.4.2.	<i>Teoría de los Recursos y Capacidades</i>	24
2.5.	Normas de control aplicables al sector no lucrativo	26
2.5.1.	<i>Ley Orgánica de Transparencia Social</i>	26
2.5.2.	<i>Ley de Régimen Tributario Interno</i>	26
3.	METODOLOGÍA	28
3.1.	Enfoque y tipo de investigación.....	28
3.2.	Unidades de análisis.....	29
3.3.	Técnicas e Instrumentos de Investigación	30
3.4.	Técnicas de Análisis de Datos	30
4.	RESULTADOS.....	32
4.1.	Diagnóstico de los procedimientos contables y financieros	32
4.1.1.	<i>Contexto de la empresa</i>	32
4.1.2.	<i>Flujogramas de procesos</i>	33
4.1.3.	<i>Descripción de procedimientos contables (por departamento)</i>	36
4.1.4.	<i>De los ingresos</i>	38
4.2.	Evaluación del control financiero	44
4.2.1.	<i>Evaluación de cumplimiento</i>	44
4.2.2.	<i>Análisis de la tabla de Indicadores Financieros</i>	53
4.3.	Estrategias de mejora para la gestión financiera.....	56
4.3.1.	<i>Diseño de políticas financieras</i>	60

4.3.2.	<i>Flujograma propuesto y mejorado.....</i>	67
4.3.3.	<i>Estrategias de sostenibilidad financiera</i>	70
4.3.4.	<i>Estrategias de rendición de cuentas.....</i>	72
5.	DISCUSIÓN	74
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
7.	REFERENCIAS.....	80
8.	ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra de los integrantes de la Fundación Por Una Sonrisa.....	29
Tabla 2. Participación de FEPUS.....	38
Tabla 3. Matriz de procesos y responsables de la FPUS	41
Tabla 4. COSO ERM	44
Tabla 5. Matriz de riesgos financieros	48
Tabla 6. Matriz de evaluación de probabilidad.....	51
Tabla 7. Matriz de impacto	51
Tabla 8. Matriz de valoración de riesgo.....	52
Tabla 9. Interpretación de resultados	52
Tabla 10. Evaluación de indicadores financieros.....	53
Tabla 11. Matriz de mitigación de riesgos	56
Tabla 12. Evaluación de riesgos	60
Tabla 13. Plan de mejora continua.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de FPUS.....	33
Figura 2. Flujograma de aprobación de nuevo benefactor.....	34
Figura 3. Flujograma de ejecución y desembolso de presupuesto.....	35
Figura 4. Flujograma 1 mejorado Gestión de ingreso de beneficiarios	68
Figura 5. Flujograma 2 mejorado Gestión Financiera y Ejecución presupuestaria	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre la gestión financiera y utilización de recursos	87
Anexo 2. Guía de entrevista semiestructurada	98
Anexo 3. Ficha de Observación.....	102
Anexo 4. Análisis Documental	107

1. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son actores fundamentales en el desarrollo social, puesto que brindan la atención a los grupos vulnerables y complementan las acciones estatales dando énfasis en atención de los grupos sociales que no han sido atendidos. En las últimas décadas, la relevancia de las ONG para la implementación de proyectos sociales ha ido en aumento, y especialmente en contextos donde la intervención pública es escasa o insuficiente; sin embargo, la gestión de recursos y la administración financiera son dos aspectos que influyen en gran medida para que sus programas sean sostenibles y eficaces (Pardo, 2012).

Una correcta planificación financiera ayuda a anticipar las necesidades, a optimizar la disponibilidad de los recursos económicos y a garantizar la continuidad de los proyectos sociales, mientras que durante la gestión financiera hace posible la correcta ejecución del presupuesto y el cumplimiento del deber de rendir cuentas ante los donantes y los beneficiarios. En esta línea, potenciar las capacidades financieras de las ONG contribuye, no solamente a la sostenibilidad institucional de las mismas, sino a maximizar el impacto social y el cumplimiento de los objetivos sociales que les dan sentido.

El procedimiento de la gestión de recursos en las ONG es uno de los procesos más importantes, porque permite mejorar la forma de planificar, implementar y evaluar los proyectos de intervención social. Así, y como mencionan Ochoa & Gómez (2016), la buena gestión de los recursos financieros permite obtener un mejor uso de los recursos institucionales y alcanzar los objetivos de intervención de las ONG, lo que va en la línea del refuerzo de la sostenibilidad económica.

La gestión de recursos va más allá de la gestión contable y también implica la planificación estratégica, la presupuestación responsable, la apertura sobre el uso del presupuesto y la evaluación de los resultados. La adecuada gestión de los recursos financieros destaca en tres fases principales, a saber: planificación, ejecución y control. Se espera que estas fases garanticen que las inversiones generen frutos para la sociedad (Cabrera et al., 2017), Asimismo, para (Appe & Barragán, 2018), la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos económicos son los principales principios de gestión de las instituciones. La correcta gestión de los recursos económicos fortalece la legitimidad de la ONG ante la comunidad y fomenta una cultura de ética y eficiencia en la organización.

Según García & Fierro (2012), mencionan que existe la necesidad de fortalecer los sistemas de gestión financiera en las organizaciones que se dedican a proyectos sociales, en especial en las entidades de ayuda humanitaria. Los autores diseñan, gracias a la propuesta de la contabilidad multidimensional, un modelo de evaluación financiera que combina tanto el uso de indicadores económicos tradicionales como de indicadores de impacto social, con el objetivo de solucionar los errores de las valoraciones exclusivamente financieras y permitir, de esta forma, la valoración del “valor social agregado” de los proyectos.

La investigación muestra que la existencia de una gestión financiera correcta y transparente contribuye para la eficiencia del uso de los recursos existentes, para la sostenibilidad institucional y para una mejor toma de decisiones estratégicas desde las organizaciones no lucrativas. Del mismo modo, se considera que una correcta gestión de los fondos incrementará la eficiencia operativa y garantizará, al mismo tiempo, el fortalecimiento de la confianza de los donantes y la legitimidad social de las organizaciones no lucrativas.

En este contexto, resulta imprescindible reconocer que las ONG operan en entornos cada vez más complejos y cambiantes, caracterizados por restricciones presupuestarias, aumento de la competencia por fondos y mayores exigencias de control por parte de organismos financiadores nacionales e internacionales. Estas condiciones obligan a las organizaciones a profesionalizar sus procesos administrativos y financieros, dejando de lado prácticas empíricas que, si bien pudieron ser funcionales en etapas iniciales, resultan insuficientes para responder a los desafíos actuales del sector social. La sostenibilidad financiera, por tanto, se convierte en un eje estratégico que condiciona la permanencia y el crecimiento de las ONG en el tiempo.

La gestión financiera en las ONG se conecta con la planificación estratégica institucional de la misma manera. Lograr la alineación entre metas financieras y metas sociales permite asignar recursos de acuerdo con la misión y la visión de la organización. Una buena planificación financiera ayuda a priorizar proyectos, distribuir los presupuestos de manera efectiva y evaluar el impacto social generado, asegurando que las decisiones financieras estén alineadas con los fines de la organización.

Otro aspecto relevante es el fortalecimiento del control interno y los sistemas de seguimiento financiero. La implementación de mecanismos de control permite identificar desviaciones presupuestarias, prevenir el uso inadecuado de los recursos y mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos. Estos sistemas no solo contribuyen a una mejor administración de los fondos, sino que también refuerzan la credibilidad institucional frente a donantes, beneficiarios y organismos de control, lo cual resulta fundamental para la sostenibilidad y reputación de las ONG.

Además, la rendición de cuentas se configura como un componente esencial de la gestión financiera responsable. Las ONG tienen la obligación ética y social de informar de

manera correcta sobre el uso de los recursos recibidos y los resultados alcanzados. La transparencia en la información financiera fortalece la confianza de los actores involucrados y promueve una relación más sólida con los financiadores, lo que puede dar como resultado mayores oportunidades de apoyo económico y cooperación a largo plazo.

Por otro lado, el capital humano juega un rol determinante en la calidad de la gestión financiera. Contar con personal capacitado en administración y finanzas permite a las ONG mejorar sus procesos internos, optimizar el uso de los recursos y tomar decisiones basadas en información confiable. La inversión en formación y capacitación del equipo administrativo-financiero debe ser considerada una estrategia clave para el fortalecimiento institucional y la mejora del desempeño organizacional.

Cabe señalar que una buena gestión financiera no debe verse como un fin en sí mismo, sino como un medio para mejorar el impacto social de las ONG. Una gestión eficaz de los recursos económicos significa que se pueden implementar más proyectos, se pueden prestar servicios de mejor calidad y se pueden lograr cambios duraderos en las comunidades que se benefician de ellos. Por lo tanto, la gestión financiera se convierte en uno de los apoyos esenciales para lograr los objetivos sociales y para cumplir con el papel transformador que las ONG tienen en la sociedad.

1.1. Antecedentes

Lozano & Vázquez (2022), realizaron un estudio en torno a la estructura y la dinámica financiera de las ONG en España desde la perspectiva de su sostenibilidad y capacidad para llevar a cabo proyectos sociales. Teniendo en cuenta que este estudio se apoya en un enfoque cuantitativo-descriptivo a través de encuestas, los autores analizaron la información institucional y financiera de las más de 400 ONG. Los principales resultados pusieron de manifiesto que la alta dependencia de fondos públicos y una escasa

diversificación de ingresos tienen una incidencia negativa sobre la estabilidad económica de las entidades y la ubicación y continuidad de los programas sociales. Este estudio alimenta el trabajo, ya que pone de manifiesto la importancia de fortalecer los mecanismos de planificación y control financiero de las ONG a fin de garantizar una buena utilización de los medios de los que disponen.

Con el fin de establecer la colaboración que las plataformas digitales de recaudación de fondos brindan a la autonomía financiera de las organizaciones no gubernamentales (ONG), Ramírez et al. (2025) estudiaron en Colombia, entre 2015 y 2023, la sustentabilidad económica de las ONG. Se utilizó un enfoque mixto para la investigación, que incluyó el uso de los protocolos SALSA y PRISMA para la revisión de literatura. Se examinaron 60 estudios elegidos entre 165 publicaciones realizadas entre 2013 y 2024, con ayuda del instrumento CASP y NVivo para procesar y evaluar metodológicamente los datos. Los hallazgos mostraron que la innovación digital potencia la diversificación de ingresos y la sostenibilidad económica, siempre que se preserven procesos apropiados de transparencia y rendición de cuentas.

Una investigación realizada por Zea Barahona et al. (2020) que tuvo por objetivo el determinar que aporte tienen la inclusión de proyectos productivos desarrollados por ONG y su impacto con la economía de Campozano, Ecuador. En su metodología de investigación fue de tipo correlacional y transeccional, tomando como muestra 47 personas de la población que recibieron financiamiento por parte de ONG para desarrollar actividades orientadas al crecimiento productivo en el sector. Los resultados fueron que los proyectos productivos aportaron a un incremento en los niveles de ingresos de los beneficiarios del financiamiento y adicional permitió generar nuevas plazas de empleo siendo así un aporte para mejorar sus condiciones económicas y estilo de vida. Este estudio permite un aporte al presente trabajo ya

que demuestra la importancia de como una adecuada asignación de recursos por parte de las ONG puede aportar al sector productivo de una población.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

Los resultados de los estudios examinados sugieren una opinión compartida de que disponer de recursos para la sostenibilidad en una ONG no es suficiente. La permanencia depende de la planificación, la gestión y el control. Además, señalaron la evolución y diversificación de las fuentes de financiamiento, así como la transparencia en la rendición de cuentas y el uso eficaz de los recursos, que influyen en la sostenibilidad de los programas sociales para poblaciones en riesgo. Es igualmente importante señalar que permanecen en redes de cooperación que probablemente tienen limitaciones financieras y/o institucionales; por esta misma razón, se reconoce la necesidad de fortalecer la gestión financiera interna para asegurar la extensión y la sostenibilidad de los programas sociales.

La Asamblea Nacional (2011) manifiesta en el artículo 341 que el Estado tiene la obligación de dar prioridad de atención a los grupos vulnerables mediante sistemas, servicios y programas sociales, enfocándose en el bienestar general de los grupos. Esta obligación es más importante en Ecuador hoy, debido al rápido envejecimiento de la población. El informe demográfico del INEC (2024) muestra que Ecuador tiene 1 520 590 adultos mayores, que representan el 9% de la población total; de ellos, el 54% son mujeres y el 46% son hombres. Además, hay más de 18 000 personas de 95 años o más, y 2 738 personas de 100 años o más. Esto aumenta la demanda de cuidados a largo plazo.

Existen 276.084 adultos mayores (18,2%) que viven solos, sin familia cerca, y 459.218 (30,2%) con dificultades funcionales (movilidad o visión) que requieren apoyo diario con actividades básicas y redes de apoyo, y 6.066 identificados como residentes en hogares grupales (residencias de ancianos, viviendas asistidas, etc.) mientras que 108 adultos

mayores fueron identificados como personas sin hogar. Las ONG juegan un papel fundamental en la provisión de servicios sociales, ambientales y de gobernanza democrática en Ecuador. Sin embargo, existe evidencia de que muchas de ellas tienen problemas para asegurar la sostenibilidad financiera de su funcionamiento y para cumplir con mecanismos resilientes de transparencia y rendición de cuentas, lo cual, al aumentar las vulnerabilidades de sus programas de servicios esenciales, hace disminuir la confianza de donantes, beneficiarios y autoridades en la continuidad y los efectos de sus intervenciones.

Desde diferentes diagnósticos nacionales se apunta que el tercer sector ecuatoriano presenta brechas importantes en gestión, diversificación de ingresos y en prácticas de transparencia que permitan hacer un seguimiento público de recursos administrados. Organizaciones de análisis y fortalecimiento de este tipo de sector han evidenciado limitaciones en cuanto a la profesionalización del área administrativa y alta dependencia de recursos externos (donaciones y cooperación internacional), lo cual aumenta los costos de la planificación a mediano y largo plazo y condiciona la autonomía estratégica de las ONG.

Adicionalmente, hay normas y recomendaciones internacionales y multilaterales que dictan el modo en que los actores del desarrollo llevan a cabo la gestión financiera y la rendición de cuentas. Organismos como la UNESCO y el Sistema de Naciones Unidas subrayan que hay que dar cumplimiento a la necesidad de una gestión financiera que sea transparente y la propia gestión de estándares contables y de reporte con el propósito de que los recursos puedan ser auditados y conectados a resultados con los que se pueda trabajar. Esas recomendaciones aumentan las tendencias a esperar de la parte donante y el control público respecto a cómo llevan a cabo las ONG la gestión de fondos y la rendición de cuentas ejercida sobre su uso, empujándose a la adopción de prácticas financieras más rigurosas.

A nivel regulatorio nacional, organizaciones ecuatorianas han fortalecido el control y la supervisión de entidades del sector social y de economía popular regulando la forma de llevar a cabo la gestión financiera con marcos normativos y con procedimientos administrativos. Esos marcos condicionan registros, obligaciones informativas, procedimientos de fiscalización, etcétera. En el caso de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) —entre otros—, se emiten reglamentos y oficios dando cuenta de la forma que las organizaciones que trabajan en ámbitos colectivos tienen la obligación de rendir cuentas y de administrar la gestión financiera. Este marco regulatorio añade otro nivel de complejidad a las ONG que están reguladas por la misma ya que deben equilibrar entre el cumplimiento, la transparencia y la propia sostenibilidad.

Hay una brecha aplicada: muchas ONG cuentan, en todo caso, con pocos recursos, con criterios de gestión poco dispuestos para garantizar la sustentabilidad o la transparencia necesarias para poder implementar programas de largo plazo. Esa fragilidad tiene efectos concretos: interrupción de servicios, pérdida de confianza entre donantes-beneficiarios y riesgo de incumplir obligaciones legales o contractuales. De ahí que se hace necesario investigar de manera rigurosa cuáles son las prácticas de gestión financiera más efectivas en el contexto ecuatoriano, de qué manera incide la transparencia (informe público, auditoría) en la confianza y sostenibilidad; y cuáles son las propuestas que darían cuenta de buenas prácticas y normativas para cerrar la brecha entre las buenas prácticas internacionales y la realidad local.

No obstante, la gestión financiera es un elemento estratégico para la sostenibilidad y la legitimidad de las ONG ecuatorianas. Es decir, tener una adecuada gestión financiera, que contemple la planificación presupuestaria, la diversificación de fuentes, los distintos controles internos y las auditorías externas, permite garantizar la continuidad de los

programas sociales, hacer frente a las obligaciones legales y administrativas, y conseguir el grado adecuado de transparencia frente a donantes y beneficiarios en la ejecución de las intervenciones.

Los estudios sobre el tercer sector ecuatoriano muestran que la falta de capacidades administrativas, y la dependencia de recursos temporales aumentan la debilidad institucional y limitan la capacidad de sus intervenciones (Gortaire et al., 2021), la capacidad de estas ONG para mantener y ampliar sus programas depende directamente de la gestión financiera interna, ya que la ausencia de planificación presupuestaria, la dependencia de una sola fuente de ingresos o la falta de mecanismos de control pueden comprometer la continuidad de los proyectos sociales.

Esto implica que, aun cuando exista voluntad institucional y necesidad evidente, la prestación del servicio puede verse afectada, reduciendo la cobertura o la calidad de atención. En este sentido, el problema radica en comprender cómo la gestión financiera influye en la utilización de los recursos de Fundación Por Una Sonrisa que trabaja con adultos mayores en Santo Domingo de los Tsáchilas, se realizó la investigación de los periodos 2024 y 2025 tomando en consideración sus procedimientos contables, administrativos, comerciales y de control financiero con el fin de identificar qué factores permiten fortalecer la sostenibilidad y permanencia de los proyectos sociales y la utilización de recursos destinados a este grupo poblacional.

1.3. Preguntas de investigación

Los elementos anteriores permitieron formular el siguiente problema de investigación: ¿Cómo incide la gestión financiera en la utilización eficiente de los recursos de la Fundación Por Una Sonrisa en la ejecución de sus proyectos sociales?, en consecuencia, a esta problemática surgen las siguientes preguntas específicas: 1) ¿Qué criterios se aplican para

evaluar los procedimientos contables y financieros implementados por Fundación Por Una Sonrisa en la ejecución de proyectos? 2) ¿Cómo se controla la gestión financiera en la ejecución de proyectos sociales de la Fundación Por Una Sonrisa? 3) ¿Qué estrategias de gestión financiera se pueden implementar para fortalecer la sostenibilidad económica y rendición de cuentas en Fundación Por Una Sonrisa?

1.4. Justificación

Gómez et al., (2009), sostienen que la eficiencia y permanencia de las organizaciones sin fines de lucro dependen de una adecuada arquitectura organizativa, la cual integra mecanismos de planificación, evaluación del desempeño y control, facilitando una gestión más eficiente de los recursos institucionales. Lo expuesto evidencia que la mejora de la gestión financiera se vuelve una necesidad insoslayable, aún más en el momento que se trabaja con poblaciones vulnerables.

Esta propuesta de trabajo se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) discutidos en la declaración del problema, principalmente el ODS 3, que se centra en la buena salud y el bienestar de todos, y el ODS 10, que aborda las desigualdades a través del acceso a servicios comunitarios. En la actualidad, las guías de investigación orientan las iniciativas institucionales que buscan mejoras tangibles en la calidad de vida y el funcionamiento continuo de los programas de inclusión social.

Del mismo modo, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS (2011), reconoce el rol de las organizaciones sin fines de lucro en la cohesión social y el desarrollo comunitario, resaltando la importancia de fortalecer su capacidad administrativa. De igual manera, el Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador No Se Detiene” 2025–2029 prioriza el fortalecimiento institucional, la transparencia, la participación ciudadana y el desarrollo sostenible, impulsando una gestión pública eficiente centrada en el bienestar colectivo. En

este sentido, el presente trabajo se alinea con las políticas nacionales al resaltar la necesidad de fortalecer la capacidad administrativa, la transparencia institucional y la sostenibilidad financiera de las organizaciones sociales, como garantía para una adecuada ejecución de los programas y proyectos de impacto social.

El principal beneficiario de la mejora de la gestión financiera será, primero, la Fundación Por Una Sonrisa, que verá mejorar en capacidad administrativa y operativa; y segundo, los adultos mayores que son atendidos por la organización social, ya que dependen de los programas para su bienestar personal. También está beneficiada la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Santo Domingo, así como, las familias, cuidadores, voluntarios, comunidades implicadas y otros agentes que depositan confianza en la forma de gestionar que tiene la organización en la utilización de recursos orientados al bienestar social.

Finalmente, lo significativo de la aplicabilidad de la investigación aquí presentada, es que puede contribuir a visibilizar ciertas prácticas de gestión que, desde esta experiencia, pueden ser trasladadas de forma inmediata a los procedimientos internos de la Fundación Por Una Sonrisa. En este sentido, la mejora de la gestión de los recursos es un factor clave a la hora de tomar decisiones informadas, de controlar los procedimientos contables de la entidad y de hacer efectivo el presupuesto a partir de la correcta asignación de recursos.

