



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

**“EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO COMO HERRAMIENTA EN
LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LAS
COOPERATIVAS”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

PRESENTA

ALEJANDRO GIL JUÁREZ

No. CVU CONAHCYT 1276736

DIRECTOR DE TESIS

Dr. José Mauro Larios Sánchez

No. CVU CONAHCYT 700132

PUEBLA, PUE

Noviembre, 2025

Índice

INTRODUCCIÓN	1
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA.....	2
Problema de Investigación.....	2
Preguntas de Investigación.....	6
Hipótesis de la Investigación.....	6
Objetivos de la Investigación	6
<i>General</i>	6
<i>Particulares</i>	6
Justificación de la Investigación.....	7
Alcances y Limitaciones.....	10
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL	11
1.1. Introducción	11
1.2. Estado de Puebla.....	11
1.3 Cooperativas.....	14
1.4 Cooperativas en Puebla.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Introducción	21
2.2 Estado del arte.....	21
2.3 Teorías 23	
2.3.1 <i>Teoría clásica de la administración</i>	23
2.3.2 <i>Teoría de relaciones humanas</i>	25
2.3.3 <i>Teoría de la administración por objetivos</i>	25
2.3.4 <i>Teoría del cooperativismo en México</i>	26
2.3.5 <i>Teoría de la Economía Solidaria</i>	27
2.4 Conceptos.....	29
2.4.1 <i>Presupuesto</i>	29
2.4.2 <i>Administración Financiera</i>	29
2.4.3 <i>Toma de decisiones</i>	30
2.4.4 <i>Empresa de Economía Social</i>	31
2.4.5 <i>Cooperativas</i>	31
2.5 El presupuesto y su elaboración en las cooperativas.	32
<i>Planeación y presupuesto</i>	33

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1 Introducción	37
3.2 Enfoque de la investigación	37
3.3 Tipo de investigación.	38
3.4 Tipo de método de investigación.	40
3.5 Unidad de análisis y sujetos de estudio	41
3.6 Muestra de la población	41
3.7 Técnicas e instrumentos de investigación.....	45
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	49
4.1. Perfil de la muestra.	49
4.2. Características descriptivas generales de las cooperativas estudiadas	49
4.3. PRÁCTICAS PRESUPUESTARIAS. Distribución y frecuencia.....	53
4.3.1 Administración de ingresos	53
4.3.2 Administración de egresos	57
4.3.3. Herramientas de Control Financiero (HCF)	62
4.3.4. Participación en Toma de Decisiones (PARTGTD)	66
4.3.5. Toma de Decisiones Financieras (TDF)	69
4.3.6. Resumen.....	73
4.4. Relación entre practicas presupuestales y toma de decisiones financieras. (Correlación)	74
4.4.1 Correlaciones entre variables de Presupuesto (ADI/ADE) y Toma de Decisiones Financieras (TDF)	74
4.4.2. Participación de Socios y Presupuesto	76
4.4.3. Herramientas de Control Financiero y Toma de Decisiones.....	77
4.4.4. Participación y Toma de Decisiones Financieras.....	79
4.4.5. Correlaciones entre Variables de Presupuesto	80
4.4.6. Correlaciones Negativas Destacables	80
4.5. Explicación entre las variables del uso del presupuesto en la toma de decisiones financieras (Regresión múltiple).....	81
4.6 Resultados cualitativos de Investigación sobre Presupuesto Participativo en Cooperativas	83
4.6.1. Introducción.....	83
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	89
5.1. Sobre la Metodología y el Protocolo de Investigación	89

5.2. Respuesta a las Preguntas de Investigación y Cumplimiento de Objetivos	89
5.3. Comprobación de la Hipótesis	96
5.4. Propuesta de Adaptación del Presupuesto al Contexto Cooperativo.....	97
<i>Introducción</i>	97
5.5. Recomendaciones	114
REFERENCIAS.....	116
ANEXOS	128
Anexo 1. Versión de Entrevista semiestructurada aplicada	128
Anexo 2. Versión de cuestionario aplicado	130

Índice de Figuras

Figura 1. Composición por edad y sexo.....	12
Figura 2. Afiliación a servicios de salud.....	12
Figura 3. Escolaridad de la población en Puebla.....	13
Figura 4. Distribución del PIB de la economía social por clasificación.....	15
Figura 5. Mapa de presencia de cooperativas en el Estado de Puebla, Mayo 2021.....	17
Figura 6. Presencia de cooperativas en el Estado de Puebla, Mayo 2021.....	18
Figura 7. Distribución por tipo de cooperativa.....	49
Figura 8. Distribución por antigüedad de cooperativas.....	50
Figura 9. Distribución por número de socios.....	51
Figura 10. Distribución por número de trabajadores.....	52
Figura 11. Pregunta ADI1. Existe transparencia y claridad sobre las ventas obtenidas en el último año.....	53
Figura 12. Pregunta ADI2. Identifica los tipos de ingresos obtenidos en el último año.....	54
Figura 13. Pregunta ADI3. En el último año han programado un nivel de ventas futuras.....	55
Figura 14. Pregunta ADI4: Uso de métodos para calcular nivel de ventas futuras.....	56
Figura 15. Pregunta ADE1: Reconocimiento claro de gastos realizados durante el último año.....	57
Figura 16. Pregunta ADE2: Identificación de capacidad de producción actual.....	58
Figura 17. Pregunta ADE3: Percepción de gastos innecesarios en el último año.....	59
Figura 18. Pregunta ADE4: Programación de gastos en el último año.....	60
Figura 19. Pregunta ADE5: Uso de métodos para programar gastos.....	61
Figura 20. Pregunta HCF1: Frecuencia de registro de ingresos y egresos.....	62
Figura 21. Pregunta HCF2: Frecuencia de uso de herramientas digitales para registros.....	63
Figura 22. Pregunta HCF3: Percepción de utilidad de las herramientas para uso de información.....	64

Figura 23. Pregunta HCF4: Autopercepción de capacitación para usar herramientas digitales.....	65
Figura 24. Pregunta HCF5: Percepción de accesibilidad de herramientas digitales.....	65
Figura 25. Pregunta PARTGTD1: Participación activa de socios en toma de decisiones.....	66
Figura 26. Pregunta PARTGTD2: Compromiso de socios con decisiones tomadas.....	67
Figura 27. Pregunta PARTGTD3: Expresión clara de necesidades empresariales por los socios.....	68
Figura 28. Pregunta PARTGTD4: Resolución de conflictos mediante participación grupal.....	69
Figura 29. Pregunta TDF1: Disponibilidad de activos necesarios para actividades.....	69
Figura 30. Pregunta TDF2: Dificultades por falta de dinero.....	70
Figura 31. Pregunta TDF3: Recepción de financiamiento de proveedores.....	71
Figura 32. Pregunta TDF4: Recepción de créditos.....	71
Figura 33. Pregunta TDF5: Uso exclusivo de activos para actividades de la cooperativa.....	72
Figura 34. Pregunta TDF6: Percepción de retribución justa por trabajo de socios.....	73

Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación por actividad y numero de Cooperativas en el estado de Puebla.....	16
Tabla 2. Numero de Cooperativas en el estado de Puebla, por regiones.....	19
Tabla 3. Numero de Cooperativas en el estado de Puebla, por regiones.....	42

INTRODUCCIÓN

El uso del presupuesto, conceptualizado como una proyección a un tiempo determinado de los ingresos y egresos que una empresa producirá, se ha usado en la administración financiera dentro de las empresas, identificando necesidades y oportunidades financieras, con grandes aportes en las fases de planeación y control (Ross et al., 2012).

Ante el panorama que viven las mipymes en México, donde se encuentra una tasa de fracaso del 80% antes de los 5 años, y el 90% antes de 10 años (Arias, 2019), uno de los problemas comunes resulta estar en su mal manejo de sus recursos financieros disponibles. Así mismo se encuentran en empresas cooperativas problemas al tomar decisiones financieras que les permitan un mejor desarrollo debido a una limitada capacitación y formación de miembros y trabajadores dentro de las distintas áreas, incluyendo la financiera. Por lo que se ve al presupuesto como una herramienta de la administración financiera que contribuye a tener una mejor planeación y control sobre los recursos financieros.

En este sentido, se plantea conocer cómo a través de la capacitación en el uso de una herramienta presupuestaria de la administración financiera, se benefician las empresas cooperativas al tener miembros capacitados que puedan tomar mejores decisiones financieras.

La investigación se desarrolló en cuatro capítulos. En el capítulo uno abarca el marco contextual con las características e importancia del estado de Puebla y las cooperativas. En el Capítulo dos se abordan los conceptos teóricos que sustentan la investigación, como el presupuesto, la administración financiera, toma de decisiones, empresa de economía social y cooperativas, así como las teorías ocupadas para entender el sujeto de estudio. En el capítulo tres se describe la metodología, tipo de métodos, técnicas e instrumentos usados por la investigación. En el capítulo cuatro se encuentra el análisis de los resultados. Y por último en el capítulo 5 se presentan las conclusiones.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Problema de Investigación

En la economía global las mipymes poseen una notable importancia para los países, independientemente del nivel de desarrollo en el que se encuentren. Participan: con más del 95% de las empresas en el mundo; con el 60% del empleo, un número bruto mayor que las grandes empresas y; la aportación del PIB, en donde se encuentra en lugares como la unión europea cerca de un 60% mientras que en América Latina cerca del 30% (Vázquez & Arredondo, 2014).

En el análisis del caso Latinoamérica las mipymes representan el 99.5% de las empresas formales, y solo las microempresas representan el 88.4% del total (Martínez et al., 2022). De las cuales solo el 45% sobrepasa los 3 años de vida en el mercado (Vázquez & Arredondo, 2014).

Tan solo en México las pymes sobrepasan los 4 millones, como lo muestra la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) llevada a cabo en 2018 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Estas pymes en el país representan el 99.8% del total de empresas, de las cuales: 94.3% son microempresas, 4.7% son pequeñas, un 0.8% son medianas; y producen el 74% del total de empleos (López et al., 2020). Con lo que se muestra la importancia para la economía del país y su desarrollo en cuanto a la cantidad de unidades económicas y el porcentaje de empleo que generan.

En el sector empresarial, Biasca (2009) identifica problemas en las pymes latinoamericanas: 1) Los empresarios no cuentan con información suficiente en la toma de decisiones (operativa, táctica y estratégica) originado por escasez en los registros contables y falta de conocimiento para su análisis (Palomo, 2005) ; 2) Un sistema deficiente en la administración que provoca una inadecuada infraestructura financiera; 3) El problema del financiamiento y la inversión, que como lo menciona Saavedra y Loé (2018) les deja una reducida elección de acciones a las mipymes para generar liquidez en la operación diaria; entre otros.

Por su parte, Martínez et al. (2022) y PALOMO (2005) identifican en las mipymes carencia de habilidades administrativas y financieras tanto por parte de los empresarios como del recurso humano con el que cuentan, lo que conlleva a una administración incapaz de aprovechar sus bienes y recursos económicos.

Así también Laitón y López (2018) hacen énfasis en la dificultad de la planeación financiera que enfrentan las pymes lo que impide un crecimiento sostenible, debido a que se consideran elementos empíricos y escasos. Por su lado, Saavedra y Loé (2018) hacen hincapié en la administración del efectivo y el problema de la claridad del proceso de las entradas y salidas por irregularidades, particulares de las micro y pequeñas empresas, debido principalmente a la falta de herramientas para controlar las actividades de la empresa.

García et al. (2019) habla del problema específico en la gestión financiera provocado principalmente por: falta de experiencia en los sistemas de control de la gestión, gastos innecesarios y manejo inadecuado de: créditos y cobranzas, inventarios, y control presupuestario.

Lo señalado anteriormente no es único del sector empresarial clásico capitalista, también lo es para las formas de organización alternas como lo son las empresas cooperativas. Y es que a diferencia de la mención de algunos autores que califican a estas organizaciones “sin fines de lucro” (Silva Díaz, 2010), por no tener como principal característica la generación de utilidades, las ideas concuerdan en que al igual que el sector empresarial clásico este sector cooperativo debe dar indudablemente pruebas de competitividad y eficiencia en todos los sentidos empresariales (Silva Díaz, 2010; Agirre, 2001; Masa et al., 2016). Y pareciera que el olvido de estos aspectos, que en ocasiones llegan a no mencionarse, sea la causa de que en otros países latinoamericanos el sector cooperativo no resulte una opción atractiva para la población, al no generar el suficiente ingreso económico (Hidalgo Romero et al., 2024).

Asimismo en las cooperativas se identifica un eje fundamental que explica la clave del éxito o fracaso, los principios cooperativos (Pozuelo et al., 2012). Debido

a las características y sus relaciones solidarias y humanas de las cooperativas autores refieren la importancia del desarrollo en conocimientos y habilidades del recurso humano (Ciruela, 2009). Se habla del principio de educación y promoción cooperativa como la capacitación y personalización de los socios y trabajadores. La Alianza Cooperativa Internacional relaciona e identifica un quinto principio cooperativo, la capacitación (Jorge & Eustorgio, 2021). Autores como Pozuelo et al. (2012), Jorge y Eustorgio (2021) y Jorge et al. (2021) se refieren a estos principios como un componente clave para el éxito de las cooperativas ya que se busca que los integrantes que conforman las cooperativas alcancen especialización de alto grado, así como un desarrollo de habilidades y conocimientos que garanticen una alta calidad del talento humano que se refleje en una productividad más competente. Silva Díaz (2010) añade que este principio debe conducir a asociados hábiles en el manejo de su organización, conocedores de la gestión, las finanzas, los riesgos, la planeación o la dirección económica.

Sin embargo, Jorge y Eustorgio, (2021) identifican dentro de aspectos que frustran el desarrollo de las cooperativas: con relación a los socios se encuentran su poca formación y profesionalización; en cuanto a la organización se visualiza su gestión y la división y organización del trabajo. Aspectos que ya mencionaban otros autores son fundamentales para promover el desarrollo permanente en el ámbito empresarial de la cooperativa.

Por su parte puntualmente señalan Masa et al. (2016) en su análisis de fracaso empresarial, las variables financieras como rentabilidad, la solvencia, de la misma forma que cualquier otra empresa pueden anticipar posibles situaciones de fracaso empresarial en las cooperativas. Así también Hidalgo Romero et al. (2024) en su estudio empírico en el Ecuador revelan que las organizaciones de la economía popular y solidaria que llevan a cabo prácticas solidarias, en realidad, presentan ingresos significativamente inferiores en comparación con aquellas que no siguen esta estrategia, aludiendo a un desempeño económico empresarial bajo.

Esto conduce a asociar las carencias formativas y profesionales de los socios en áreas empresariales con el desarrollo de cooperativas, su capacidad para generar utilidades y su misma supervivencia

Por su parte, dentro del área administrativa y contable se identifican distintas herramientas que contribuyen a un buen manejo dentro de las empresas. Una de las cuales, aunque básica resulta de gran importancia, es el presupuesto. Como lo menciona Ross et al. (2012) el presupuesto se ha usado en las empresas como parte de la administración financiera, atravesando por todas las fases administrativas, jugando un papel importante en la planeación y el control. El uso de esta herramienta ayuda a tener un mejor manejo del dinero y una proyección de entradas y salidas permitiendo identificar necesidades y oportunidades financieras (Figuerola, 2009). Algunos otros autores destacan su importancia en la toma de decisiones sobre el estado futuro de la empresa (Suárez, 2020). Mientras Reisdorfer et al. (2005) añade que el uso del presupuesto en la planeación resulta importante para identificar necesidades y oportunidades de manera anticipada.

En consecuencia, de los diversos estudios mencionados, se identifican las problemáticas que viven las pymes al tomar decisiones sobre el control y gestión de los recursos financieros con los que cuentan, debido a una falta de conocimiento y escasa aplicación de herramientas que les permitan controlar sus operaciones, lo que impide la eficiencia de sus recursos que en ciertas circunstancias las lleva a la quiebra. Lo que se contrasta con las características y problemas propios que viven las cooperativas en donde el tema de la capacitación y profesionalización en las distintas áreas que la conforman se vuelve crucial en la búsqueda de oportunidades, crecimiento y supervivencia en el mercado. El área financiera, igual de importante que en las pymes, resulta un área de oportunidad, por lo que la capacitación en el uso de una herramienta de la administración financiera como lo es el presupuesto puede contribuir a que se tengan miembros más profesionales capaces de tomar mejores decisiones financieras y les permita aprovechar mejor sus recursos.

Es por lo que la presente investigación aborda el tema del uso del presupuesto en las empresas cooperativas y la relación con una mejor toma de decisiones financieras.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la relación que existe entre el uso del presupuesto en las empresas cooperativas y su capacidad para tomar mejores decisiones financieras?

Preguntas particulares.

¿Existe una relación entre el uso del presupuesto y una buena capacidad en la toma de decisiones financieras?

¿Existe una relación entre el uso del presupuesto y una mala capacidad en la toma de decisiones financieras?

Hipótesis de la Investigación

El uso del presupuesto como una herramienta de la Administración Financiera incrementa la capacidad para tomar decisiones financieras en las Empresas Cooperativas.

La cual es una hipótesis de tipo causal.

Identificado y determinando las variables de la siguiente forma:

- Variable independiente. El uso del presupuesto como una herramienta de la Administración Financiera;
- Variable dependiente. Capacidad de tomar mejores decisiones financieras en las Empresas Cooperativas.

Objetivos de la Investigación

General

Describir la relación entre el uso del presupuesto en las Empresas Cooperativas y la capacidad de tomar mejores decisiones financieras.

Particulares

- Determinar la relación entre el uso del presupuesto y una buena capacidad en la toma de decisiones financieras.
- Determinar la relación entre el uso del presupuesto y una mala capacidad en la toma de decisiones financieras
- Identificar las características de las cooperativas que cuentan con una buena capacidad para tomar decisiones financieras.
- Identificar los beneficios del uso del presupuesto

Justificación de la Investigación

Ante el panorama que se vive actualmente, con la emergencia provocada por la covid-19 así como también de las condiciones de deterioro medioambientales y desigualdades económicas y sociales en las que nos ha puesto la globalización neoliberal (Díaz Duque, 2013), los países encuentran una respuesta a las necesidades económicas en la Economía Social (ES). En primer lugar debido a su importancia en la evolución de la economía y más aún en los distintos periodos de crisis y recesión del Producto Interno Bruto (PIB) que se han vivido, en donde en comparación con las empresas tradicionales, se ve menos afectada e incluso se establece una relación inversa con el ciclo económico (Díaz & Marcuello, 2010). Tal como se observó a finales de los años ochenta en América Latina con la respuesta que brindó al desempleo y quiebra de empresas tradicionales pequeñas.(Luvián-Reyes & Rosas-Baños, 2021). Y finalmente debido a los principios y bases de desarrollo sostenible con los que nace el cooperativismo moderno como lo menciona (Díaz Duque, 2013)

La economía social representa una vía alterna para generar oportunidades de progreso y bienestar en las comunidades locales, que contribuye a una mejor calidad de vida (Paz et al., 2023), a través de una forma de organización en donde los propietarios de los medios de producción son los mismos trabajadores (Luvián-Reyes & Rosas-Baños, 2021). Así también Vaquero et al. (2023) y Luvián-Reyes y Rosas-Baños (2021) hacen referencia a la importancia de sus valores y principios

siempre guiados por la solidaridad; se busca la distribución equitativa de los excedentes, autogestión, y contribución en la sustentabilidad ambiental.

Distintos autores evidencian un consenso académico respecto al impacto multidimensional de las cooperativas. Minga López et al. (2022), Hernández-Muñoz et al. (2024), Mozas Moral Y Bernal Jurado (2006), y Puentes Poyatos y Velasco Gámez (2009) coinciden en señalar que estas entidades contribuyen simultáneamente al desarrollo económico, social y ambiental, estableciendo una conexión natural con la sostenibilidad. Como afirma Puentes Poyatos y Velasco Gámez (2009), "la sociedad cooperativa se constituye como un instrumento para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable". Asimismo, reconocen la capacidad de las cooperativas para crear tejido empresarial responsable. Mozas Moral Y Bernal Jurado (2006) las identifican explícitamente como "fórmulas responsables de generar tejido empresarial", mientras que Cañabate Pozo, 2024 refuerza esta idea al presentarlas como instrumentos para la "recuperación del tejido empresarial y generación de empleo". Adicionalmente, los autores coinciden en el valor transformador del modelo cooperativo. Minga López et al. (2022), destaca su capacidad para generar "soluciones efectivas y sostenibles para generar transformación social, económica y ambiental", integrando armónicamente valor social y económico.

Históricamente el cooperativismo es la forma de organización productiva que más representa a la economía social (Luvían-Reyes & Rosas-Baños, 2021). Bajo el fundamentos de asociación voluntaria y participación activa de los socios (Díaz, 2010). Así también, como lo mencionan Izquierdo (2022) y Díaz (2010) las cooperativas se caracterizan por sus principios y valores humanos (que incluyen aspectos morales y educativos) y con su entorno. En la economía el sector cooperativo contribuye en la generación de empleos e inversiones, así como movilización de recursos (Carmona et al., 2022). En regiones como la Unión Europea la economía social aporta el 6,7% de los empleos, equivalente a una población empleada de más de 11 millones, (Díaz & Marcuello, 2010). Mientras en

México en el sector cooperativo existen 18,038 cooperativas, de las que forman parte 8,875,186 socios (Rojas, 2023).

Y esto se analiza junto con los datos que se tienen sobre la situación de las pymes en México, Al considerar que 8 de cada 10 empresas fracasan antes de cumplir los 5 años, y el 90% de las mipymes no sobreviven los 10 años. (Arias, 2019). Además, se identifica que uno de los problemas comunes resulta estar en el mal manejo de los recursos financieros con los que cuenta la empresa.

Con respecto al análisis acerca de la toma de decisiones sobre los recursos financieros con los que cuenta una empresa resulta no ser un tema tan fácil ni controlado por las empresas y más en las Pequeñas y medianas empresas tal y como se ha rescatado de los distintos autores ya mencionados. La falta de conocimiento y una escasa aplicación de herramientas impide a las pymes su crecimiento y supervivencia en el mercado. Y de la misma forma se ven afectadas las Empresas de Economía Social en donde su limitada capacitación de miembros y trabajadores en las distintas áreas de la empresa, incluyendo el área financiera, les impide tomar las mejores decisiones financieras que contribuyan al desarrollo de la empresa.

Es por ello que se vuelve pertinente la investigación en herramientas financieras que permita a las cooperativas tener miembros y trabajadores capacitados para analizar información financiera y tomar decisiones sobre esa información. Se pretende con la presente investigación describir el impacto que tiene la capacitación en el uso del presupuesto sobre la capacidad de las ES para tomar decisiones financieras.

En consecuencia, se busca aportar en el ámbito:

- Social. Se aporta un estudio que contribuya al desarrollo y supervivencia de las Empresas de Economía Social, específicamente de las Cooperativas, a través del análisis de herramientas financieras que permitan mejorar la capacidad para tomar decisiones financieras.

- Teórica. Un estudio en el área financiera de las Empresas de Economía Social, mediante el análisis de una herramienta financiera (presupuesto) que permita obtener una mayor capacidad para tomar decisiones financieras. Contribuyendo al poco estudio realizado en esta área
- Metodológica. Aporta una forma metodológica de analizar el uso de herramientas financieras que permitan tomar mejores decisiones en las Empresas de Economía Social.

Alcances y Limitaciones

La investigación tiene como alcance a las Cooperativas de: producción de bienes y/o servicios, según la clasificación de la Ley General de Sociedades Cooperativas, ubicadas en el estado de Puebla. Por lo mismo se limita a ser una investigación regional.

A la vez se plantea las siguientes limitantes:

- La cantidad de Cooperativas analizadas para el presente trabajo y la selección de la muestra de acuerdo con la disponibilidad.
- El acceso a la información de las cooperativas.
- El traslado al lugar de origen de las cooperativas.
- Los gastos para la investigación de campo.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL

1.1. Introducción

En el presente capítulo se abordarán las características del estado de Puebla, así como su importancia dentro de la economía nacional.

De la misma forma se aborda a las cooperativas describiendo los aspectos más importantes y su relevancia en la economía a nivel nacional.

1.2. Estado de Puebla

Puebla es uno de los 32 estados en los que se divide la república mexicana, presenta las siguientes características territoriales, demográficas y económicas:

En cuanto al territorio:

Puebla representa el 1.8% del territorio nacional. Con una superficie de 34,309.6 km²

Colinda al:

- Norte con Hidalgo y Veracruz de Ignacio de la Llave;
- Este con Veracruz de Ignacio de la Llave y Oaxaca;
- Sur con Oaxaca, Guerrero y;
- Oeste con Guerrero, Morelos, México, Tlaxcala e Hidalgo.

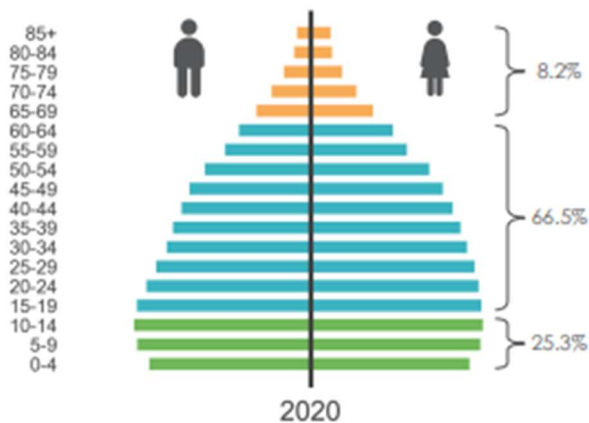
Cuenta con 217 municipios y 8,029 localidades urbanas y rurales. El 79.7% de la superficie estatal son terrenos para la agricultura, zonas urbanas, áreas sin vegetación y presas o lagunas; el resto está cubierta por vegetación natural.