Asimismo, esto puede hacer viables programas más sostenibles, una mayor continuidad de los servicios para la atención a los adultos mayores y una mejor articulación con la red comunitaria existente. Por tanto, la investigación aquí abordada trata, además de describir una determinada situación o problemática, de ofrecer propuestas y soluciones que puedan contribuir al desarrollo y fortalecimiento institucional, así como asegurar la dignidad y bienestar de las personas a las que va orientada la atención.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Evaluar la gestión financiera de Fundación Por Una Sonrisa para determinar la utilización eficiente de los recursos destinados a sus proyectos sociales.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar los procedimientos contables y financieros implementados por Fundación Por Una Sonrisa en la administración de sus recursos.
- Evaluar el nivel control financiero en la ejecución de los proyectos sociales de Fundación Por Una Sonrisa.
- Proponer estrategias de mejora en la gestión contable y financiera que fortalezcan la sostenibilidad económica y la rendición de cuentas en Fundación Por Una Sonrisa.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Según Peláez (2022), la sostenibilidad financiera en las ONG está relacionada con la competencia para gestionar los ingresos, desembolsos y recursos disponibles, ya que la concentración de pocas fuentes de ingresos incrementa el riesgo de no tener permanencia de funcionamiento con el tiempo, de este modo la valoración de los rendimientos financieros permite identificar oportunamente los riesgos financieros para establecer estrategias orientadas para el fortalecimiento financiero de la ONG y el cumplimiento de sus objetivos sociales.

En este sentido, tener una adecuada planificación con el objetivo de gestionar bien los recursos tiene tanto un carácter deseable como esencial para la reducción del riesgo de insostenibilidad a medio y largo plazo. Reforzar estos procesos puede permitir a las organizaciones prevenir la discontinuidad de sus acciones sociales, además de responder de manera más estable e incluso más estratégica a las necesidades de la población que atienden las mismas que responderían a los estatutos sociales de la fundación.

Según Vilcarromero et al., (2025), encontraron que la gestión financiera en empresas de servicios latinoamericanas presenta graves deficiencias: se aplica de forma inadecuada, no se aprovechan sus beneficios para promover el crecimiento y la rentabilidad, y la falta de contabilidad precisa y control limita la operatividad y el flujo de liquidez. Este resultado es relevante para la presente investigación porque evidencia que, sin una gestión financiera estructurada, los recursos no se utilizan de forma eficiente, lo cual afecta la sostenibilidad y el impacto de los proyectos sociales ejecutados por las organizaciones.

2.1. Gestión contable y financiera en las ONG

2.1.1. Conceptualización de ONG

De acuerdo con García (2023), una ONG es una organización de carácter privado y sin fines de lucro que actúa de manera independiente del Estado y cuyo propósito es atender problemáticas sociales, promover el desarrollo y mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables. Estas entidades trabajan en ámbitos como educación, ayuda humanitaria defensa de derechos, entre otros ámbitos de carácter social buscando generar cambios sostenibles mediante la participación social, la transparencia y el compromiso solidario.

2.1.2. Conceptualización de gestión financiera

De acuerdo con Huacchillo et al., (2020), afirman que la gestión financiera significa el logro organizado y sistemático de ciertas funciones relacionadas con la planificación, la organización, la dirección y el control de la reprogramación monetaria de las entidades para sostener y mejorar su eficiencia y eficacia. Según esta definición, una gestión financiera eficiente implica no solo la administración de fondos, sino también la consideración de alternativas, la identificación de riesgos y el cumplimiento de los requisitos financieros para alcanzar los objetivos de la organización. En el caso de una ONG, esta definición es importante, ya que la gestión de donaciones y otros recursos de manera responsable y estratégica controla la ineficiencia, aumenta la confianza de los donantes y receptores debido a una mayor transparencia, y permite el establecimiento de programas sociales efectivos y sostenidos.

2.1.3. Particularidades del tratamiento contable en fondos y donaciones

Según Pérez (2022, como se citó en Ponce y Mantuano, 2024), destaca que la gestión financiera es capaz de optimizar el uso de recursos reduciendo costos, aumentar la

rentabilidad y mantener una solvencia y liquidez necesaria y por eso es un factor clave de la sostenibilidad institucional de las ONG (ej. la planificación presupuestaria, el control interno, la diversificación de las fuentes de ingresos, la buena gobernanza financiera. etc.). En los estudios de caso nos menciona Cordery et al., (2023), se confirma que las ONG, en situaciones de estrés, son capaces de seguir con su actividad (ej. en recortes de financiamiento, en situaciones de crisis económica, etc.), tanto si han ejecutado proyectos como si han seguido una gestión orientada a la misión y a la resiliencia financiera, en función de la cual se puede asegurar la continuidad del programa y la confianza de los donantes.

2.1.4. Planificación y ejecución presupuestaria

Las ONG han estado en un ámbito muy complejo por la falta de gestión financiera y orden, para ello se ha dado mayor énfasis en la utilización de conjuntos de mecanismos, políticas y técnicas que tiene por objetivo la planificación, control y optimización de los recursos financieros de las ONG, teniendo en cuenta su sostenibilidad, cumplimiento de la misión y auditoría hacia donantes y beneficiarios. Comprende la presupuestación, la auditoría de gastos, la contabilidad de costes, la diversificación de las fuentes, la planificación financiera, etc (Lin, 2025).

Se puede comprender que para que exista una organización apta y capaz de enfrentar riesgos financieros debe tener la capacidad de asegurar ingresos suficientes y estables en el tiempo. En cambio, Hernández et al., (2025), destaca que la sostenibilidad consiste en lograr tener recursos, pero también en asegurar que los mismos sean eficaces, transparentes y coherentes con la misión de la institución, considera que una ONG sostenible es aquella que diversifica sus ingresos, se asegura de reducir su vulnerabilidad frente a un único donante y desarrolla capacidades internas para poder llevar a cabo la planificación a medio y largo plazo.

2.1.5. Control Financiero y evaluación de recursos

La preparación de presupuestos por programas ha supuesto una herramienta clave dentro de la gestión financiera de las ONG, ya que permite vincular directamente los recursos disponibles con los objetivos y actividades de cada programa. Este esquema no es solo un elemento contable, sino que permite que las ONG orienten su planificación en relación con los resultados y no solo a los riesgos, lo que favorece la claridad en el cumplimiento y en el seguimiento; Según Cordery & Goncharenko (2023), permite facilitar la evaluación de resultados e informes de gestión, la toma de decisiones, la transparencia en el uso de los fondos.

2.1.6. Principios y tipos de control financiero

La incorporación de herramientas tecnológicas constituye un elemento relevante para fortalecer el control financiero en las organizaciones no gubernamentales. Vélez-Inga et al. (2025) señalan que la digitalización contable permite automatizar actividades como el registro de transacciones, las conciliaciones bancarias, el seguimiento presupuestario y la generación de informes financieros, disminuyendo los errores derivados de los procedimientos manuales. En su estudio aplicado a organizaciones no gubernamentales de Quito, los autores determinaron que el uso de sistemas contables y herramientas digitales favorece el acceso oportuno a información financiera confiable, facilita el cumplimiento normativo y mejora la supervisión de los recursos institucionales. No obstante, su adecuada implementación requiere infraestructura tecnológica, capacitación del personal, mecanismos de seguridad de la información y evaluaciones periódicas de los controles. Por tanto, la utilización de un software contable debe integrarse a los procedimientos de control financiero para fortalecer la transparencia, la trazabilidad de las operaciones y la toma de decisiones en las organizaciones sin fines de lucro.

Las herramientas tecnológicas forman una parte relevante para fortalecer el control financiero de las organizaciones no gubernamentales, según Vélez-Inga et al (2025) postulan que la digitalización contable permite a facilitar el proceso de actividades operativas como el registro de transacciones, las conciliaciones bancarias, el seguimiento presupuestario incluso la generación de reportes financieros, lo que contribuye a fortalecer la transparencia, trazabilidad de las operaciones y una toma de decisiones con fundamentos.

Con ello, se puede argumentar el hecho de que estas herramientas fortalecen la planificación estratégica, la evaluación del desempeño y la capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno, lo que a su vez impacta muy directamente en mejorar la gestión financiera. De esta forma, las innovaciones tecnológicas confluyen en ser herramientas de primer orden para ayudar a la inclusión financiera y para el desarrollo de operaciones que sean sostenibles y transparentes en el sistema.

2.1.7. Control interno y auditoría en una ONG

El control interno y las auditorías tanto interna externa son pilares para la eficiencia administrativa y operativa en una ONG. No se trata solo de una revisión de documentos o de otras cifras, sino que se tiene como objetivo la elaboración de un sistema ordenado de responsabilidad, de funciones diferenciadas y de procedimientos estandarizados capaces de reducir los riesgos y garantizar el uso de los recursos. Los controles documentales, las conciliaciones, las periodizaciones de las operaciones en la práctica son renovación y refuerzo de la fiabilidad, la seguridad y la certeza de la información. En definitiva, según Rorimpandey & Gustomo (2025), estas prácticas contribuyen a incrementar la confianza de donantes y beneficiarios.

2.2. COSO ERM

2.2.1. Definición

El COSO ERM se define como un marco de referencia diseñado para integrar la gestión de riesgos en la estrategia, el gobierno corporativo y el desempeño organizacional, con la finalidad de incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales y preservar el valor de la organización (COSO, 2017). A diferencia de los modelos tradicionales de control interno, COSO ERM incorpora la gestión de riesgos como un proceso continuo que involucra a todos los niveles organizacionales, permitiendo identificar, evaluar, responder y monitorear los eventos que puedan afectar el cumplimiento de la misión institucional.

La actualización del marco COSO ERM realizada en 2017 fortaleció la relación entre la gestión de riesgos y la planificación estratégica, enfatizando que la administración de riesgos no constituye únicamente un mecanismo de control, sino una herramienta para apoyar la toma de decisiones, mejorar el desempeño institucional y generar valor sostenible. Diversos estudios sostienen que la aplicación de este modelo favorece la eficiencia administrativa, fortalece la transparencia y mejora la utilización de los recursos, aspectos especialmente relevantes para las organizaciones no gubernamentales, cuya sostenibilidad depende de una adecuada gestión financiera y de la confianza de donantes, beneficiarios y organismos de cooperación.

2.2.2. Componentes del modelo COSO ERM

El modelo COSO ERM se encuentra conformado por cinco componentes interrelacionados: gobierno y cultura; estrategia y establecimiento de objetivos; desempeño; revisión y mejora; e información, comunicación y reporte, los cuales funcionan de manera

conjunta para fortalecer la gestión integral de riesgos (COSO, 2017). El componente de gobierno y cultura constituye la base del modelo al definir la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades y los principios éticos que orientan la gestión institucional. Este elemento promueve una cultura organizacional comprometida con la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La estrategia y establecimiento de objetivos integran la gestión de riesgos dentro del proceso de planificación, permitiendo que las decisiones institucionales sean adoptadas considerando tanto el contexto interno como el externo y el nivel de riesgo aceptable para la organización. Esta planificación facilita la asignación eficiente de recursos y fortalece la sostenibilidad financiera.

El componente de desempeño comprende la identificación, evaluación, priorización y respuesta frente a los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos organizacionales. Para ello, COSO propone valorar la probabilidad e impacto de cada riesgo con el propósito de establecer acciones que permitan mitigarlo, transferirlo, aceptarlo o evitarlo, favoreciendo una administración preventiva más que reactiva.

La revisión y mejora permiten evaluar continuamente la efectividad del sistema de gestión de riesgos, identificando oportunidades de fortalecimiento mediante el seguimiento de indicadores, la evaluación de resultados y la implementación de acciones correctivas que respondan a los cambios del entorno institucional.

Finalmente, el componente de información, comunicación y reporte garantiza que la información financiera, administrativa y operativa sea confiable, oportuna y accesible para respaldar la toma de decisiones. Asimismo, fortalece la transparencia institucional y facilita la rendición de cuentas hacia los distintos grupos de interés, constituyéndose en un elemento indispensable para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

2.2.3. Aplicación del modelo COSO ERM en organizaciones no gubernamentales

La literatura especializada reconoce que el modelo COSO ERM puede aplicarse tanto en organizaciones con fines de lucro como en entidades del sector público y organizaciones sin fines de lucro, debido a que sus principios son adaptables a diferentes estructuras organizacionales. En las organizaciones no gubernamentales, la implementación de este modelo fortalece la gestión financiera mediante la integración del control interno, la administración de riesgos y la planificación estratégica, favoreciendo la utilización eficiente de los recursos destinados a proyectos sociales.

Asimismo, el modelo contribuye al fortalecimiento de la transparencia institucional al establecer mecanismos para la supervisión, el seguimiento de los procesos financieros y la generación de información confiable para la toma de decisiones. Esto permite optimizar la asignación de recursos, reducir riesgos administrativos y financieros, mejorar la rendición de cuentas y consolidar la confianza de donantes, organismos de cooperación y beneficiarios. En consecuencia, COSO ERM constituye un referente metodológico pertinente para el diseño de propuestas orientadas a fortalecer la gestión financiera y la sostenibilidad institucional de las organizaciones no gubernamentales, aspectos que sustentan el desarrollo de la presente investigación.

2.3. Sostenibilidad económica en las ONG

2.3.1. Concepto y dimensiones de sostenibilidad financiera

El uso de recursos es, sin duda, uno de los temas esenciales del apartado organización de una ONG, ya que permite describir la forma en que la institución hace uso de los insumos financieros y no financieros, es decir, como asigna sus recursos para poder cumplir sus objetivos. Como menciona Kabbara y Ozgit (2023), todo el tema de utilización de recursos se

evalúa a partir de la eficiencia (coste por resultado), eficacia (grado de consecución objetivo) y efectividad social (impacto en los beneficiarios).

2.3.2. Sostenibilidad y el uso de recursos

Entre el 2020 y el 2025 hay una clara necesidad de estudios longitudinales que midan a mediano y largo plazo el efecto que tiene la sostenibilidad y su uso al momento de aplicar determinados modelos de aplicación de gestión donde menciona Haug et al., (2023), que la (gestión de resultados, presupuestos por programas...) puede influir factores del exterior (políticas públicas, cortes de financiamiento internacional). También se puede destacar la importancia de la adaptación de las herramientas de gestión y sus contextos.

2.3.3. Evaluación del impacto financiero y social de los proyectos

La eficiencia y la eficacia de las ONG dependen, en gran medida, de cómo estas gestionan la información para rendir cuentas a sus grupos de interés Ortega et al., (2020). Estas autoras mencionan que la transparencia es un prerequisite necesario para que estas entidades ofrezcan, de forma clara, una rendición de cuentas en la que se muestre cómo se usan los recursos y qué resultados se obtienen, ellas argumentan, que ofrecer una rendición de cuentas no significa solamente publicar datos financieros, sino también mostrar el grado de cumplimiento de objetivos, la relación entre recursos disponibles y resultados alcanzados y las decisiones que se fueron tomando durante el proceso de ejecución.

Por lo tanto, se puede comprender que la transparencia según lo analizado anteriormente se convierte en un mecanismo que refuerza la confianza de manera pública y orilla a gestionar los recursos de manera más eficaz, por ello se nos explica que la confianza institucional se fortalece a medida que la ONG va explicando lo que hace y lo que va

permitiendo que la ciudadanía y las personas donantes y los beneficiarios vayan evaluando los impactos de estos programas.

2.3.4. Diversificación de fuentes de financiamiento y gestión de donaciones

Según lo que muestra Vera et al. (2021), la multiplicidad de ingresos representa una forma de aumentar su capacidad a la larga para que una ONG siga viviendo y ejecutando todos aquellos proyectos que considera prioritarios para cumplir con su misión, además menciona que una organización que diversifica sus flujos financieros disminuye drásticamente la dependencia respecto de sus financistas, distribuye mejor su dependencia entre los diferentes financiadores, aumenta su capacidad para sostener proyectos si el entorno en el que opera sufre cambios y algunas de las actividades previstas tienen que ser suspendidas. Lo anterior puede muy bien traducirse en una multiplicidad de oportunidades para una ONG a través de donaciones de particulares, subvenciones estatales, cooperación internacional, alianzas estratégicas, eventos solidarios y/o bien hacer actividad económica complementaria a su misión.

Lo que se puede resaltar es que la multiplicidad de ingresos asegura no solo un aumento en la disponibilidad de recursos, sino que también mejora la percepción de confianza y la solidez frente a la comunidad y los donantes. En tal sentido, el artículo recuerda que una estrategia de ingresos variados permite una mayor adaptación al entorno cambiante y asegura la continuidad de los programas sociales y un impacto en sus beneficiarios a largo plazo.

2.3.5. Utilización de recursos: eficiencia, eficacia y rendición de cuentas

La "utilización de recursos" en ONG está definida por tres dimensiones; la eficiencia (costos para resultados); la eficacia (grado de cumplimiento de los objetivos); y la

transparencia/legitimidad (forma de comunicar y controlar el uso de fondos). Según muestra Kabbara & Ozgit (2023), los análisis comparados en la búsqueda de mejores prácticas de control interno como en los mecanismos de evaluación social (control de indicadores de impacto o bien evaluación) logran hallar un efecto de asignación de recursos como de percepción pública.

2.3.6. Relación entre gestión financiera y utilización de recursos

La evidencia manifiesta una relación positiva, a mayor práctica financiera se traduce en una mejor utilización de los recursos, con efectos en la mayor eficiencia, el menor desperdicio y un mayor efecto social. Sin embargo, nos indica Acadribo et al. (2023), la literatura también hace ver condicionantes del contexto conectividad digital, desconfianza institucional, factores culturales, entre otros, que pueden hacer que las buenas prácticas no se traduzcan en una mejora de los resultados operativos, sin la precaución en el uso de reformas orientadas a la práctica (interacciones, capacitaciones, mayores niveles de transparencia y alianzas locales).

2.4. Teorías de investigación

2.4.1. Teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista

La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista, de acuerdo con los autores: Hernández et al. (2014), las decisiones financieras no son neutras estas se plantean de acuerdo con la respuesta estructural de poder, propiedad y asignación del capital dentro de las organizaciones en donde esta última debe apoyar a la contribución justa y social sin dejar de lado la sostenibilidad con el paso de tiempo. Partiendo de esta teoría, en las ONG la gestión financiera no debe existir arbitrariedad o favoritismo en la toma de decisiones debido a que condiciona los recursos limitados de la entidad, aumentando el riesgo de iliquidez futura y por ello sostenibilidad. Una correcta asignación de recursos permite darle

prioridad a los objetivos sociales que mantienen en los estatutos de la organización y mantener un capital de trabajo sólido para los gastos operativos que esta mantenga.

En la gestión financiera de una ONG el capital de trabajo tiene gran relevancia ya que precisamente permite a la ONG respaldar sus operaciones y llevar adelante de manera continua la ejecución de sus proyectos sociales. Esto implica la buena administración de sus ingresos en virtud de lo dispuesto por sus donantes y de sus gastos operativos, hasta llegar a niveles de liquidez que le permitan hacer frente a contingencias y disminuir la dependencia de los financiamientos externos. Una buena gestión del capital de trabajo por parte de una ONG va a contribuir a reforzar su credibilidad y estabilidad financiera, mientras que también le permitirá cumplir con sus objetivos institucionales. Este planteamiento respalda esta investigación al demostrar que la gestión financiera está condicionada por estructuras de poder y por la forma en que se asigna el dinero dentro de las organizaciones, lo que implica que las decisiones financieras deben orientarse hacia la equidad y la sostenibilidad.

Esta teoría resulta especialmente pertinente para las ONG, ya que su funcionamiento tiene dependencia de recursos específicos a través de donantes y su correcta administración del capital de trabajo para garantizar continuidad operativa. Con ello resalta la importancia de que las decisiones financieras no son neutras ni arbitrarias, la teoría de estos autores sustenta la necesidad de gestionar los recursos de manera responsable, transparente y alineada con los estatutos de la organización, lo que contribuye a nuestro tema de investigación.

2.4.2. Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de los Recursos y Capacidades establece que el rendimiento y la capacidad de una organización para perdurar en el tiempo dependen principalmente de cómo estas hacen uso, aprovechan y gestionan sus recursos internos, y en menor medida de las propias condiciones del entorno en el cual se desarrollan las organizaciones. Tilton (1995), considera

que los recursos solo pueden dar lugar a la obtención de valor en el momento en que se encuentran convertidos en servicios gracias a su uso bien situado, bien coordinado y planificado.

Después de esto, autores como Wernerfelt (1984), citado por (Pulido, 2010), exponen que para que los recursos generen ventajas sostenibles, es necesario que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y estén bien organizados. El mismo argumento defienden Grant (1999) y Hamel (1998, como se citaron en Suárez e Ibarra, 2002) que, además, introdujeron el hecho de que la organización ha de desarrollar capacidades y rutinas, entendiendo por estas ahora las habilidades colectivas y los patrones de acción que son necesarios para transformar sus recursos (financieros, humanos, materiales y conocimientos) en resultados. Es decir, esta teoría subraya que la forma correcta de hacer uso de los recursos internos es el principal factor que impulsa la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad.