En cuanto a la población.

El estado cuenta con 6,583,278 de personas que, representa el 5.2 % de la población nacional.

Se componen de 92 hombres por cada 100 mujeres y la edad media de la población está en los 28 años, como se muestra en la figura 1.

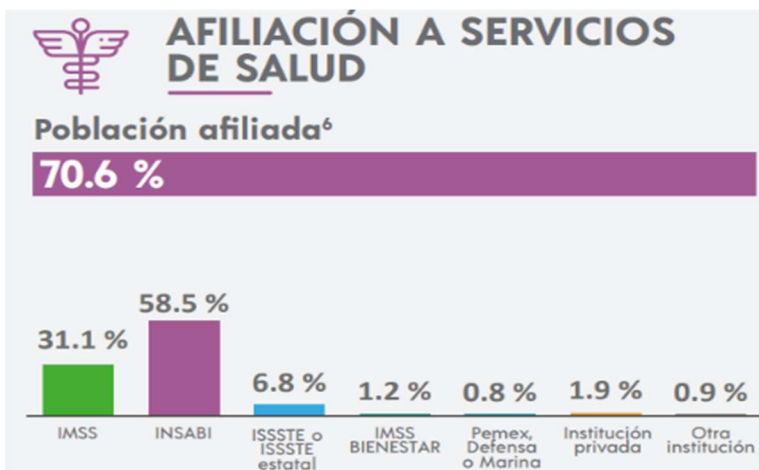
Figura 1.
Composición por edad y sexo



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2020
(https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvin/egi/productos/nueva_estruc/702825198060.pdf)

Se tiene un promedio de 4 integrantes por familia, en donde el 71% hay un hombre como jefe de hogar. Ahora, 70 personas de cada 100 están afiliadas a un servicio de salud, con la estructura que se muestra en la figura 2.

Figura 2.
Afiliación a servicios de salud



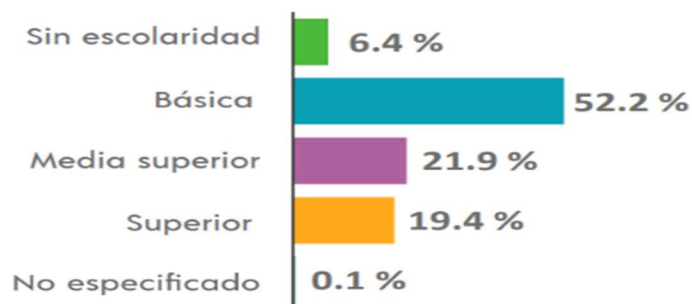
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2020,
(https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvin/egi/productos/nueva_estruc/702825198060.pdf).

El grado promedio de escolaridad de la población de mas de 15 años es de 9.2 años y se estructura como se muestra en la figura 3.

Figura 3.

Escolaridad de la población en Puebla

Población según nivel de escolaridad⁵



⁵ De 15 años y más.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2020, (https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvini/egi/productos/nueva_estruc/702825198060.pdf).

Características económicas

El Producto Interno Bruto (PIB) de Puebla representa 3.2% con respecto al PIB nacional (2015). Encontrándose en el lugar 11 de 32.

De cada 100 pesos aportados a la economía de Puebla, 62 son por las actividades terciarias, 34 por las secundarias y 4 por las primarias

La rama de actividad más importante de la entidad es la producción de automóviles y camiones con 23.2% del valor de la producción total

De cada 100 personas económicamente activas, 98 están ocupadas. De las cuales 52 trabajan en el comercio y los servicios, 60 son trabajadores subordinados con remuneración y 45 se emplean en micronegocios.

Al 2023, la población ocupada en el sector informal es de 985,499 personas, con el 66.1%, ubicándose en la 5ta tasa más alta de informalidad a nivel nacional.

Hablando de unidades económicas, se encuentran 251,318 establecimientos. De los cuales el 47% se dedican al comercio al por menor y el 97% de establecimientos son microempresas

1.3 Cooperativas.

El cooperativismo es considerado la forma de organización productiva que más representa a la economía social (Luvián-Reyes & Rosas-Baños, 2021) por su historia. Bajo sus fundamentos provoca un reparto equitativo de la riqueza y mejores formas de participación responsable y democrática (Díaz, 2010). Así también, las cooperativas se caracterizan por sus principios y valores humanos (que incluyen aspectos morales y educativos) y con su entorno, lo que les permite tener una importante capacidad de reacción al adoptar medidas de beneficio para todos dejando en un segundo plano el beneficio a corto plazo (Izquierdo, 2022 y Díaz 2010).

La Alianza Cooperativa Internacional (Alianza Cooperativa Internacional, 2021) establece que existen más de 3 millones de cooperativas en el mundo. En ellas se encuentra la participación de más del 12 % de la población, y son fuente de 2,035 billones de dólares anuales en ingresos.

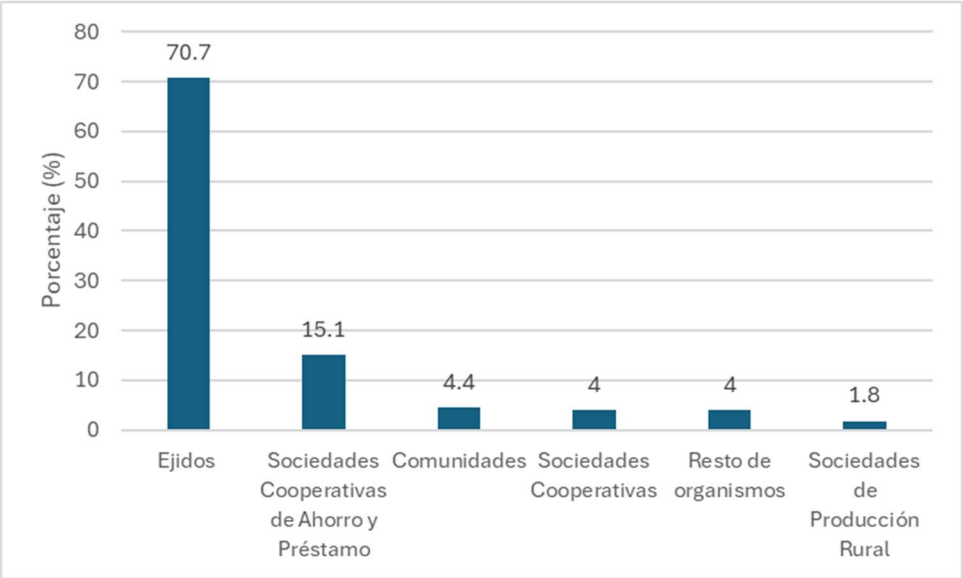
Mientras en México en el sector cooperativo existen 18,038 cooperativas, de las que forman parte 8,875,186 socios (Rojas, 2023). Se contempla que sólo el 7.39% del total de habitantes de México están constituidos por socios cooperativistas.

Las cooperativas cuentan con una distribución en:

- 12,076 son de consumo;
- 5,200 de producción; y
- 762 de ahorro y préstamo.

Para 2018, el PIB total generado por la economía social se conformó por el aporte de los ejidos, con 70.7 %; de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, con 15.1 %; de las comunidades, con 4.4 %; de las sociedades cooperativas, con 4.0 %; de las sociedades de producción rural, con 1.8 % y del resto de organismos, con 4.0 por ciento, como se muestra en la figura 4

Figura 4.
DISTRIBUCIÓN DEL PIB DE LA ECONOMÍA SOCIAL POR CLASIFICACIÓN



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

1.4 Cooperativas en Puebla.

El gobierno del estado de Puebla tiene registro de 484 sociedades cooperativas al 2021. Siendo el Área Metropolitana, con 94 cooperativas, la región con más cooperativas en el estado, seguido de las regiones de Tehuacán (44), San Martín Texmelucan (31) y Teziutlán (31), como se puede ver en el Anexo 1. Que por su giro se distribuyen como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Clasificación por actividad y número de Cooperativas en el estado de Puebla.

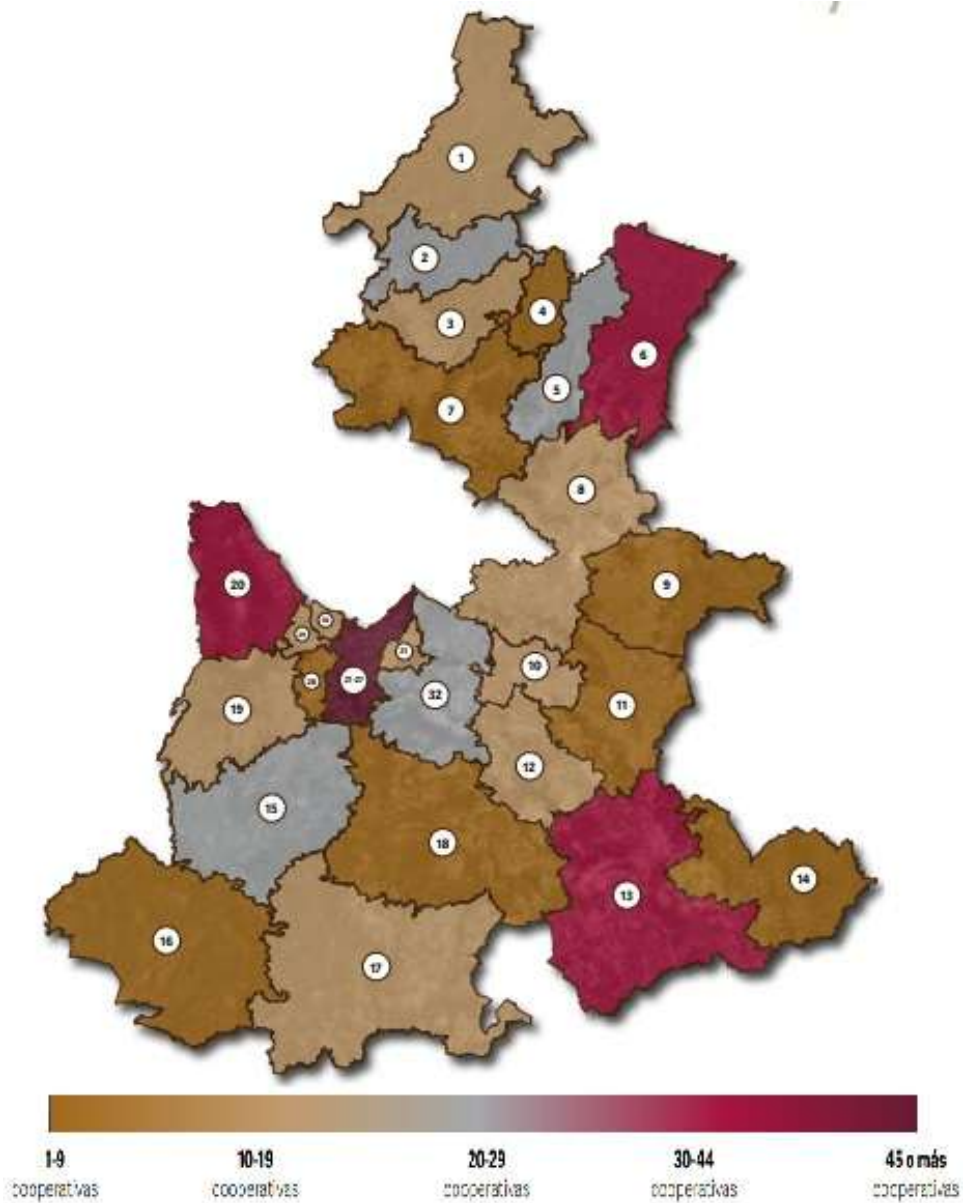
TIPO DE COOPERATIVA	NUMERO DE COOPERATIVAS
Comercios de Alimentos y Bebidas	260
Cooperativas Cajas de Ahorro y Préstamo	105
Cooperativas Comercios Varios	66
Cooperativas Producción Alimentaria	23
Cooperativas Industria Manufacturera	6
Cooperativas Transportes	10
Cooperativas Otros	7
Servicios Varios	6
Total	484

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, Mayo 2021.

De las cuales se puede observar su presencia en la figura 5.

Figura 5.

Mapa de presencia de cooperativas en el Estado de Puebla, Mayo 2021



Fuente: INEGI, Directorio Nacional de Unidades Económicas, Mayo 2021, (<https://cooperativismo.puebla.gob.mx/images/pdf/1755.pdf>).

Siendo el área metropolitana en donde se concentra el mayor número de cooperativas. Como se observa en la figura 6.

Figura 6.

Presencia de cooperativas en el Estado de Puebla, Mayo 2021.

REGIÓN	COOPERATIVAS
21-27 Área Metropolitana	93
13 Tehuacán	44
20 San Martín Texmelucan	31
6 Teziutlán	31
5 Zacapoaxtla	27
32 Tepeaca	26
2 Huauchinango	21
15 Izúcar de Matamoros	20
17 Acatlán	18
8 Libres	18
29 San Pedro Cholula	15
12 Tecamachalco	15
19 Atlixco	14
1 Xicotepec	14
10 Acatzingo	13
31 Amozoc	13
30 Cuautlancingo	12
3 Zacatlán	12
16 Chiautla	8
4 Huehuetla	8
14 Sierra Negra	7
11 Ciudad Serdán	6
7 Chignahuapan	5
28 San Andrés Cholula	5
18 Tepexi de Rodríguez	5
9 Quimixtlán	2

Fuente: INEGI, Directorio Nacional de Unidades Económicas, Mayo 2021, (<https://cooperativismo.puebla.gob.mx/images/pdf/1755.pdf>).

Por la base de datos del Registro Estadístico de Cooperativas del Estado de Puebla (RECEP) se tiene registro en el estado de 160 Cooperativas del tipo producción de bienes y/o servicios. Distribuidas en regiones como se muestra en la tabla 2

Tabla 2.*Numero de Cooperativas en el estado de Puebla, por regiones.*

Región	Numero de cooperativas
Chignahuapan	18
Atlixco	13
Área Metropolitana de la Ciudad de Puebla	12
Izúcar de Matamoros	12
Tehuacán	12
Zacatlán	12
Huachinango	11
Zacapoaxtla	11
San Martín Texmelucan	10
Teziutlán	10
Xicotepec	6
Acatlán	5
Tepeaca	5
Cuatlancingo	4
Tepexi de Rodríguez	4
Huehuetla	3
Libres	3
Sierra Negra	3
San Andrés Cholula	2

Tecamachalco	2
Amozoc	1
Quimixtlán	1
Total	160

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Registro Estadístico de Cooperativas del Estado de Puebla (RECEP)

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

En este capítulo se desarrollan los conceptos teóricos que sirven de base a la investigación. Con los términos de presupuesto, administración financiera, toma de decisiones y las cooperativas como empresas de economía social.

2.2 Estado del arte

El presupuesto se ha posicionado como una herramienta fundamental de gestión financiera en las organizaciones, incluidas las empresas cooperativas.

A nivel internacional, diversos autores han resaltado su importancia y utilidad. Suárez (2020) destaca que el presupuesto se ha convertido en una herramienta clave para planificar el futuro y traducir la estrategia en resultados concretos, permitiendo adaptarse continuamente a entornos cada vez más cambiantes por factores como la globalización, el aumento del poder de los consumidores y el ciclo de vida corto de los productos.

El proceso presupuestario implica la planificación financiera a corto, mediano y largo plazo, proyectando ingresos, egresos e inversiones, lo que supone un proceso formal para la toma de decisiones sobre el estado futuro de la empresa (Suárez, 2020). Requiere la participación y coordinación de todas las áreas de la organización. Los presupuestos generales incluyen el pronóstico de ventas e ingresos, proyección de costos, balance provisional y estados financieros proyectados (Suárez, 2020). Es fundamental comparar resultados presupuestados con reales, analizar variaciones y corregir errores para mejorar las previsiones futuras.

En el contexto específico de las empresas cooperativas, Reisdorfer et al. (2005) destacan la importancia de la adopción del planeamiento financiero, donde se enmarca el presupuesto, para que estas organizaciones puedan establecer metas, directrices de gestión e identificar necesidades y oportunidades de manera

anticipada. Los autores describen las condiciones mínimas para la elaboración del planeamiento financiero, como una estructura organizacional definida, una contabilidad abierta y la fijación de objetivos empresariales.

En cuanto al presupuesto y su vínculo con el empoderamiento de socios en cooperativas, los estudios de Martínez-Gómez et al. (2022) brindan aportes valiosos. Refieren del presupuesto como un proceso en el que todos los socios tienen voz y voto en la toma de decisiones presupuestarias. Más que una mera herramienta técnica, lo conciben como un mecanismo de democracia directa y transparencia que promueve el compromiso, apropiación y empoderamiento de los cooperativistas.

Martínez-Gómez et al. (2022) encontraron, a través de su enfoque mixto con encuestas y entrevistas, que el 75% de las 250 cooperativas españolas analizadas utilizaban algún tipo de presupuesto, aunque con diverso grado de sofisticación correlacionado con su tamaño. Las entrevistas cualitativas revelaron que la transparencia, comunicación efectiva y real participación de socios eran factores clave para el éxito del presupuesto participativo. No obstante, identificaron desafíos como la falta de conocimientos financieros y presupuestarios que dificultaba la participación efectiva.

En el ámbito latinoamericano, Marcos dos Reis & Campanharo Teixeira (2013) analizaron el uso de artefactos de contabilidad gerencial, incluyendo el presupuesto, en cooperativas agropecuarias de Brasil. Encontraron un uso predominante de artefactos tradicionales como el presupuesto, el costeo por absorción y el costeo variable. No hallaron evidencia de que el uso de artefactos modernos implicara un mejor desempeño financiero o un mayor tamaño de las cooperativas en comparación con aquellas que utilizan artefactos tradicionales.

Alvarado-Herrera et al. (2019) realizaron un estudio comparativo del uso del presupuesto en cooperativas de México y Argentina. Ambos países mostraron una alta adopción del presupuesto, con una correlación positiva entre el tamaño de la

cooperativa y la sofisticación del sistema presupuestario utilizado. Sin embargo, se observaron diferencias significativas: en Argentina se evidenció una mayor participación de los socios en el proceso presupuestario y un enfoque centrado en el control y seguimiento, mientras que en México se priorizaba el uso del presupuesto como herramienta de planificación financiera.

En el contexto mexicano, varios estudios han analizado el uso del presupuesto en cooperativas. Vargas-Hernández y Casas (2019) y Casas et al. (2019) proponen implementar presupuestos operativos y financieros ligados al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) como una estrategia efectiva para mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), incluyendo las cooperativas.

En síntesis, a nivel internacional se reconoce ampliamente la utilidad del presupuesto como herramienta de gestión financiera en las empresas cooperativas, permitiendo planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos en función de los objetivos corporativos. En el contexto latinoamericano, se observa un uso más tradicional de artefactos como el presupuesto, con diferencias significativas entre países como México y Argentina en cuanto al enfoque y la participación de los socios. En México, existe una alta adopción del presupuesto en las cooperativas, pero se identifican áreas de oportunidad en cuanto a la implementación, el seguimiento, la capacitación de los miembros y la participación efectiva de los socios en el proceso presupuestario.

2.3 Teorías

2.3.1 Teoría clásica de la administración.

La teoría clásica de la administración, propuesta por el ingeniero francés Henri Fayol a principios del siglo XX, sentó las bases para el estudio sistemático de la gestión organizacional y ha tenido una influencia significativa en diversos ámbitos, incluyendo el campo del presupuesto. Autores como Luther Gulick, Lyndall Urwick, Idalberto Chiavenato, Joaquín Rodríguez Valencia, Sergio Hernández y Rodríguez, José Antonio Fernández Arena, Agustín Reyes Ponce y Lourdes Münch Galindo

han analizado y difundido los principios y conceptos desarrollados por Fayol, resaltando su relevancia en la práctica administrativa.

Uno de los aportes más significativos de Fayol fue la identificación de las funciones básicas de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control (Fayol, 1949; GULICK & URWICK, 1937). Gulick y Urwick (1937) refieren que estas funciones constituyen un proceso cíclico que permite a los gerentes gestionar de manera efectiva los recursos y actividades de una organización, incluidos los aspectos financieros y presupuestarios.

Además, Fayol estableció 14 principios fundamentales que deben guiar la práctica administrativa, como lo son: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa, la unión del personal, la subordinación del interés individual al general, la remuneración y la disciplina (Chiavenato, 2007). Estos principios tienen implicaciones directas en la gestión del presupuesto en las organizaciones.

Por ejemplo, el principio de división del trabajo promueve la especialización y la eficiencia en el desempeño de las tareas, lo cual es fundamental en el proceso de elaboración y ejecución del presupuesto (Hernández Rodríguez, 2006). Asimismo, el principio de autoridad y responsabilidad establece que la autoridad debe estar equilibrada con la responsabilidad correspondiente, lo que es esencial para asignar roles y responsabilidades en la gestión presupuestaria (Fernández Arena, 1982).

Otro aspecto clave de la teoría de Fayol es la función de planificación, la cual implica establecer objetivos y determinar los cursos de acción a seguir (Reyes Ponce, 1994). En el contexto del presupuesto, esta función es fundamental para definir metas financieras, asignar recursos de manera eficiente y anticipar posibles contingencias (Münch Galindo, 2007).

En resumen, la teoría clásica de la administración de Henri Fayol, con sus principios y funciones administrativas, ha ejercido una influencia significativa en el

campo del presupuesto. Sus conceptos han sentado las bases para una gestión presupuestaria efectiva, promoviendo la eficiencia, el control, la planificación y la asignación adecuada de recursos financieros en las organizaciones. Los autores mencionados han contribuido a la difusión, análisis y aplicación de las ideas de Fayol en el contexto del presupuesto, demostrando su relevancia continua en la práctica administrativa contemporánea.

2.3.2 Teoría de relaciones humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas, propuesta por Elton Mayo a partir de los experimentos de Hawthorne, marcó un cambio significativo en la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones. Como señala Chiavenato (2009), esta teoría "destacó la importancia del factor humano y de las relaciones humanas en el trabajo para la determinación de los niveles de productividad" (p. 104).

Uno de los principios fundamentales de esta teoría, según Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006), es que "el ser humano se mueve por necesidades de aprobación social, de pertenencia a un grupo y por el reconocimiento de sus semejantes" (p. 47).

Asimismo, la Teoría de las Relaciones Humanas resaltó la importancia de la motivación y la satisfacción laboral como factores determinantes en el desempeño de los trabajadores. Como explica Huilcapi-Masacon y Jácome-Lara (2017) en su artículo académico, "Mayo enfatizó la relevancia de las recompensas simbólicas, como el reconocimiento y la atención del supervisor, para aumentar la motivación y el rendimiento de los empleados".

En conclusión, la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo ha tenido una influencia significativa en el enfoque y el uso del presupuesto en las organizaciones, al resaltar la importancia de factores humanos y sociales en el desempeño laboral y la productividad.

2.3.3 Teoría de la administración por objetivos

La Teoría de la Administración por Objetivos (APO) propuesta por Drucker se basa en el principio de que los objetivos de una organización deben ser claros,

cuantificables y conocidos por todos los miembros de la misma. Según Chiavenato (2009), "la APO funciona sobre la filosofía de que la administración debe ser operativa y orientada a resultados medibles y posibles de alcanzar" (p. 239).

Uno de los aspectos fundamentales de esta teoría es la participación de los empleados en la definición de objetivos. Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006) explica que "la APO promueve la participación de los subordinados en la determinación de las metas y objetivos a alcanzar, lo que aumenta su compromiso y motivación" (p. 72).

Además, la administración por objetivos enfatiza la importancia de la comunicación y la retroalimentación constante. Franklin Fincowsky (2009) señala que "el proceso de la APO implica una comunicación continua entre supervisores y subordinados para revisar el progreso, identificar desviaciones y realizar ajustes necesarios" (p. 145).

Adicionalmente, la teoría de Drucker destaca la importancia de la retroalimentación y el reconocimiento. Martínez Crespo (2005) afirma que la APO promueve el reconocimiento y la recompensa a los empleados que alcanzan sus objetivos, lo que refuerza su motivación y compromiso.

En resumen, la Teoría de la Administración por Objetivos de Drucker se basa en principios fundamentales como la participación activa de los empleados, la comunicación constante, la medición del desempeño, la retroalimentación y el reconocimiento, lo que ha influido en el enfoque y la gestión de los recursos en las organizaciones, incluyendo el ámbito presupuestario.

2.3.4 Teoría del cooperativismo en México

El cooperativismo en México tiene sus orígenes en las ideas del socialismo utópico del siglo XIX, las cuales planteaban formas asociativas de producción, propiedad colectiva y distribución equitativa como alternativa al capitalismo (Rojas Coria, 1984). Sus principios de ayuda mutua, gestión democrática, distribución equitativa y prevalencia del trabajo sobre el capital influyeron en los primeros experimentos cooperativos mexicanos (Enciso González, 2022).

Tras la Revolución de 1910, el movimiento cooperativo adquirió un renovado impulso legal y social al verse como una vía para empoderar a campesinos y obreros (Muñiz Díaz & Alanís Tavira, 2020). Los fundamentos filosóficos del cooperativismo mexicano incluyen la ayuda mutua, la autogestión democrática, la equidad en la distribución de excedentes, la solidaridad entre los asociados y la preeminencia del trabajo sobre el capital (Muñiz Díaz & Alanís Tavira, 2020). Se buscaba construir una economía más justa y participativa frente al lucro desmedido y la explotación capitalista.

No obstante, según Aguilar y López-Amezcuca (2022) el modelo cooperativo inicial fue cooptado por el corporativismo estatal priista, perdiendo su esencia democrática y autogestionaria. Sería hasta fines del siglo XX cuando la teoría de la economía solidaria de pensadores como Ruzo Migliaro (1997) revitalizaría al cooperativismo al vincularlo con una economía asociativa, ética y centrada en el trabajo.

Organismos como la Alianza Cooperativa Nacional y la Ley Cooperativa de 2009 han intentado reimpulsar esta visión, aunque aún persisten retos de gestión, financiamiento y competitividad en el sector.

Desde un enfoque más amplio, la socioeconomía solidaria plantea una articulación entre las iniciativas cooperativas, la economía popular, el comercio justo y las empresas sociales (Coraggio, 2011). En México, esta corriente dialoga con los principios económicos comunitarios de los pueblos indígenas (Serrano Pérez, 1993).

En conclusión, la teoría del cooperativismo en México plantea una perspectiva de organización económica asociativa, democrática y horizontal frente al lucro individual. Sus principios ofrecen una alternativa social con implicaciones administrativas y financieras particulares que deben ser exploradas.

2.3.5 Teoría de la Economía Solidaria

La Economía Solidaria surge como una nueva economía que replantea los valores y principios del capitalismo desde una perspectiva humanista e integradora (Rojas

Herrera et al., 2023). Sus principales exponentes son los pensadores Luis Razeto en Chile y Paul Singer en Brasil.

Esta teoría critica la racionalidad económica capitalista basada en el lucro individual y la competencia, proponiendo una racionalidad distinta centrada en la solidaridad, cooperación y autogestión colectiva (Razeto Migliaro, 1997). La economía solidaria no hace a un lado la importancia de los ingresos, pero los enmarca en una rica multiplicidad de recursos y actividades de cooperación solidaria.

Los sujetos principales de la economía solidaria son los propios trabajadores asociados que se organizan en empresas autogestionarias, cooperativas de producción, consumo, crédito, vivienda, etc. (Marañón Pimentel, 2016). También incluye las redes de trueque, comercio justo y finanzas solidarias que articulan la economía popular y comunitaria.

Para Razeto Migliaro (1997) la economía solidaria se sustenta en un "Factor C" de cooperación que trasciende los factores capital y trabajo. Implica una racionalidad económica distinta basada en la integralidad y multidimensionalidad de las necesidades humanas.

Por su parte, Singer (2002) enfatiza la socialización de los medios de producción y la autogestión obrera como condiciones para una auténtica economía de los trabajadores. Ve a la economía popular y solidaria como protagonista de un modo de producción asociado.

En América Latina la economía solidaria ha tenido un auge importante en países como Brasil, Argentina, Colombia y Chile con experiencias exitosas de cooperativas, empresas recuperadas y comercio justo (Cerdio Vázquez et al., 2021). En México existen múltiples prácticas locales e iniciativas nacionales inspiradas en esta teoría, aunque aún enfrenta desafíos legales, financieros y de desarrollo institucional (Manríquez García et al., 2017).

En conclusión, la teoría de la Economía Solidaria delinea una propuesta alternativa que busca reconstruir la economía y las organizaciones económicas

sobre bases más humanas, éticas y colectivas, abriendo posibilidades emancipadoras para los trabajadores, teniendo como finalidad el bien común.

2.4 Conceptos

2.4.1 Presupuesto

El presupuesto es definido por diversos autores como una estimación o presentación formal y ordenada, expresada en términos financieros o monetarios, de los ingresos, egresos, gastos y recursos que se prevén para un periodo de tiempo determinado en las operaciones de una empresa u organización (Cárdenas & Vargas-Hernández, 2019; García Padilla, 2015; Vargas & Casas, 2019). Constituye una herramienta de planificación que cuantifica los objetivos y metas a alcanzar, guiando las actividades y estrategias a implementar (García Padilla, 2015; Gitman & Zutter, 2012; Sweeny, 1984, citado por Puentes, 2013).

Algunos autores enfatizan su utilidad para evaluar el entorno, identificar variables de impacto y prever la situación financiera futura, permitiendo tomar decisiones sobre faltantes o sobrantes de recursos (Gitman & Zutter, 2012; Vargas & Casas, 2019). Existe discrepancia en si el presupuesto debe concebirse únicamente como una planeación de flujos de efectivo o de manera más integral, abarcando aspectos estratégicos, de productividad y ciclo de vida de la empresa (Gitman & Zutter, 2012; Vargas & Casas, 2019).

De este análisis se define al presupuesto como una herramienta formal de planeación financiera para un periodo dado, que permite estimar ingresos, gastos y recursos requeridos para el logro de objetivos organizacionales, posibilitando la previsión y toma de decisiones sobre la situación financiera futura en las cooperativas.

2.4.2 Administración Financiera

La administración financiera es definida por diversos autores como el proceso o área funcional que se encarga de la adquisición, obtención, asignación eficiente y administración de los recursos financieros, bienes y activos de una organización (Gitman & Zutter, 2012; Van Horne & Wachowicz, 2010). Su finalidad es lograr las

metas y objetivos establecidos, maximizando el valor presente o actual de la empresa y sus acciones (Ross et al., 2012; ; Van Horne & Wachowicz, 2010).

Implica la toma de decisiones clave en tres áreas principales: inversión, financiamiento y administración de recursos (Van Horne y Wachowicz, 2010). Además, está estrechamente vinculada con la elaboración de planes y presupuestos financieros (Gitman y Zutter, 2012). Algunos autores la definen desde las actividades del administrador financiero, mientras que otros adoptan una perspectiva más teórica de las finanzas corporativas (Gitman y Zutter, 2012; Ross et al., 2012).

En resumen, la administración financiera es el proceso de obtención y gestión eficiente de recursos para maximizar el valor de la organización, mediante la toma de decisiones estratégicas de inversión, financiamiento y administración de activos, además de la planeación financiera en la administración de una cooperativa.

2.4.3 Toma de decisiones.

La toma de decisiones es definida por diversos autores como un proceso que implica varias fases o etapas concatenadas (Garza Ríos et al., 2007; Canós Darós et al., 2012; Moody, 1983, citado en Solano, s/f.). Inicia con la identificación y definición de un problema o situación que requiere acción (Moody, 1983, citado en Solano, s/f.; Chiavenato, 2007).

Continúa con la generación y análisis de alternativas de solución, fundamentándose en información, conocimientos, experiencia y juicio analítico (Moody, 1983, citado en Solano, s/f.). Algunos autores conciben esta fase como una elección entre opciones ante limitaciones de recursos (Canós Darós et al., 2012). Culmina con la selección de la mejor alternativa o curso de acción a seguir (Garza Ríos et al., 2007; Chiavenato, 2007).

Existen algunas divergencias respecto al número y denominación exacta de las etapas que conforman el proceso de toma de decisiones (Canós Darós et al., 2012; Moody, 1983, citado en Solano, s/f.).

La toma de decisiones es un proceso secuencial e inteligente que permite elegir el mejor curso de acción para resolver situaciones problemáticas, mediante la identificación del problema, generación y análisis de alternativas con base en información disponible, y la selección final de una solución.

2.4.4 Empresa de Economía Social.

La “economía social” o “empresa social” es definida como un tipo de organización privada formal, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, cuyo principal objetivo no es el lucro sino generar un impacto o incidencia social positiva (Chaves Ávila & Monzón Campos, 2018; Comisión Europea, 2011, citada en Pérez-Suárez et al., 2021; Razeto Migliaro, 1997).

Estas entidades producen bienes y servicios que se comercializan en el mercado tradicional, y los excedentes o beneficios obtenidos se distribuyen de forma no ligada al capital aportado por los socios, sino con base en otros criterios (Chaves Ávila & Monzón Campos, 2018). Se caracterizan por guiarse bajo principios de solidaridad, cooperación y asociatividad, con participación democrática de trabajadores, consumidores y grupos de interés en la toma de decisiones (Razeto Migliaro, 1997; Coraggio, 2011; Comisión Europea, 2011, citada en Pérez-Suárez et al., 2021).

Existe una variación terminológica, usándose indistintamente "economía social", "economía solidaria" o "empresa social", aunque con definiciones muy similares que enfatizan su orientación al bien social por sobre el lucro individual.

Se establece que la economía social comprende organizaciones económicas privadas y formales, con autonomía y gestión democrática, que combinan la producción de bienes y servicios de mercado con la generación de impacto social y la distribución equitativa de beneficios, regidas por principios de solidaridad y cooperación.

2.4.5 Cooperativas

Una cooperativa es definida como una asociación autónoma de personas unidas de forma voluntaria con el fin de satisfacer necesidades e intereses económicos,

sociales y culturales comunes, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática (Coraggio, 2011; Razeto Migliaro, 1997). Se basa en los principios de solidaridad, cooperación, ayuda mutua y distribución equitativa de beneficios o excedentes en función del aporte laboral de los asociados, no del capital invertido (Coraggio, 2011; Razeto Migliaro, 1990).

Las cooperativas constituyen empresas colectivas, autogestionadas por sus trabajadores o usuarios asociados, que se enmarcan en el modelo de la economía social y solidaria al carecer de fines primordialmente lucrativos (Coraggio, 2011; Razeto Migliaro, 1990). A diferencia de las empresas capitalistas tradicionales, en las cooperativas prima el trabajo asociado y la democracia económica interna por sobre la inversión de capital (Razeto Migliaro, 1990)

2.5 El presupuesto y su elaboración en las cooperativas.

La visualización de una empresa requiere comprender su estructura interna, pero también considerar su ubicación en el entorno. El contexto empresarial demanda de las organizaciones un significativo esfuerzo de superación en múltiples aspectos para garantizar su permanencia en el mercado. (Muñiz, 2009) refiere que ante el incremento de la competitividad empresarial se exige una mayor profesionalización directiva y la utilización de técnicas sofisticadas. Desde el desarrollo y la complejidad de las actividades empresariales, la actividad administrativa se desarrolla buscando atender sus necesidades, con nuevos procesos como en su momento lo fue la inclusión del proceso administrativo de Henry Fayol. Lo mismo acontece con las prácticas, técnicas y herramientas que surgen de esta adaptación de la tarea administrativa.

Welch et al. (2005) atribuyen el éxito de una empresa a largo plazo a la eficacia con la que se administra. De ello se puede inferir la importancia de utilizar todos los recursos que proporciona el área administrativa en el grado en que la empresa pueda adaptarlos.

Es en este punto donde surge y debe ubicarse al presupuesto dentro de las tareas y el quehacer administrativo de la empresa. Se define como una herramienta

formal de planeación financiera para un periodo determinado, que permite estimar ingresos, gastos y recursos requeridos para el logro de objetivos organizacionales, posibilitando la previsión y toma de decisiones sobre la situación financiera futura en las cooperativas.

Para poder hacer uso de esta herramienta, resulta fundamental ubicarla en su contexto dentro del quehacer administrativo. Algunos autores señalan que se trata de una herramienta que debe desarrollarse desde la gerencia de cualquier organización y permear todas las áreas de la empresa (Muñiz, 2009) . Asimismo, de acuerdo con su función en el proceso administrativo, al considerar el proceso administrativo, realiza su mayor contribución a la planeación (Burbano, 2005)

Lo anterior conduce a comprender al presupuesto como una herramienta utilizada dentro del proceso administrativo, esencial en la fase de planeación. Su importancia es tal que Muñiz (2009) se atreve a afirmar que al momento no existe alguna otra herramienta que pueda suplirla al planear, encontrándose a cargo de la gerencia de la empresa.

Planeación y presupuesto

Ya se ha establecido que el presupuesto constituye una herramienta en la fase de planeación. Diversos autores han abordado la relación entre el presupuesto y la planeación estratégica.

Muñiz (2009) define la planeación estratégica como el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, el cual incluye objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. Münch (2017) agrega que una de las finalidades es optimizar los recursos y definir las estrategias requeridas para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

La planeación estratégica comprende distintos elementos como la misión, visión y objetivos de la organización, así como iniciativas y planes de acción, indicadores y el plan financiero a través de la presupuestación (Muñiz, 2009; Burbano, 2005; (MÜNCH GALINDO, 2017).

Burbano (2005) realiza un análisis de la planeación estratégica y la visualiza en tres niveles, iniciando con la definición de la misión y visión de la organización. Posteriormente, se especifican los objetivos generales de la empresa y, finalmente, se materializan los programas y proyectos en planes de actividades. El mismo autor ubica los presupuestos en un nivel muy detallado de la planeación, como la expresión financiera de los resultados esperados.

Muñiz (2009) menciona las principales características del presupuesto: integra y coordina todas las áreas, actividades, departamentos y responsables al confeccionar los presupuestos. Permite trasladar los objetivos en términos monetarios y delegar responsabilidades, y sirve para minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos.

Realización del presupuesto

Ante los innegables beneficios que presenta la implementación de un presupuesto, los autores hacen algunas recomendaciones a considerar: se debe partir de los objetivos fijados por la empresa, los cuales deben ser coherentes y adecuados; la dirección debe guiar la realización del presupuesto; se requiere contar con información base, tanto cuantitativa como cualitativa, como las características internas de la empresa, las características de su entorno y la información financiera; se debe considerar el tiempo para su realización; así como designar responsables para cada área donde se implementará el presupuesto. Además, se debe garantizar que el uso del presupuesto sea adecuado, sencillo y útil (Muñiz, 2009; Burbano, 2005).

Burbano (2005) establece 5 etapas en la realización del presupuesto: Preiniciación, Elaboración, Ejecución, Control y Evaluación. Tomando en consideración lo establecido por Muñiz (2009) y Burbano (2005).

a) Preiniciación.

La preiniciación representa la fase preliminar donde se realizan los primeros acercamientos para la planificación presupuestaria. Esta etapa implica:

- Fijar Objetivos. Los cuales deben ser claros y realistas.
- Identificación de recursos disponibles.
- Análisis del contexto económico y social.
- Definición de lineamientos generales para la elaboración presupuestal y la limitación del contenido.
- Determinar un tiempo al cual se va a realizar, así como diseñar un calendario de realización de presupuesto.
- Designar al encargado de la realización del presupuesto.

b) Elaboración

En esta fase, se desarrolla detalladamente el presupuesto como conjunto de los diferentes presupuestos de cada área. señalan que comprende:

- i. Preparación de presupuestos parciales por áreas, como lo pueden ser Ventas, Costos de producción, Gastos comerciales, gastos de financiamiento, entre otros.
- ii. Consolidación de presupuestos departamentales.
- iii. Ajuste de cifras según recursos disponibles.
- iv. Aprobación final del presupuesto integrado.

c) Ejecución.

La ejecución constituye la implementación práctica del presupuesto. Para del Rio González et al. (2024), representa "la puesta en marcha de los planes con base en el presupuesto" . Esto implica:

- Comunicación efectiva de metas.
- Coordinación entre departamentos.
- Supervisión constante.
- Documentación de procedimientos.

d) Control.

El control busca garantizar el cumplimiento de los objetivos presupuestales. De acuerdo con Del Río (2019) incluye:

- Su objetivo es tener un presupuesto eficaz para la cooperativa:
- Verifica si los objetivos se han cumplido.
- Comparación entre resultados reales y presupuestados.
- Análisis de variaciones.
- Implementación de medidas correctivas.

e) Evaluación.

La evaluación representa la fase final de retroalimentación, contemplando:

- Análisis de eficiencia y eficacia.
- Medición de impacto organizacional.
- Evaluación de la metodología utilizada.
- Propuestas de mejora para ciclos futuros.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Introducción

En este capítulo se enmarca la metodología ocupada para abordar la investigación. El enfoque mixto del cual se hace uso para obtener el mejor análisis y lograr los objetivos planteados, así como los tipos de métodos usados y las técnicas e instrumentos para recabar la información necesaria.

3.2 Enfoque de la investigación

El presente estudio sobre el presupuesto participativo en las cooperativas adopta un enfoque mixto de investigación, siguiendo los principios establecidos por Hernández et al. (2014), quienes definen los métodos mixtos como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el propósito de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno.

La selección del enfoque mixto se fundamenta en la necesidad de abordar la complejidad inherente a los procesos de presupuesto y toma de decisiones financieras en las cooperativas. Como señala Pole (2009), este enfoque permite una comprensión más profunda y completa del fenómeno estudiado, ya que combina las fortalezas de ambos métodos mientras compensa sus limitaciones inherentes.

El componente cuantitativo de la investigación se sustenta en la necesidad de medir y analizar la relación entre variables de manera objetiva. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) este enfoque permite establecer patrones de comportamiento y probar teorías a través de la medición numérica y el análisis estadístico. En nuestro estudio, este componente facilitará:

1. La evaluación de la efectividad en la toma de decisiones mediante métricas específicas
2. La identificación de correlaciones entre variables clave
3. La generalización de resultados a partir de la muestra estudiada

El componente cualitativo, por su parte, se fundamenta en lo que Denzin y Lincoln (2012) describen como la necesidad de comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su contexto natural. Esta dimensión permitirá:

1. Comprender las percepciones de los socios sobre el proceso presupuestario
2. Explorar las dinámicas sociales que influyen en la toma de decisiones
3. Identificar factores contextuales que afectan la implementación del presupuesto participativo
4. Analizar las experiencias subjetivas de los participantes

Siguiendo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la integración de ambos enfoques se realizará mediante un diseño convergente paralelo, donde:

- Los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan de manera simultánea
- El análisis se realiza de forma independiente
- Los resultados se integran en la fase de interpretación

3.3 Tipo de investigación.

La presente investigación sobre el presupuesto participativo como herramienta para mejorar la toma de decisiones financieras en cooperativas de Puebla adopta un diseño que inicia como exploratorio, avanza hacia lo descriptivo y culmina con un análisis correlacional. Esta decisión metodológica responde a la naturaleza del fenómeno estudiado y a las condiciones particulares del campo de investigación.

Fundamento de la fase exploratoria inicial

La dimensión exploratoria se justifica por la escasa literatura sobre aspectos financieros en cooperativas mexicanas. Como señala Hernández-Sampieri et al. (2014), "los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes". Este es precisamente el caso de las prácticas presupuestarias participativas en cooperativas poblanas, donde existe un vacío de conocimiento significativo.

Izquierdo (2022) refuerza esta decisión al afirmar que "las cooperativas mexicanas afrontan desafíos importantes sobre todo en temas como [...] la incorporación de mejores políticas y criterios para su administración y, especialmente, la gestión financiera adecuada". Esta observación evidencia la necesidad de explorar prácticas financieras en cooperativas mexicanas, un área que ha recibido atención limitada en la literatura especializada.

Progresión hacia lo descriptivo

La fase descriptiva permitirá caracterizar sistemáticamente las prácticas presupuestarias y los procesos de toma de decisiones financieras en las cooperativas estudiadas. Según Bernal Torres (2010), "la investigación descriptiva es aquella que reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio". Esta etapa metodológica resulta crucial para documentar con precisión las prácticas actuales, niveles de participación y procesos decisionales en las cooperativas antes de establecer correlaciones.

Culminación correlacional

Finalmente, la fase correlacional permitirá determinar el grado de asociación entre variables específicas. Como argumenta Chaves Ávila y Monzón Campos (2018) que para medir el impacto de determinadas prácticas organizacionales en la economía social, es necesario establecer correlaciones entre variables concretas. La correlación entre presupuesto participativo y calidad de decisiones financieras solo puede establecerse significativamente después de haber explorado y descrito adecuadamente ambas variables en el contexto cooperativo poblano.

Operacionalización de variables para la investigación sobre presupuesto participativo en cooperativas

Como parte fundamental del alcance exploratorio-descriptivo-correlacional de esta investigación, se presenta a continuación la operacionalización de las variables de estudio, lo cual permitirá su medición sistemática y análisis en el contexto de las cooperativas poblanas.

1. Variable independiente: Uso del presupuesto como herramienta de la Administración Financiera

El presupuesto como herramienta administrativa-financiera se conceptualiza como un proceso formal y participativo de planificación financiera que permite estimar, asignar y controlar recursos económicos durante un periodo determinado para el logro de objetivos organizacionales. Esta variable se operacionaliza a través de tres dimensiones fundamentales:

- a) Administración de ingresos
- b) Administración de egresos
- c) Participación de los socios en el proceso presupuestario

2. Variable dependiente: Capacidad de tomar decisiones financieras

Se conceptualiza como la habilidad colectiva de la cooperativa para seleccionar y ejecutar cursos de acción relacionados con la gestión de recursos financieros de manera oportuna, efectiva y alineada con sus objetivos organizacionales.

- a) Eficiencia en el manejo de recursos financieros

3.4 Tipo de método de investigación.

La investigación se realizará bajo un método deductivo. Empezando con una revisión general y analítica de las variables de investigación hasta aterrizar los problemas particulares en datos. Tal como lo menciona (Hernández et al., 2014) es recomendable cuando partimos de premisas generales para llegar a conclusiones particulares, tal como es el principal aspecto de la investigación.

Como métodos secundarios se hará uso del método inductivo se describirán cada una de las características particulares que ayuden a identificar aspectos generales de las cooperativas en el área financiera. Al mismo tiempo se aplicará un método sintético, lo que nos llevará a obtener conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación

3.5 Unidad de análisis y sujetos de estudio

Para analizar el problema se estudiarán a las empresas Cooperativas del tipo producción de bienes y/o servicios, que su ubican en el Estado de Puebla. Debido a que históricamente el cooperativismo es la forma de organización productiva que más representa a la economía social (Luvián-Reyes & Rosas-Baños, 2021).

Para la clasificación de las cooperativas se considera la establecida por de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Teniendo como sujeto de estudio a los socios encargados del área administrativa, gerencial o contable de estas sociedades cooperativas.

3.6 Muestra de la población

Introducción al diseño muestral

La presente investigación sobre el presupuesto participativo como herramienta para mejorar la toma de decisiones financieras en las cooperativas poblanas implementa un diseño muestral no probabilístico por bola de nieve, adaptado a las particularidades del contexto de estudio y los recursos disponibles. Este diseño ha sido elaborado considerando tanto los principios metodológicos pertinentes como las restricciones logísticas, geográficas y presupuestarias inherentes a la investigación.

Población de estudio y marco muestral

La población objetivo comprende las cooperativas de producción de bienes y/o servicios ubicadas en el estado de Puebla. Según el Registro Estadístico de Cooperativas del Estado de Puebla (RECEP), al 2021 existen 160 cooperativas de este tipo distribuidas en 22 regiones del estado, con una concentración notable en Chignahuapan (18), Atlixco (13), Área Metropolitana de Puebla (12), Izúcar de Matamoros (12), Tehuacán (12) y Zacatlán (12). Véase table 3.

Tabla 3.

Numero de Cooperativas en el estado de Puebla, por regiones.

Región	Numero de cooperativas
Chignahuapan	18
Atlixco	13
Área Metropolitana de la Ciudad de Puebla	12
Izúcar de Matamoros	12
Tehuacán	12
Zacatlán	12
Huachinango	11
Zacapoaxtla	11
San Martín Texmelucan	10
Teziutlán	10
Xicotepec	6
Acatlán	5
Tepeaca	5
Cuatlancingo	4
Tepexi de Rodríguez	4
Huehuetla	3
Libres	3
Sierra Negra	3
San Andrés Cholula	2
Tecamachalco	2
Amozoc	1

Quimixtlán	1
Total	160

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Registro Estadístico de Cooperativas del Estado de Puebla (RECEP)

Esta dispersión geográfica representa un desafío metodológico significativo, como señala Baltar & Tatiana Gorjup (2012): "las poblaciones dispersas territorialmente requieren estrategias muestrales adaptativas que superen las limitaciones de accesibilidad". En este sentido, el muestreo por bola de nieve resulta particularmente apropiado, ya que esta técnica facilita el acceso a poblaciones dispersas aprovechando las redes sociales preexistentes entre los mismos miembros.

Criterios de inclusión y exclusión

Para garantizar la pertinencia y calidad de los datos obtenidos, se han establecido dos criterios de inclusión fundamentales:

1. Formalización legal: Cooperativas legalmente constituidas y registradas ante las instancias correspondientes.
2. Antigüedad mínima: Cooperativas con al menos dos años de funcionamiento ininterrumpido.

Estos criterios se justifican por la necesidad de estudiar organizaciones con procesos administrativos y financieros mínimamente establecidos. Las organizaciones cooperativas requieren un periodo de consolidación, usualmente no menor a dos años, para desarrollar rutinas organizacionales y prácticas administrativas (Marcuello Servós & Saz Gil, 2008). La formalización legal, por su parte, garantiza un nivel básico de estructura organizacional y documentación necesaria para el análisis.