La Teoría de los Recursos y Capacidades aporta de forma sólida a la investigación en la que se puede mostrar un caso de uso de recursos en una ONG, porque demuestra cómo el escenario de la organización no depende únicamente del número de recursos que tiene, sino que tiene que ver sustancialmente con cómo los gestionan, con cómo los combinan y con cómo son transformados en resultados sociales. En el sentido de lo propuesto por el autor antes mencionado Tilton (1995), la teoría postula que los recursos sólo ofrecen valor por su uso, que los recursos deben ser combinados y gestionados de forma coordinada y de forma planificada, tal y como se corresponde con la necesidad de que las ONG gestionen de manera eficiente y efectiva sus fondos, su personal, su talento humano y sus insumos operativos.

Dando énfasis aún más nuestra base teórica, las aportaciones de los autores anteriores evidencian que una ONG alcanza de forma más reiterativa niveles superiores de eficiencia y sostenibilidad cuando desarrolla capacidades internas y rutinas organizativas que le

convierten los recursos escasos en servicios de gran impacto. Para toda esta teoría también es un refuerzo a la variable del estudio, pues evidencia que es el correcto uso de los recursos que debe tener una organización y ello puede determinar la eficacia de los proyectos sociales, la secuencia operacional de la organización y la capacidad que esta tiene para responder a las necesidades de los beneficiarios.

2.5. Normas de control aplicables al sector no lucrativo

2.5.1. Ley Orgánica de Transparencia Social

De acuerdo al Decreto 191, cuyo objetivo —según su Artículo 1, es desarrollar, precisar y operacionalizar las disposiciones de la Ley Orgánica de Transparencia Social mediante procedimientos, requisitos, autoridades competentes y mecanismos de control, supervisión e integridad para las Organizaciones Sociales Sin Fines de Lucro (OSSFL), este reglamento impone a las ONG obligaciones formales y de cumplimiento que incluyen la obtención y actualización de su personalidad jurídica, la implementación de sistemas internos de integridad, la rendición de cuentas, y la sujeción a un proceso de calificación de riesgo que determina el nivel de controles exigidos. Entre estas obligaciones destacan la adopción de políticas de debida diligencia, mecanismos de prevención de actividades ilícitas, canales de denuncia, designación de responsables de cumplimiento y, cuando corresponda, auditorías externas, lo que configura un marco normativo obligatorio que regula su funcionamiento, administración de recursos y procesos institucionales.

2.5.2. Ley de Régimen Tributario Interno

Según la LORTI (2015), constituye una normativa clave para el funcionamiento legal y económico de las ONG en Ecuador, ya que regula específicamente el estatus fiscal de las entidades de derecho privado no lucrativas; de forma que, pueda autorizar que las organizaciones sociales dedicadas a la beneficencia, la educación, la salud, la cultura, etc., de

acuerdo con el art. 19 de la Ley estas queden exoneradas del pago del impuesto a la renta a partir del supuesto de que sus ingresos, la propiedad que posean, se afecten solamente a la finalidad fundacional, encuentra que esta exoneración se encuentra condicionada a que las organizaciones lleven contabilidad formal, a que se inscriban en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y a que se encuentren al día con sus obligaciones fiscales declarativas.

La LORTI no solo contempla beneficios tributarios para determinadas entidades sin fines de lucro, sino que también da lugar a la legitimidad y la rendición de cuentas a partir de la exigencia de la llevanza de los registros contables de los ingresos y gastos de los recursos obtenidos y la exigencia de auditoría en su caso; de esta forma la regulación dada por la LORTI habilita la obligación a las ONG para la gestión de sus recursos con responsabilidad y legitimada y adaptándose a los estándares nacionales que, en razón de su directa importancia, les concierne para garantizar la operatividad y la credibilidad de las ONG.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, que combina el análisis cuantitativo y cualitativo. De acuerdo con Hernández et al. (2014), en los marcos de la medición cuantitativa se llevan a cabo, mediante datos numéricos y herramientas estadísticas para la evaluación objetiva, los procesos contables y financieros específicos de la Fundación Por una Sonrisa. Este enfoque cuantitativo en la investigación permitió, por medio de números de la gestión financiera y la utilización de los recursos, respuestas y resultados evidentes y contrastables. Por otro lado, la investigación cualitativa se inserta en el marco de conocer la realidad desde la experiencia, en palabras de Tracy (2019) este enfoque permitió captar e interpretar las prácticas asociadas a la gestión, control y transparencia en la utilización de los recursos, conociendo el tipo exploratorio que guía el desarrollo de la investigación.

La investigación es de tipo descriptivo, cuyo propósito es detallar con precisión las características, comportamientos y procesos del fenómeno analizado. De acuerdo con Sandelowski (2000), este tipo de investigación permite organizar y presentar la información de manera clara y sistemática, describiendo cómo se desarrolla una situación sin profundizar en sus causas. Además, se empleó un componente exploratorio para examinar aspectos de la gestión contable y financiera de la Fundación Por Una Sonrisa que no se encontraban previamente documentados o formalizados, tales como los procedimientos utilizados para el registro y control de los recursos, la distribución de responsabilidades, los mecanismos de control interno y las prácticas aplicadas durante la ejecución de los proyectos sociales. Esta exploración permitió identificar prácticas empíricas, vacíos en la formalización de procesos y necesidades de mejora en la gestión financiera, proporcionando una comprensión inicial de la

situación institucional y orientando posteriormente el análisis descriptivo y explicativo del estudio (Stebbins, 2012).

3.2. Unidades de análisis

De acuerdo con el listado oficial emitido por el Ministerio de Gobierno a través de SUIOS (Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales) actualmente, existen 65.327 Organizaciones Sociales registradas en el Ecuador de las cuales 13.324 organizaciones de acuerdo con su clasificación corresponden a Fundaciones en el Ecuador y 150 Fundaciones se encuentran registradas en la ciudad de Santo Domingo. La población de la presente investigación es la Fundación Por Una Sonrisa la cual está conformada por 5 integrantes detalladas en el siguiente cuadro.

Tabla 1. *Muestra de los integrantes de la Fundación Por Una Sonrisa*

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE INTEGRANTES
Presidencia	1
Administrativo	1
Operativos	1
Social	2
TOTAL	5

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Se trabajó con la totalidad de la población de estudio, conformada por cinco integrantes de la Fundación Por Una Sonrisa, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), citado por (Otzen & Manterola, 2017), se caracteriza por la selección de

unidades muestrales basada en el criterio del investigador y no en el azar, lo que implica que no todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica que se utilizó fue la entrevista utilizando una guía de entrevista semiestructurada creada en base a los objetivos y variables del estudio, que permite discusiones flexibles y abiertas a la presidencia. Se utilizaron preguntas de guía de conversación preestablecidas para mantener la conversación en el rumbo. Además, se utilizó una encuesta estructurada como metodología de recopilación de datos, aplicada al personal administrativo, operativo y de la unidad social de la Fundación Por Una Sonrisa. Según lo citado por (N. Hernández & Klimenko, 2025), y citado por Medina Romero et al. (2023), las encuestas estructuradas permiten la recopilación de datos pertinentes sobre las actitudes, comportamientos y opiniones de un grupo demográfico particular. Esta encuesta incorporó ítems que empleaban una escala Likert y, previo a su uso, la encuesta fue validada por expertos y administrada de forma presencial a la población objetivo del estudio.

El estudio actual utilizó la observación como técnica de recopilación de datos para procesos administrativos y operativos. Uno de los instrumentos utilizados fue un formulario de observación. Además, se empleó la técnica de análisis documental al revisar de forma sistemática los informes de gestión, estados financieros y documentos legales relevantes de Fundación Por Una Sonrisa.

3.4. Técnicas de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos de la presente investigación se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas, en coherencia con los objetivos planteados. Los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta estructurada fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando porcentajes y representaciones gráficas, lo que permitió

caracterizar el comportamiento de las variables de estudio; dicho procesamiento se realizó con apoyo de la herramienta Microsoft Excel. La información cualitativa fue examinada mediante análisis de contenido generando la triangulación de información, aplicando procesos de elaboración de matrices de análisis, lo que facilitó la interpretación de aspectos vinculados a las variables de la presente investigación.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de los procedimientos contables y financieros

4.1.1. *Contexto de la fundación*

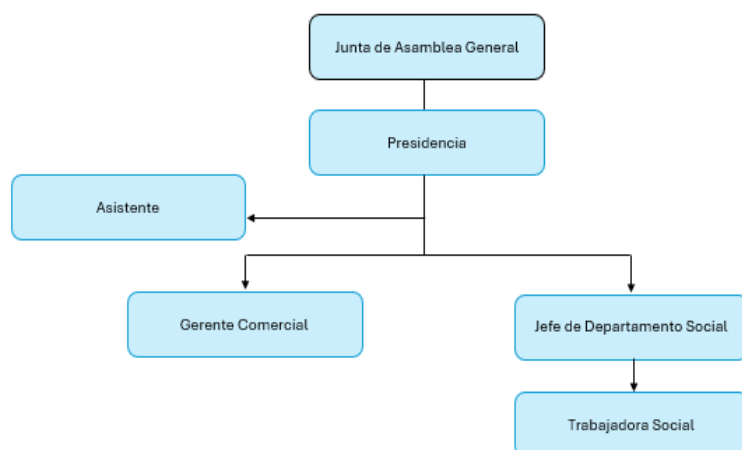
La Fundación Por Una Sonrisa (FPUS) se encuentra estructurada organizacionalmente en tres departamentos: administrativo, social y operativo, conformados por un total de cinco integrantes, quienes desempeñan funciones específicas de acuerdo con las responsabilidades asignadas a cada área. Conforme a sus estatutos institucionales, la fundación tiene como finalidad brindar apoyo social a adultos mayores en situación de vulnerabilidad en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Durante la revisión documental realizada a la entidad, se evidenció que la fundación carece de un organigrama estructural y de flujogramas de procesos formalmente establecidos, lo cual genera desinformación y dificultades en la comunicación organizacional tanto para los usuarios internos como externos. Actualmente, la organización no dispone de un sistema contable ni de un software administrativo que permita estandarizar, automatizar y agilizar los procesos internos relacionados con la gestión financiera y administrativa. La gestión administrativa y financiera se la está llevando a través de Microsoft Excel en documentos internos la misma que fue revisada dentro del análisis documental, adicional con hojas de control de libro de asambleas. La empresa inició sus actividades en el año 2021; sin embargo, durante los periodos correspondientes a 2021 y 2022 no registró ingresos ni egresos.

La Fundación Por Una Sonrisa (FPUS) mantiene una estructura organizacional orientada al cumplimiento de sus estatutos y a la búsqueda de sostenibilidad institucional. La Junta de Asamblea General se encuentra como máxima autoridad, seguida por la Presidencia, encargada de la dirección y supervisión de las actividades de la fundación. A nivel operativo, la estructura se divide en el área comercial y el área social, contando además con apoyo

administrativo mediante un asistente. Esta distribución de funciones permite una adecuada coordinación de las actividades, facilita la toma de decisiones y fortalece el control interno para el desarrollo eficiente de los programas de ayuda social. La estructura jerárquica y las relaciones de dependencia entre los diferentes cargos se presentan en la siguiente ilustración.

Figura 1. Organigrama de FPUS

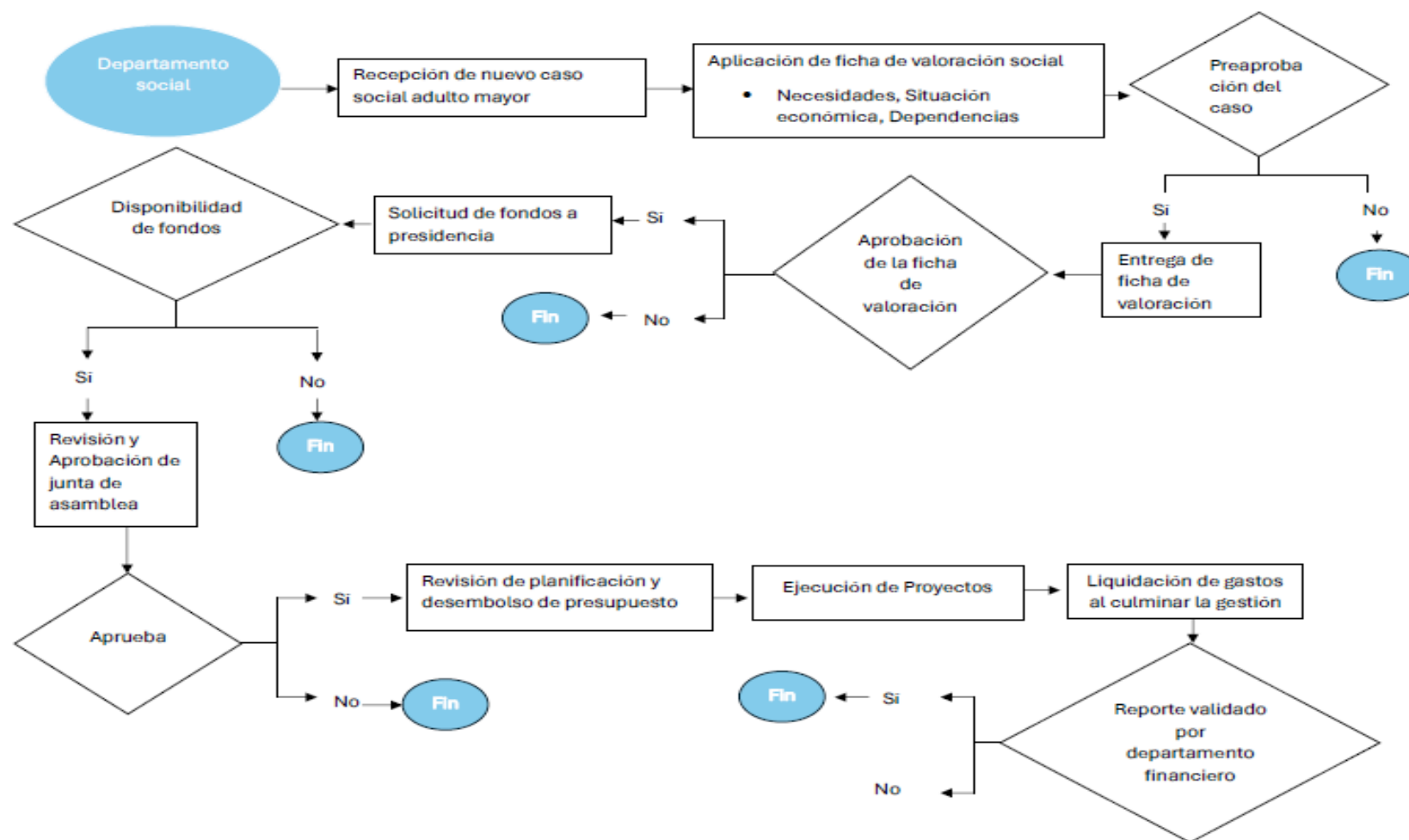


Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

4.1.2. *Flujogramas de procesos*

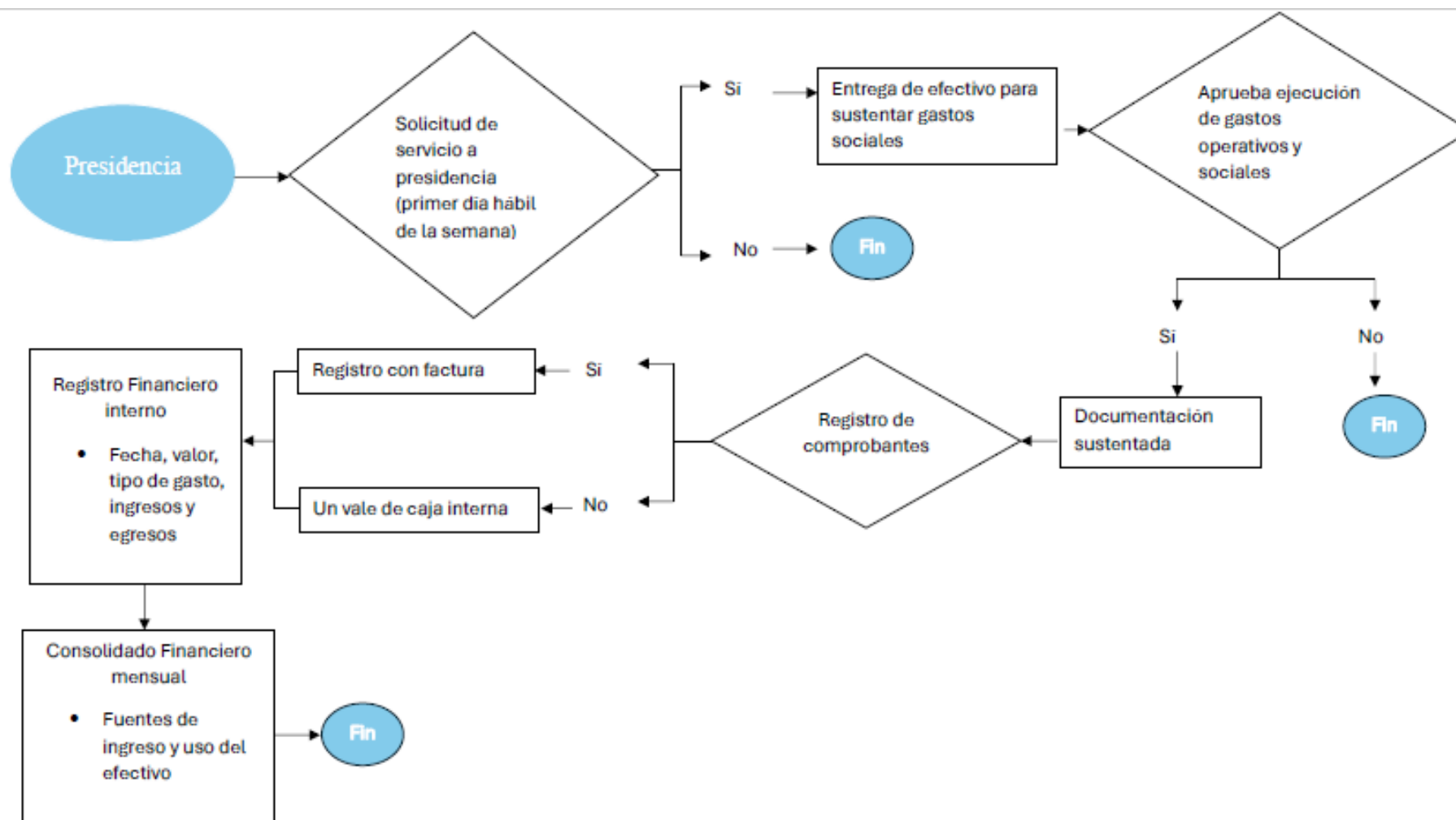
Una vez detallado el organigrama de la fundación se explica el flujograma de aprobación de nuevo benefactor de la Fundación Por Una Sonrisa y se detalla el procedimiento donde inicia con la recepción y valoración social del posible benefactor, en la cual se identifican sus necesidades, situación económica y nivel de dependencia. Después la información es llevada a un proceso de revisión y aprobación, donde se va permitiendo determinar la viabilidad de su incorporación a los programas sociales de la organización. Una vez que haya sido aprobado el caso y verificada la disponibilidad de recursos, se realizará la planificación y asignación presupuestaria correspondiente para la ejecución de las actividades previstas. Para finalizar, se culmina con la liquidación de gastos y la validación de los reportes financieros, garantizando el control, seguimiento y la adecuada utilización de los recursos destinados a la atención de los beneficiarios.

Figura 2. Flujograma de aprobación de nuevo benefactor



Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Figura 3. *Flujograma de ejecución y desembolso de presupuesto*



Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

4.1.3. Descripción de procedimientos contables (por departamento)

Departamento Social.

El departamento social es la unidad responsable de gestionar el caso de ayuda social solo para las personas mayores en una situación de vulnerabilidad. El proceso comienza con la recepción de un nuevo caso social y, una vez se apertura, la trabajadora social realiza la aplicación de las fichas de valoración social, y en este punto se explora la situación actual del beneficiario/a, las principales necesidades, las condiciones económicas, la dependencia y también los sustentos que se tienen. Posteriormente a la recopilación de la información, este caso se remite a la jefa del Departamento Social, quien revisa y valida la información porque es ella la que tiene que preocuparse de la veracidad de la información que se tiene, y decidir sobre la pertinencia o no del ingreso del beneficiario/a al programa de apoyo de la Fundación.

A continuación, y de acuerdo a las necesidades identificadas en la valoración social, el departamento social solicita la autorización de una serie de recursos económicos a Presidencia para que se puedan desarrollar las ayudas sociales y actividades programadas. Una vez se aprueban los fondos, el departamento procede a ejecutar las actividades sociales programadas, las cuales una vez desarrolladas liquidará a través de facturas, comprobantes tributarios autorizados o permisos de la caja interna cuando no haya documentación de respaldo suficiente para contrastar la liquidación de la actividad social. La trabajadora social tendrá la planificación de actividades el primer día del uso de cada semana y será el instrumento para la aprobación del área por parte de la jefa de departamento social, una vez la programación ha sido aprobada.