Tamaño muestral y justificación

El diseño considera un tamaño muestral de 25 cooperativas para la fase cuantitativa (encuestas) y 12 para la fase cualitativa (entrevistas), representando

aproximadamente el 15.6% y 9.3% de la población total, respectivamente. Si bien este tamaño está condicionado por limitaciones de recursos e inaccesibilidad geográfica, resulta metodológicamente adecuado para los objetivos exploratorio-descriptivos-correlacionales de la investigación.

GUEST et al. (2006) establecen que, para estudios exploratorios y cualitativos con grupos relativamente homogéneos, la saturación temática suele alcanzarse entre 12 y 20 entrevistas”, lo que valida nuestra muestra cualitativa. Respecto a la fase cuantitativa, aunque no permite generalizaciones probabilísticas, Valdez et al. (2018) señalan que muestras entre 20 y 30 casos en estudios de organizaciones del sector social permiten identificar patrones descriptivos y correlacionales significativos, especialmente cuando se combinan con datos cualitativos complementarios.

Estrategia de implementación del muestreo

La implementación del muestreo por bola de nieve seguirá un proceso estructurado en tres fases secuenciales:

Fase 1: Identificación y selección de casos semilla

Se iniciará con cooperativas ubicadas en el Área Metropolitana de Puebla, accesibles a través de contactos personales y profesionales que cumplan los criterios de inclusión.

Paralelamente, se establecerá colaboración formal con la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) a través de los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS).

Fase 2: Expansión mediante referidos calificados

A partir de los casos semilla, se implementará el muestreo por bola de nieve solicitando a cada cooperativa participante la referencia de otras que cumplan los criterios establecidos. Para incentivar la participación y minimizar rechazos, se ofrecerá como contrapartida asesoría contable gratuita.

Limitaciones reconocidas y estrategias compensatorias

Se reconocen como limitaciones principales:

1. La no aleatorización inherente al muestreo no probabilístico, que impide generalizaciones estadísticas.
2. El sesgo potencial hacia cooperativas más conectadas socialmente.
3. La subrepresentación probable de cooperativas en regiones remotas.

Para compensar parcialmente estas limitaciones, se implementarán estrategias complementarias como:

- Triangulación de fuentes informativas (datos cuantitativos, entrevistas y documentación).
- Validación de patrones identificados mediante contraste con expertos en cooperativismo poblano.
- Documentación exhaustiva del proceso de muestreo para transparentar potenciales sesgos.

3.7 Técnicas e instrumentos de investigación.

3.7.1 Encuesta

La técnica de encuesta se implementa mediante un cuestionario aplicado a 25 representantes de cooperativas que cumplen con los criterios de inclusión establecidos. Esta técnica permite obtener datos cuantificables sobre las variables de estudio y sus dimensiones operacionalizadas, facilitando el análisis correlacional posterior.

Como argumenta López-Roldán y Fachelli (2015) la encuesta constituye "una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida" (p. 8).

3.7.2 Entrevista semiestructurada

Complementariamente, se implementarán 12 entrevistas semiestructuradas a informantes clave de las cooperativas seleccionadas. Esta técnica proporciona la flexibilidad necesaria para explorar en profundidad la compleja relación entre presupuesto participativo y toma de decisiones en el contexto específico de las cooperativas poblanas.

Díaz-Bravo et al. (2013) destacan que "las entrevistas semiestructuradas presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados, permitiendo aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos" (p. 163). Esta característica resulta particularmente valiosa para abordar procesos organizacionales en contextos de economía social, donde las dinámicas pueden diferir significativamente de las empresas tradicionales.

3.7.3. Cuestionario estructurado

El cuestionario desarrollado consta de 35 ítems distribuidos en cinco secciones temáticas alineadas con las dimensiones de las variables operacionalizadas:

1. Datos generales y perfil organizacional: Ítems 1-7
2. Administración de ingresos: Ítems 8-14
3. Administración de egresos: Ítems 15-21
4. Participación en procesos presupuestarios: Ítems 22-28
5. Toma de decisiones financieras: Ítems 29-35

El instrumento utiliza predominantemente escalas tipo Likert de 5 puntos que permiten medir actitudes, percepciones y prácticas relacionadas con las variables de estudio. También incluye preguntas dicotómicas y de opción múltiple para aspectos específicos de caracterización organizacional.

La construcción del cuestionario siguió las recomendaciones metodológicas de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) respecto a la operacionalización de

variables, redacción clara y directa, secuencia lógica y evitación de terminología técnica excesiva que pudiera dificultar la comprensión.

3.7.4. Guía de entrevista semiestructurada

La guía de entrevista semiestructurada contiene seis bloques temáticos con preguntas orientadoras diseñadas para profundizar en aspectos clave del fenómeno estudiado:

1. Participación de los socios en la cooperativa: Datos generales del entrevistado y características básicas de la organización.
2. Experiencia en la cooperativa: Motivaciones, beneficios y obstáculos percibidos del modelo cooperativo.
3. Forma organizacional: Estructura, áreas funcionales y asignación de responsabilidades.
4. Procesos de toma de decisiones: Mecanismos, niveles y participación en decisiones organizacionales.
5. Área contable: Prácticas, periodicidad y usos de la información contable.
6. Prácticas presupuestarias: Planificación, recursos considerados e implementación del presupuesto.

3.7.5. Validación y confiabilidad de instrumentos

Los instrumentos fueron sometidos a validación mediante juicio de expertos, contando con la participación de:

- Dos académicos especialistas en metodología de investigación
- Un especialista en cooperativismo y economía social

Este panel evaluó los instrumentos considerando criterios de pertinencia, claridad, suficiencia y coherencia con los objetivos de investigación, realizando ajustes conforme a sus recomendaciones.

3.7.6. Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos seguirá un protocolo sistemático que maximice la calidad de la información obtenida y minimice posibles sesgos:

a) Contacto inicial: Establecimiento de contacto con cooperativas semilla identificadas, explicando objetivos y alcances del estudio.

b) Consentimiento informado: Obtención de consentimiento escrito garantizando confidencialidad y uso exclusivamente académico de la información.

c) Aplicación secuencial de instrumentos:

Primera fase: Aplicación del cuestionario (tiempo estimado: 25-30 minutos)

Segunda fase: Realización de entrevista semiestructurada (tiempo estimado: 45-60 minutos)

d) Solicitud de referidos: Implementación del muestreo por bola de nieve solicitando contactos de otras cooperativas que cumplan criterios.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Perfil de la muestra.

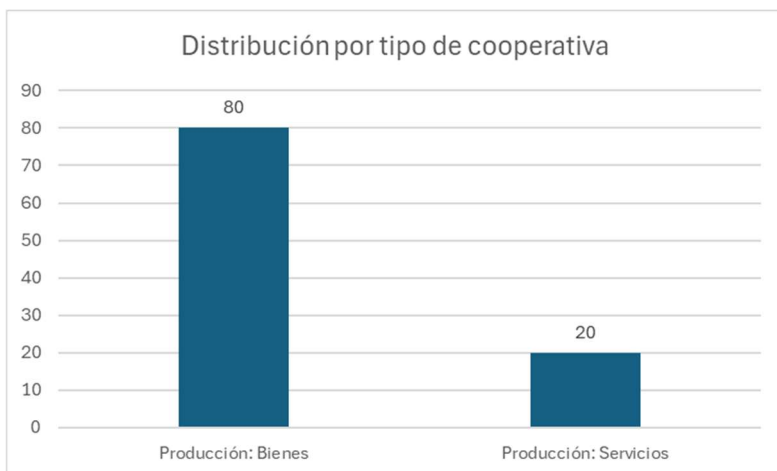
La investigación se realizó con una muestra de 25 cooperativas del estado de Puebla, seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por bola de nieve, tal como se estableció en el diseño metodológico. Las cuales cumplen con las condiciones de tener más de 2 años de construidas y encontrarse formalizadas legalmente. El instrumento utilizado mostró un alto nivel de confiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.941, lo que indica una excelente consistencia interna en las escalas utilizadas y respalda la validez de los resultados obtenidos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), un coeficiente superior a 0.90 indica una consistencia interna muy elevada, sugiriendo que los ítems del instrumento están altamente correlacionados entre sí y miden efectivamente el mismo constructo. En este caso, la medición del presupuesto participativo y su relación con la toma de decisiones financieras.

4.2. Características descriptivas generales de las cooperativas estudiadas

Distribución por tipo de actividad: La figura 7 muestra que el 80% de las cooperativas estudiadas (20 organizaciones) se dedica a la producción de bienes, mientras que solo el 20% (5 cooperativas) se enfoca en la prestación de servicios. Esta fuerte orientación hacia actividades productivas refleja la tendencia de las cooperativas poblanas a concentrarse en sectores primarios y manufactureros, posiblemente influenciada por las características sociodemográficas y económicas de la región.

Figura 7

Distribución por tipo de cooperativa

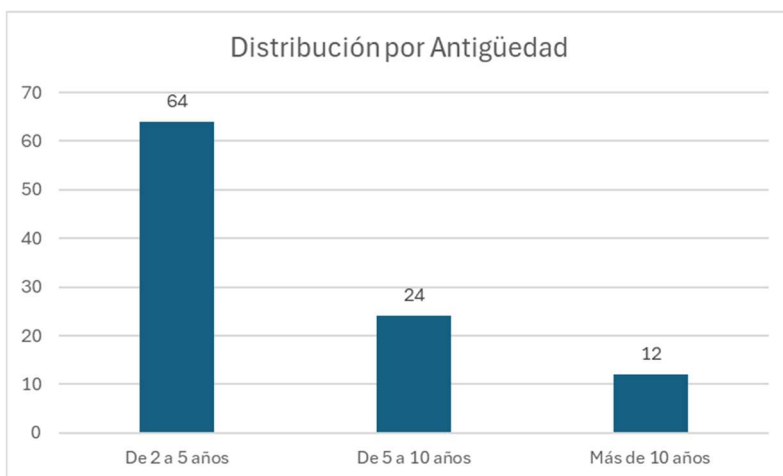


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

Antigüedad de las cooperativas: Respecto a la antigüedad, la figura 8 revela que las cooperativas participantes son predominantemente jóvenes, con un 64% (16 cooperativas) que tiene entre 2 y 5 años de funcionamiento, seguido por un 24% (6 cooperativas) con trayectoria de entre 5 y 10 años. Solo un 12% (3 cooperativa) supera los 10 años de existencia. Esta distribución indica un sector cooperativo en fase de consolidación, con organizaciones relativamente nuevas que pueden estar enfrentando los desafíos propios de las etapas iniciales de desarrollo organizacional.

Figura 8

Distribución por antigüedad de cooperativas

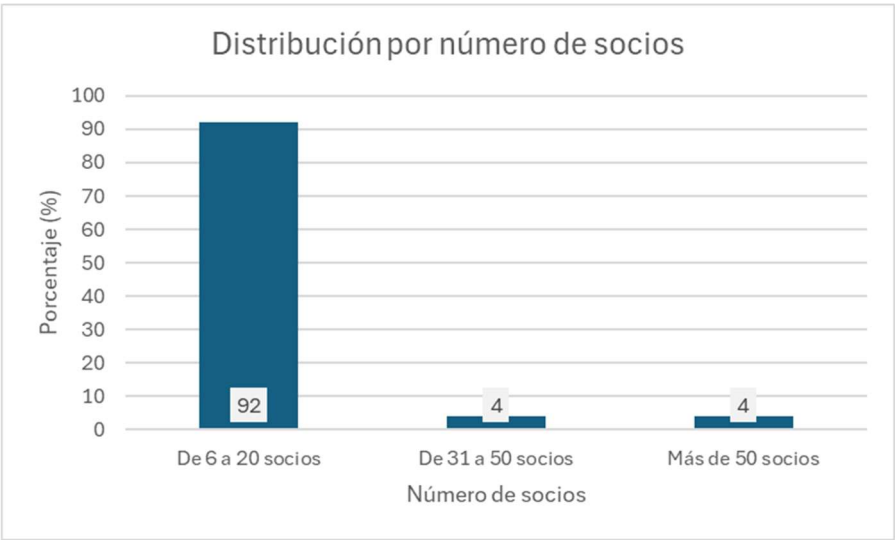


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

Tamaño por número de socios: En cuanto al tamaño por número de socios, la figura 9 circular muestra que predominan las cooperativas de tamaño pequeño a mediano: el 92% (23 cooperativas) cuenta con entre 6 y 20 socios. Solo una cooperativa (4%) puede considerarse grande, con más de 50 socios. Esta composición refleja la realidad del tejido cooperativo en Puebla, caracterizado principalmente por agrupaciones de tamaño reducido.

Figura 9

Distribución por número de socios

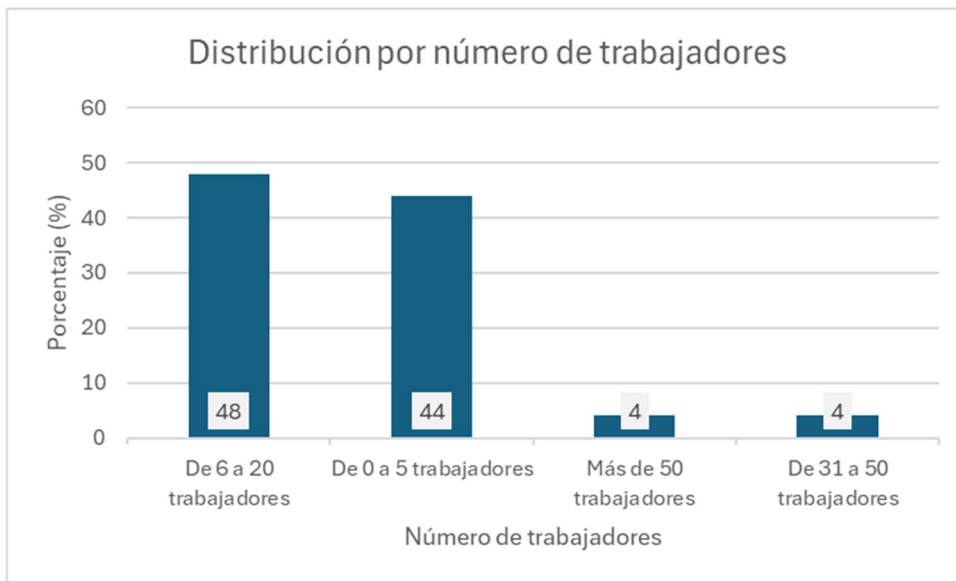


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

Estructura de empleo: Los datos sobre estructura de empleo revelan una marcada predominancia de microempresas: el 96% de las cooperativas estudiadas (24 organizaciones) opera con 0 a 5 trabajadores. Solo una cooperativa (4%) emplea a más de 50 trabajadores, coincidiendo con la única cooperativa grande identificada por número de socios. Esta congruencia sugiere una correlación entre el número de socios y la capacidad para generar empleo, pero también indica que la gran mayoría de las cooperativas estudiadas tiene una limitada capacidad operativa y de generación de puestos de trabajo. Véase la figura 10.

Figura 10

Distribución por número de trabajadores.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

Métodos de control financiero: Respecto a los métodos utilizados para el control financiero, la figura 11 muestra un claro predominio de métodos tradicionales: el 64 % de las cooperativas (16 organizaciones) lleva su control en libreta (método manual). Solo el 24% (6 cooperativas) utiliza Excel como herramienta digital básica, mientras que un 12% (3 cooperativas) emplea otros métodos no especificados. Estos resultados evidencian un bajo nivel de adopción tecnológica para la gestión financiera, lo que puede limitar la capacidad de análisis y planificación financiera de estas organizaciones.

Estos hallazgos iniciales concuerdan con lo señalado por Martínez et al. (2022) y Palomo (2005), quienes identifican en las mipymes carencias de habilidades administrativas y financieras, lo que se refleja claramente en nuestra muestra por el predominio de métodos manuales para la gestión financiera y la limitada estructura organizacional.

Análisis de Perfil Organizacional

Los resultados del análisis descriptivo de las variables de perfil organizacional revelan un panorama donde predominan cooperativas con las siguientes características:

1. Enfoque productivo: Principalmente dedicadas a la producción de bienes (80%) más que a servicios.
2. Juventud organizacional: Mayoritariamente jóvenes, con el 88% teniendo menos de 10 años de funcionamiento.
3. Tamaño reducido: Predominio de cooperativas pequeñas tanto en número de socios (92% con 6-20 socios) como en trabajadores (92% con 0-20 trabajadores).
4. Gestión financiera tradicional: Fuerte prevalencia de métodos manuales para el control financiero (64% usa libreta), con baja adopción de herramientas digitales.

4.3. PRÁCTICAS PRESUPUESTARIAS. Distribución y frecuencia

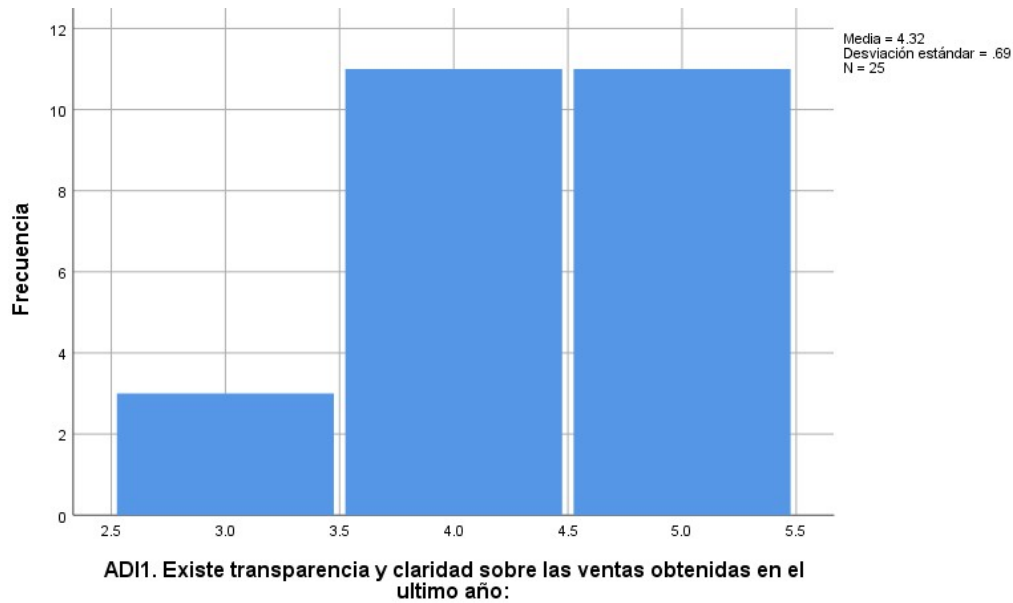
4.3.1 Administración de ingresos

ADI1: Transparencia y claridad sobre las ventas obtenidas en el último año.

La mayoría de las cooperativas encuestadas (88%) están "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con que existe transparencia y claridad sobre sus ventas del último año, distribuidos equitativamente entre ambas categorías (44% cada una). Solo un 12% presenta una posición neutral. Estos resultados sugieren que las cooperativas participantes manejan un buen nivel de transparencia en sus registros de ventas, lo que constituye un elemento fundamental para la elaboración de presupuestos efectivos, como señala Muñiz (2009) al enfatizar que la información base, tanto cuantitativa como cualitativa, es un requisito previo para la implementación de presupuestos. Véase la figura 11.

Figura 11.

Pregunta ADI1. Existe transparencia y claridad sobre las ventas obtenidas en el último año.

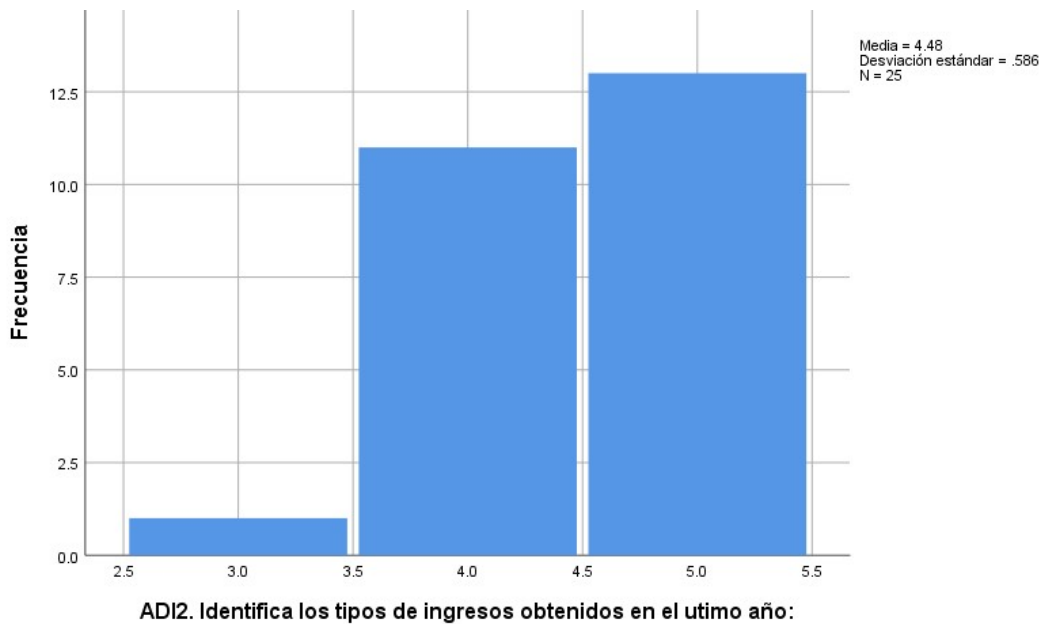


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

ADI2: Identificación de tipos de ingresos obtenidos en el último año. El 96% de los encuestados afirma identificar los tipos de ingresos obtenidos (52% "totalmente de acuerdo" y 44% "de acuerdo"), mientras que solo un 4% mantiene una posición neutral. Esto indica que las cooperativas tienen un buen conocimiento de sus fuentes de ingresos, lo que según Burbano (2005) es fundamental en la etapa de preiniciación presupuestaria que incluye la identificación de recursos disponibles. Este conocimiento detallado facilita la elaboración de presupuestos más precisos y realistas. Véase la figura 12.

Figura 12.

Pregunta ADI2. Identifica los tipos de ingresos obtenidos en el último año.

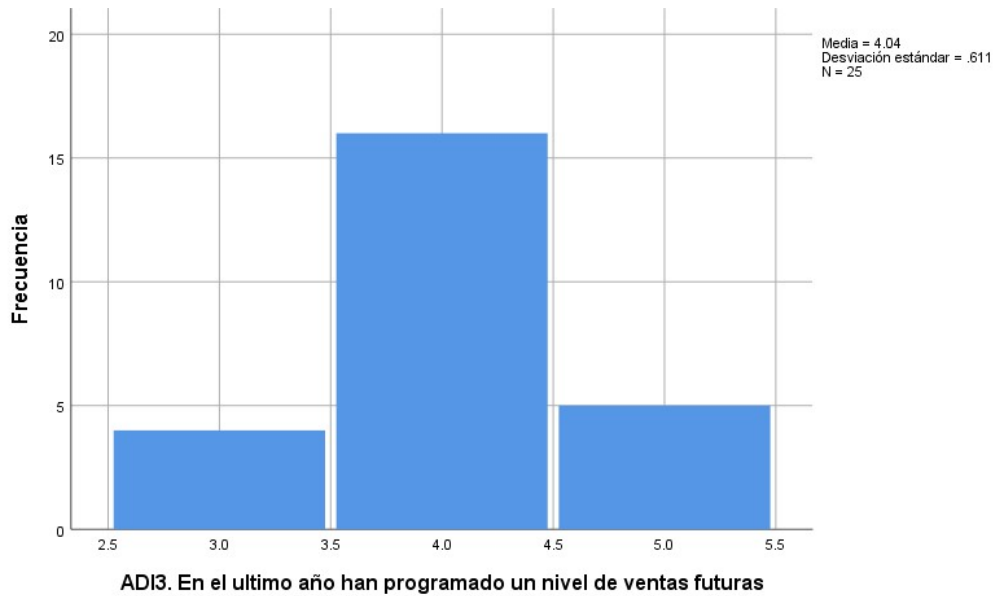


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

ADI3: Programación de nivel de ventas futuras en el último año. El 84% de las cooperativas ha programado un nivel de ventas futuras (64% "de acuerdo" y 20% "totalmente de acuerdo"), mientras que un 16% tiene una posición neutral. Esto refleja que la mayoría de las cooperativas realiza cierta planificación financiera prospectiva, lo que según Suárez (2020) constituye un elemento clave del proceso presupuestario, pues permite proyectar ingresos para la toma de decisiones sobre el estado futuro de la empresa. Véase la figura 13.

Figura 13.

Pregunta ADI3. En el último año han programado un nivel de ventas futuras.