El departamento social se ocupa de las solicitudes de recursos económicos en virtud de la planificación establecida, llevándose a cabo estas solicitudes el primer día habilitado de cada semana para la ejecución de ayudas sociales y actividades programadas. El mismo que

se lleva a través de reportes de gestión en el seguimiento de cada caso, el cual es archivado de manera física en carpetas, esto evidenciado dentro del proceso de revisión documental.

En el análisis realizado por el área social se evidenció que el seguimiento de los casos y beneficiarios se desarrolla mediante reportes de gestión, registros físicos y archivos manuales. La triangulación de los resultados obtenidos mediante encuestas, entrevistas y revisión documental permitió entender que, aunque el personal reconoce la aplicación de prácticas de control, seguimiento y rendición de cuentas durante la ejecución de las actividades, estas no se encuentran plenamente formalizadas. En razón de aquello, la revisión documental no permitió identificar manuales, procedimientos formalmente establecidos ni registros estandarizados que respalden de manera sistemática dichas prácticas. Por ello, se evidencia que existen mecanismos de gestión aplicados principalmente de forma empírica, pero con un limitado nivel de formalización documental. Adicionalmente, no se identificaron indicadores de gestión social establecidos que permitan medir de manera sistemática la eficiencia, eficacia y trazabilidad de las ayudas ejecutadas.

Presidencia.

La función principal de Presidencia consiste en supervisar y autorizar los recursos económicos que requieren para la ejecución de ayudas sociales y para atender las actividades operativas de la fundación. Dentro de esta función se encuentran la revisión de solicitudes de fondos que se remite por parte del departamento social, estudia la disponibilidad presupuestaria y da el visto bueno para la entrega de recursos en función de lo que se va identificando en cada caso social.

Presidencia lleva el control de los movimientos económicos de la fundación mediante registros internos donde se encuentra la fecha, el valor, concepto y clasificación de cada uno

de los movimientos que se realizan, desde flujos de ingresos hasta flujos de egresos, relacionados al flujo de efectivo de la institución. También, a finales de mes, se construye de manera interna una consolidación financiera en la cual se terminan de identificar las fuentes de ingresos y el flujo de EF que tiene la organización. Como debilidad en este proceso se observó la falta de políticas y procedimientos formales en la gestión de los recursos económicos a aprobar, controlar y realizar el seguimiento correspondiente. Igualmente, la ausencia de herramientas tecnológicas o de sistemas automatizados limita la trazabilidad y el seguimiento oportuno de la ejecución presupuestaria y financiera de la fundación.

4.1.4. De los ingresos

La Fundación Por Una Sonrisa sostiene su operatividad a través de diversas fuentes de financiamiento. En la siguiente tabla se muestra cómo se distribuyeron los ingresos durante los años 2024 y 2025, evidenciando qué canales aportaron más recursos a la organización y cómo fue evolucionando esa estructura de un período al otro.

La participación de ingresos de FPUS se representa de acuerdo con la siguiente tabla:

Table 2. *Participación de FEPUS*

PARTICIPACIÓN	2024	2025
Club de beneficios	4%	16%
Convenio	85%	83%
Comercios	0%	1%
Donaciones	11%	1%
TOTAL	100%	100%

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

En el Club de Beneficios, la parte que deviene de sus ingresos fue del 4% sobre el total de los ingresos en el año 2024 y del 16% en el año 2025, lo que significa una variación del 310% en relación con el ejercicio anterior. Esta variación se explica por la puesta en marcha de beneficios atractivos para los socios del club, que vienen dados por el objetivo de captar nuevos afiliados y hacer sus inscripciones de aportes recurrentes a la fundación, a cambio de los que los beneficiarios tienen descuentos en los comercios afiliados, realizando un apadrinamiento de adultos mayores que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

La participación de ingresos por convenios es aquellos que provienen de acuerdos estatales, acontece una proporcionalidad muy representativa, dado que en el 2024 fueron un 85% del total de ingresos y en el 2025 un 83%. Esta disminución porcentual es consecuencia directa de la diversificación de las fuentes de financiación de la organización. Por otro lado, los ingresos generados por comercios afiliados fueron inexistentes en el año 2024 y de un 1% en el año 2025. En paralelo, las donaciones fueron el 11% de los ingresos en 2024 y el 1% en 2025, demostrando así que la ONG ha cambiado el foco de sus esfuerzos hacia la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, diferentes a las tradicionales de donaciones.

Junta de Asamblea General

La Junta de la Asamblea General se desarrolla cada mes y se entiende aquí como aquel espacio en el que se ponen en común a todos los asistentes los movimientos financieros de la Fundación Por Una Sonrisa (FPUS). Un espacio en el cual se encuentra al tanto de los ingresos, gastos y deudas económicas que la Fundación presenta, y se lleva una cierta continuidad de la situación económica institucional con el propósito de poder aceptar o no aceptar la planificación del presupuesto que corresponde al próximo periodo mensual.

- Matriz de procesos y responsables

Para entender cómo funciona la Fundación Por Una Sonrisa desde adentro, es importante conocer los procesos que organizan su trabajo diario y las personas encargadas de ejecutarlos. La siguiente matriz muestra cada etapa del proceso de atención social, partiendo desde el momento en que se recibe un nuevo caso hasta que se destinan los recursos económicos necesarios para atenderlo. Además, se indica qué documentos respaldan cada actividad y qué se espera lograr en cada una de ellas.

Table 3. *Matriz de procesos y responsables de la FPUS*

N.º	Proceso	Actividad Principal	Responsable	Documento	Resultado Esperado
1	Recepción de caso social	Recepción de nuevos casos de ayuda social para adultos mayores en estado de vulnerabilidad	Trabajadora Social	Registro físico de ingreso	Identificación inicial del beneficiario
2	Valoración social	Aplicación de ficha de valoración social para identificar necesidades y condiciones del adulto mayor	Trabajadora Social	Ficha de valoración social	Diagnóstico social y necesidades identificadas
3	Análisis y recomendación de ingreso	Determinación de necesidad de ingreso del benefactor al programa social	Trabajadora Social	Informe social	Recomendación de ingreso
4	Revisión y aprobación de ingreso	Verificación de la información y aprobación del nuevo caso	Jefa del Departamento Social	Informe aprobado	Aprobación formal del beneficiario
5	Solicitud de fondos	Solicitud de autorización de recursos económicos según necesidades identificadas	Jefa de Proyectos Sociales	Solicitud de fondos	Gestión de recursos para atención social
6	Revisión presupuestaria	Revisión de requerimientos económicos y análisis de disponibilidad	Presidencia	Informe de requerimiento económico	Validación de necesidad financiera

7	Asamblea general mensual	Revisión de ingresos, egresos y deudas institucionales para aprobación presupuestaria	Asamblea General	Acta de asamblea	Presupuesto aprobado para el siguiente mes
8	Solicitud semanal de efectivo	Solicitud de efectivo según planificación aprobada	Trabajadora Social	Solicitud interna de efectivo	Disponibilidad de recursos para ejecución
9	Entrega de fondos	Entrega de efectivo para cubrir gastos sociales autorizados	Presidencia	Registro de entrega de efectivo	Asignación de recursos económicos
10	Sustento de gastos	Presentación de facturas o comprobantes tributarios autorizados	Trabajadora Social	Facturas / comprobantes	Justificación documental de egresos
11	Emisión de vale interno	Elaboración de vale de caja cuando no exista comprobante tributario	Presidencia	Vale de caja interno	Constancia interna del egreso
12	Registro financiero	Registro manual de ingresos y egresos en libros internos	Presidencia	Libro interno de movimientos financieros (Excel)	Control del flujo de efectivo
13	Clasificación de movimientos	Agrupación de movimientos por tipo de gasto e ingreso	Presidencia	Consolidado financiero	Organización financiera institucional

14	Consolidación mensual	Elaboración de informe consolidado de fuentes de ingresos y usos de efectivo	Presidencia	Formato interno de revisión mensual	Evaluación financiera mensual
15	Revisión de gestión financiera	Análisis final de resultados económicos del mes	Asamblea General / Presidencia	Informe mensual consolidado	Seguimiento y toma de decisiones financieras

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

4.2. Evaluación del control financiero

4.2.1. Evaluación de cumplimiento

A continuación, se presenta la evaluación de los componentes del modelo COSO ERM aplicada a la Fundación Por Una Sonrisa. Este análisis permite conocer el nivel de cumplimiento de los criterios de control interno, así como los principales hallazgos que surgieron a lo largo del proceso de investigación.

Table 4. COSO ERM

COMPONENTE COSO ERM	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Gobierno y Cultura	La fundación cuenta con una estructura organizativa definida y la misma es comunicada al personal.		X	Se evidencia carencia de un organigrama de la estructura formalizada y de un manual de funciones documentado, lo cual restringe la correcta delimitación de competencias y de responsabilidades.
Gobierno y Cultura	Existen políticas y procedimientos internos documentados vinculados a las actividades administrativas, sociales y financieras.		X	Los procesos institucionales se ejecutan por vías verbales y controles manuales que no se encuentran formalmente establecidos.
Gobierno y Cultura	El personal conoce las competencias y actividades asignadas en cada área.	X		Se demostró el conocimiento vía operativo básico del personal respecto a las actividades que se llevan a cabo.

COMPONENTE COSO ERM	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Estrategia y Establecimiento de Objetivos	La fundación determina una planificación de actividades y recursos económicos para cumplir las ayudas sociales.	X		Dicha planificación es revisada y aprobada por el consejo de manera mensual en el marco de la realización de la asamblea general 1 vez al mes.
Estrategia y Establecimiento de Objetivos	Hay indicadores de gestión que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos sociales y financieros.		X	No hay evidencias de la utilización de indicadores de gestión o mediciones del seguimiento de la organización.
Estrategia y Establecimiento de Objetivos	La entidad genera la evaluación de los riesgos de la aplicación de las actividades.		X	No hay una evaluación de riesgos que conlleve la actividad operativa y los riesgos financieros.
Desempeño	Los gastos ejecutados están documentados.	X		Los egresos son sustentados; a través de facturas o comprobantes tributarios, o bien mediante vales de caja interna.
Desempeño	Los movimientos financieros son registrados y se controlan periódicamente.	X		La presidencia mantiene registros internos de ingresos y egresos mediante libros de registros manuales.

COMPONENTE COSO ERM	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Desempeño	La fundación cuenta con un sistema contable o un software administrativo para el control.		X	La regulación de las cuentas financieras se está llevando manualmente, sin sistemas automatizados de apoyo.
Desempeño	La fundación periódicamente revisa los gastos e ingresos instituidos.		X	Mensualmente es revisada la revisión financiera de la asamblea general.
Revisión y Monitoreo	La fundación lleva a cabo revisión de sus ingresos y egresos institucionales de manera periódica.	X		Mensualmente lleva a cabo revisiones de carácter financiero en el señor de las juntas de asamblea general.
Revisión y Monitoreo	Existen mecanismos de seguimiento y control sobre las ayudas sociales que se han entregado.		X	No se pone de manifiesto un sistema de seguimiento estructurado para medir resultados e impacto social.
Revisión y Monitoreo	Se generan informes financieros periódicos, que sirven para la toma de decisiones.	X		La presidencia lleva a cabo consolidaciones mensuales de ingresos y empleo de efectivo.
Información, Comunicación y Reporte	La información financiera y social se encuentra estructurada y a disposición de la revisión.	X		La información permanece archivada a través de registros principalmente internos.

COMPONENTE COSO ERM	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Información, Comunicación y Reporte	La fundación cuenta con mecanismos digitales para almacenamiento y respaldo de la información.		X	No se evidencia la utilización de plataformas digitales o de sistemas de respaldo documental.
Información, Comunicación y Reporte	Existe comunicación formal interna entre las áreas de la organización.		X	La comunicación se lleva a cabo, principalmente, en el ámbito verbal y con coordinación en la forma directa.
Información, Comunicación y Reporte	Rendición de cuentas o comunicación de logros a clientes externos.		X	No se evidencia un sistema estructurado de actas o de seguimiento documental de decisiones tomadas a cabo en la Asamblea.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

- Matriz de riesgos financieros

La siguiente matriz identifica los principales riesgos financieros y operativos de la Fundación Por Una Sonrisa, evaluados según su probabilidad e impacto, junto con los controles actuales y las mejoras recomendadas para cada caso.

Table 5. *Matriz de riesgos financieros*

Área Para Evaluar	Riesgo Identificado	Prob.	Impacto	Nivel de Riesgo	Control Existente	Control Recomendado
Gestión de Beneficiarios	Suministro de beneficiarios sin suficiente verificación de la vulnerabilidad	Media	Alta	Alto	Ficha de valoración social	Expedido del procedimiento formal de validación y aprobación correctamente documentado.
Gestión de Beneficiarios	Información incompleta o error en las fichas referenciales de las personas que perciben la ayuda.	Alta	Media	Alto	Revisión de trabajadora social	Representar por las listas de verificación y revisión periódica.
Departamento Social	Pérdida física de los expedientes de los beneficiarios.	Media	Alta	Alto	Archivo físico manual	La digitalización y el respaldo electrónico.
Departamento Social	Ausencia de evidencia de parte de recepción de ayudas por parte de los beneficiarios	Alta	Alta	Crítico	Informes mensuales y vales de caja	Formato de recepción firmado por los beneficiarios.

Área Para Evaluar	Riesgo Identificado	Prob.	Impacto	Nivel de Riesgo	Control Existente	Control Recomendado
Gestión Financiera	Uso indebido de los ingresos de los fondos de proyectos de ayuda.	Media	Alta	Alto	Autorización de Presidencia	Política formal de desembolsos y rendición de cuentas
Gestión Financiera	Pagos sin el expediente de respaldo correspondiente la formalización.	Alta	Alta	Crítico	Revisión manual de comprobantes	Procedimiento de validación documental.
Gestión Financiera	Registro de gastos en cuentas contables no identificadas.	Media	Alta	Alto	Flujo de caja manual	Implementación de la contabilidad registral.
Presidencia	Aprobación de recursos sin un estudio técnico	Media	Media	Medio	Revisión de solicitudes	Matriz de priorización y criterios de aprobación de presupuesto
Asamblea General	Aprobación de presupuestos sin información financiera.	Media	Alta	Alto	Presentación mensual de informes	Presupuestos comparativos e informes con cuadro de indicadores financieros.

Área Para Evaluar	Riesgo Identificado	Prob.	Impacto	Nivel de Riesgo	Control Existente	Control Recomendado
Control Interno	Falta de segregación de funciones	Alta	Alta	Crítico	Roles compartidos por pocos colaboradores	Definición formal de las responsabilidades.
Control Interno	Falta de indicadores para resultados de proyectos	Alta	Media	Alto	Informes descriptivos	Implementación de indicadores de la gestión social y los informes financieros
Gestión Documental	Pérdida física o deterioro de documentos.	Alta	Media	Alto	Archivadores físicos	Soporte del respaldo digital y control de acceso.
Cumplimiento	Incumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias aplicables a las ONG.	Baja	Alta	Medio	Supervisión de Presidencia	Cronograma de cumplimiento legal
Transparencia y Rendición de Cuentas	Insuficiencia de la información financiera para donantes y socios	Media	Alta	Alto	Informes de Asamblea	Reportes periódicos estandarizados

Área Para Evaluar	Riesgo Identificado	Prob.	Impacto	Nivel de Riesgo	Control Existente	Control Recomendado
Sostenibilidad Financiera	Dependencia de fuentes de ingresos limitadas.	Alta	Alta	Crítico	Gestión ocasional de donaciones	Plan de sostenibilidad financiera y captación de fondos.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Esta matriz es necesaria para poder entender cómo se mide la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.

Table 6. *Matriz de evaluación de probabilidad*

Nivel	Descripción	Cómo identificarla
Alta	Es un evento que se produce con mucha frecuencia, existiendo antecedentes dentro de la organización.	Controles débiles y/o manuales, falta de seguimiento.
Media	Es un evento que se puede producir de forma ocasional.	Controles parciales / informales.
Baja	Es un evento que se puede dar con poca probabilidad.	Existen controles y seguimiento suficientes.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Table 7. *Matriz de impacto*

Nivel	Consecuencias típicas
Alta	Pérdida de recursos económicos, afectación a beneficiarios, incumplimiento legal, pérdida de credibilidad institucional.

Media	Retrasos en proyectos, errores administrativos, observaciones en auditorías.
Baja	Afectaciones menores con rápida corrección.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Table 8. *Matriz de valoración de riesgo*

Impacto	Baja	Media	Alta
Alta	Medio	Alto	Crítico
Media	Bajo	Medio	Alto
Baja	Bajo	Bajo	Medio

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Table 9. *Interpretación de resultados*

Nivel	Interpretación
Crítico	Requiere acciones correctivas inmediatas y seguimiento por la dirección.
Alto	Debe incluirse dentro del plan de mejora institucional y ser auditado.
Medio	Requiere monitoreo y fortalecimiento de controles.
Bajo	Riesgo aceptable bajo supervisión normal.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Table 10. *Evaluación de indicadores financieros*

	AÑO 2024	AÑO 2025
Eficiencia Programática	13%	23%
Gasto directo proyectos / Total gasto		
	AÑO 2024	AÑO 2025
Carga Administrativa	87%	77%
Gastos administrativos / Total gasto		
	AÑO 2024	AÑO 2025
Índice de Autogestión	4%	17%
Ingresos propios / Total de ingresos		
	AÑO 2024	AÑO 2025
Dependencia de Donaciones	11%	1%
Donaciones externas / Total ingresos		
	AÑO 2024	AÑO 2025
Margen de Remanente / Autosuficiencia	4%	-21%
(Ingresos - Gastos) / Total de Ingresos		
	AÑO 2024	AÑO 2025
Razón de Cobertura Global	105%	82%
Total Ingresos / Total Gastos		

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

4.2.2. Análisis de la tabla de Indicadores Financieros

Eficiencia programática.

La eficiencia programática se incrementa desde 0,13 en 2024 a 0,23 en 2025, demostrando que la Fundación Por Una Sonrisa ha destinado una mayor proporción de sus gastos a la ejecución de los proyectos sociales; lo que implica una mejora en el uso de los recursos a fin de que se destinen precisamente a las actividades que tienen relación con la

atención de los adultos mayores. No obstante, lo anterior, el indicador sigue mostrando la situación en que la mayor parte de los recursos continúa siendo destinada a gastos diferentes a los programas sociales, por lo que se requiere fortalecer la inversión en acciones que logren un impacto directo en quienes se benefician.

Carga Administrativa.

La carga administrativa demuestra una variación de disminución de 0,87 en 2024 a 0,77 en 2025, o sea, que, dentro de la carga total de egresos, los gastos administrativos son un poco menores, lo que es vista como un resultado positivo, puesto que los recursos financieros están mucho mejor distribuidos y retornan a las actividades misionales de la fundación. Sin embargo, y a propósito de los resultados obtenidos, se hace notar que una buena parte de los recursos se dedica al funcionamiento interno de la misma.

Índice de Autogestión.

El índice de autogestión también sigue creciendo de 0,04 a 0,17, mostraría que la fundación tiene capacidad para generar recursos propios para su funcionamiento, por lo cual es positivo, ya que se reduce la dependencia del financiamiento externo y de algún modo se potencia la autonomía financiera institucional, pero como se trata de un índice bajo, ilustra que la organización sigue dependiendo de las ayudas económicas de la comunidad internacional para el mantenimiento de sus operaciones y proyectos sociales.

Dependencia de las donaciones.

Esta modalidad presenta una clara caída al ir de 0,11 en 2024 llegando a 0,01 en 2025, lo que se analiza que en la proporción total de los ingresos de la fundación ha disminuido la proporción de las donaciones. Este resultado puede considerarse de manera positiva porque indica que esta adaptación representa un avance en cuanto a la diversificación de la financiación. De todos modos, también es interesante observar si la caída es el resultado de la

disminución de las donaciones o si se produce por un aumento de otras fuentes de financiación; y es que considerar las donaciones es un aspecto que hay que tener en cuenta respecto al análisis de la posición financiera de las entidades no lucrativas.

Margen de remanente.

La fundación tiene un margen de remanente que pasa del 0,04 en 2024 al -0,21 en 2025, lo cual indica que existe un empobrecimiento relativamente notorio de la condición financiera de la fundación, ya que con un margen de remanente algo positivo, los ingresos eran suficientes para cubrir los gastos y de forma mínima mantener la corriente positiva de los resultados en 2024, mientras que en 2025 el resultado deja entrever la existencia de un déficit con respecto a la situación en la que los gastos son superiores a los ingresos, esto es, una disminución de la capacidad de autosuficiencia financiera que puede comprometer en exceso la continuidad de los programas sociales si no se enfatizan los mecanismos de control de la planificación financiera.

Razón de Cobertura Global.

La razón de cobertura global presenta una caída de 1,05 en 2024 hasta 0,82 en 2025. Esto significa que, frente a un resultado donde la Fundación contaba en 2024 con ingresos suficientes para cubrir los gastos totales, en 2025 el resultado de ingresos fue irreductible, resultando en una incapacidad para poder, total o parcialmente, pagar todas sus obligaciones. En la práctica, por cada dólar gastado en 2025 la organización solo disponía de 82 centavos para cubrirlo. Este resultado pone de manifiesto la existencia de dificultades en la relación con la financiación, y pone de manifiesto la necesidad de trabajar en la sostenibilidad económica de la institución.

4.3. Estrategias de mejora para la gestión financiera

Table 11. *Matriz de mitigación de riesgos*

Nº	Hallazgo Identificado	Riesgo Asociado	Nivel de Riesgo	Componente COSO ERM	Recomendación	Responsable	Plazo
1	No existe un procedimiento formal para la evaluación y aprobación de beneficiarios.	Ingreso de beneficiarios que no cumplan criterios de vulnerabilidad.	Alto (9)	Gobierno y Cultura	Elaborar e implementar un procedimiento documentado que establezca criterios de evaluación, validación y aprobación de beneficiarios.	Departamento Social	30 días
2	Los expedientes de beneficiarios son gestionados únicamente de forma física.	Pérdida o deterioro de información social.	Alto (9)	Información, Comunicación y Reporte	Implementar un sistema de digitalización y respaldo electrónico de expedientes.	Departamento Social	60 días
3	No existe un mecanismo formal de control para la entrega de ayudas sociales.	Entregas sin evidencia documental suficiente.	Alto (9)	Desempeño	Diseñar formatos estandarizados de entrega y recepción firmados por los beneficiarios o familiares responsables.	Departamento Social	30 días

4	La rendición de gastos se realiza mediante controles manuales.	Uso inadecuado de recursos financieros.	Alto (9)	Estrategia y Objetivos	Implementar formatos de liquidación y conciliación de gastos respaldados con documentación tributaria autorizada.	Presidencia / Área Administrativa	30 días
5	No existe segregación adecuada de funciones entre autorización, ejecución y control.	Fraude o errores no detectados oportunamente.	Alto (9)	Gobierno y Cultura	Definir formalmente responsabilidades y niveles de autorización para cada proceso institucional.	Presidencia	45 días
6	No existe un presupuesto anual formalmente estructurado.	Uso ineficiente de recursos y desviaciones financieras.	Alto (9)	Estrategia y Objetivos	Elaborar un presupuesto anual con seguimiento mensual de ejecución presupuestaria.	Presidencia y Asamblea General	60 días
7	No se utilizan indicadores de gestión social y financiera.	Dificultad para evaluar resultados institucionales.	Medio (6)	Desempeño	Implementar indicadores de cobertura social, ejecución presupuestaria y eficiencia operativa.	Departamento Social y Presidencia	60 días

8	No existe un plan formal de captación de recursos.	Dependencia de fuentes limitadas de financiamiento.	Alto (9)	Estrategia y Objetivos	Desarrollar un plan de sostenibilidad financiera basado en donaciones, convenios y proyectos de cooperación.	Presidencia	90 días
9	La información financiera presentada a la Asamblea no sigue formatos estandarizados.	Toma de decisiones basada en información incompleta.	Medio (4)	Información y Comunicación	Diseñar informes financieros periódicos con estructura uniforme y análisis comparativo.	Área Administrativa	30 días
10	No existe una matriz formal de riesgos institucionales.	Riesgos operativos y financieros no gestionados oportunamente.	Alto (9)	Revisión y Monitoreo	Implementar una matriz de riesgos institucional alineada a COSO ERM con seguimiento semestral.	Presidencia	45 días
11	No existe un cronograma formal de cumplimiento legal y regulatorio.	Incumplimiento de obligaciones legales de la fundación.	Medio (6)	Revisión y Monitoreo	Elaborar una matriz de cumplimiento normativo y calendario anual de obligaciones.	Presidencia	30 días

12	No existe un sistema de respaldo de la documentación financiera y social.	Pérdida de información institucional.	Alto (9)	Información y Comunicación	Implementar respaldos periódicos en medios digitales y almacenamiento en la nube.	Área Administrativa	45 días
----	---	---------------------------------------	----------	----------------------------	---	---------------------	---------

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Table 12. *Evaluación de riesgos*

NIVEL DE RIESGO (combinación entre Probabilidad y Impacto.)			
Impacto \ Probabilidad	Baja	Media	Alta
Alta	Medio	Alto	Crítico
Media	Bajo	Medio	Alto
Baja	Bajo	Bajo	Medio
Interpretación	Resultado		Nivel
Crítico: requiere acción inmediata del auditor y de la gerencia.	7 – 9		ALTO
Alto: debe ser auditado y tratado con prioridad.	4 – 6		MEDIO
Medio: monitorear y establecer controles.	1 – 3		BAJO
Bajo: riesgo aceptable o con controles suficientes.			

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

4.3.1. Diseño de políticas financieras

Política de Manejo de Donaciones.

Objetivo

Establecer lineamientos para la recepción, registro, administración y utilización de las donaciones recibidas por la Fundación Por Una Sonrisa, garantizando su uso adecuado y transparente en beneficio de los programas sociales institucionales.

Políticas

- FPUS deberá contar con un libro de registro de donaciones.

- Toda donación recibida por la Fundación deberá registrarse en un formato de control de donaciones.
- Las donaciones monetarias deberán ser depositadas exclusivamente en la cuenta bancaria institucional.
- Las donaciones en especie deberán ser registradas e inventariadas, detallando cantidad, estado y destino.
- Toda donación deberá contar con un documento de respaldo que evidencie su recepción.
- Los recursos obtenidos mediante donaciones deberán utilizarse únicamente para los fines establecidos por la Fundación.
- En caso de que el donante determine un destino específico para la donación, la Fundación deberá respetar dicha disposición y sustentarla.
- La Presidencia realizará revisiones periódicas sobre la utilización de las donaciones recibidas.
- Se mantendrá un archivo físico y digital que permita la trazabilidad de todas las donaciones gestionadas.

Política de Evaluación y Admisión de Beneficiarios.

Objetivo

Garantizar que los recursos institucionales sean destinados exclusivamente a adultos mayores que cumplan con los criterios de vulnerabilidad establecidos por la Fundación.

Políticas

- Todo nuevo caso deberá ser evaluado mediante la aplicación de una Ficha de Valoración Social.
- La valoración deberá ser realizada por la Trabajadora Social responsable.
- Ningún beneficiario podrá ser incorporado sin la revisión y aprobación de la Jefatura del Departamento Social.

- Cada expediente deberá contener la documentación de respaldo necesaria para justificar el ingreso del beneficiario.
- Los expedientes deberán mantenerse actualizados y archivados adecuadamente.
- Toda modificación en la condición social del beneficiario deberá documentarse oportunamente.
- Se mantendrá una base de datos actualizada de beneficiarios activos e inactivos.

Política de Solicitud y Aprobación de Recursos.

Objetivo

Regular el proceso de autorización de recursos económicos destinados a la ejecución de ayudas sociales.

Políticas

- Toda solicitud de recursos deberá estar respaldada por un informe técnico emitido por el Departamento Social.
- El informe deberá incluir la identificación del beneficiario, necesidad detectada, justificación y monto requerido.
- Ningún desembolso podrá ejecutarse sin la aprobación previa de Presidencia.
- Las aprobaciones deberán quedar documentadas para fines de control y auditoría.
- Los desembolsos extraordinarios deberán contar con una justificación técnica que sustente su necesidad.
- Toda solicitud deberá estar alineada con la planificación institucional y disponibilidad presupuestaria.

Política de Aprobación y Ejecución de Gastos.

Objetivo

Establecer mecanismos de control para garantizar el uso eficiente, transparente y responsable de los recursos financieros institucionales.

Políticas

- Todo gasto deberá encontrarse relacionado con los objetivos y actividades institucionales.
- Ningún gasto podrá realizarse sin la autorización correspondiente.
- Los gastos deberán estar respaldados mediante facturas, notas de venta autorizadas o documentos legalmente válidos.
- Se priorizarán los gastos vinculados directamente con la atención de beneficiarios.
- Los gastos deberán ejecutarse conforme al presupuesto aprobado por la Asamblea General.
- Los desembolsos realizados deberán registrarse oportunamente en los informes financieros institucionales.
- Se realizará una revisión periódica de los gastos ejecutados para verificar su razonabilidad y cumplimiento.

Política de Control y Entrega de Ayudas Sociales.

Objetivo

Garantizar que los recursos destinados a los beneficiarios sean entregados de manera efectiva, verificable y documentada.

Políticas

- Toda ayuda social deberá contar con evidencia documental de entrega.
- Los beneficiarios deberán firmar un acta de recepción de la ayuda recibida.
- Cuando el beneficiario no pueda firmar, la recepción podrá ser validada por un familiar responsable o responsable
- La Trabajadora Social deberá elaborar un informe de ejecución de la ayuda otorgada.

- Se conservarán registros fotográficos cuando la naturaleza de la ayuda lo permita.
- Las ayudas deberán ejecutarse conforme a la planificación y presupuesto previamente aprobados.
- Toda entrega deberá formar parte del expediente individual del beneficiario.

Política de Rendición de Cuentas.

Objetivo

Promover la transparencia institucional mediante la presentación periódica de información financiera y social relacionada con la ejecución de recursos.

Políticas

- El Departamento Social deberá presentar informes mensuales de gestión.
- Toda erogación deberá encontrarse respaldada mediante documentación verificable.
- La Presidencia consolidará la información financiera y la presentará ante la Asamblea General.
- Los informes deberán incluir ingresos, egresos, ayudas ejecutadas y saldo disponible.
- Toda observación realizada por la Asamblea deberá documentarse y generar acciones correctivas cuando corresponda.
- Los informes deberán mantenerse archivados para futuras revisiones y auditorías.
- La Fundación promoverá la transparencia mediante la difusión de resultados a sus grupos de interés.

Política de Planificación y Control Presupuestario.

Objetivo

Asegurar una adecuada planificación y utilización de los recursos financieros disponibles.

Políticas

- La Fundación elaborará un presupuesto anual de ingresos y gastos.
- El presupuesto deberá ser presentado para revisión y aprobación de la Asamblea General.
- Se realizará un seguimiento mensual de la ejecución presupuestaria.
- Toda variación significativa deberá ser justificada documentalmente y aprobada por la Asamblea General.
- Las decisiones relacionadas con asignación de recursos deberán sustentarse en la disponibilidad presupuestaria existente.
- Se elaborarán proyecciones periódicas que permitan anticipar necesidades financieras futuras.

Política de Archivo y Conservación Documental.

Objetivo

Garantizar la integridad, disponibilidad y conservación de la documentación institucional.

Políticas

- Toda documentación financiera y social deberá mantenerse archivada física y digitalmente.
- Los documentos deberán organizarse cronológicamente y por tipo de proceso.
- Se realizarán respaldos digitales periódicos de la información institucional.
- El acceso a la documentación será restringido al personal autorizado.
- Los expedientes de beneficiarios deberán conservarse completos y actualizados.

- La documentación deberá mantenerse disponible para procesos de auditoría y rendición de cuentas.

Política de Segregación de Funciones.

Objetivo

Reducir el riesgo de errores, conflictos de interés y posibles irregularidades en la gestión institucional.

Políticas

- La persona que solicita recursos no podrá autorizar su aprobación.
- La persona que autoriza recursos no deberá ejecutar directamente los desembolsos.
- La ejecución de ayudas sociales deberá mantenerse separada de las actividades de control y supervisión.
- Las revisiones de documentación deberán ser realizadas por una instancia distinta a quien genera los registros.
- Toda actividad crítica deberá contar con evidencia de revisión y aprobación.

Política de Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales.

Objetivo

Medir el impacto de los recursos invertidos y fortalecer la toma de decisiones institucionales.

Políticas

- El Departamento Social realizará evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos.
- Los informes de seguimiento deberán presentarse a Presidencia y Asamblea General.

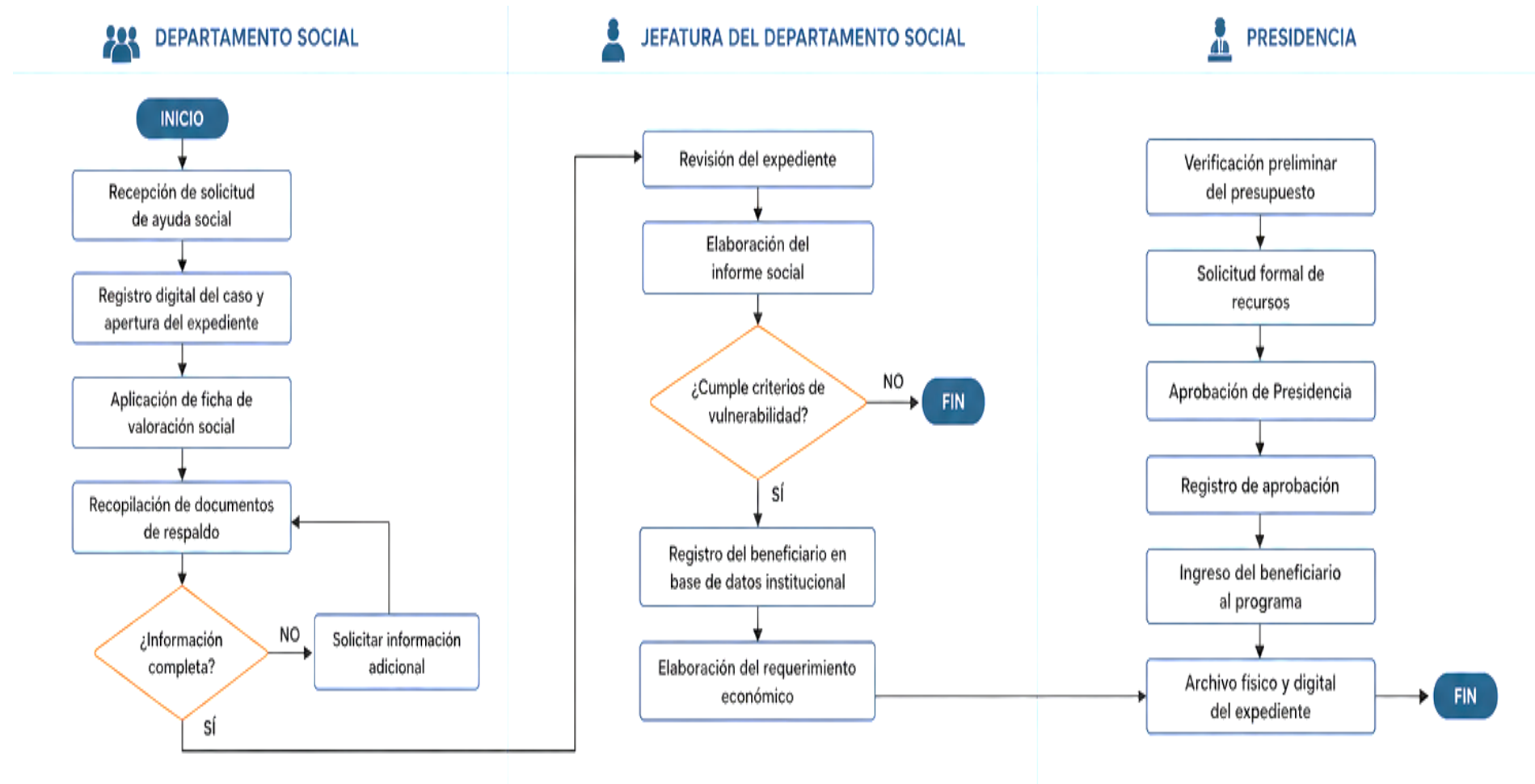
- Las desviaciones identificadas deberán generar acciones de mejora.
- Los resultados obtenidos servirán como base para futuras decisiones presupuestarias y operativas.
- Se promoverá la mejora continua de los programas sociales mediante la evaluación periódica de su impacto.

4.3.2. Flujograma propuesto y mejorado

Con la intención de mejorar el proceso de atención de los adultos mayores beneficiarios de la Fundación Por Una Sonrisa, se elabora el siguiente flujograma, el cual refleja secuencialmente las gestiones realizadas a cabo por el Departamento Social desde la recepción del caso hasta la celebración y sujeción del beneficiario al programa social. Este procedimiento incluye controles administrativos y financieros que potencian la planificación, la transparencia y la correcta adquisición de los recursos institucionales.

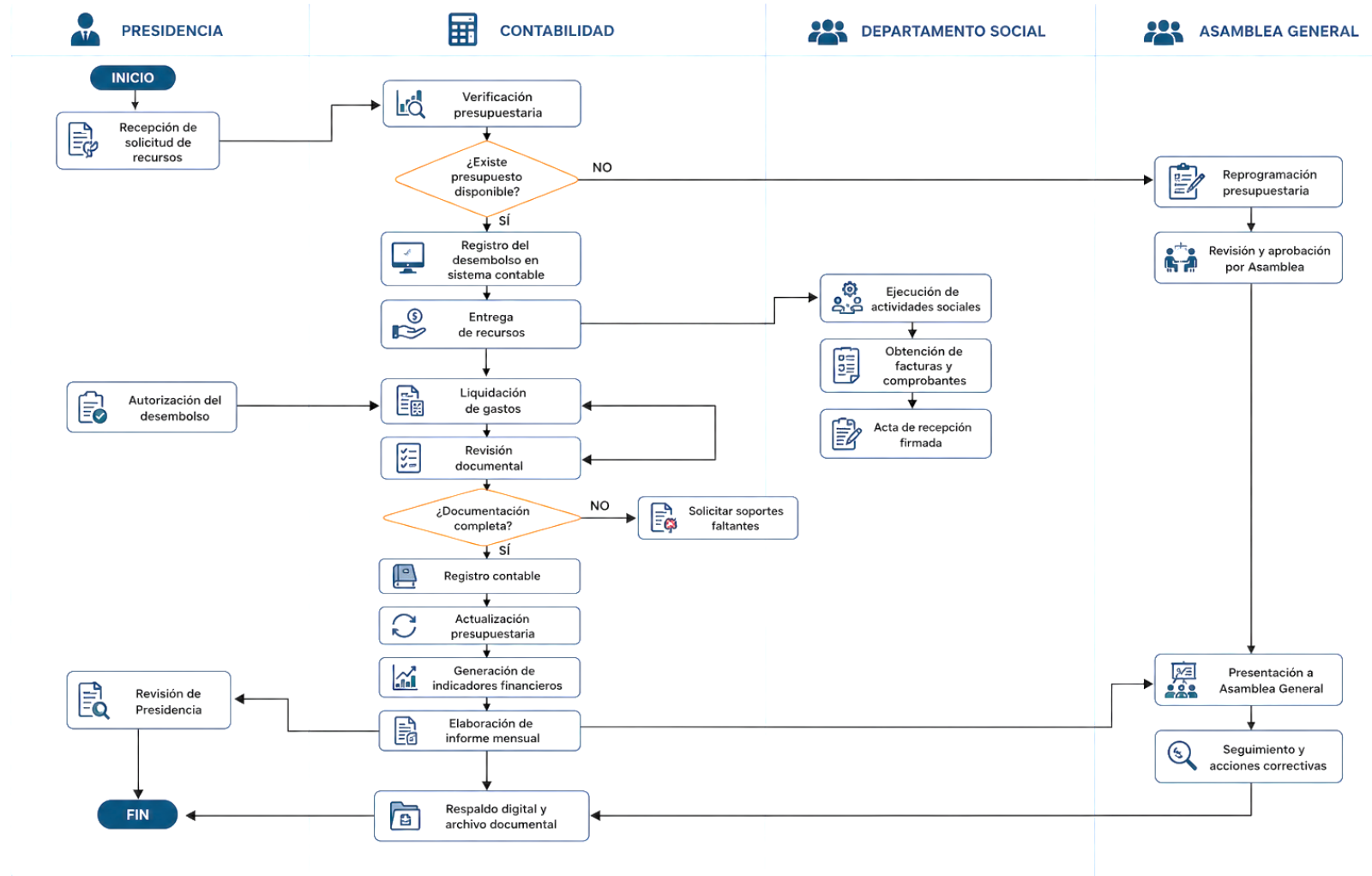
Dentro de las acciones objeto de mejora se encuentra el flujograma que recoge el proceso de ejecución y control financiero de los proyectos sociales. Este procedimiento incluye las fases de autorización presupuestaria, ejecución de recursos, control documental, registro contable y seguimiento financiero ajustando, así como el control interno, la transparencia y la sostenibilidad financiera de la Fundación Por Una Sonrisa.

Figura 4. *Flujograma mejorado del proceso de ingreso de beneficiarios*



Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Figura 5. *Flujograma 2 mejorado Gestión Financiera y Ejecución presupuestaria*



Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Table 13. *Plan de mejora continua*

Hallazgo	Objetivo de mejora	Acción propuesta	Responsable	Indicador	Meta
Baja eficiencia programática (23%)	Incrementar recursos destinados a beneficiarios	1. Establecer presupuesto mínimo de aporte social por caso, de manera trimestral 2. Creación y destinación de saldos a favor a caja emergente para futuras necesidades en proyectos	Presidencia y Área Social	Eficiencia programática	$\geq 40\%$
Alta carga administrativa (77%)	Reducir gastos administrativos	Desarrollar presupuesto integral anual de gastos administrativos priorizando liquidez para ejecución de proyectos	Presidencia y Área Administrativa	Carga administrativa	$\leq 60\%$
Bajo índice de autogestión (17%)	Incrementar ingresos propios	Creación de programas de ingresos masivos	Gerencia comercial y Operativo	Índice de autogestión	$\geq 35\%$
Déficit financiero (-21%)	Recuperar autosuficiencia financiera	Elaborar presupuesto anual y seguimiento mensual de ejecución	Presidencia y Asamblea	Margen de remanente	$\geq 5\%$
Dependencia de convenio estatal monopolizado	Diversificar fuentes de financiamiento	Establecer alianzas con empresas y campañas de responsabilidad social	Presidencia	Número de convenios activos	+5 convenios trimestrales

Incumplimiento de requerimiento de donaciones	Aumentar la participación de Donaciones	A través de la rendición de cuentas y campañas publicitarias lograr donaciones de comercios y personas particulares, este debe cumplir con las condiciones de donación	Gerencia comercial	Número de nuevos donantes	≥5%
Ausencia de indicadores de seguimiento	Mejorar toma de decisiones	Implementar tablero de control financiero mensual respetando conceptos contables	Área Administrativa	Reportes emitidos	12 reportes/año

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

4.3.3. Estrategias de sostenibilidad financiera

Implementación de Software Contable.