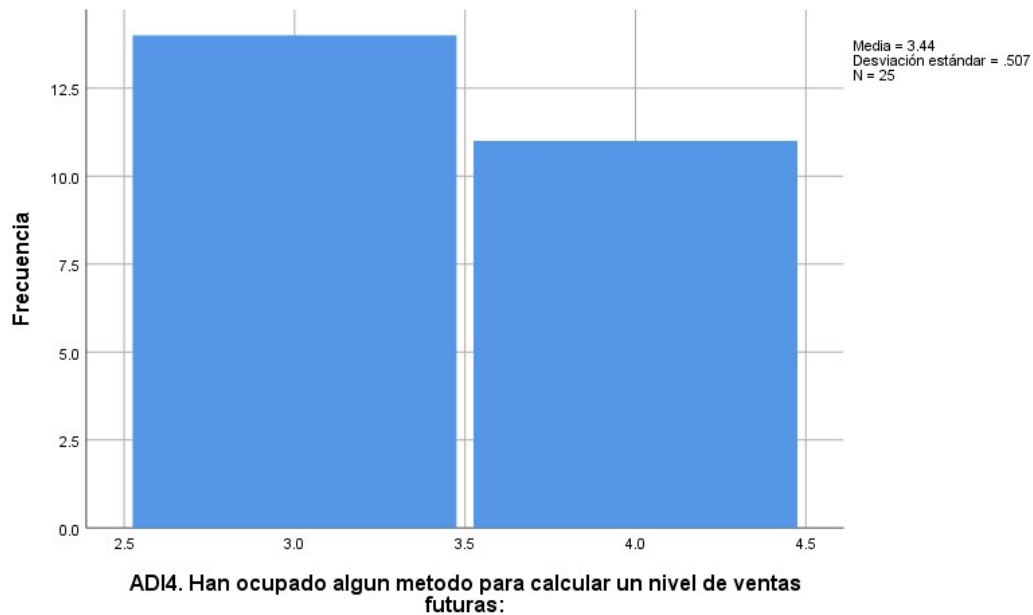


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

ADI4: Uso de métodos para calcular nivel de ventas futuras. Solo el 44% de los encuestados está "de acuerdo" con haber usado algún método para calcular ventas futuras, mientras que el 56% mantiene una posición neutral. Esta distribución revela una debilidad significativa en las metodologías formales de proyección, lo que podría comprometer la precisión de sus presupuestos. Como mencionan Laitón y López (2018), las pymes (incluidas las cooperativas) suelen enfrentar dificultades en la planeación financiera debido al uso de elementos empíricos y escasos, lo que se evidencia en estos resultados. Véase la figura 14.

Figura 14.

Pregunta ADI4: Uso de métodos para calcular nivel de ventas futuras.



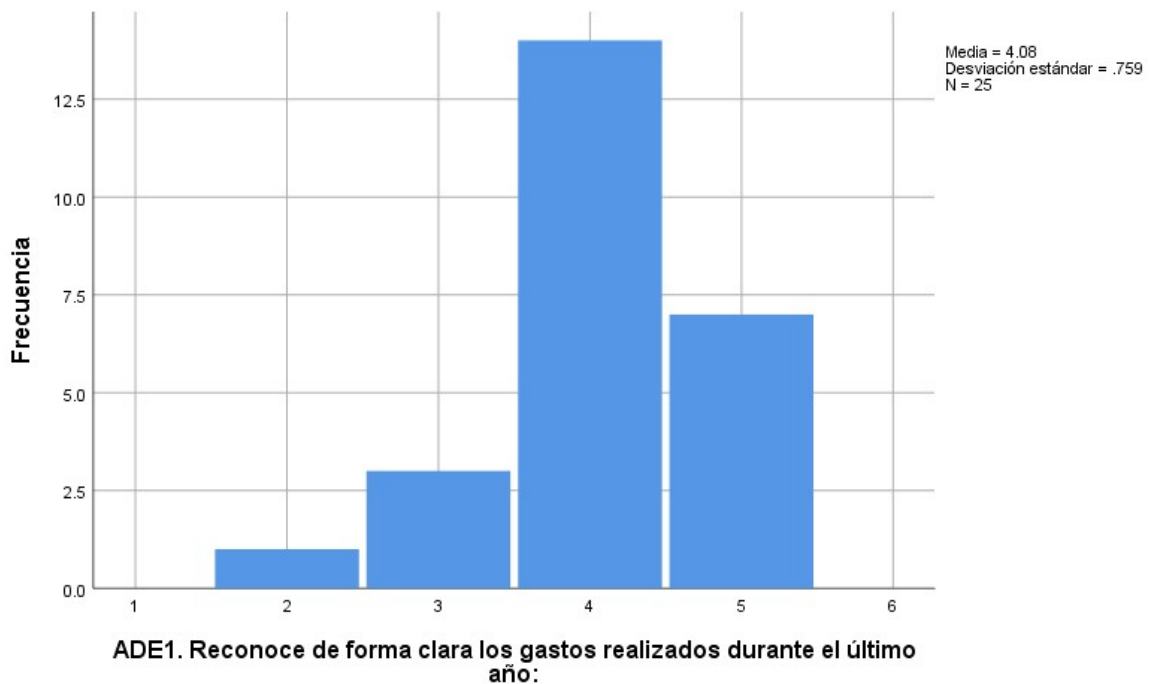
Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

4.3.2 Administración de egresos

ADE1: Reconocimiento claro de gastos realizados durante el último año. El 84% de las cooperativas reconoce claramente sus gastos (56% "de acuerdo" y 28% "totalmente de acuerdo"), un 12% tiene posición neutral y un 4% está "en desacuerdo". Estos resultados muestran que la mayoría de las cooperativas tiene un buen control sobre sus egresos, lo que constituye un componente esencial para el presupuesto según Burbano (2005), quien establece que la elaboración del presupuesto incluye la preparación de presupuestos parciales como los gastos.

Figura 15.

Pregunta ADE1: Reconocimiento claro de gastos realizados durante el último año

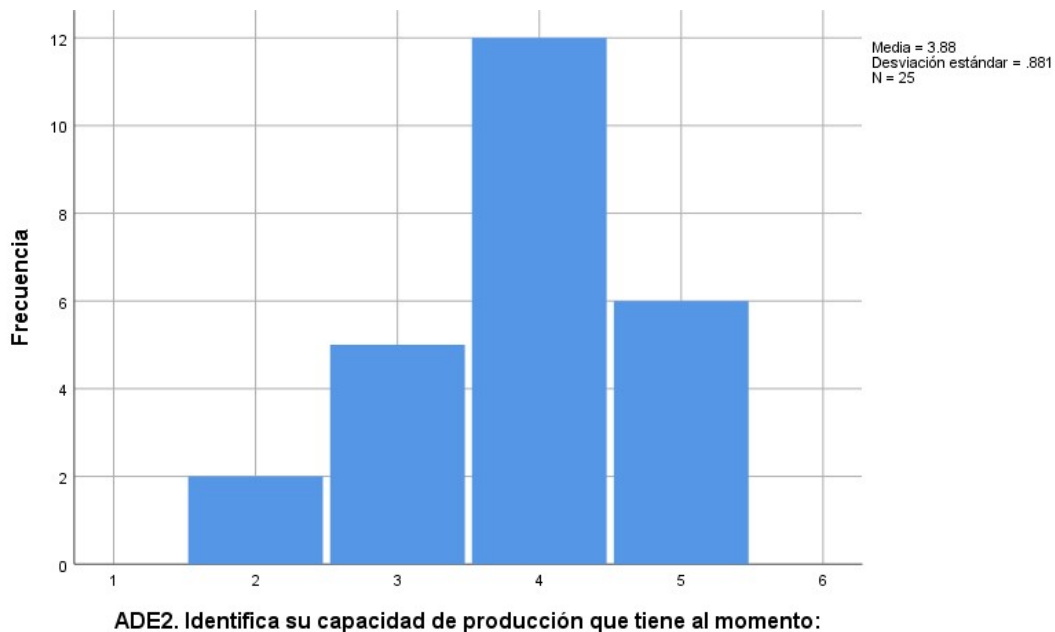


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

ADE2: Identificación de capacidad de producción actual. El 72% de los encuestados identifica su capacidad de producción actual (48% "de acuerdo" y 24% "totalmente de acuerdo"), mientras que un 20% mantiene posición neutral y un 8% está "en desacuerdo". Este conocimiento sobre la capacidad productiva es fundamental para realizar proyecciones financieras realistas y establecer presupuestos de producción adecuados, como señala Muñiz (2009) al indicar que el presupuesto debe partir de objetivos coherentes y adecuados a la realidad operativa de la empresa.

Figura 16.

Pregunta ADE2: Identificación de capacidad de producción actual.

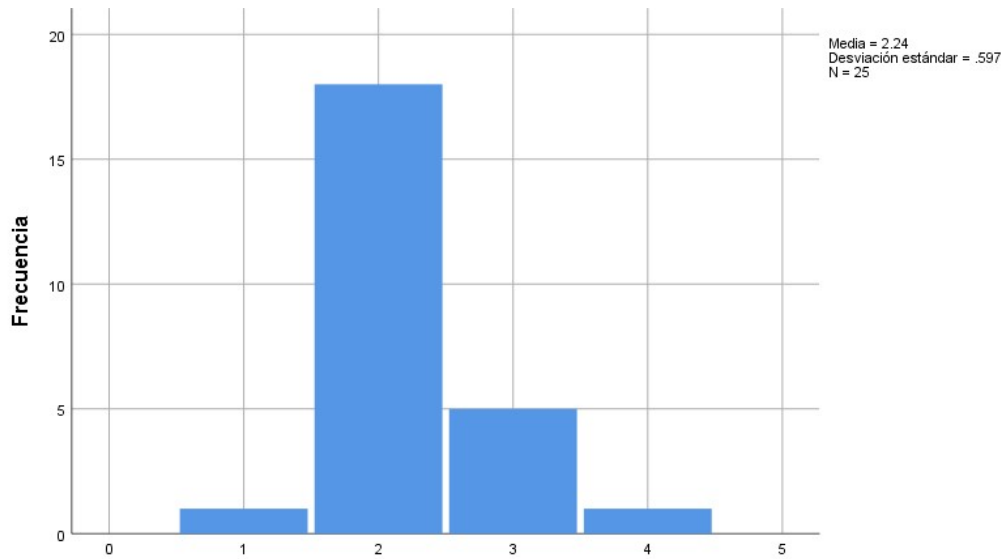


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

ADE3: Percepción de gastos innecesarios en el último año. El 76% de las cooperativas está "en desacuerdo" con haber tenido gastos innecesarios, un 20% mantiene posición neutral, mientras que solo un 4% indica estar "de acuerdo" y otro 4% "totalmente en desacuerdo". Esta percepción positiva sobre la eficiencia en el uso de recursos contrasta con lo señalado por García et al. (2019), quienes identifican los gastos innecesarios como uno de los problemas frecuentes en la gestión financiera de las pymes.

Figura 17.

Pregunta ADE3: Percepción de gastos innecesarios en el último año.



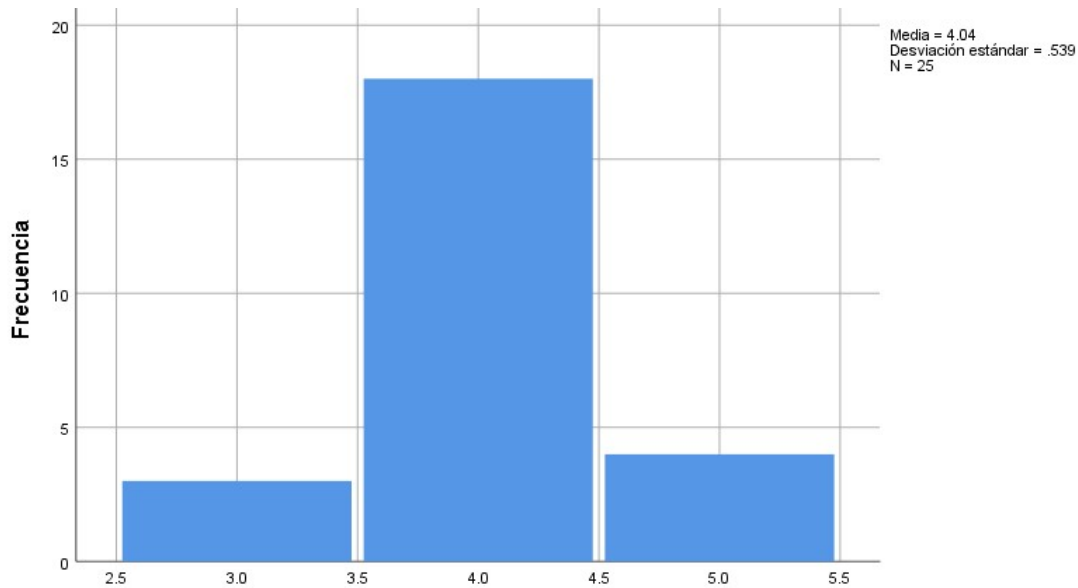
ADE3. Considera que en el último año hubo gastos innecesarios:

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

ADE4: Programación de gastos en el último año. Un significativo 88% de las cooperativas ha realizado programación de gastos (72% "de acuerdo" y 16% "totalmente de acuerdo"), mientras que solo un 12% mantiene posición neutral. Estos resultados reflejan una práctica presupuestaria básica bastante extendida, lo que según del Río González et al. (2024) constituye un elemento fundamental en la ejecución presupuestaria, definida como "la puesta en marcha de los planes con base en el presupuesto".

Figura 18.

Pregunta ADE4: Programación de gastos en el último año.



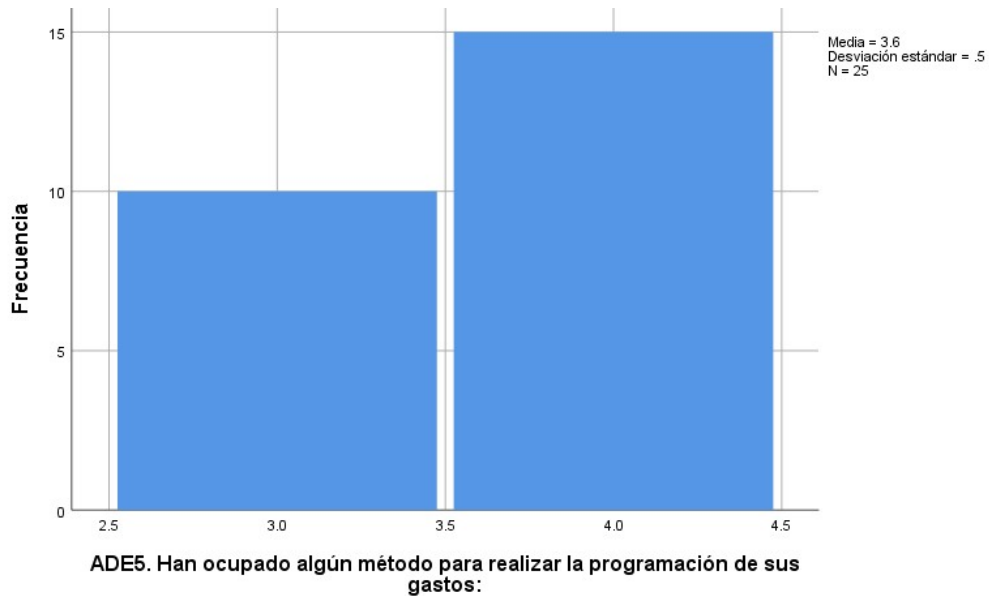
ADE4. En el último año han realizado una programación de sus gastos:

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

ADE5: Uso de métodos para programar gastos. El 60% de los encuestados está "de acuerdo" con haber utilizado algún método para programar gastos, mientras que un 40% mantiene posición neutral. Aunque la mayoría reporta usar métodos, existe un porcentaje considerable que no implementa metodologías formales, lo que podría limitar la efectividad de su planificación financiera. Este hallazgo se alinea con lo identificado por Martínez et al. (2022) y PALOMO (2005) sobre la carencia de habilidades administrativas y financieras en las mipymes.

Figura 19.

Pregunta ADE5: Uso de métodos para programar gastos.



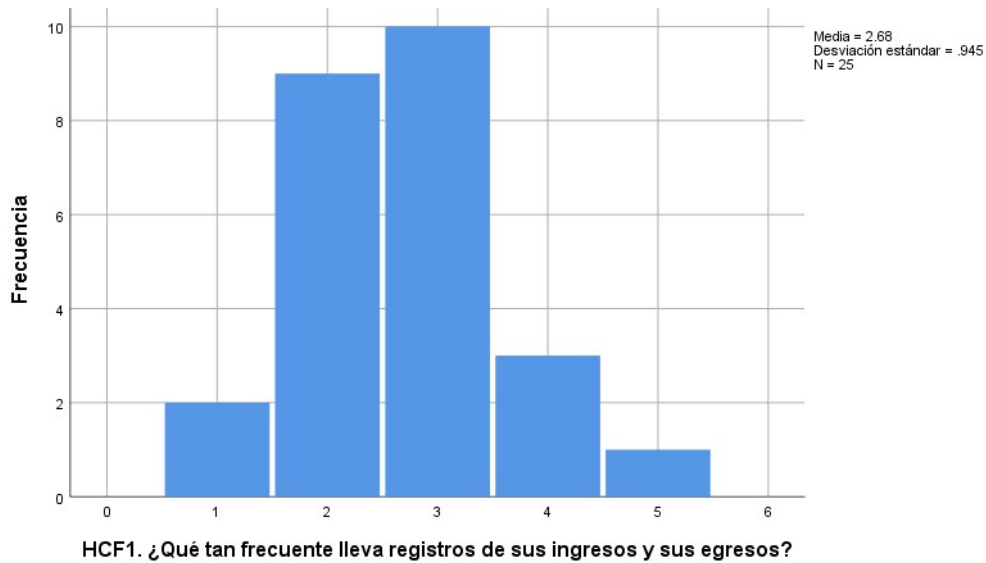
Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

4.3.3. Herramientas de Control Financiero (HCF)

HCF1: Frecuencia de registro de ingresos y egresos. La distribución muestra que solo el 16% realiza registros con alta frecuencia (12% "frecuentemente" y 4% "muy frecuentemente"), mientras que el 40% lo hace "ocasionalmente", 36% "raramente" y 8% "nunca". Estos resultados revelan una debilidad significativa en el registro sistemático de información financiera, lo que según Saavedra y Loé (2018) constituye un problema en las pymes por la falta de herramientas para controlar las actividades de la empresa.

Figura 20.

Pregunta HCF1: Frecuencia de registro de ingresos y egresos.

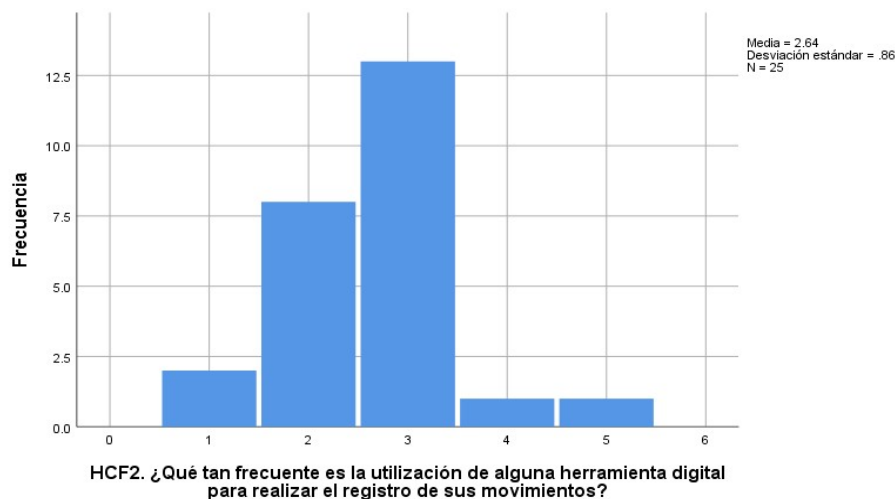


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

HCF2: Frecuencia de uso de herramientas digitales para registros. Solo el 8% utiliza herramientas digitales con alta frecuencia (4% "frecuentemente" y 4% "muy frecuentemente"), mientras que el 52% lo hace "ocasionalmente", 32% "raramente" y 8% "nunca". Esto refleja un bajo nivel de adopción tecnológica para la gestión financiera, limitando la eficiencia en el procesamiento de información relevante para la toma de decisiones presupuestarias.

Figura 21.

Pregunta HCF2: Frecuencia de uso de herramientas digitales para registros.

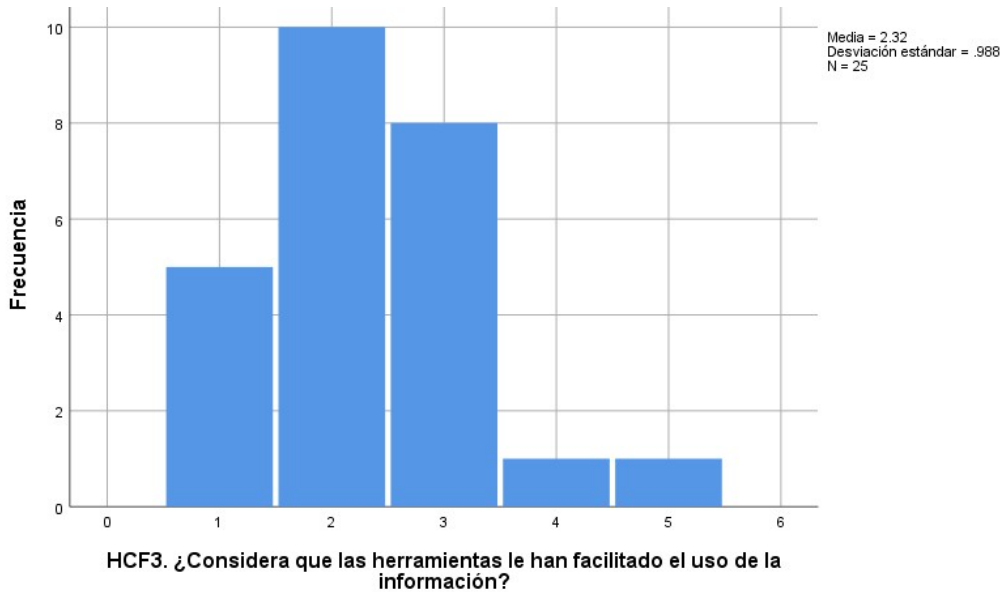


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

HCF3: Percepción de utilidad de las herramientas para uso de información. Apenas el 8% considera que las herramientas han facilitado el uso de información con alta frecuencia (4% "frecuentemente" y 4% "muy frecuentemente"), mientras que el 32% percibe esta utilidad "ocasionalmente", 40% "raramente" y 20% "nunca". Esta percepción negativa sobre la utilidad de las herramientas podría explicar su baja adopción y uso, creando un círculo vicioso que afecta la calidad de la información financiera disponible para la toma de decisiones.

Figura 22.

Pregunta HCF3: Percepción de utilidad de las herramientas para uso de información.

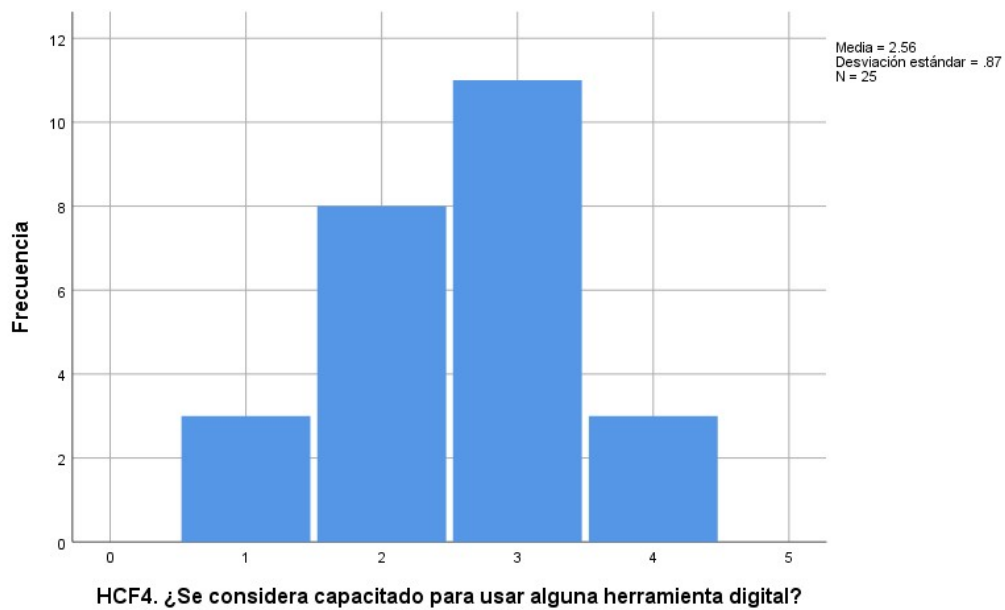


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

HCF4: Autopercepción de capacitación para usar herramientas digitales. Solo el 12% se considera "frecuentemente" capacitado para usar herramientas digitales, mientras que el 44% se percibe capacitado "ocasionalmente", 32% "raramente" y 12% "nunca". Estos resultados se alinean con lo señalado por Jorge y Eustorgio (2021), quienes identifican la poca formación y profesionalización de los socios como aspectos que frustran el desarrollo de las cooperativas.

Figura 23.

Pregunta HCF4: Autopercepción de capacitación para usar herramientas digitales.