Durante el diagnóstico institucional se evidenció que la Fundación Por Una Sonrisa (FPUS) mantiene registros financieros mediante archivos físicos y controles manuales, situación que limita la disponibilidad oportuna de información económica para la toma de decisiones. Además, la ausencia de herramientas tecnológicas dificulta el seguimiento presupuestario, la generación de reportes financieros y el control eficiente de ingresos y egresos.

La implementación de un software contable permitirá automatizar los procesos financieros, mejorar la confiabilidad de la información, fortalecer el control interno y optimizar la administración de los recursos destinados a los programas sociales.

Como parte del fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de la Fundación Por Una Sonrisa (FPUS), se propone la implementación de un software contable que permita optimizar la gestión de los recursos institucionales y mejorar el control de las operaciones financieras. Esta herramienta facilitará el registro, procesamiento y seguimiento de los ingresos, egresos, donaciones y presupuestos, proporcionando información oportuna para la toma de decisiones.

Para su implementación será necesario realizar un diagnóstico de los requerimientos de la fundación con el fin de seleccionar un sistema acorde a sus necesidades operativas y capacidad financiera. Posteriormente, se deberá parametrizar el software de acuerdo con el plan de cuentas, las fuentes de financiamiento y los proyectos sociales ejecutados por la institución. Una vez configurado el sistema, se realizará la migración de la información financiera existente y la capacitación del personal responsable de los procesos administrativos y financieros.

Adicionalmente, se establecerán procedimientos para el registro oportuno de las transacciones, la generación periódica de reportes financieros y el seguimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el comportamiento de los ingresos, gastos y recursos destinados a los programas sociales. Finalmente, se efectuarán revisiones periódicas del funcionamiento del sistema con el propósito de identificar oportunidades de mejora y garantizar el uso eficiente de la herramienta. La implementación de esta estrategia permitirá disponer de información financiera confiable y actualizada, fortaleciendo los procesos de planificación, control y rendición de cuentas de la fundación.

Implementación de presupuesto integral.

Con el fin de fortalecer la sostenibilidad financiera de la Fundación Por Una Sonrisa (FPUS), se propone la implementación de un presupuesto integral que permita planificar y

controlar los recursos institucionales de manera eficiente. Esta herramienta facilitará la proyección de ingresos y gastos, garantizando una adecuada asignación de recursos para las actividades administrativas y los programas de ayuda social.

Para su implementación, se deberá elaborar un presupuesto anual considerando las fuentes de financiamiento y las necesidades operativas de la fundación, el cual será revisado y aprobado por la Presidencia y la Asamblea General. Posteriormente, se realizará un seguimiento mensual de su ejecución mediante la comparación entre los valores presupuestados y los ejecutados.

Como mecanismos de control, se establecerán conciliaciones financieras mensuales, análisis de variaciones presupuestarias, revisión de soportes de gastos, control de autorizaciones de desembolsos y presentación de informes financieros a la Asamblea General. Adicionalmente, se efectuará una evaluación trimestral del cumplimiento presupuestario para identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunamente. La implementación de esta estrategia permitirá mejorar la planificación financiera, fortalecer el control de los recursos y contribuir a una gestión institucional más eficiente y sostenible.

4.3.4. Estrategias de rendición de cuentas

Informes de gestión y financieros.

Con el objetivo de promover la transparencia y fortalecer la confianza de los donantes, beneficiarios y demás partes interesadas, se propone la implementación de una estrategia de rendición de cuentas que permita informar de manera periódica sobre la gestión financiera y social de la Fundación Por Una Sonrisa (FPUS).

Para su ejecución, se elaborarán informes financieros y de gestión que incluyan el detalle de los ingresos recibidos, gastos ejecutados, recursos destinados a programas sociales y número de beneficiarios atendidos. Estos informes serán presentados de forma mensual a la

Presidencia y la Asamblea General, mientras que de manera semestral se socializarán los principales resultados institucionales a los donantes y aliados estratégicos.

Como mecanismos de control, se implementará la revisión y validación de los informes por parte de la Presidencia, la conciliación periódica de los registros financieros, el archivo de los documentos de respaldo de ingresos y egresos, y la verificación del cumplimiento de los presupuestos aprobados. Adicionalmente, se mantendrá un registro actualizado de donaciones y ayudas entregadas, permitiendo la trazabilidad de los recursos utilizados.

La aplicación de esta estrategia permitirá fortalecer la transparencia institucional, mejorar el control de los recursos y garantizar una adecuada rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión social de la fundación.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidenciaron que la Fundación Por Una Sonrisa (FPUS) no dispone de un organigrama institucional ni de un manual de procesos formalizado. Esta situación refleja que las actividades administrativas y operativas se desarrollan principalmente con base en el conocimiento empírico adquirido por la experiencia, lo que dificulta la estandarización de las funciones y genera dependencia del conocimiento individual para la ejecución de las actividades. Esta realidad coincide con lo expuesto por Ochoa y Gómez (2016), quienes sostienen que una adecuada gestión de los recursos institucionales requiere procesos claramente definidos que permitan planificar, implementar y evaluar las actividades organizacionales de forma eficiente. De igual manera, Cabrera (2017) señala que la gestión financiera no se limita al registro contable, sino que debe apoyarse en procesos de planificación, ejecución y control que orienten el uso adecuado de los recursos y favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales. En consecuencia, la ausencia de herramientas administrativas limita la coordinación entre las áreas y debilita el control interno necesario para una organización social.

En cuanto a la planificación financiera, los instrumentos aplicados permitieron identificar que la fundación no cuenta con un presupuesto integral que sirva como instrumento para planificar los ingresos, gastos y recursos destinados a sus proyectos sociales. La aprobación mensual de los gastos por parte de la Asamblea General constituye un mecanismo de control; sin embargo, este procedimiento resulta insuficiente al no estar respaldado por una planificación financiera previamente estructurada que permita prever necesidades futuras o establecer fondos para contingencias. Esta situación guarda relación con lo señalado por Pardo (2012), quien afirma que una adecuada planificación financiera permite anticipar las necesidades económicas, optimizar la disponibilidad de recursos y

garantizar la continuidad de los proyectos sociales. Asimismo, Lozano y Vásquez (2022) concluye que las organizaciones sociales que carecen de mecanismos sólidos de planificación y control financiero presentan mayores dificultades para alcanzar la sostenibilidad institucional y asegurar la continuidad de sus programas. Desde esta perspectiva, la ausencia de un presupuesto integral constituye una limitación para fortalecer la capacidad financiera de FPUS y responder oportunamente ante necesidades imprevistas.

Respecto al control financiero, los resultados mostraron que FPUS realiza el registro de ingresos y egresos mediante controles internos manuales y hojas de cálculo, debido a que actualmente no dispone de un software contable que facilite el procesamiento, análisis y presentación de la información financiera. Aunque estos registros permiten mantener un control básico de las operaciones económicas, la inexistencia de una herramienta tecnológica especializada dificulta la generación de información financiera clara, oportuna y útil para la toma de decisiones institucionales. Este resultado coincide con lo planteado por García & Serpa (2012), quien señala que las organizaciones dedicadas a proyectos sociales deben fortalecer sus sistemas de gestión financiera mediante herramientas que integren la información económica y faciliten la evaluación de los recursos disponibles. De igual manera, González et al. (2024) sostienen que la gestión financiera de las ONG requiere procesos organizados y sistemas de información que permitan administrar adecuadamente los recursos y responder a las exigencias de los organismos de cooperación y financiamiento.

Como parte de las estrategias de mejora, la sistematización de los procesos contables y operativos permitirá a la FPUS optimizar el flujo de trabajo, incrementando la eficiencia en la ejecución de sus actividades y reduciendo los riesgos derivados de errores administrativos y financieros. Asimismo, la digitalización de archivos facilitará el acceso oportuno a la información, fortalecerá el análisis de datos y contribuirá a una mejor toma de decisiones.

Estos planteamientos coinciden con lo señalado por Vilcarromero et al. (2025), quien sostiene que una gestión financiera estructurada, sustentada en información contable confiable y mecanismos adecuados de control, favorece el uso eficiente de los recursos, fortalece la operatividad y contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones. Por otra parte, la creación de políticas institucionales y la implementación de manuales de procedimientos permitirán a la FPUS formalizar sus actividades, establecer responsabilidades claras y estandarizar los procesos, fortaleciendo así su gestión administrativa y financiera.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación permitió concluir que la Fundación Por Una Sonrisa (FPUS) presenta debilidades en la formalización de sus procedimientos contables y financieros. Solo tres integrantes del personal manifestaron conocer el proceso operativo, el cual se desarrolla de forma empírica debido a la inexistencia de un organigrama y flujogramas de procesos aprobados. Asimismo, la fundación no dispone de un software contable para registrar sus operaciones, por lo que utiliza formatos internos que limitan la eficiencia y confiabilidad de la información financiera. También se evidenció la ausencia de documentos de recepción firmados por los beneficiarios, situación que dificulta la trazabilidad y verificación del destino de los recursos entregados.

El control financiero de la fundación presenta un nivel de riesgo moderado debido a la ausencia de un presupuesto integral que permita planificar y monitorear la ejecución de los recursos. No obstante, se identificaron avances como el incremento de la eficiencia programática y del índice de autogestión durante 2025, fortaleciendo parcialmente la sostenibilidad financiera permitiendo así que FPUS pueda seguir cumpliendo con sus objetivos estatutarios.

En el área social se evidenció que la selección de beneficiarios y la aprobación de recursos se concentran principalmente en la Presidencia, limitando la segregación de funciones y aumentando el riesgo de control interno. Además, la inexistencia de un fondo de contingencia ocasiona que toda erogación dependa de la disponibilidad de efectivo y de la autorización de la Presidencia, reduciendo la capacidad de respuesta ante necesidades imprevistas.

Como resultado del diagnóstico institucional se diseñó un plan de mejora continua orientado a fortalecer la gestión financiera mediante la implementación de un software contable, un presupuesto integral, manuales y políticas institucionales, así como la actualización de los flujogramas de procesos. Además, se incorporaron estrategias de rendición de cuentas e indicadores de seguimiento para fortalecer el control interno, mejorar la transparencia y contribuir a la sostenibilidad económica de la fundación.

Se recomienda a la Asamblea General aprobar un manual de procesos, procedimientos y políticas institucionales que incorpore el organigrama y los flujogramas de procesos, con el propósito de definir responsabilidades, fortalecer la segregación de funciones y mejorar el control interno.

Implementar un presupuesto integral anual, sujeto a revisiones mensuales y evaluaciones trimestrales, que facilite la planificación financiera, el seguimiento de los recursos y la toma oportuna de decisiones, adoptar progresivamente un software contable que permita integrar el registro de ingresos, egresos, conciliaciones bancarias, presupuestos y reportes financieros, garantizando información confiable y reduciendo errores derivados de procesos manuales.

Establecer indicadores financieros y de gestión que permitan evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos institucionales, la eficiencia en la utilización de los recursos y el desempeño de los proyectos sociales, favoreciendo la mejora continua. Fortalecer la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de las fuentes de financiamiento, promoviendo campañas permanentes de donación, programas de membresía, convenios con entidades públicas y privadas y alianzas estratégicas con empresas socialmente responsables.

Finalmente, implementar mecanismos permanentes de rendición de cuentas mediante informes periódicos y la digitalización de la documentación administrativa y contable, con el

fin de fortalecer la transparencia, facilitar los procesos de control y auditoría e incrementar la confianza de donantes, beneficiarios y aliados estratégicos, actores que contribuyen al correcto funcionamiento de FPUS.

7. REFERENCIAS

- Acadribo, H., Obedgiu, V., Angundaru, G., & Bagire, V. (2023). Resource mobilization strategies, resource utilization and sustainability of community based organizations in developing countries: Emerging studies of CBOs in Arua district, Uganda. *Orsea Journal*, vol.13(1), 46–68. <https://doi.org/10.56279/orseaj.v13i1.4>
- Appe, S., & Barragán, D. (2018). Autoformación de las ONG en transparencia y rendición de cuentas en Ecuador. *Estudio de La Gestión*, (3), 9–27.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=719876694002>
- Asamblea Nacional. (2011). *Constitución de la República del Ecuador 2008*.
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Cabrera, C. C., Fuentes, M. P., & Cerezo, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Dominio de Las Ciencias*, vol.3(4), 220–232.
<https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.220-232>
- Congreso Nacional. (2015). *Ley Orgánica de Régimen Tributario-LORTI*.
<https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/cbac1cfa-7546-4bf4-ad32-c5686b487ccc/20151228+LRTI.pdf>
- Cordery, C. J., Goncharenko, G., Polzer, T., McConville, D., & Belal, A. (2023). NGOs' performance, governance, and accountability in the era of digital transformation. *British Accounting Review*, vol.55(5), 1–11./<https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101239>
- COSO. (2017). *Enterprise risk management integrating with strategy and performance*.
https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf
- Decreto 191, Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia Social pp. 1 (2026).
<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2026-02/Decreto%20191%20Reglamento%20General%20a%20la%20Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Transparencia%20Social%202025.pdf>

- Fong, C., Flores, K. E., & Cardoza, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(2), 411-440. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052017000200411
- García, M. D., & Fierro, J. I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, pp.119-123. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109372.pdf>
- García, M. D., & Serpa, I. F. (2012). Sistema de gestión financiera para proyectos sociales: El caso de las entidades de ayuda humanitaria. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, vol.7, 127–149. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1793/1331>
- García, N. (2023). *Qué es una ONG y cómo funciona*. Blog Ayuda En Acción. <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/que-es-una-ong/>
- Gómez, J. H., Pérez, V. M., & Cruz, N. M. (2009). Implicaciones de la organización interna sobre la eficiencia. La aplicación de la teoría de la agencia y la metodología DEA a las ONGD españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, (40), 17–46. <https://www.redalyc.org/pdf/807/80711788002.pdf>
- González, A., Almaguer, G., Martínez, F., Hernández, C., Martínez, S., González, I., & Hernández, V. (2024). *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*. https://emprendedores.unam.mx/revistas/208_Emprendedores.pdf
- Gortaire-Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2021). La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, XXV(72), 205–228. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094>

- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). Cambios impulsados por la tecnología digital en el sector público: una revisión sistemática y una agenda de investigación. *Revista de Gestión Pública*, 26, pp.1963-1987.<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Hernández, C., Martínez, S., Hernández, V., & Rayas, M. (2025). Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa. *Revista de Facultad de Contaduría y Administración de La UNAM, Innovación Social: Del Huerto a La Mesa*, 6–51.
https://emprendedores.unam.mx/revistas/213_Emprendedores.pdf
- Hernández, N., Espinoza, D., & Salazar, Y. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Economía y Desarrollo*, vol.151(1), 161–173.
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541209013.pdf>
- Hernández, N., & Klimenko, O. (2025). Metodología de la investigación, enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. *Nexus, Revista de Investigación Multidisciplinaria*, vol.2(1), 1–19.
<https://nexushouseeditorial.com/index.php/nexus/es/article/view/24>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, D. M. del P., Méndez, S., & Mendoza, C. P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGRAW-HILL, Ed.; Sexta edición).
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Huacchillo, L. A., Ramos, E. V., & Pulache, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, vol.12(2), 356–362.
https://www.researchgate.net/publication/354355653_La_gestion_financiera_y_su_incidencia_en_la_toma_de_decisiones_financieras
- INEC. (2024, July). *Desafíos y oportunidades para el Ecuador ante el envejecimiento poblacional: INEC destaca datos claves en el día mundial de la población*. Instituto

Nacional de Estadística y Censos.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/desafios-y-oportunidades-para-el-ecuador-ante-el-envejecimiento-poblacional-inec-destaca-datos-claves-en-el-dia-mundial-de-la-poblacion/>

Kabbara, N., & Ozgit, H. (2023). Effectiveness of resource management of lebanese NGOs in response to COVID-19 and the Syrian crisis. *Humanities and Social Sciences*

Communications, vol.10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02261-1>

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (Ediciones Morata S.L., Ed.).

https://books.google.com.ec/books?id=xZtyAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Lin, H. K. (2025). Financial sustainability of local non-governmental organizations in

Tanintharyi Region, myanmar. *Trends in Business and Economics*, vol.39(3), 315–328.

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4450974>

Lozano, A. C., & Vázquez, J. L. (2022). Las organizaciones no gubernamentales de

desarrollo en España. Una nueva radiografía sobre su perfil y tipología en el contexto del tercer sector. *Revista Internacional de Sociología*, vol.80(1), pp.1-15.

<https://doi.org/10.3989/ris.2022.80.1.20.155>

Ochoa, A., & Gómez, E. (2016). Comprensión de la gestión financiera en las entidades sin

ánimo de lucro, sustentada desde el presupuesto. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*,

1(2), pp.121-138. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.2.2016.3211>

Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020).

Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. In *Sustainability (Switzerland): Vol.12* (Number 14, p. pp.1-21). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su12145834>

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol*, vol.35(1), 227–232. <https://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pardo, E. (2012). La estructura financiera en las entidades no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol.14, 107–127. https://accid.org/wp-content/uploads/2020/08/La_estructura_financiera_en_las_Entidades_No_Lucrativas-1.pdf
- Peláez, L. E., Hernández, S. E., Sarmiento, G. del P., & Peña, M. J. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la economía popular y solidaria. Una propuesta de medición. *Revista de Investigación En Ciencias de La Administración ENFOQUES*, 6, 156–168. https://www.redalyc.org/journal/6219/621972234003/html/?utm_source
- Ponce, C., & Mantuano, R. (2024). La gestión financiera como herramienta para aumentar la rentabilidad de las empresas. *Revista Ciencia y Desarrollo*, vol.27, 146–155. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734632.pdf>
- Presidente de la República. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento M.B.A.*, núm.15, 54–61. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632>
- Ramírez, E., Barrios, F., & Morales, H. (2025). Crowdfunding and financial sustainability of non-profit entities in an emerging country, Colombia: A systematic review. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 24, 955–973. https://www.researchgate.net/publication/394356227_Crowdfunding_and_Financial_Sustainability_of_Non-profit_Entities_in_an_Emerging_Country_Colombia_A_Systematic_Review

- Rorimpandey, S. S., & Gustomo, A. (2025). Transparency and accountability of NGOs in managing corporate social funds. *European Journal of Business and Management Research*, vol.10(3), 20–28. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.3.2325>
- Sandelowski, M. (2000). Focus on research methods: Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing and Health*, vol.23(4), 334–340. [https://doi.org/10.1002/1098-240x\(200008\)23:4%3C334::aid-nur9%3E3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/1098-240x(200008)23:4%3C334::aid-nur9%3E3.0.co;2-g)
- Stebbins, R. (2012). What is exploration? In: exploratory research in the social sciences. In I. SAGE Publications (Ed.), *Exploratory Research in the Social Sciences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412984249>
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793552.pdf>
- Tilton, E. (1995). *The theory of the growth of the firm* (Penrose, Ed.). Oxford scholarship online. <https://books.google.com.ec/books?id=aigWHVhP5tsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Tracy, S. J. (2019). *Métodos de investigación cualitativa_ Recopilación de evidencia, elaboración de análisis, comunicación del impacto* (Wiley, Ed.; 2.^a edición). <https://www.wiley.com/en-es/shop/general-communication-media-studies/qualitative-research-methods-collecting-evidence-crafting-analysis-communicating-impact-2nd-edition-p-9781119390800#download-product-flyer>
- Vera, G., Rivas, D., Gerardo, J., & Fernández, G. (2021). Impacto de la estrategia de diversificación en el valor de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVII(3), 169–184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090614>

Vilcarromero, R. D., Silva, O., Benito, B., & Saldaña, A. (2025). La gestión financiera como herramienta para las empresas de servicios en Latinoamérica: una revisión sistemática.

Revista InveCom, vol.6, 1–10.

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-

[00632026000203063&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632026000203063&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Zea Barahona, C. A., Soledispa Rodríguez, X. E., Salazar Ponce, E. G., & Avilez Malave, L.

A. (2020). Aporte de los proyectos productivos de organismos no gubernamentales a la economía de los habitantes de Campozano. *CIENCIAMATRIA*, vol.6(10), 345–358.

https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7389065&utm_source

8. ANEXOS

Anexo 1. *Encuesta sobre la gestión financiera y utilización de recursos*

Tipo de instrumento: Encuesta estructurada

Técnica: Encuesta

Dirigida a: Departamento administrativo, departamento social y departamento operativo

Objetivo del instrumento:

Recopilar información cuantitativa sobre la gestión financiera y el uso de los recursos económicos en la Fundación Por Una Sonrisa, con el fin de evaluar su eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos sociales.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una “X” la opción que mejor represente su respuesta.

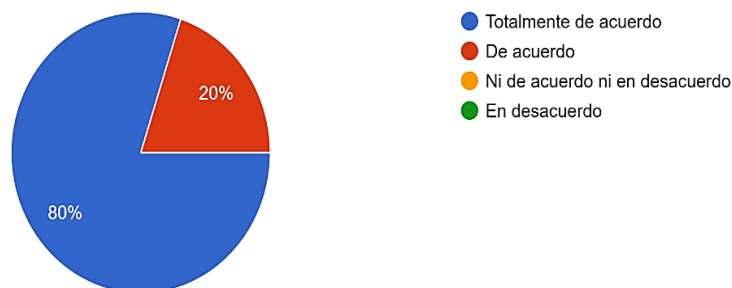
DIMENSIÓN: GESTIÓN FINANCIERA

Planificación financiera

1. La organización analiza la disponibilidad y suficiencia de los recursos financieros antes de aprobar proyectos sociales.

La organización analiza la disponibilidad y suficiencia de los recursos financieros antes de aprobar proyectos sociales.

5 respuestas



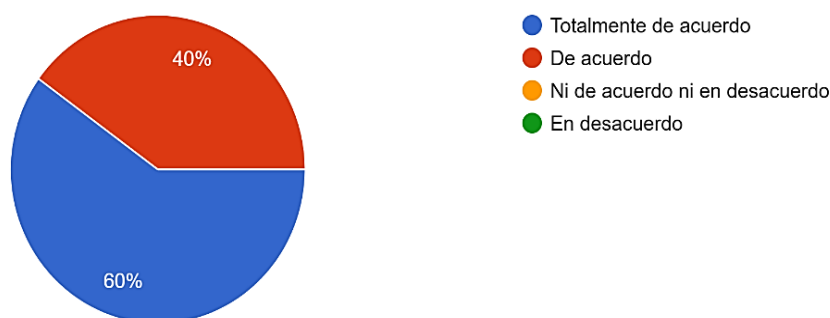
Análisis

De acuerdo a los resultados se evidencia que la Fundación por una Sonrisa hace un análisis previo de los recursos financieros antes de que se aprueben los proyectos sociales, con ello se demuestra que existe un interés en la planificación correcta en las actividades y así evitar ciertas limitaciones económicas durante su ejecución, con ello se podrá contribuir a la mejora de toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos de la institución.

2. La organización define y documenta los costos estimados de cada proyecto social antes de ejecutarlo.

La organización define y documenta los costos estimados de cada proyecto social antes de ejecutarlo.

5 respuestas



Análisis

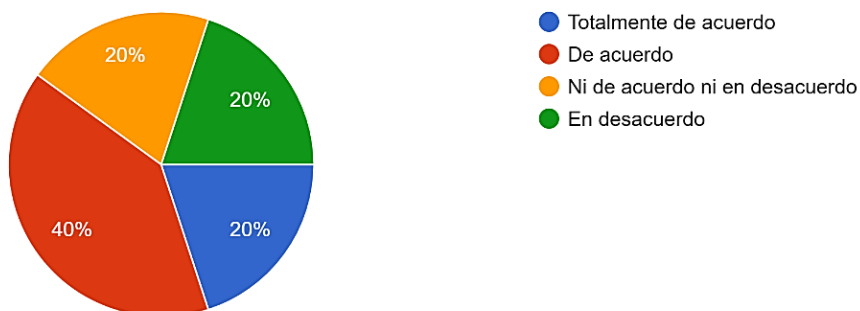
La información que se obtuvo se muestra que la organización determina y documenta todos los costos que están estimados para antes de la ejecución de los proyectos sociales, esto permite tener un mejor control con lo que respecta a la parte presupuestaria y prevenir así los gastos innecesarios, por ende, facilitar a la organización de los recursos económicos y fortalecer la sostenibilidad financiera de la fundación.

Control financiero

3. Existe un manual de procedimientos para la aprobación de proyectos sociales.

Existe un manual de procedimientos para la aprobación de proyectos sociales.

5 respuestas



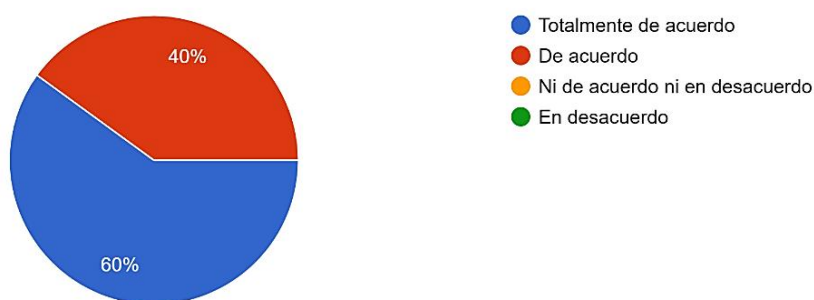
Análisis

Los resultados indican que la fundación tiene ciertos procedimientos que ya están establecidos para la respectiva aprobación de los proyectos sociales, la existencia de los lineamientos permite seguir con las actividades con mayor orden y también transparencia, esto ayuda a la reducción de falencias administrativas y la mejora del control interno institucional.

4. La organización aplica controles en cada etapa del procedimiento protocolario del proyecto social.

La organización aplica controles en cada etapa del procedimiento protocolario del proyecto social.

5 respuestas



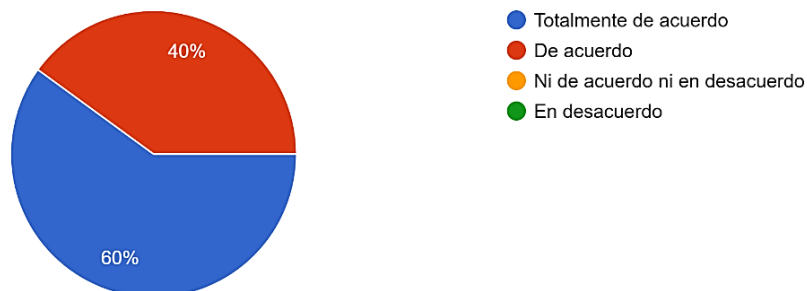
Análisis

Esto demuestra que existe un seguimiento paulatinamente de todas las actividades que son ejecutadas y del uso de los recursos, todos estos mecanismos fortalecen a la eficiencia que hay administrativamente y esto ayuda a que todos los objetivos propuestos se cumplan

5. La organización cuenta con controles internos definidos para el manejo de los recursos económicos.

La organización cuenta con controles internos definidos para el manejo de los recursos económicos.

5 respuestas



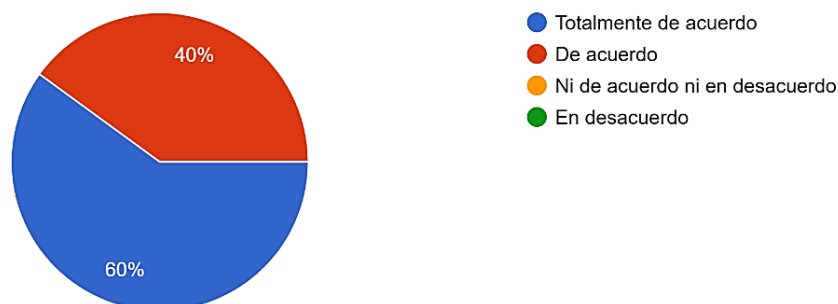
Análisis

Los resultados que nos evidencia que la fundación posee sus respectivos controles internos para un buen manejo de los recursos económicos esto equivale a una herramienta importante para la prevención de ciertas irregularidades financieras y promover una administración dedicada y responsable, fortaleciendo la confianza tanto de los beneficiarios y los colaboradores hacia la ONG.

6. La organización realiza seguimiento periódico al uso de los recursos financieros durante la ejecución de los proyectos sociales.

La organización realiza seguimiento periódico al uso de los recursos financieros durante la ejecución de los proyectos sociales.

5 respuestas



Análisis

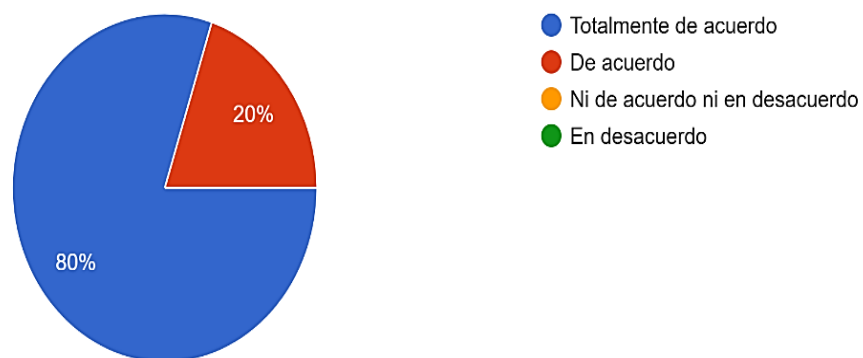
De acuerdo los resultados la organización realiza periódicamente los monitoreos en base del uso de los recursos financieros cuando existe la ejecución de los proyectos, todo esto permite si existe posibles desviaciones presupuestarias y así tomar ciertas medidas que sean correctivas, esto favorecerá a la transparencia y el cumplimiento eficiente de las actividades sociales.

Transparencia

7. La organización presenta informes financieros anuales para la rendición de cuentas.

La organización presenta informes financieros anuales para la rendición de cuentas.

5 respuestas



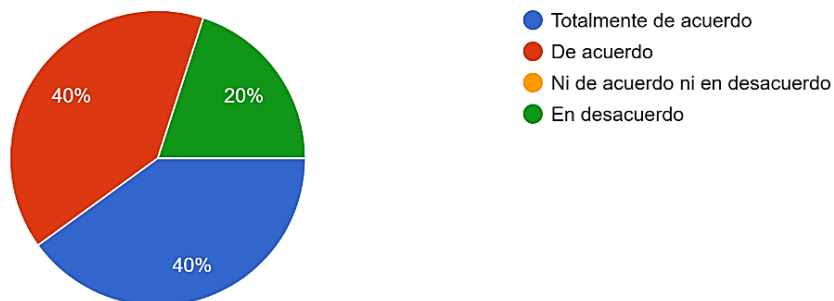
Análisis

Nos demuestra que existe un compromiso de parte de la fundación con respecto a la transparencia de los informes financieros y que se lleva un manejo adecuado con respecto a los recursos económicos, para así fortalecer a la buena práctica de credibilidad como institución frente a los donantes, beneficiarios y las entidades de control.

8. La información financiera de la organización es accesible para los usuarios externos y beneficiarios.

La información financiera de la organización es accesible para los usuarios externos y beneficiarios.

5 respuestas



Análisis

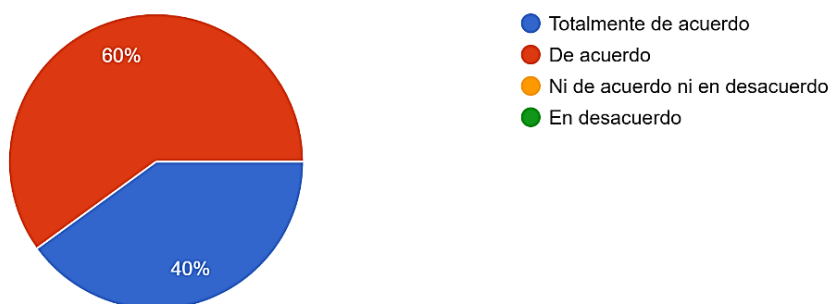
Los datos que se recopiló muestran que existe una accesibilidad a la información financiera para los usuarios externos y las personas que son beneficiarias, con esto permite a la organización generar mayor confianza, credibilidad y participación dentro de la organización, esto ayudará a contribuir al fortalecimiento de la transparencia y la responsabilidad social.

Monitoreo

9. La organización ejecuta un seguimiento posterior a la culminación del proyecto social, asegurando el cumplimiento normativo de sus estatutos.

La organización ejecuta un seguimiento posterior a la culminación del proyecto social, asegurando el cumplimiento normativo de sus estatutos.

5 respuestas



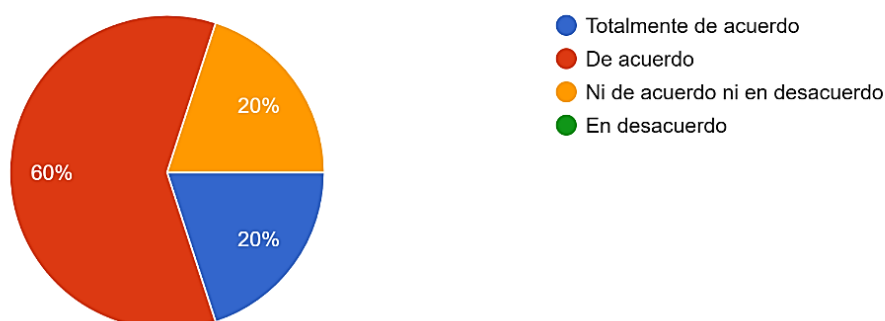
Análisis

Los resultados que se muestran son, que la fundación sí evalúa después de la finalización de los proyectos sociales. La existencia de un seguimiento pone de manifiesto la adecuación al cumplimiento de los estatutos y la capacidad de medir la producción de sus acciones, pero también la oportunidad de detectar mejoras para futuros proyectos.

10. La organización destina una caja emergente para proyectos sociales culminados.

La organización destina una caja emergente para proyectos sociales culminados.

5 respuestas



Análisis

La información nos muestra que la fundación tiene recursos emergentes para atender las necesidades después de los proyectos sociales. Se presenta una proyección financiera y posibilidad de respuesta ante ciertas situaciones imprevistas, además de contribuir a mantener la continuidad y sostenibilidad de las acciones sociales.

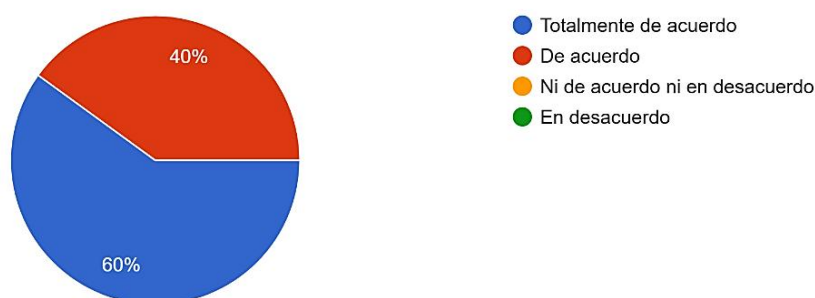
DIMENSIÓN: UTILIZACIÓN DE RECURSOS

Asignación de recursos

11. Los recursos económicos se asignan de acuerdo con las necesidades de cada proyecto social.

Los recursos económicos se asignan de acuerdo con las necesidades de cada proyecto social.

5 respuestas



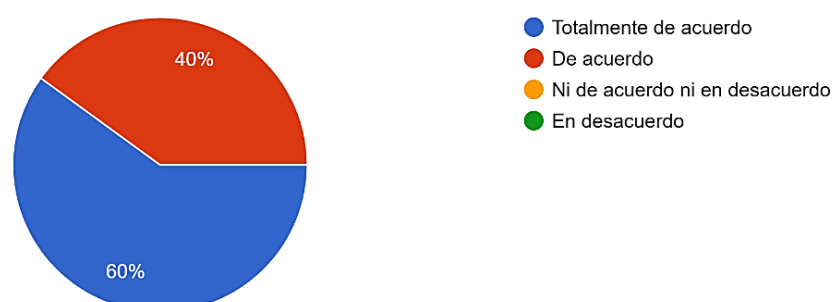
Análisis

Los resultados ponen como énfasis que los recursos económicos son distribuidos en función de las necesidades de cada proyecto social. Esto se da como prioridad a la parte económica y una más justa distribución de los recursos. Pero, además, se transforma en la mejor oportunidad de producir un mejor impacto a las acciones de la fundación

12. La organización prioriza la asignación de recursos a los proyectos con mayor impacto social.

La organización prioriza la asignación de recursos a los proyectos con mayor impacto social.

5 respuestas



Análisis

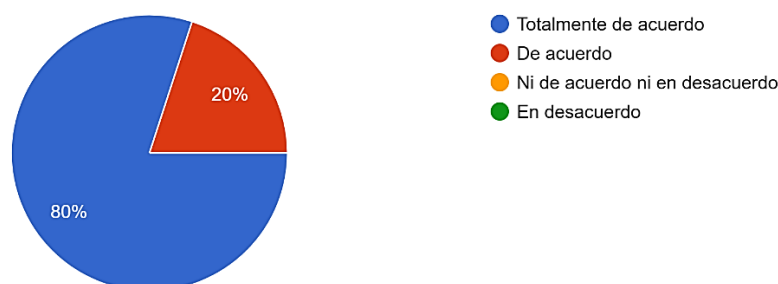
La organización prioriza los proyectos que generan una mayor incidencia social dentro de la propia comunidad beneficiaria. Toda esta situación permite enfocar recursos en actividades que van a aportar mejores resultados y beneficios. De modo adicional, refuerza el cumplimiento de la misión institucional y la sostenibilidad de los programas sociales.

Ejecución de recursos

13. Los recursos económicos se utilizan conforme a lo planificado en los proyectos sociales.

Los recursos económicos se utilizan conforme a lo planificado en los proyectos sociales.

5 respuestas



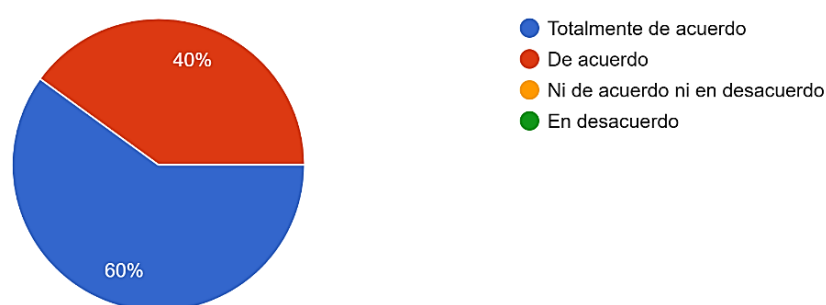
Análisis

Los resultados evidencian que los recursos económicos se encuentran alineados con los puntos de partida. Esto da un gran énfasis, así como el cumplimiento de los presupuestos establecidos. A su vez, da la posibilidad de escapar de los gastos innecesarios y mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos.

14. Existe control del gasto durante la ejecución de los proyectos sociales.

Existe control del gasto durante la ejecución de los proyectos sociales.

5 respuestas



Análisis

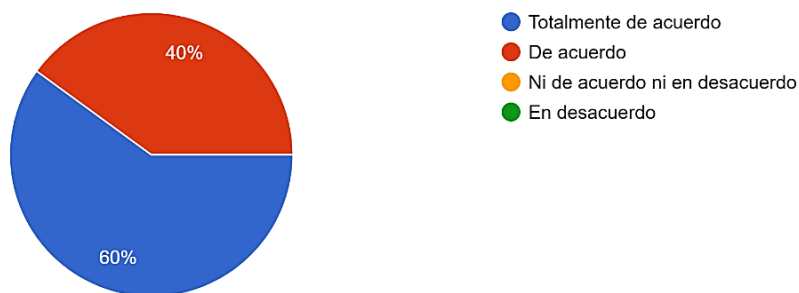
La organización tiene el control de los gastos en la ejecución de aquellos proyectos sociales. Esta situación permite tener control respecto del uso de los recursos, así como de los desajustes financieros. Además, refuerza la responsabilidad administrativa y el cumplimiento de las metas institucionales.

Evaluación del uso de recursos

15. La organización evalúa los resultados financieros obtenidos en relación con los recursos utilizados en los proyectos sociales.

La organización evalúa los resultados financieros obtenidos en relación con los recursos utilizados en los proyectos sociales.

5 respuestas



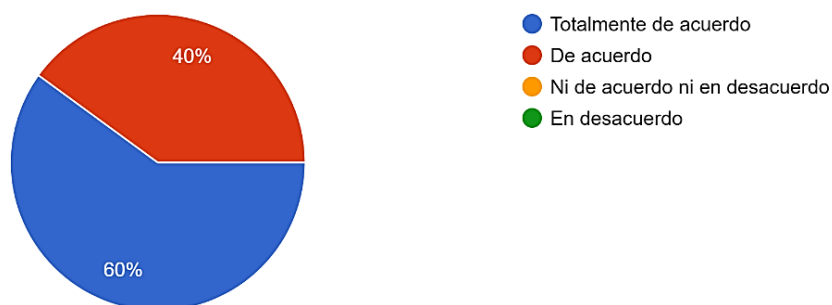
Análisis

Los resultados demuestran que en la fundación se realiza la evaluación de los resultados financieros obtenidos en función de los recursos utilizados, de esta forma se podrán conocer los niveles de eficiencia y de efectividad de los proyectos desarrollados y al mismo tiempo se va a facilitar las decisiones al momento de plasmar las futuras intervenciones sociales.