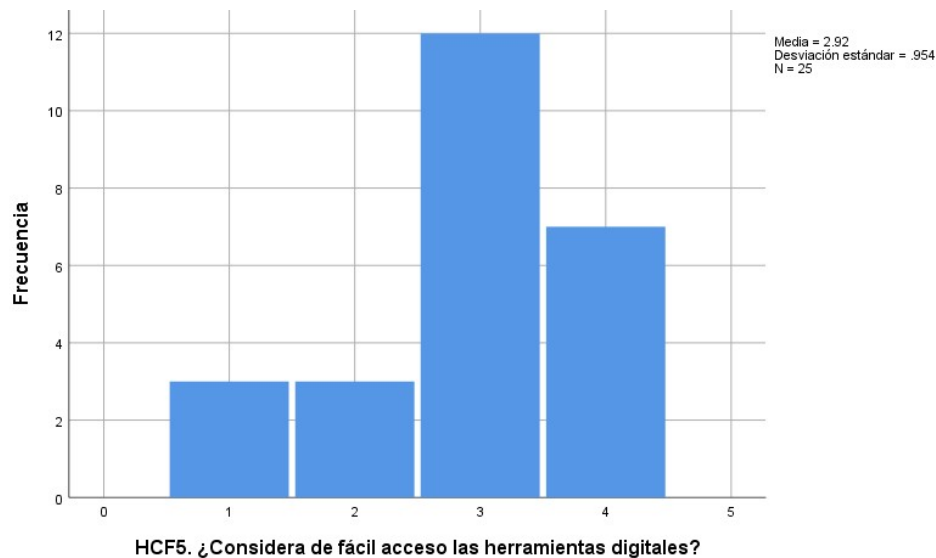


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

HCF5: Percepción de accesibilidad de herramientas digitales. El 28% considera las herramientas digitales "frecuentemente" accesibles, el 48% "ocasionalmente", 12% "raramente" y 12% "nunca". La percepción moderada sobre accesibilidad sugiere que, además de las limitaciones en capacitación, existen barreras de acceso a estas tecnologías que podrían estar relacionadas con costos, compatibilidad o facilidad de uso.

Figura 24.

Pregunta HCF5: Percepción de accesibilidad de herramientas digitales



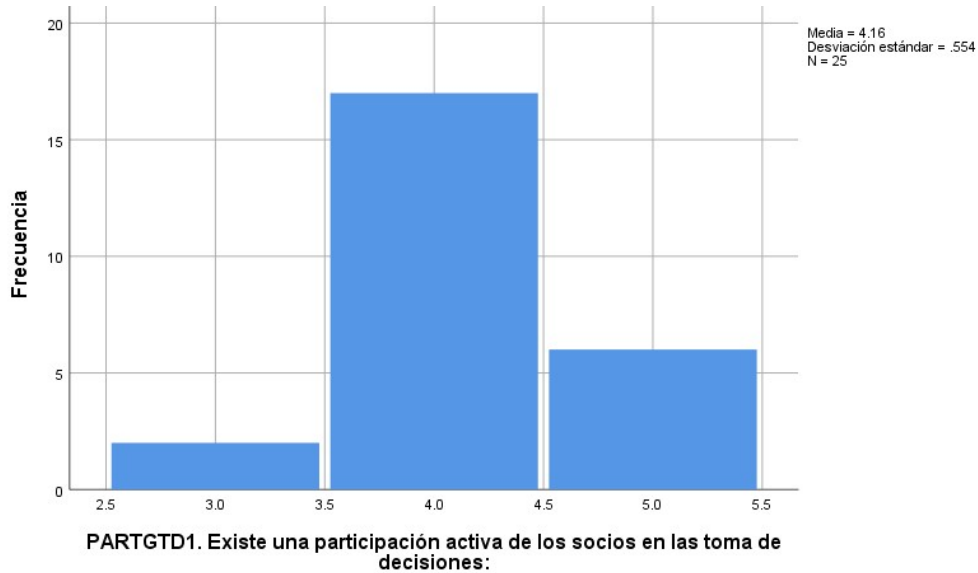
Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

4.3.4. Participación en Toma de Decisiones (PARTGTD)

PARTGTD1: Participación activa de socios en toma de decisiones. El 92% afirma que existe participación activa de los socios (68% "de acuerdo" y 24% "totalmente de acuerdo"), mientras que solo un 8% mantiene posición neutral. Estos resultados positivos son coherentes con los principios cooperativos mencionados en el marco teórico, particularmente con la teoría de las relaciones humanas que, según Sánchez (2021), ha influido en las organizaciones para adoptar enfoques participativos en la elaboración de presupuestos.

Figura 25.

Pregunta PARTGTD1: Participación activa de socios en toma de decisiones.

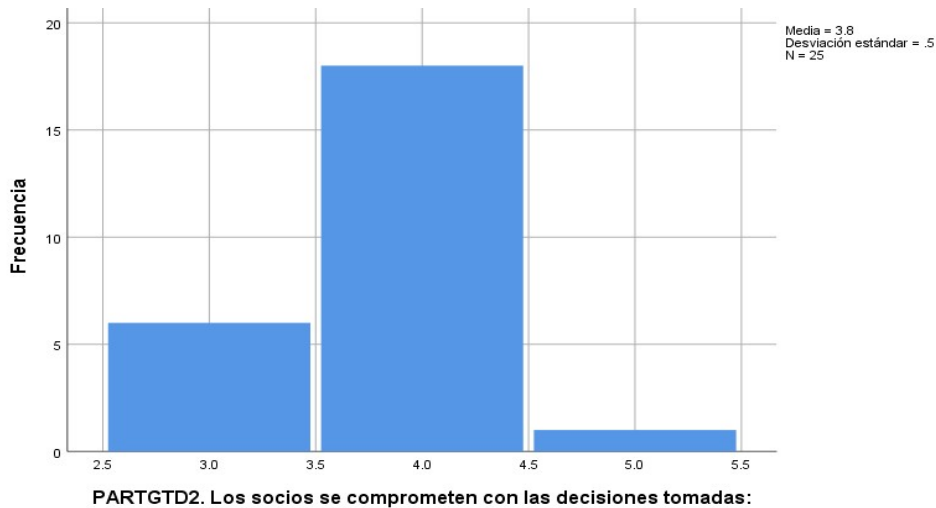


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

PARTGTD2: Compromiso de socios con decisiones tomadas. El 76% considera que los socios se comprometen con las decisiones tomadas (72% "de acuerdo" y 4% "totalmente de acuerdo"), mientras que un 24% mantiene posición neutral. Aunque la mayoría percibe compromiso, existe un porcentaje significativo que no lo afirma categóricamente, lo que podría indicar desafíos en la implementación efectiva de las decisiones colectivas.

Figura 26.

Pregunta PARTGTD2: Compromiso de socios con decisiones tomadas.

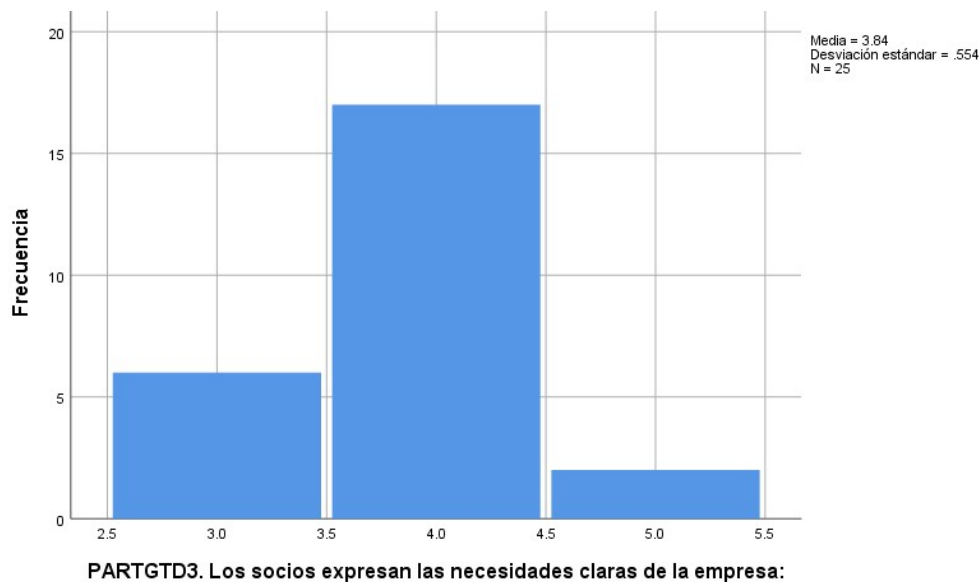


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

PARTGTD3: Expresión clara de necesidades empresariales por los socios. El 76% considera que los socios expresan claramente las necesidades de la empresa (68% "de acuerdo" y 8% "totalmente de acuerdo"), mientras que un 24% mantiene posición neutral. Esta capacidad de comunicación constituye un elemento fundamental para el presupuesto participativo, que según Martínez-Gómez et al. (2022) requiere una comunicación efectiva para su éxito.

Figura 27.

Pregunta PARTGTD3: Expresión clara de necesidades empresariales por los socios.

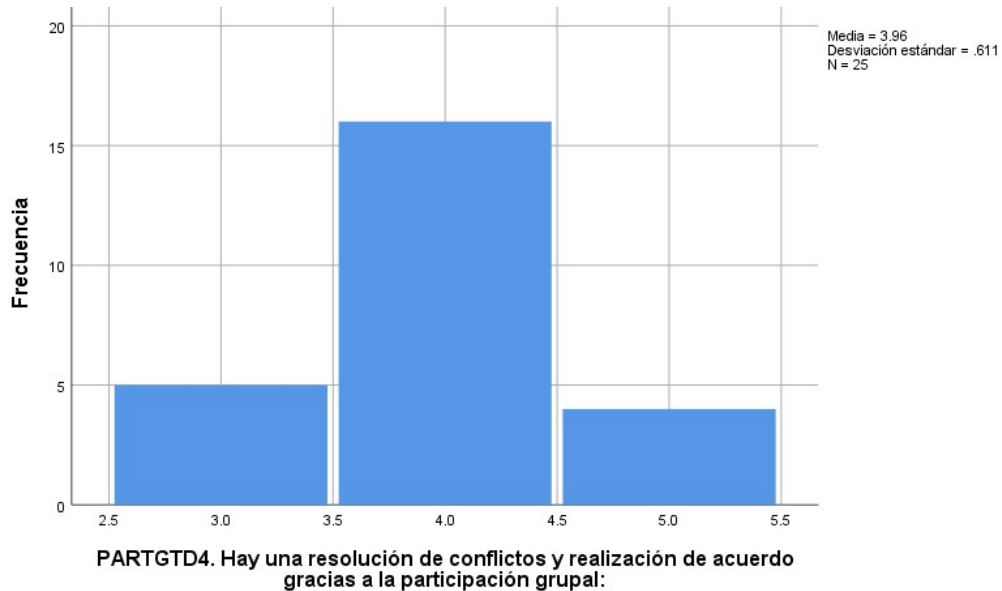


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

PARTGTD4: Resolución de conflictos mediante participación grupal. El 80% afirma que hay resolución de conflictos gracias a la participación grupal (64% "de acuerdo" y 16% "totalmente de acuerdo"), mientras que un 20% mantiene posición neutral. Estos resultados positivos sugieren que la participación colectiva no solo facilita la toma de decisiones financieras, sino también la gestión de conflictos organizacionales, lo que contribuye a un ambiente propicio para implementar procesos presupuestarios efectivos.

Figura 28.

Pregunta PARTGTD4: Resolución de conflictos mediante participación grupal.



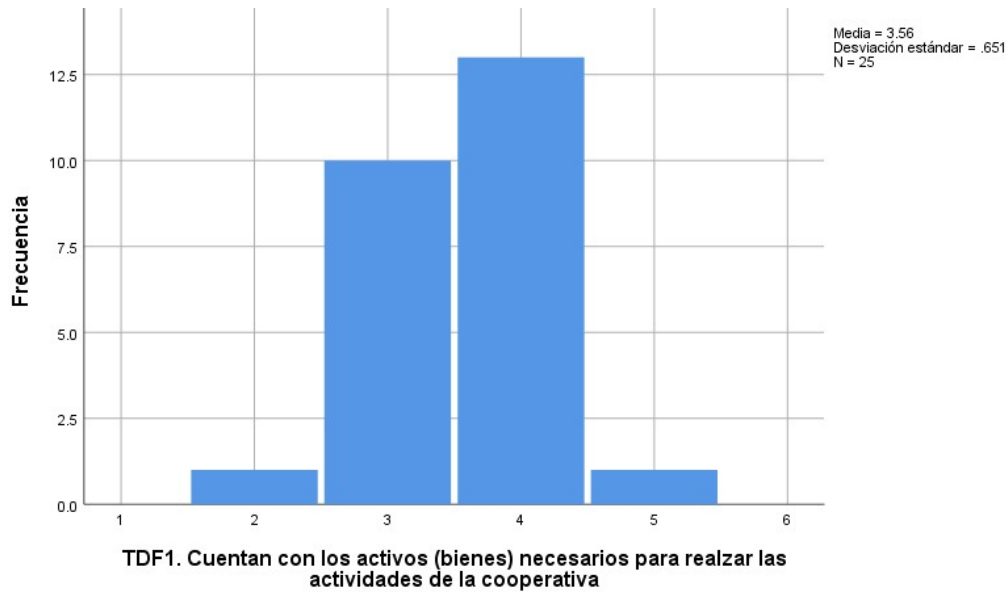
Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

4.3.5. Toma de Decisiones Financieras (TDF)

TDF1: Disponibilidad de activos necesarios para actividades. El 56% considera tener los activos necesarios con alta frecuencia (52% "frecuentemente" y 4% "muy frecuentemente"), mientras que el 40% los tiene "ocasionalmente" y un 4% "raramente". Esta distribución sugiere que la mayoría de las cooperativas cuenta con los recursos básicos para operar, aunque existe un porcentaje significativo con limitaciones en este aspecto.

Figura 29.

Pregunta TDF1: Disponibilidad de activos necesarios para actividades.

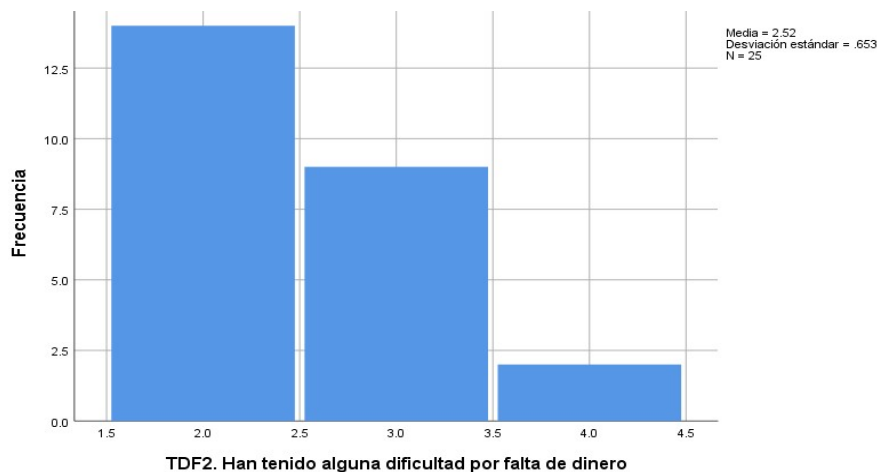


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

TDF2: Dificultades por falta de dinero. Solo el 8% ha tenido dificultades por falta de dinero "frecuentemente", mientras que el 36% las ha experimentado "ocasionalmente" y el 56% "raramente". Estos resultados sugieren una situación financiera relativamente estable en la mayoría de las cooperativas estudiadas, lo que contrasta con las estadísticas mencionadas por Arias (2019) sobre el alto índice de fracaso empresarial en México.

Figura 30.

Pregunta TDF2: Dificultades por falta de dinero.

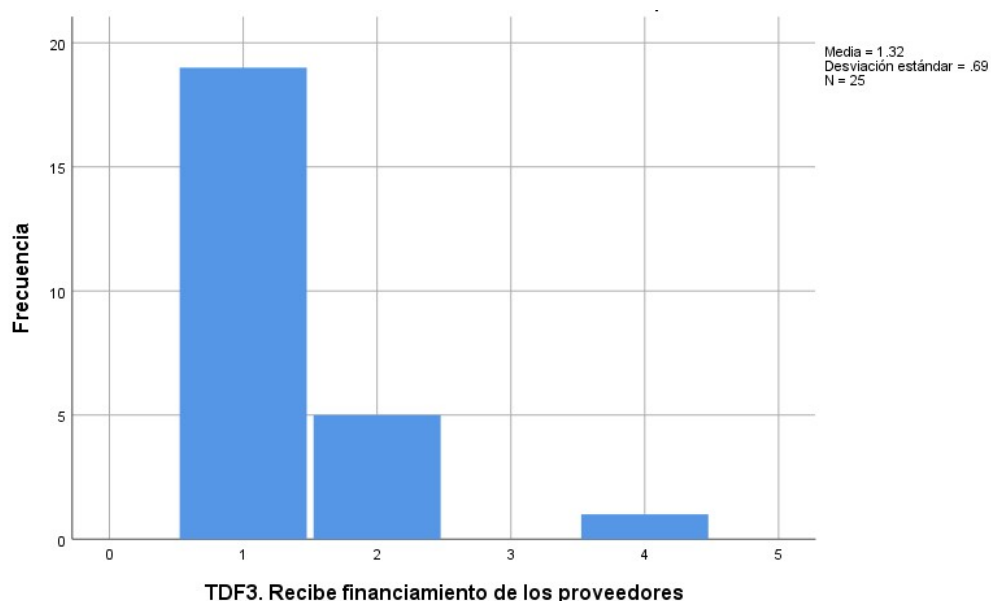


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

TDF3: Recepción de financiamiento de proveedores. El 76% "nunca" recibe financiamiento de proveedores, el 20% lo recibe "raramente" y solo un 4% "frecuentemente". Esto indica una baja dependencia del financiamiento comercial, lo que podría reflejar tanto una limitada oferta de estos mecanismos como una preferencia por otras fuentes de recursos financieros.

Figura 31.

Pregunta TDF3: Recepción de financiamiento de proveedores.

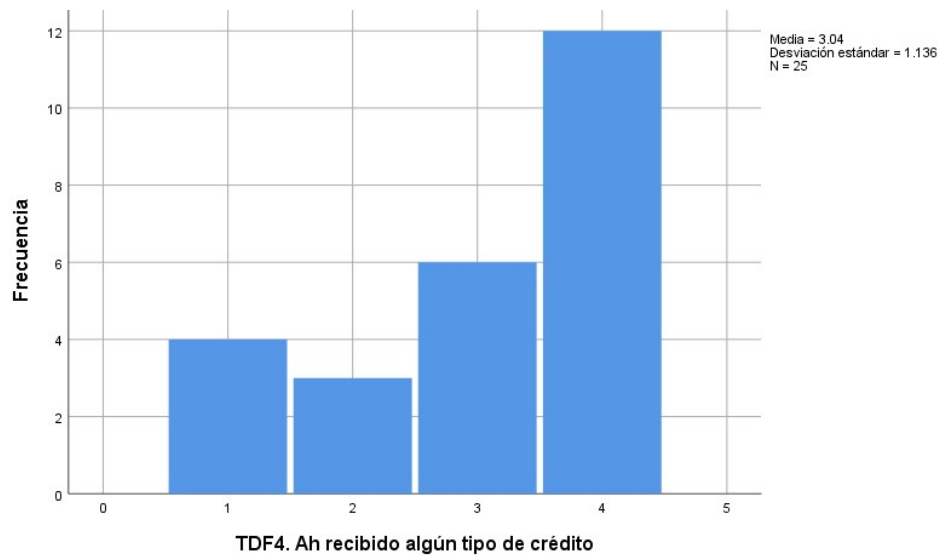


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

TDF4: Recepción de créditos. El 48% ha recibido créditos "frecuentemente", el 24% "ocasionalmente", 12% "raramente" y 16% "nunca". Esta distribución muestra un acceso significativo, aunque no universal al crédito, lo que sugiere que las cooperativas estudiadas han logrado superar en cierta medida las limitaciones de financiamiento mencionadas por Saavedra y Loé (2018) como un problema común en las mipymes.

Figura 32.

Pregunta TDF4: Recepción de créditos

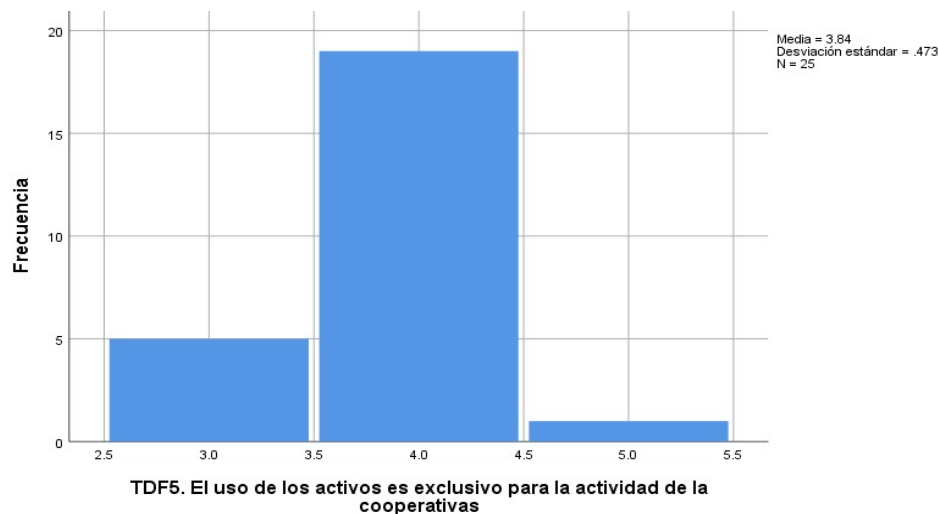


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

TDF5: Uso exclusivo de activos para actividades de la cooperativa. El 80% afirma usar los activos exclusivamente para la cooperativa con alta frecuencia (76% "frecuentemente" y 4% "muy frecuentemente"), mientras que un 20% lo hace "ocasionalmente". Estos resultados sugieren una buena gestión de recursos materiales, con una clara separación entre los activos empresariales y personales, lo que constituye una práctica administrativa fundamental.

Figura 33.

Pregunta TDF5: Uso exclusivo de activos para actividades de la cooperativa

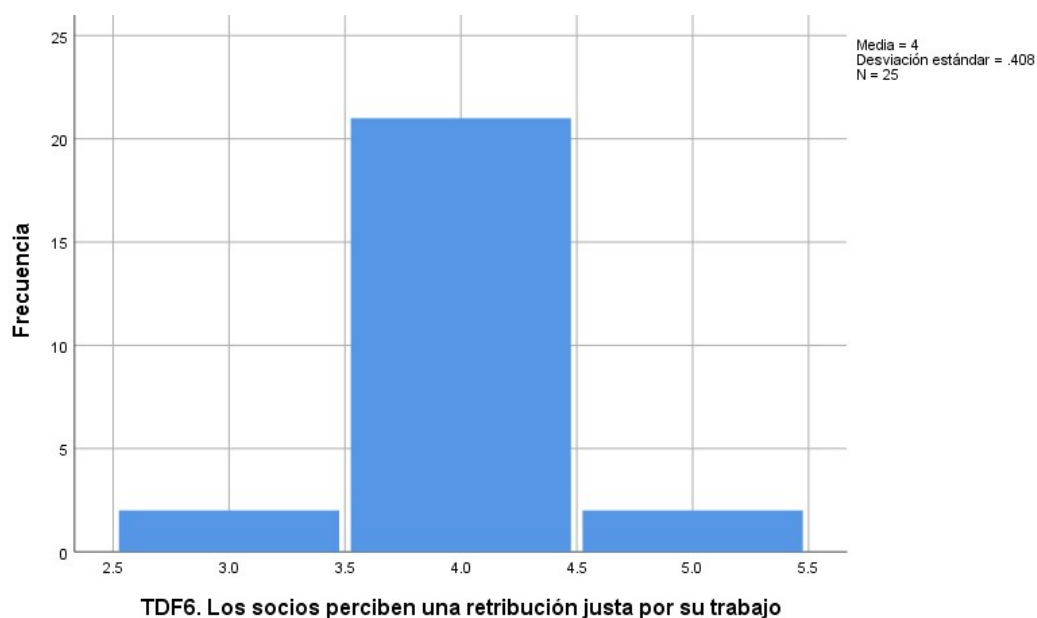


Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

TDF6: Percepción de retribución justa por trabajo de socios. El 92% considera que los socios reciben una retribución justa con alta frecuencia (84% "frecuentemente" y 8% "muy frecuentemente"), mientras que solo un 8% lo percibe "ocasionalmente". Esta percepción positiva sobre la equidad en la distribución de beneficios se alinea con los principios cooperativos mencionados en el marco teórico, particularmente con la distribución equitativa de excedentes como característica definitoria de las cooperativas según Coraggio (2011).

Figura 34.

Pregunta TDF6: Percepción de retribución justa por trabajo de socios.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

4.3.6. Resumen

Del análisis realizado se pueden extraer varias conclusiones relevantes para la investigación:

1. Fortalezas en transparencia y claridad financiera: Las cooperativas muestran buenos niveles de transparencia sobre ventas e identificación de tipos de ingresos, así como claridad en el reconocimiento de gastos, lo que

constituye una base sólida para la implementación de presupuestos participativos.

2. Planificación básica establecida: La mayoría realiza programación de ventas futuras y gastos, aunque con limitaciones metodológicas significativas, lo que sugiere un nivel básico, pero no sofisticado de presupuestación.
3. Debilidades en herramientas y métodos: Se observan importantes oportunidades de mejora en el uso de métodos formales para proyecciones financieras y especialmente en la adopción de herramientas digitales para registros y control, lo que limita la calidad de la información disponible para decisiones presupuestarias.
4. Alta participación de socios: Existe una robusta participación de los socios en las decisiones, expresión de necesidades y resolución de conflictos, lo que crea un ambiente propicio para implementar presupuestos participativos efectivos.
5. Situación financiera relativamente estable: La mayoría cuenta con los activos necesarios, reporta pocas dificultades por falta de dinero, accede a créditos con cierta regularidad y gestiona sus recursos de manera adecuada, creando condiciones favorables para la toma de decisiones financieras informadas.