16. Los resultados de la evaluación financiera se utilizan para mejorar el uso de los recursos en futuros proyectos.

Los resultados de la evaluación financiera se utilizan para mejorar el uso de los recursos en futuros proyectos.

5 respuestas



Análisis

La organización permite los resultados de las evaluaciones financieras para tener una mejora de la administración de los recursos en proyectos futuros, lo cual es una señal de interés para fortalecer de forma continua sus procesos tanto financieros como los relativos a la operativa, pero también lo que permitirá aumentar la sostenibilidad y la calidad de los programas sociales.

Anexo 2. Guía de entrevista semiestructurada

Título de la investigación: Gestión financiera y utilización de recursos en organizaciones no gubernamentales: Caso Fundación Por Una Sonrisa

Entrevistado: Gerente / presidente de la Fundación

Objetivo: Profundizar en la percepción del directivo sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos en los proyectos sociales dirigidos a adultos mayores.

DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Pregunta: Desde su experiencia como gerente, ¿cómo se planifican financieramente los proyectos sociales antes de ser aprobados por la fundación?

Respuesta: Eh, antes de aprobar un proyecto social se realiza una planificación financiera basada en las necesidades de los beneficiarios, los objetivos del proyecto y la capacidad económica de la fundación. Se elabora un presupuesto preliminar considerando futuros desembolsos para saber disponibilidad.

DIMENSIÓN: CONTROL FINANCIERO

Pregunta: ¿Qué criterios se utilizan para priorizar los proyectos sociales que generan mayor impacto en los adultos mayores?

Respuesta: Se priorizan los proyectos según el nivel de necesidad de los beneficiarios, el impacto social esperado, la cantidad de adultos mayores beneficiados y la disponibilidad de recursos económicos.

Pregunta: ¿De qué manera se verifica que los recursos financieros se utilicen adecuadamente en cada etapa del proyecto social?

Respuesta: Se realizan seguimientos periódicamente mediante informes financieros, revisión de comprobantes y evaluación de cumplimiento presupuestario. También se comparan los gastos ejecutados con el presupuesto aprobado para detectar posibles desviaciones.

DIMENSIÓN: TRANSPARENCIA

Pregunta: ¿Cómo se lleva a cabo la rendición de cuentas financieras ante donantes, beneficiarios y otros actores externos?

Respuesta: La fundación presenta reportes financieros, informes de actividades y evidencia del uso de los recursos.

Pregunta Adicional

¿A través de qué mecanismos ustedes hacen esta rendición de cuentas?

Respuesta: A través de fotografías de las actividades realizadas, las cuales son publicados en los canales digitales de redes sociales y página web.

Pregunta: ¿Considera que la fundación cumple adecuadamente con las obligaciones financieras exigidas por los entes de control?

Respuesta: Sí. La fundación procura cumplir de manera responsable con las obligaciones, tanto con el Ministerio de Trabajo, el SRI, el MIES y demás entidades.

DIMENSIÓN: MONITOREO

Pregunta: Una vez finalizado un proyecto social, ¿cómo se evalúa el cumplimiento financiero y normativo del mismo?

Respuesta: Se realiza una revisión de los gastos ejecutados, cumplimiento del presupuesto y verificación documental.

Pregunta Adicional

¿Qué documento tienen como parte de validación del presupuesto?

Respuesta: Actualmente la trabajadora social lleva un registro. Ella hace una visita y, si tiene que comprar medicina, va llevando todas las facturas y documentos que se van

ejecutando. Cuando necesita una gran cantidad de dinero, me envía una propuesta. Yo la analizo y soy quien toma la decisión de si se hace o no.

Pregunta: ¿En qué situaciones se considera necesario asignar recursos adicionales o de emergencia a proyectos ya culminados?

Respuesta: Bueno, cuando surgen necesidades urgentes de los beneficiarios, como emergencias médicas. Les comento, tuvimos un caso, una adulta mayor que ingresó al gerontológico Santa Ana en San Joaquín, ella sufrió una caída y pues como estaba dependiente a nosotros aún, tocó operarla inmediatamente. Entonces ahí tocó buscar la manera y sacar el presupuesto de donde sea para comprar la medicina y demás necesidades.

VARIABLE: UTILIZACIÓN DE RECURSOS

DIMENSIÓN: ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Pregunta Adicional

¿Existe algún mecanismo que pueda estandarizar ese proceso?

Respuesta: No.

DIMENSIÓN: EJECUCIÓN DE RECURSOS

Pregunta: ¿Qué controles se aplican para evitar gastos innecesarios o desviaciones durante la ejecución de los proyectos?

Respuesta: Se aplican revisiones de presupuesto, validación previa de compras, cotizaciones y control de facturas. Eso ayuda a optimizar el uso de los recursos.

Pregunta Adicional

¿Existen políticas para la aprobación de compras?

Respuesta: Sí.

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DEL USO DE RECURSOS

Pregunta: ¿Tienen objetivos KPI para contrastar esos indicadores de incidencias y números atendidos?

Respuesta: No.

Pregunta: Desde su perspectiva, ¿qué prácticas actuales considera que fortalecen el uso eficiente de los recursos en la fundación?

Respuesta: La planificación presupuestaria, el control documental, la transparencia financiera y las alianzas estratégicas con instituciones y beneficiarios fortalecen el uso eficiente de los recursos disponibles.

Pregunta: Finalmente, ¿qué cambios o mejoras considera necesarios para fortalecer la gestión financiera y la sostenibilidad de los proyectos sociales de la fundación?

Respuesta: Sería importante fortalecer la digitalización de los procesos financieros, implementar completamente el sistema contable, ampliar las fuentes de financiamiento y capacitar continuamente al personal administrativo para garantizar una gestión sostenible y eficiente.

Anexo 3. Ficha de Observación

Título de la investigación: Gestión financiera y utilización de recursos en organizaciones no gubernamentales: Caso Fundación *Por Una Sonrisa*

Técnica: Observación

Instrumento: Ficha de observación

Tipo de observación: Observación directa no participante

Lugar: Instalaciones de la Fundación *Por Una Sonrisa*

Responsable de la observación: Investigador/a

Objetivo del instrumento: Observar y registrar de manera sistemática las prácticas relacionadas con la gestión financiera y la utilización de los recursos económicos en los proyectos sociales ejecutados por la Fundación *Por Una Sonrisa*, con el fin de contrastar la información obtenida mediante la encuesta y la entrevista.

VARIABLE: GESTIÓN FINANCIERA

Dimensión: Planificación financiera			
Aspecto observado	Sí	No	Observaciones
Existe evidencia de planificación estratégica previa a la ejecución de proyectos sociales.	X		Se evidenció que la fundación realiza una planificación básica de los recursos económicos antes de ejecutar los proyectos sociales, considera las necesidades identificadas en los beneficiarios y la disponibilidad de fondos aprobados por presidencia.

Se cuenta con documentos que detallan la estimación de costos por proyecto.	X	Se constató que los requerimientos económicos son identificados previamente por el área social y luego son considerados para la asignación de recursos.
La planificación financiera de los proyectos sociales se encuentra alineadas con la planificación estratégica.	X	No existe documento de control financiero por parte de la entidad

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Dimensión: Control Financiero

Aspecto observado	Sí	No	Observaciones
Existen procedimientos definidos para la aprobación de proyectos sociales.	X		El presidente verifica la existencia de presupuesto y si es que existe este presupuesto pasa a la junta general para ser aprobada
Se aplican controles internos durante la ejecución de los proyectos.	X		Presidencia entrega presupuesto estimado paulatinamente cada primer di hábil de la semana.
Se evidencia supervisión del uso de los recursos económicos.	X		Presidencia realiza un resumen financiero y es supervisado mensualmente por parte de la junta general.
Los responsables financieros realizan seguimiento periódico al gasto.	X		Presidencia registra cada desembolso realizado por FEPUS

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Dimensión: Transparencia			
Aspecto observado	Sí	No	Observaciones
Se elaboran informes financieros de los proyectos sociales.	X		Elaboran informes financieros internos que les ayuda a la toma de decisiones
Los informes financieros son claros y comprensibles.		X	Estos informes se muestran a través de evidencias en fotografías.
La información financiera es accesible para los actores internos.	X		Se observó que la información relacionada con los ingresos, egresos y obligaciones pendientes es presentada y revisada en las reuniones de asamblea general.
Existen mecanismos de rendición de cuentas hacia donantes y aliados.		X	No se socializa una rendición de cuentas puntual, pero se entregan fotografías en redes sociales para constancia de trabajo.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Dimensión: Monitoreo			
Aspecto observado	Sí	No	Observaciones
Se realiza seguimiento financiero durante la ejecución del proyecto.	X		Presidencia realiza el seguimiento a los movimientos financieros generados durante cada período.
Se ejecuta una evaluación posterior a la culminación del proyecto.	X		La fundación realiza revisiones posteriores a la culminación, realizan informes

Se verifica el cumplimiento normativo y estatutario.	X	Las actividades y el uso de recursos son revisados en función de los procedimientos internos y decisiones establecidas por la asamblea general.
Se considera la asignación de recursos adicionales en casos justificados.	X	La organización contempla la disponibilidad de recursos para atender necesidades emergentes o situaciones imprevistas relacionadas con los beneficiarios.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

VARIABLE: UTILIZACIÓN DE RECURSOS

Dimensión: Asignación de Recursos			
Aspecto observado	Sí	No	Observaciones
Los recursos económicos se asignan según las necesidades del proyecto.	X		Se realiza considerando las necesidades identificadas previamente en las fichas de valoración social.
Existe priorización de proyectos con mayor impacto social.	X		La fundación da prioridad hacia acciones dirigidas a adultos mayores en situación de vulnerabilidad, priorizando casos con mayores necesidades de atención.
La asignación de recursos responde a criterios técnicos y sociales.	X		La distribución de recursos toma como referencia los informes emitidos por el área social y la evaluación de las condiciones de los beneficiarios.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Dimensión: Ejecución de Recursos

Aspecto observado	Sí	No	Observaciones
Los recursos se utilizan conforme a la planificación establecida.	X		Los recursos económicos son utilizados para actividades que hayan sido previamente aprobadas dentro de la planificación.
Existe control del gasto durante la ejecución de los proyectos.	X		Todos los desembolsos realizados cuentan con su respaldo mediante facturas, comprobantes tributarios o vales internos.
Se evita el uso innecesario o no planificado de recursos.	X		Los gastos son ejecutados de acuerdo a las necesidades identificadas y bajo la autorización de presidencia.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Dimensión: Evaluación del Uso de Recursos

Aspecto observado	Sí	No	Observaciones
Se evalúan los resultados financieros del proyecto.	X		Cada período se realiza un consolidado financiero que permite conocer el funcionamiento de los ingresos y egresos de la fundación.
Se relacionan los resultados obtenidos con los recursos utilizados.	X		Se revisa los recursos empleados en las actividades sociales para así determinar el cumplimiento de los objetivos que se haya previsto.

Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar futuros proyectos.	X	Se evidenció que la información financiera y operativa sirve como referencia para la planificación y asignación de recursos en actividades que se den después.
---	---	--

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Anexo 4. *Análisis Documental*

DOCUMENTOS POR REVISAR	EXTRACTO
Planificación estratégica institucional	N/A
Organigrama	N/A
Presupuesto de costos por proyecto social	N/A
Manual de procesos para la aprobación de proyectos sociales	N/A
Manual de control interno (Procedimiento de ejecución de proyecto social)	N/A
Manual de control interno (Manejo de recursos económicos)	N/A
Informe de seguimiento en la ejecución de proyectos sociales	Si
Informe de Rendición de cuentas anual	N/A
Informe pos-proyecto social	N/A
Arqueo de caja emergente	N/A
Estados financieros bajo principios contables	N/A
Reportes internos financieros	Si

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la Fundación Por Una Sonrisa (2026).

Santo Domingo, 21 de agosto de 2026

PhD. Mikel Ugando Peñate

Responsable de Investigación Formativa

Dirección de Investigación, Vinculación e Innovación

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

Presente.-

CARTA DE IMPACTO, SOCIALIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

1. Datos Generales

- **Título del Trabajo de Titulación / Proyecto:** GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA FUNDACIÓN "POR UNA SONRISA" EN SUS PROYECTOS SOCIALES

Autores (Estudiantes): Ramírez Abad Hasly Tatiana; Verduga Recalde Lincolt Said

Director de Trabajo de Titulación: Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Dra.

- **Carrera:** Contabilidad y Auditoría
- **Fecha de Socialización:** 21 / 08 / 2026

2. Institución / Empresa Receptora

- **Nombre de la Institución:** Fundación Por Una Sonrisa
- **Área / Departamento beneficiado:** Administración
- **Nombre del Representante que Recibe:** Jesús David Ganchozo Alcívar
- **Cargo:** Presidente
- **Correo / Teléfono:** jganchozo@fpus.org / 0978698871

3. Resultados Transferidos

A partir del proyecto de investigación realizado en la Fundación Por Una Sonrisa se detectaron oportunidades de mejora en cuanto a la formalización de los procesos administrativos y financieros, la asignación de responsabilidades, el control de los recursos y la documentación de las actividades institucionales. Con base en el diagnóstico realizado, se plantearon herramientas orientadas a fortalecer la gestión financiera, entre ellas la estructuración de procesos y responsables, lineamientos de control interno basados en COSO ERM, políticas de administración de recursos, una matriz de riesgos, mecanismos de seguimiento presupuestario e indicadores de

gestión. Estos productos se cedieron a la Fundación como herramientas de apoyo para mejorar la organización, transparencia, control y eficiencia en la utilización de los recursos destinados a sus proyectos sociales.

4. Evidencias Entregadas

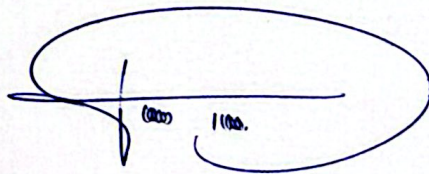
- ☐ Informe final Impreso
 - ☒ Informe final digital
 - ☐ Presentación de resultados (PPT)
 - ☐ Otro: _____
-

5. Impacto Esperado / Recomendaciones

Se espera que la Fundación Por Una Sonrisa utilice los resultados obtenidos para fortalecer progresivamente su gestión administrativa y financiera, mediante la formalización de procesos, la definición de responsabilidades y la aplicación de mecanismos de control interno. La implementación de las herramientas propuestas permitirá mejorar el seguimiento de los recursos, reducir riesgos asociados a procedimientos empíricos y facilitar una adecuada planificación y rendición de cuentas. Asimismo, se recomienda incorporar gradualmente herramientas tecnológicas y mantener una evaluación periódica de los procesos, políticas e indicadores establecidos, con el propósito de favorecer la transparencia, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos sociales desarrollados por la institución.

6. Acta de Socialización / Conformidad

Yo, **Jesús David Ganchozo Alcívar**, en calidad de **presidente de Fundación Por Una Sonrisa** con cédula **2300016694** certifico que he recibido los resultados del proyecto mencionado y que estos aportan a las necesidades identificadas en nuestra institución.



Firma del representante: _____

**FUNDACION
POR UNA SONRISA**

Sello de la institución (si aplica): _____

TESIS_12_08_2026 OFICIAL CORRECCIONES ULTIMA - SIN PRELIMINARES.docx

por LINCOLT SAID VERDUGA RECALDE

Fecha de entrega: 14-ago-2026 06:36p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 3012593112

Nombre del archivo: 2584_LINCOLT_SAID_VERDUGA_RECALDE_TESIS_12_08_2026_OFICIAL_CORRECCIONES_ULTIMA_-_SIN_PRELIM_1884605517.docx (1.37M)

Total de palabras: 17338

Total de caracteres: 101354

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com	Fuente de Internet	3%
2	repositorio.puce.edu.ec	Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucundinamarca.edu.co	Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad San Marcos	Trabajo del estudiante	<1%
5	issuu.com	Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja	Trabajo del estudiante	<1%
7	dspace.ueb.edu.ec	Fuente de Internet	<1%
8	www.incae.com	Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC	Trabajo del estudiante	<1%
10	core.ac.uk	Fuente de Internet	<1%
11	www.theibfr.com	Fuente de Internet	<1%
12	bm.consulting	Fuente de Internet	<1%
13	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru	Trabajo del estudiante	<1%
14	upc.aws.openrepository.com	Fuente de Internet	<1%
15	www.portal.pmnch.org	Fuente de Internet	<1%

16	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
18	repository.uniminuto.edu Fuente de Internet	<1 %
19	dspace.ube.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
20	Iván Orozco-Paredes, Ingrid Yosa-Pinela. "AVANCES DE INVESTIGACIÓN 2026/Nro2", ACVENISPROH Académico, 2026 Publicación	<1 %
21	acceso.or.cr Fuente de Internet	<1 %
22	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
23	(8-2-03) http://200.31.69.10/ArchivosWeb/Conpes/3194_Anexo.pdf Fuente de Internet	<1 %
24	www.lacasamarilla.org Fuente de Internet	<1 %
25	zaguan.unizar.es Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
27	biblioteca.usac.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
28	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
29	www.justizia.net Fuente de Internet	<1 %
30	Emilio Sebastián Santamaria Mosquera. "Alternatives for theTaxation ofUndistributedDividends inEcuador", USFQ Law Review, 2025 Publicación	<1 %
31	Submitted to Integración Blackboard Trabajo del estudiante	<1 %
32	prezi.com Fuente de Internet	

		<1 %
33	www.diariodepuebla.com.mx Fuente de Internet	<1 %
34	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
36	askanydifference.com Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.ucs.br Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.unican.es Fuente de Internet	<1 %
39	www.sigen.gov.ar Fuente de Internet	<1 %
40	Submitted to Universitat Oberta de Catalunya Trabajo del estudiante	<1 %
41	aptika.dompukab.go.id Fuente de Internet	<1 %
42	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
43	repositorio.uteq.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
44	www.chguadalquivir.es Fuente de Internet	<1 %
45	www.iadb.org Fuente de Internet	<1 %
46	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
47	el-nacional.com Fuente de Internet	<1 %
48	openigo.com Fuente de Internet	<1 %
49	qa1.scielo.br Fuente de Internet	

		<1 %
50	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
52	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
53	www.abogacia.gov.py Fuente de Internet	<1 %
54	www.chaco.gov.ar Fuente de Internet	<1 %
55	www.elheraldo.com.ec Fuente de Internet	<1 %
56	www.eluniversal.com Fuente de Internet	<1 %
57	www.imss.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
58	www.personeriapereira.gov.co Fuente de Internet	<1 %
59	www.tribunalconstitucional.gov.bo Fuente de Internet	<1 %
60	Ramon Saladrigues, Anna Tena. "Cost accounting in Spanish and Catalan universities: Its current status of implementation", Intangible Capital, 2017 Publicación	<1 %
61	bffrepositorio.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
62	blog.elartedesabervivir.com Fuente de Internet	<1 %
63	conrado.ucf.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
64	dspace.uan.mx:8080 Fuente de Internet	<1 %
65	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %

66	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
67	http://158.169.50.70/comm/secretariat_general/sgc/aides/forms/rtd08_es.htm Fuente de Internet	<1 %
68	idea.manizales.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
69	jalayo.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
70	repo.sibdi.ucr.ac.cr:8080 Fuente de Internet	<1 %
71	repositorio.uniatlantico.edu.co Fuente de Internet	<1 %
72	repositorio.unisc.br Fuente de Internet	<1 %
73	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
74	www.androidblip.com Fuente de Internet	<1 %
75	www.ceti.mx Fuente de Internet	<1 %
76	www4.gipuzkoa.net Fuente de Internet	<1 %
77	Antonio Cardona-Rodríguez, Koldo Unceta-Satrústegui, Marta Barandiaran-Galdós. " Comprehensive pertinence in the quality assessment of higher education / ", Cultura y Educación, 2016 Publicación	<1 %
78	Marcos Eduardo Cantos-Ochoa, Ginger de la Nube Rodríguez-Gavilanes. "Gestión financiera y rentabilidad del sector manufacturero de muebles cuencanos - Ecuador, período 2018-2021", Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 2024 Publicación	<1 %
79	Submitted to UISEK Trabajo del estudiante	<1 %
80	agenda.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

81	Fuente de Internet	<1 %
82	h21030.www2.hp.com Fuente de Internet	<1 %
83	www.dykinson.com Fuente de Internet	<1 %
84	www.isotools.org Fuente de Internet	<1 %
85	www.keybot.com Fuente de Internet	<1 %
86	www.lexureditorial.com Fuente de Internet	<1 %
87	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
88	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
89	www.semanticscholar.org Fuente de Internet	<1 %
90	www.theinsightpartners.com Fuente de Internet	<1 %
91	www.unesco.org Fuente de Internet	<1 %
92	"XXV IUFRO World Congress: Forest Research and Cooperation for Sustainable", XXV IUFRO World Congress: Forest Research and Cooperation for Sustainable, 2019 Publicación	<1 %

Excluir citas
Excluir bibliografía

Apagado
Apagado

Excluir coincidencias

Apagado