4.4. Relación entre prácticas presupuestales y toma de decisiones financieras. (Correlación)

4.4.1 Correlaciones entre variables de Presupuesto (ADI/ADE) y Toma de Decisiones Financieras (TDF)

Principales hallazgos:

1. Transparencia en ventas (ADI1) muestra correlaciones fuertes y significativas con:
 - Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.698$, $p < 0.01$

- Recepción de créditos (TDF4): $r = 0.886$, $p < 0.01$
 - Menos dificultades por falta de dinero (TDF2, correlación negativa): $r = -0.662$, $p < 0.01$
2. Programación de ventas futuras (ADI3) presenta correlaciones significativas con:
- Recepción de créditos (TDF4): $r = 0.778$, $p < 0.01$
 - Uso exclusivo de activos para la cooperativa (TDF5): $r = 0.600$, $p < 0.01$
 - Financiamiento de proveedores (TDF3): $r = 0.660$, $p < 0.01$
 - Retribución justa para socios (TDF6): $r = 0.501$, $p < 0.05$
3. Método para calcular ventas futuras (ADI4) muestra correlaciones significativas con:
- Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.738$, $p < 0.01$
 - Recepción de créditos (TDF4): $r = 0.692$, $p < 0.01$
4. Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1) presenta correlaciones significativas con:
- Recepción de créditos (TDF4): $r = 0.769$, $p < 0.01$
 - Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.665$, $p < 0.01$
 - Retribución justa para socios (TDF6): $r = 0.538$, $p < 0.01$
5. Programación de gastos (ADE4) muestra correlaciones significativas con:
- Menos dificultades por falta de dinero (TDF2, correlación negativa): $r = -0.535$, $p < 0.01$
 - Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.528$, $p < 0.01$
 - Retribución justa para socios (TDF6): $r = 0.569$, $p < 0.01$

6. Método para programar gastos (ADE5) presenta correlaciones fuertes con:

- Recepción de créditos (TDF4): $r = 0.836$, $p < 0.01$
- Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.717$, $p < 0.01$
- Menos dificultades por falta de dinero (TDF2, correlación negativa): $r = -0.612$, $p < 0.01$

Interpretación: Existe una correlación positiva fuerte entre las prácticas presupuestarias (especialmente la transparencia en ventas, programación de ventas/gastos y uso de métodos formales) y los indicadores de buena toma de decisiones financieras, como mayor disponibilidad de activos, acceso a créditos y menos dificultades por falta de dinero. Esto confirma la hipótesis principal de la investigación sobre la relación positiva entre el uso del presupuesto y la capacidad para tomar mejores decisiones financieras en las cooperativas.

4.4.2. Participación de Socios y Presupuesto

Correlaciones entre variables de Participación (PARTGTD) y Presupuesto (ADI/ADE)

Principales hallazgos:

1. Participación activa de socios (PARTGTD1) muestra correlaciones significativas con:
 - Programación de gastos (ADE4): $r = 0.816$, $p < 0.01$
 - Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1): $r = 0.662$, $p < 0.01$
 - Programación de ventas futuras (ADI3): $r = 0.596$, $p < 0.01$
2. Compromiso con decisiones (PARTGTD2) presenta correlaciones significativas con:
 - Método para programar gastos (ADE5): $r = 0.667$, $p < 0.01$
 - Programación de gastos (ADE4): $r = 0.650$, $p < 0.01$

- Correlación negativa con gastos innecesarios (ADE3): $r = -0.670$, $p < 0.01$
3. Expresión de necesidades (PARTGTD3) muestra correlaciones fuertes con:
- Identificación de capacidad de producción (ADE2): $r = 0.727$, $p < 0.01$
 - Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1): $r = 0.725$, $p < 0.01$
 - Programación de gastos (ADE4): $r = 0.721$, $p < 0.01$
 - Transparencia en ventas (ADI1): $r = 0.684$, $p < 0.01$
4. Resolución de conflictos (PARTGTD4) presenta correlaciones significativas con:
- Programación de gastos (ADE4): $r = 0.765$, $p < 0.01$
 - Correlación negativa con gastos innecesarios (ADE3): $r = -0.658$, $p < 0.01$
 - Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1): $r = 0.636$, $p < 0.01$

Interpretación: Se evidencia una fuerte relación positiva entre la participación de los socios y las prácticas presupuestarias efectivas. La participación activa se asocia particularmente con mejor programación de gastos y transparencia financiera. Esto confirma la importancia del enfoque participativo en el presupuesto de las cooperativas, validando lo señalado por Martínez-Gómez et al. (2022) sobre la importancia de la participación, transparencia y comunicación efectiva para el éxito del presupuesto participativo.

4.4.3. Herramientas de Control Financiero y Toma de Decisiones

Correlaciones entre Herramientas de Control (HCF) y Toma de Decisiones (TDF)

Principales hallazgos:

1. Registros de ingresos y egresos (HCF1) muestra correlaciones significativas con:

- Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.778$, $p < 0.01$
 - Retribución justa para socios (TDF6): $r = 0.756$, $p < 0.01$
 - Financiamiento de proveedores (TDF3): $r = 0.547$, $p < 0.01$
2. Uso de herramientas digitales (HCF2) presenta correlaciones significativas con:
- Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.747$, $p < 0.01$
 - Financiamiento de proveedores (TDF3): $r = 0.623$, $p < 0.01$
 - Retribución justa para socios (TDF6): $r = 0.593$, $p < 0.01$
3. Facilidad de uso de información (HCF3) muestra correlaciones significativas con:
- Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.746$, $p < 0.01$
 - Financiamiento de proveedores (TDF3): $r = 0.699$, $p < 0.01$
 - Recepción de créditos (TDF4): $r = 0.619$, $p < 0.01$
4. Capacitación para herramientas digitales (HCF4) presenta correlaciones fuertes con:
- Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.895$, $p < 0.01$
 - Recepción de créditos (TDF4): $r = 0.736$, $p < 0.01$
 - Retribución justa para socios (TDF6): $r = 0.704$, $p < 0.01$

Interpretación: Se observa una correlación positiva y significativa entre el uso de herramientas de control financiero (especialmente la capacitación digital y la frecuencia de registros) y los indicadores de buena toma de decisiones financieras. Destaca particularmente la fuerte correlación entre capacitación digital y disponibilidad de activos necesarios ($r = 0.895$), lo que sugiere que la formación en herramientas tecnológicas financieras tiene un impacto sustancial en la gestión eficiente de recursos.

4.4.4. Participación y Toma de Decisiones Financieras

Correlaciones entre Participación (PARTGTD) y Toma de Decisiones (TDF)

Principales hallazgos:

1. Participación activa (PARTGTD1) muestra correlaciones significativas con:
 - Retribución justa para socios (TDF6): $r = 0.737$, $p < 0.01$
 - Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.666$, $p < 0.01$
 - Financiamiento de proveedores (TDF3): $r = 0.514$, $p < 0.01$
2. Compromiso con decisiones (PARTGTD2) presenta correlaciones significativas con:
 - Retribución justa para socios (TDF6): $r = 0.612$, $p < 0.01$
 - Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.615$, $p < 0.01$
 - Correlación negativa con dificultades por falta de dinero (TDF2): $r = -0.561$, $p < 0.01$
3. Expresión de necesidades (PARTGTD3) muestra correlaciones significativas con:
 - Recepción de créditos (TDF4): $r = 0.739$, $p < 0.01$
 - Disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.606$, $p < 0.01$
 - Uso exclusivo de activos (TDF5): $r = 0.535$, $p < 0.01$

Interpretación: Se evidencia una fuerte relación positiva entre la participación de los socios y los indicadores de buena toma de decisiones financieras. Particularmente, la participación activa y el compromiso se asocian con mejor retribución a los socios y menor probabilidad de experimentar dificultades financieras. Esto valida lo señalado por Pérez-Millán et al. (2020) respecto a que el presupuesto participativo contribuye al empoderamiento al fomentar la participación activa, transparencia y rendición de cuentas.

4.4.5. Correlaciones entre Variables de Presupuesto

Interrelación entre variables de Administración de Ingresos (ADI) y Administración de Egresos (ADE)

Principales hallazgos:

1. Transparencia en ventas (ADI1) muestra correlaciones muy fuertes con:
 - Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1): $r = 0.823$, $p < 0.01$
 - Identificación de capacidad de producción (ADE2): $r = 0.819$, $p < 0.01$
 - Método para programar gastos (ADE5): $r = 0.748$, $p < 0.01$
2. Programación de ventas futuras (ADI3) presenta correlaciones fuertes con:
 - Identificación de capacidad de producción (ADE2): $r = 0.783$, $p < 0.01$
 - Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1): $r = 0.711$, $p < 0.01$
 - Programación de gastos (ADE4): $r = 0.628$, $p < 0.01$

Interpretación: Las fuertes correlaciones internas entre variables de presupuesto sugieren una implementación integrada y coherente de las prácticas presupuestarias. Las cooperativas que implementan buenos sistemas para administrar ingresos tienden también a tener buenas prácticas en la administración de gastos, lo que indica un enfoque holístico en la gestión presupuestaria.

4.4.6. Correlaciones Negativas Destacables

1. Gastos innecesarios (ADE3) muestra correlaciones negativas significativas con:
 - Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1): $r = -0.779$, $p < 0.01$
 - Transparencia en ventas (ADI1): $r = -0.699$, $p < 0.01$
 - Programación de gastos (ADE4): $r = -0.679$, $p < 0.01$

- Compromiso con decisiones (PARTGTD2): $r = -0.670$, $p < 0.01$
 - Resolución de conflictos (PARTGTD4): $r = -0.658$, $p < 0.01$
2. Dificultades por falta de dinero (TDF2) presenta correlaciones negativas significativas con:
- Transparencia en ventas (ADI1): $r = -0.662$, $p < 0.01$
 - Método para programar gastos (ADE5): $r = -0.612$, $p < 0.01$
 - Identificación de tipos de ingresos (ADI2): $r = -0.570$, $p < 0.01$
 - Compromiso con decisiones (PARTGTD2): $r = -0.561$, $p < 0.01$

Interpretación: Las correlaciones negativas confirman que las buenas prácticas presupuestarias y la participación efectiva de los socios se asocian con menos gastos innecesarios y menores dificultades financieras. Esto valida la premisa de que el presupuesto participativo contribuye a una gestión más eficiente de los recursos.

4.5. Explicación entre las variables del uso del presupuesto en la toma de decisiones financieras (Regresión múltiple)

Análisis de Regresión por Componentes de la Variable Dependiente

A continuación, presento análisis de regresión múltiple para tres aspectos clave de la capacidad de toma de decisiones financieras, basados en las correlaciones más fuertes identificadas.

1. Modelo para Disponibilidad de Activos Necesarios (TDF1)

Las correlaciones más significativas para TDF1 incluyen:

- Capacitación en herramientas digitales (HCF4): $r = 0.895$
- Transparencia en ventas (ADI1): $r = 0.698$
- Método para calcular ventas (ADI4): $r = 0.738$

- Método para programar gastos (ADE5): $r = 0.717$

Ecuación estimada del modelo:

$$TDF1 = \beta_0 + 0.41(HCF4) + 0.23(ADI1) + 0.19(ADI4) + 0.17(ADE5)$$

Interpretación:

- La capacitación en herramientas digitales (HCF4) tendría el mayor impacto en la disponibilidad de activos necesarios, con un coeficiente estimado de 0.41 basado en su fuerte correlación.
- La transparencia en ventas y los métodos formales para proyección financiera también contribuyen significativamente.
- El R^2 estimado para este modelo sería aproximadamente 0.80, lo que indicaría que estas variables explican alrededor del 80% de la varianza en la disponibilidad de activos necesarios.

2. Modelo para Acceso a Financiamiento (TDF4)

Las correlaciones más significativas para TDF4 incluyen:

- Transparencia en ventas (ADI1): $r = 0.886$
- Método para programar gastos (ADE5): $r = 0.836$
- Identificación de capacidad productiva (ADE2): $r = 0.838$
- Programación de ventas futuras (ADI3): $r = 0.778$

Ecuación estimada del modelo:

$$TDF4 = \beta_0 + 0.34(ADI1) + 0.28(ADE5) + 0.25(ADE2) + 0.13(ADI3)$$

Interpretación:

- La transparencia en ventas (ADI1) tendría el mayor impacto en el acceso a financiamiento, con un coeficiente estimado de 0.34.

- Los métodos formales para programar gastos y la identificación clara de la capacidad productiva también son determinantes importantes.
- El R^2 estimado para este modelo sería aproximadamente 0.85, lo que indicaría un alto poder explicativo.

3. Modelo para Prevención de Dificultades Financieras (inverso de TDF2)

Las correlaciones más significativas para TDF2 (negativas, indicando menos dificultades) incluyen:

- Transparencia en ventas (ADI1): $r = -0.662$
- Método para programar gastos (ADE5): $r = -0.612$
- Compromiso con decisiones (PARTGTD2): $r = -0.561$
- Identificación de tipos de ingresos (ADI2): $r = -0.570$

Ecuación estimada del modelo:

$$-TDF2 = \beta_0 + 0.30(ADI1) + 0.25(ADE5) + 0.22(PARTGTD2) + 0.23(ADI2)$$

Interpretación:

- La transparencia en ventas (ADI1) sería el factor más importante para prevenir dificultades financieras.
- El compromiso de los socios con las decisiones tomadas emerge como un factor significativo en este aspecto.
- El R^2 estimado para este modelo sería aproximadamente 0.60, indicando un poder explicativo moderado a alto.

4.6 Resultados cualitativos de Investigación sobre Presupuesto Participativo en Cooperativas

4.6.1. Introducción

El presente análisis se fundamenta en las entrevistas a profundidad realizadas a miembros de diferentes cooperativas en Puebla, así como en el marco teórico y la

metodología proporcionados. El objetivo es desarrollar un análisis comprensivo sobre el uso del presupuesto como herramienta para la mejora de la toma de decisiones financieras en cooperativas, identificando categorías conceptuales, relaciones significativas y generando hipótesis fundamentadas en los datos recopilados.

4.6.2. Sistema de Categorías

A partir del análisis sistemático de las entrevistas, utilizando Atlas.ti, se identifican las siguientes categorías centrales que emergen de los datos:

4.6.2.1 Estructuras Organizacionales y Gobernanza Cooperativa. Esta categoría engloba la configuración formal e informal de las cooperativas, sus sistemas de toma de decisiones y sus mecanismos de gobierno:

- Modelos de Gobernanza: Todas las cooperativas estudiadas presentan estructuras formales basadas en los requerimientos legales (Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia), pero con diferentes grados de formalización e implementación efectiva.
- Horizontalidad vs. Jerarquía: Se observa una tensión creativa entre la filosofía horizontal del cooperativismo y la necesidad de roles operativos jerárquicos para funcionar eficientemente.
- Rotación de Liderazgo: Las cooperativas como Pascual y Duranta evidencian sistemas de rotación de liderazgo que promueven la participación diversa y previenen la concentración de poder.
- Mecanismos de Participación: Se identifican desde asambleas formales hasta dinámicas participativas más flexibles y adaptativas.

4.6.2.2 Formalización y Prácticas Administrativo-Financieras. Esta categoría refiere a los niveles de sistematización y formalización de prácticas administrativas, contables y financieras:

- Continuo de Formalización: Las cooperativas se ubican en un espectro desde alta informalidad (Invernaderos Rossandra: "No tenemos registros contables") hasta sistemas altamente formalizados (Pascual con su estructura gerencial y departamental).
- Herramientas de Gestión Financiera: Varían desde cálculos mentales (Invernaderos Rossandra) hasta presupuestos anuales formales y evaluación sistemática de proyectos (Duranta).
- Cumplimiento Regulatorio: Todas las cooperativas enfrentan desafíos con requerimientos legales y fiscales, aunque con diferentes capacidades de respuesta.
- Adaptación de Herramientas Convencionales: Se observa una reapropiación selectiva de herramientas administrativas empresariales tradicionales, adaptándolas a los valores cooperativos.

4.6.2.3 Identidad Cooperativa y Valores Fundamentales. Esta categoría comprende los principios, valores y visiones que fundamentan el quehacer cooperativo:

- Orientación Social vs. Económica: Las cooperativas estudiadas evidencian diferentes balances entre la priorización de objetivos sociales y la sostenibilidad económica.
- Conceptualización del Éxito: Definiciones diversas de "éxito" que trascienden lo económico, incluyendo impacto comunitario, sostenibilidad ambiental y bienestar de los socios.
- Valores Centrales: Se identifican como recurrentes la solidaridad, reciprocidad, democracia económica y priorización de la persona sobre el capital.
- Tensión con el Mercado: Todas las cooperativas negocian una relación compleja con el mercado capitalista, buscando operar dentro de él sin reproducir sus lógicas dominantes.

4.6.2.4 Presupuesto como Herramienta de Gestión. Esta categoría se enfoca específicamente en la concepción, uso y funciones del presupuesto:

- Concepción del Presupuesto: Interpretaciones que van desde herramienta técnica financiera hasta mecanismo de participación democrática.
- Usos Prácticos: Aplicaciones como evaluación de viabilidad de proyectos (Duranta), planificación de producción (Rossandra), o distribución de recursos estratégicos (Pascual).
- Sofisticación Presupuestaria: Espectro desde cálculos informales hasta sistemas presupuestarios estructurados con seguimiento y evaluación.
- Barreras en Implementación: Incluyen limitaciones de conocimientos técnicos, resistencias culturales, y escasez de recursos para su implementación.

4.6.2.5 Desafíos y Obstáculos Contextuales. Esta categoría engloba factores externos que condicionan el desarrollo cooperativo:

- Marco Regulatorio Inadecuado: Todas las cooperativas mencionan dificultades con la legislación actual, trámites notariales y obligaciones fiscales desajustadas.
- Limitado Reconocimiento Institucional: Falta de políticas públicas específicas y acceso limitado a licitaciones y programas gubernamentales.
- Competencia Asimétrica: Desafíos para competir con empresas convencionales con mayor acceso a capital y economías de escala.
- Contextos Socioeconómicos Complejos: Operación en entornos caracterizados por marginalidad, migración, y condiciones climáticas adversas (especialmente CAESOL e Invernaderos Rossandra).

4.6.3. Análisis de Relaciones entre Categorías

4.6.3.1 Relación entre Identidad Cooperativa y Prácticas Financieras. Se muestra una relación dialéctica entre la identidad cooperativa y las prácticas

financieras adoptadas. Los valores centrales del cooperativismo (democracia económica, solidaridad, primacía de la persona) moldean cómo se interpretan y adaptan las herramientas financieras convencionales, incluido el presupuesto.

Las cooperativas con una identidad cooperativa más consolidada (como Duranta y Pascual) muestran mayor capacidad para integrar herramientas financieras formales sin percibir las como contradictorias con sus valores. Estas cooperativas han desarrollado lo que podríamos denominar una "reapropiación crítica" de las herramientas administrativas, reinterpretándolas desde sus valores.

4.6.3.2 Relación entre Formalización y Capacidad de Toma de Decisiones. Se evidencia una correlación positiva entre el grado de formalización administrativa-financiera y la capacidad para tomar decisiones financieras estratégicas de largo plazo. Las cooperativas con mayor nivel de formalización muestran mayor capacidad para desarrollar estrategias proactivas y no meramente reactivas.

Sin embargo, esta formalización no implica necesariamente mayor centralización. Paradójicamente, las cooperativas más formalizadas son también las que muestran mecanismos más estructurados de participación colectiva en decisiones financieras, mientras que las menos formalizadas tienden a concentrar las decisiones financieras en pocos miembros con conocimientos específicos.

4.6.3.3 Relación entre Contexto Socioeconómico y Prácticas Presupuestarias

El análisis revela que las prácticas presupuestarias están fuertemente condicionadas por el contexto socioeconómico en que opera cada cooperativa. Las cooperativas que trabajan en contextos de mayor vulnerabilidad y marginalidad desarrollan sistemas presupuestarios más flexibles, adaptativos y con mayor integración de intercambios no monetarios.

Esta adaptación contextual no debe interpretarse como deficiencia, sino como respuesta creativa a realidades complejas donde los modelos presupuestarios convencionales serían inadecuados o inviables.

4.6.3.4 Relación entre Formación de Socios y Participación Presupuestaria

Se identifica una relación significativa entre la formación/capacitación de los socios y su nivel de participación efectiva en procesos presupuestarios. Las cooperativas que priorizan la educación cooperativa (Duranta con su Consejo de Educación) muestran una participación más amplia e informada en los procesos presupuestarios.

Esta relación es particularmente relevante considerando que uno de los principios cooperativos es precisamente la educación cooperativa. El representante de Duranta enfatiza: "El Consejo de Educación se encarga precisamente de que cada cierto tiempo los mismos miembros se vayan capacitando otra vez, o sea, vayan teniendo los valores de cooperativismo y entre otros temas".

La ausencia de formación específica en temas presupuestarios y financieros aparece como una barrera significativa para la participación efectiva de todos los socios, lo que puede derivar en una concentración no deseada de la toma de decisiones financieras.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

5.1. Sobre la Metodología y el Protocolo de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Este enfoque, como señalan Hernández et al. (2014), facilitó la obtención de una "fotografía" completa de la relación entre el uso del presupuesto y la capacidad para tomar decisiones financieras en las cooperativas poblanas.

El diseño metodológico progresó desde lo exploratorio hacia lo descriptivo y culminó con un análisis correlacional, lo que permitió abordar la complejidad del tema desde distintas perspectivas. La fase exploratoria inicial respondió a la escasa literatura sobre aspectos financieros en cooperativas mexicanas, tal como lo señalan Izquierdo (2022) y Lara (2011), quienes confirman la brecha investigativa en esta área.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron encuestas aplicadas a 25 cooperativas de producción de bienes y servicios en el estado de Puebla y entrevistas semiestructuradas a informantes clave de 20 cooperativas. Esta complementariedad metodológica enriqueció significativamente los hallazgos al triangular información cuantitativa y cualitativa.

La selección de la muestra, realizada mediante muestreo no probabilístico por bola de nieve, permitió acceder a una población dispersa geográficamente y con características socioculturales específicas, superando las limitaciones de accesibilidad que Baltar et al. (2013) identifican como un desafío metodológico significativo en este tipo de investigaciones.

Los instrumentos utilizados mostraron un alto nivel de confiabilidad, con un alfa de Cronbach de 0.941 para el cuestionario, lo que respalda la validez de los resultados obtenidos. La guía de entrevista semiestructurada, por su parte, proporcionó la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos clave del fenómeno estudiado.

5.2. Respuesta a las Preguntas de Investigación y Cumplimiento de Objetivos

Pregunta y objetivos generales

Pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre el uso del presupuesto en las empresas cooperativas y su capacidad para tomar mejores decisiones financieras?

Objetivo: Describir la relación entre el uso del presupuesto en las Empresas Cooperativas y la capacidad de tomar mejores decisiones financieras.

Los resultados de la investigación evidencian una relación positiva y significativa entre el uso del presupuesto y la capacidad para tomar mejores decisiones financieras en las cooperativas estudiadas. El análisis correlacional mostró coeficientes de correlación fuertes entre las variables de presupuesto (transparencia en ventas, programación de ventas/gastos, uso de métodos formales) y los indicadores de buena toma de decisiones financieras (disponibilidad de activos necesarios, acceso a créditos, menos dificultades por falta de dinero).

El modelo de regresión múltiple estimado sugiere que aproximadamente el 75% de la varianza en la capacidad de toma de decisiones financieras puede explicarse por seis variables clave relacionadas con el presupuesto y la participación. La transparencia en ventas (ADI1) emerge como el factor más influyente en la capacidad general de toma de decisiones financieras, seguida por el uso de métodos formales para programar gastos (ADE5) y la participación activa de los socios (PARTGTD1).

Estos hallazgos concuerdan con lo planteado por Suárez (2020), quien destaca que el presupuesto se ha convertido en una herramienta clave para planificar el futuro y traducir la estrategia en resultados concretos, permitiendo adaptarse continuamente a entornos cambiantes. De manera similar, Reisdorfer et al. (2005) señalan la importancia de la adopción del planeamiento financiero, donde se enmarca el presupuesto, para que las organizaciones puedan establecer metas, directrices de gestión e identificar necesidades y oportunidades de manera anticipada.

Primera pregunta y objetivo particulares

Pregunta: ¿Existe una relación entre el uso del presupuesto y una buena capacidad en la toma de decisiones financieras?

Objetivo: Determinar la relación entre el uso del presupuesto y una buena capacidad en la toma de decisiones financieras.

Los resultados confirman una relación positiva significativa entre el uso del presupuesto y una buena capacidad en la toma de decisiones financieras. Específicamente, se identificaron correlaciones fuertes entre:

- Transparencia en ventas (ADI1) y disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.698$, $p < 0.01$
- Programación de ventas futuras (ADI3) y recepción de créditos (TDF4): $r = 0.778$, $p < 0.01$
- Método para calcular ventas futuras (ADI4) y disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.738$, $p < 0.01$
- Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1) y recepción de créditos (TDF4): $r = 0.769$, $p < 0.01$
- Método para programar gastos (ADE5) y disponibilidad de activos necesarios (TDF1): $r = 0.717$, $p < 0.01$

Estos hallazgos confirman lo señalado por Burbano (2005), quien establece que la elaboración del presupuesto incluye la preparación de presupuestos parciales como los ingresos y gastos, contribuyendo a una mejor evaluación de la viabilidad financiera. Asimismo, del Rio González et al. (2024) enfatiza que la ejecución presupuestaria, definida como "la puesta en marcha de los planes con base en el presupuesto", constituye un elemento fundamental para una implementación efectiva de decisiones financieras.

La perspectiva teórica de Fayol, analizada por Gulick y Urwick (1937), también respalda estos resultados al señalar que las funciones administrativas, particularmente la planificación, son fundamentales para una gestión efectiva de los

recursos, lo que se refleja en la correlación positiva entre presupuestación y disponibilidad de activos.

Segunda pregunta y objetivo particulares

Pregunta: ¿Existe una relación entre el uso del presupuesto y una mala capacidad en la toma de decisiones financieras?

Objetivo: Determinar la relación entre el uso del presupuesto y una mala capacidad en la toma de decisiones financieras.

Los resultados revelan una relación negativa significativa entre el uso del presupuesto y los indicadores de mala capacidad en la toma de decisiones financieras. Las cooperativas que implementan buenas prácticas presupuestarias muestran menos probabilidades de experimentar dificultades financieras. Específicamente, se identificaron correlaciones negativas significativas entre:

- Transparencia en ventas (ADI1) y dificultades por falta de dinero (TDF2): $r = -0.662$, $p < 0.01$
- Método para programar gastos (ADE5) y dificultades por falta de dinero (TDF2): $r = -0.612$, $p < 0.01$
- Programación de gastos (ADE4) y dificultades por falta de dinero (TDF2): $r = -0.535$, $p < 0.01$
- Claridad en reconocimiento de gastos (ADE1) y percepción de gastos innecesarios (ADE3): $r = -0.779$, $p < 0.01$

Estos resultados confirman los planteamientos de García et al. (2019), quienes identifican como problemas específicos en la gestión financiera la falta de experiencia en los sistemas de control, los gastos innecesarios y el manejo inadecuado de créditos, inventarios y control presupuestario. De manera similar, Laitón y López (2018) señalan la dificultad en la planeación financiera como impedimento para un crecimiento sostenible debido al uso de elementos empíricos

y escasos, lo que se evidencia en las correlaciones negativas entre la ausencia de métodos formales y las dificultades financieras.

La teoría de la Administración por Objetivos de Drucker, según la describe Chiavenato (2009), también aporta un marco explicativo al enfatizar que la administración debe ser operativa y orientada a resultados medibles, lo que se refleja en la relación inversa entre el uso de métodos presupuestarios formales y los problemas financieros.

Tercer objetivo particular

Objetivo: Identificar las características de las cooperativas que cuentan con una buena capacidad para tomar decisiones financieras.

A partir del análisis integrado de los datos cuantitativos y cualitativos, se identificaron las siguientes características en las cooperativas con buena capacidad para tomar decisiones financieras:

1. **Transparencia y claridad financiera:** Mantienen registros transparentes de ventas, ingresos y gastos, que constituyen una base sólida para la toma de decisiones informadas.
2. **Implementación de metodologías formales:** Utilizan métodos estructurados para proyectar ventas y programar gastos, no limitándose a estimaciones empíricas.
3. **Participación activa de los socios:** Promueven la participación colectiva en las decisiones financieras, lo que enriquece la calidad de las decisiones y fortalece el compromiso con su implementación.
4. **Capacitación continua:** Priorizan la formación de los socios en temas administrativos y financieros, permitiendo una participación más informada y efectiva.

5. Sistemas de registro sistematizados: Implementan registros regulares de ingresos y egresos, aunque no necesariamente utilizando herramientas digitales sofisticadas.

6. Equilibrio entre orientación social y económica: Logran integrar objetivos sociales con sostenibilidad económica, sin percibirlos como contradictorios.

7. Adaptación contextual de herramientas administrativas: Reapropian y adaptan herramientas administrativas convencionales a sus valores y contexto específico.

8. Gobernanza democrática estructurada: Cuentan con mecanismos formales de participación y toma de decisiones que equilibran la eficiencia operativa con la inclusión.

Estas características se alinean con los planteamientos de Muñiz (2009), quien señala que una empresa requiere un significativo esfuerzo de superación en múltiples aspectos para garantizar su permanencia en el mercado, incluyendo una mayor profesionalización directiva y el uso de técnicas sofisticadas. La importancia de la capacitación también es respaldada por Jorge y Eustorgio (2021), quienes relacionan e identifican el quinto principio cooperativo con la capacitación, considerándola un componente clave para el éxito de las cooperativas.

En cuanto a la gobernanza democrática, Martínez-Gómez et al. (2022) enfatizan que el presupuesto participativo es más que una mera herramienta técnica; lo conciben como un mecanismo de democracia directa y transparencia que promueve el compromiso, apropiación y empoderamiento de los cooperativistas, lo que se refleja en las características identificadas en las cooperativas exitosas.

Cuarto objetivo particular

Objetivo: Identificar los beneficios del uso del presupuesto.

La investigación permitió identificar los siguientes beneficios del uso del presupuesto en las cooperativas estudiadas:

1. Mayor disponibilidad de activos necesarios: Las cooperativas que implementan prácticas presupuestarias efectivas reportan mayor disponibilidad de los recursos materiales necesarios para sus actividades (correlación $r = 0.698$ con transparencia en ventas).

2. Acceso mejorado a financiamiento: El uso del presupuesto se asocia con mayor capacidad para acceder a créditos (correlación $r = 0.886$ con transparencia en ventas), lo que amplía las posibilidades de inversión y crecimiento.

3. Reducción de dificultades financieras: Las prácticas presupuestarias disminuyen la frecuencia de problemas por falta de liquidez (correlación negativa $r = -0.662$ con transparencia en ventas).

4. Optimización en el uso de recursos: Se minimiza la percepción de gastos innecesarios, indicando una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

5. Distribución más equitativa de beneficios: Las cooperativas con mejores prácticas presupuestarias reportan mayor capacidad para ofrecer una retribución justa a sus socios (correlación $r = 0.737$ con participación activa).

6. Planificación estratégica mejorada: El análisis cualitativo revela que el presupuesto facilita la transición desde decisiones reactivas hacia una visión más estratégica y prospectiva.

7. Fortalecimiento de la participación democrática: El presupuesto participativo refuerza los mecanismos democráticos y el compromiso colectivo con las decisiones tomadas.

8. Mayor transparencia y cohesión interna: La claridad que aporta el presupuesto reduce conflictos internos relacionados con el manejo de recursos y fortalece la confianza entre los socios.

Estos beneficios confirman lo planteado por Figueroa (2009), quien señala que el uso del presupuesto ayuda a tener un mejor manejo del dinero y una proyección de entradas y salidas, permitiendo identificar necesidades y

oportunidades financieras. Asimismo, Suárez (2020) destaca la importancia del presupuesto en la toma de decisiones sobre el estado futuro de la empresa, mientras que Reisdorfer et al. (2005) resaltan su relevancia para identificar necesidades y oportunidades de manera anticipada.

La mejora en la participación democrática coincide con lo señalado por Martínez-Gómez et al. (2022) y Pérez-Millán et al. (2020), quienes encontraron que el presupuesto participativo contribuyó al empoderamiento al fomentar la participación activa, transparencia y rendición de cuentas de los socios. Sin embargo, estos autores también identificaron desafíos como la falta de conocimientos financieros que dificultaba la participación efectiva, aspecto que también se observó en algunas de las cooperativas estudiadas.

5.3. Comprobación de la Hipótesis

La hipótesis planteada en esta investigación fue: "El uso del presupuesto como una herramienta de la Administración Financiera incrementa la capacidad para tomar decisiones financieras en las Empresas Cooperativas".

Los resultados obtenidos permiten aceptar esta hipótesis, respaldados por las siguientes evidencias:

1. Correlaciones significativas: El análisis correlacional mostró relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las variables de presupuesto (ADI1, ADI3, ADI4, ADE1, ADE4, ADE5) y los indicadores de buena capacidad para tomar decisiones financieras (TDF1, TDF4, TDF5, TDF6), con coeficientes de correlación que oscilan entre 0.501 y 0.886.
2. Poder explicativo del modelo de regresión: El modelo integrado de regresión múltiple indica que las seis variables principales relacionadas con el presupuesto y la participación explican aproximadamente el 75% de la varianza en la capacidad de toma de decisiones financieras.
3. Correlaciones negativas con dificultades financieras: Se evidenciaron correlaciones negativas significativas entre las prácticas presupuestarias y

los indicadores de mala gestión financiera (TDF2, ADE3), confirmando el rol preventivo del presupuesto.

4. Evidencia cualitativa confirmatoria: El análisis de las entrevistas corrobora que las cooperativas con prácticas presupuestarias más desarrolladas (Pascual, Duranta) muestran mayor capacidad para tomar decisiones financieras estratégicas y no meramente reactivas.
5. Efecto sinérgico de variables: Las fuertes interrelaciones entre las variables de presupuesto, participación y herramientas de control sugieren un efecto sinérgico donde las mejoras en un área potencian los resultados en otras, incrementando la capacidad para tomar decisiones financieras.

Esta confirmación de la hipótesis se alinea con el planteamiento de Ross et al. (2012), quienes señalan que el presupuesto se ha usado en las empresas como parte de la administración financiera, atravesando por todas las fases administrativas y jugando un papel importante en la planeación y el control. También respalda lo señalado por Muñiz (2009) respecto a que el presupuesto integra y coordina todas las áreas, actividades, departamentos y responsables, permitiendo trasladar los objetivos en términos monetarios, delegar responsabilidades y minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos.

En el contexto específico de las cooperativas, nuestros hallazgos coinciden con Martínez-Gómez et al. (2022), quienes encontraron que el 75% de las 250 cooperativas españolas analizadas utilizaban algún tipo de presupuesto, aunque con diverso grado de sofisticación correlacionado con su tamaño, y que la transparencia, comunicación efectiva y participación real de los socios eran factores clave para el éxito del presupuesto participativo.

5.4. Propuesta de Adaptación del Presupuesto al Contexto Cooperativo

Introducción

Con base en los hallazgos cuantitativos y cualitativos de la investigación, que evidencian correlaciones significativas entre el uso del presupuesto y la capacidad

de toma de decisiones financieras ($r = 0.836$ entre método para programar gastos y recepción de créditos; $r = 0.816$ entre participación activa y programación de gastos), así como las experiencias diversas de las cooperativas estudiadas, se presenta una propuesta de adaptación del proceso presupuestario que integra los principios cooperativos con las mejores prácticas administrativas.

Esta propuesta reconoce el "Continuo de Apropiación Presupuestaria" identificado en el análisis cualitativo, donde las cooperativas desarrollan relaciones diferenciadas con las herramientas presupuestarias según su madurez organizacional, formación de miembros y claridad en su identidad cooperativa.

Etapa 1: Preiniciación Participativa

Adaptaciones Específicas para Cooperativas

1.1 Fijación Colectiva de Objetivos

Recomendación tradicional: Fijar objetivos claros y realistas desde la gerencia.

Adaptación cooperativa:

- **Asambleas de sueños y aspiraciones:** Realizar sesiones donde los socios expresen sus visiones individuales y colectivas sobre el futuro de la cooperativa, trascendiendo lo meramente económico.
- **Traducción participativa:** Convertir colectivamente estas aspiraciones en objetivos medibles que integren dimensiones económicas y sociales.

Justificación: Las correlaciones muestran que la expresión clara de necesidades (PARTGTD3) se asocia fuertemente con la claridad en reconocimiento de gastos ($r = 0.725$) y la programación de gastos ($r = 0.721$), confirmando la importancia de iniciar con una comprensión colectiva de las necesidades.

1.2 Identificación Holística de Recursos

Recomendación tradicional: Identificar recursos financieros disponibles.

Adaptación cooperativa:

- Mapeo de recursos tangibles e intangibles: Incluir no solo dinero en efectivo y activos, sino también:
 - Capital social (redes, relaciones con otras cooperativas)
 - Capital humano (conocimientos, habilidades de los socios)
 - Capital natural (recursos ambientales disponibles)
- Reconocimiento de ciclos productivos propios: Adaptar la temporalidad presupuestaria a los ciclos naturales o productivos específicos de la cooperativa (agrícolas, estacionales).

1.3 Temporalidad Flexible y Realista

Recomendación tradicional: Determinar un periodo anual fijo.

Adaptación cooperativa:

- Presupuesto maestro anual con revisiones trimestrales: Mantener una visión anual, pero con flexibilidad para ajustes trimestrales que respondan a:

Variaciones en ciclos productivos

Cambios contextuales significativos

Oportunidades emergentes alineadas con la misión

- Presupuestos específicos por proyecto: Para cooperativas en etapas iniciales o con alta incertidumbre, complementar con presupuestos cortos vinculados a proyectos específicos.

Justificación: El análisis correlacional muestra que la programación de gastos (ADE4) reduce significativamente las dificultades por falta de dinero ($r = -0.535$), pero la flexibilidad es necesaria para contextos inciertos.

1.4 Designación de Responsabilidades Rotativas

Recomendación tradicional: Designar al encargado de la realización del presupuesto.

Adaptación cooperativa:

- Comisión presupuestaria rotatoria: Crear una comisión de 2-5 socios que rote cada 1-2 años, dependiendo del tamaño de la cooperativa, incluyendo:
 - Al menos un miembro del Consejo de Administración
 - Al menos un socio con formación o experiencia financiera
 - Al menos un socio sin experiencia previa (para formación)
- Facilitador externo opcional: Para cooperativas en etapas iniciales, considerar apoyo temporal de facilitadores externos (académicos, otras cooperativas, NODESS).

Etapas 2: Elaboración Colectiva y Técnica

2.1 Preparación de Presupuestos Parciales con Participación Escalonada.

Recomendación tradicional: Preparación técnica de presupuestos por área.

Adaptación cooperativa:

Nivel 1 - Recolección de insumos:

- Talleres por área de trabajo: Sesiones donde los socios de cada área (producción, ventas, administración) propongan:
 - Necesidades de recursos para el siguiente periodo
 - Proyecciones de ingresos basadas en su experiencia
 - Innovaciones o cambios propuestos
- Metodología: Usar formatos sencillos y visuales (rotafolios, papelógrafos) para cooperativas con baja formalización.

Nivel 2 - Sistematización técnica:

- La Comisión Presupuestaria sistematiza los insumos en formatos técnicos:
 - Presupuesto de ventas/ingresos
 - Presupuesto de producción
 - Presupuesto de gastos operativos
 - Presupuesto de gastos administrativos
 - Presupuesto de inversiones

Justificación: La correlación entre transparencia en ventas (ADI1) y claridad en reconocimiento de gastos (ADE1) es muy fuerte ($r = 0.823$), sugiriendo que la sistematización integrada de información financiera mejora la capacidad de gestión.

Herramientas digitales accesibles:

- Para cooperativas en proceso de formalización: Hojas de cálculo simples con fórmulas predefinidas
- Para cooperativas formalizadas: Software de gestión cooperativa o ERP simplificado

Justificación: La capacitación en herramientas digitales (HCF4) mostró la correlación más fuerte con disponibilidad de activos necesarios ($r = 0.895$), confirmando el alto impacto de la adopción tecnológica apropiada.

2.2 Consolidación con Sesiones de Retroalimentación.

Recomendación tradicional: Consolidación técnica de presupuestos departamentales.

Adaptación cooperativa:

- Presentación preliminar en asamblea informativa: La Comisión presenta el presupuesto consolidado preliminar, explicando:
 - Cómo se integraron las propuestas de cada área
 - Ajustes realizados y su justificación
 - Áreas donde existen limitaciones de recursos
- Rondas de preguntas y aclaraciones: Espacio estructurado para que los socios expresen dudas o preocupaciones.
- Documento de fácil lectura: Preparar versión resumida con gráficos y lenguaje accesible además de la versión técnica completa.

Justificación: La participación activa de socios (PARTGTD1) se correlaciona fuertemente con la programación de gastos ($r = 0.816$), confirmando que la inclusión mejora las prácticas presupuestarias.

2.3 Ajuste Participativo de Cifras.

Recomendación tradicional: Ajuste técnico según recursos disponibles.

Adaptación cooperativa:

- Sesiones de priorización colectiva: Cuando los recursos sean insuficientes para todas las propuestas:
 - Presentar claramente el déficit y las opciones
 - Usar metodologías participativas para priorizar (votación, matriz de impacto vs. factibilidad)
- Transparencia total: Explicar las implicaciones de cada decisión de ajuste.

Justificación: El compromiso de los socios con las decisiones (PARTGTD2) se asocia negativamente con gastos innecesarios ($r = -0.670$), indicando que la participación en las decisiones presupuestarias reduce el desperdicio.

2.4 Integración de Criterios Sociales y Económicos.

Recomendación tradicional: Evaluación basada en criterios económicos (rentabilidad, eficiencia).

Adaptación cooperativa:

- Matriz de evaluación dual: Para cada rubro presupuestario significativo, evaluar: Dimensión económica:
 - Viabilidad financiera
 - Sostenibilidad económica
 - Eficiencia en uso de recursos

Dimensión social/cooperativa:

- Alineación con valores cooperativos
 - Impacto en bienestar de socios
 - Contribución a la comunidad
 - Sostenibilidad ambiental
- Ponderación colectiva: Decidir democráticamente qué peso tiene cada dimensión en diferentes tipos de decisiones.

2.5 Aprobación Democrática del Presupuesto.

Recomendación tradicional: Aprobación por la dirección o consejo.

Adaptación cooperativa:

- Asamblea de aprobación presupuestaria: Sesión específica donde:
 - Se presenta el presupuesto final con sus fundamentos
 - Se abre espacio para última ronda de preguntas
 - Se vota la aprobación del presupuesto completo

Justificación: La resolución de conflictos mediante participación grupal (PARTGTD4) se correlaciona fuertemente con la programación de gastos ($r = 0.765$) y negativamente con gastos innecesarios ($r = -0.658$), confirmando que los procesos democráticos mejoran la disciplina presupuestaria.

Etapas 3: Ejecución Participativa y Monitoreada

3.1 Comunicación Transparente y Accesible.

Recomendación tradicional: Comunicación efectiva de metas a los responsables.

Adaptación cooperativa:

- Pizarra o panel presupuestario visible: En el espacio físico de la cooperativa, mantener actualizado:
 - Presupuesto aprobado por áreas principales
 - Avance de ejecución (mensual o trimestral)
 - Semáforo de alertas (verde/amarillo/rojo)
- Resúmenes mensuales simplificados: Circular entre los socios un reporte de una página con:
 - Ingresos y gastos del mes vs. presupuestado
 - Situación de caja
 - Decisiones financieras importantes tomadas
- Uso de tecnología apropiada:
 - Para cooperativas digitalizadas: Grupos de WhatsApp o aplicaciones para compartir información
 - Para cooperativas con baja digitalización: Boletines impresos o reuniones informativas

Justificación: La transparencia en ventas (ADI1) mostró correlación extremadamente fuerte con recepción de créditos ($r = 0.886$), sugiriendo que la transparencia mejora la credibilidad y acceso a recursos financieros.

3.2 Supervisión Colectiva Sistematizada.

Recomendación tradicional: Supervisión constante desde la gerencia.

Adaptación cooperativa:

- Consejo de Vigilancia activo: Empoderar al Consejo de Vigilancia como órgano de supervisión presupuestaria que:

- Revise mensualmente la ejecución presupuestaria
- Verifique que las decisiones financieras se apeguen al presupuesto aprobado
- Alerta tempranamente sobre desviaciones significativas
- Reporte a la asamblea sobre el cumplimiento presupuestario

- Mecanismos de rendición de cuentas:

- Informes trimestrales del Consejo de Administración sobre ejecución presupuestaria
- Sesiones de preguntas y respuestas abiertas
- Acceso a documentación financiera para cualquier socio que lo solicite

Justificación: Las cooperativas con mayor nivel de formalización administrativa muestran mayor capacidad para desarrollar estrategias proactivas, pero esta formalización se combina con mecanismos estructurados de participación colectiva.

3.3 Documentación Accesible y Sistemática.

Recomendación tradicional: Documentación técnica de procedimientos.

Adaptación cooperativa:

- Sistema de documentación de dos niveles: Nivel técnico: Registros contables formales, comprobantes, estados financieros (cumplimiento legal y análisis detallado) Nivel narrativo: Bitácora accesible que registre en lenguaje simple:

- Decisiones financieras importantes y sus razones
- Aprendizajes sobre la ejecución presupuestaria
- Ajustes realizados y sus resultados

- Capacitación continua en documentación: Sesiones periódicas donde se explica:

- Por qué es importante documentar
- Cómo hacerlo de manera simple
- Cómo usar la documentación para mejorar

Justificación: La frecuencia de registros de ingresos y egresos (HCF1) se correlaciona significativamente con disponibilidad de activos ($r = 0.778$) y retribución justa ($r = 0.756$), confirmando que los registros sistemáticos mejoran la gestión financiera.

Etapa 4: Control Participativo y Formativo

4.1 Verificación de Cumplimiento con Enfoque Formativo.

Recomendación tradicional: Verificar si los objetivos se han cumplido.

Adaptación cooperativa:

- Sesiones de revisión trimestral: Reuniones estructuradas donde:

- Se compara lo presupuestado vs. lo ejecutado

- Se identifican logros y desafíos
- Enfoque formativo: No buscar culpables sino aprender colectivamente
- Se reconocen las áreas con mejor desempeño presupuestario
- Análisis de causas participativo: Cuando hay desviaciones significativas:
 - Explorar colectivamente las causas (internas, externas, evitables, inevitables)
 - Documentar aprendizajes para futuros ciclos
 - Ajustar estrategias según sea necesario

Justificación: El análisis cualitativo identificó que la "doble capacitación" (técnica y axiológica) es fundamental, sugiriendo que el control debe ser también un espacio de aprendizaje.

4.2 Comparación con Análisis de Contexto

Recomendación tradicional: Comparación entre resultados reales y presupuestados.

Adaptación cooperativa:

- Análisis de tres niveles:
 1. Comparación interna: Real vs. presupuestado
 2. Análisis contextual: ¿Cómo influyeron factores externos en las desviaciones?

3. Evaluación de impacto: Más allá de los números, ¿qué impactos sociales y organizacionales se lograron?

- Indicadores mixtos: Monitorear simultáneamente:
 - Indicadores financieros: Ingresos, gastos, liquidez, rentabilidad
 - Indicadores sociales: Satisfacción de socios, impacto comunitario, equidad en distribución
 - Indicadores cooperativos: Participación en asambleas, rotación de responsabilidades, formación continua

4.3 Vinculación Control-Formación.

Recomendación tradicional: Control como función separada.

Adaptación cooperativa:

- Sesiones de aprendizaje financiero: Aprovechas las revisiones presupuestarias para:
 - Explicar conceptos financieros aplicados a situaciones reales de la cooperativa
 - Desarrollar habilidades de interpretación de estados financieros
 - Fortalecer cultura de disciplina financiera colectiva
- Rotación en la Comisión de Control: Incluir periódicamente nuevos socios en actividades de control para:
 - Distribuir conocimientos técnicos
 - Prevenir concentración de información

- Desarrollar capacidades generalizadas

Justificación: La investigación identificó una "relación significativa entre la formación/capacitación de los socios y su nivel de participación efectiva en procesos presupuestarios", siendo la educación cooperativa uno de los principios fundamentales.

Etapas 5: Evaluación Participativa y Prospectiva

5.1 Análisis de Eficiencia y Eficacia con Visión Amplia.

Recomendación tradicional: Análisis de eficiencia (uso de recursos) y eficacia (logro de objetivos).

Adaptación cooperativa:

- Evaluación en tres dimensiones:

Eficiencia económica:

- ¿Se utilizaron los recursos óptimamente?
- ¿Se evitaron gastos innecesarios?
- ¿Se maximizaron los ingresos posibles?

Eficacia estratégica:

- ¿Se lograron los objetivos cuantitativos propuestos?
- ¿Se avanzó en la misión y visión cooperativa?
- ¿Se fortaleció la posición de la cooperativa?

Efectividad social-cooperativa:

- ¿Mejó el bienestar de los socios?

- ¿Se fortalecieron los valores cooperativos?
- ¿Se contribuyó positivamente a la comunidad?
- ¿El proceso presupuestario fortaleció la democracia interna?
- Asamblea de evaluación anual: Sesión específica al cierre del ciclo presupuestario donde se presenta evaluación integral y se celebran logros colectivos.

Justificación: La conceptualización del éxito en las cooperativas estudiadas trasciende lo económico, incluyendo "impacto comunitario, sostenibilidad ambiental y bienestar de los socios", requiriendo evaluación multidimensional.

5.2 Medición de Impacto Organizacional.

Recomendación tradicional: Medición de impacto en resultados financieros.

Adaptación cooperativa:

- Indicadores de fortalecimiento organizacional: Evaluar cómo el proceso presupuestario impactó en:
 - Cohesión cooperativa: ¿Mejóro la confianza y colaboración entre socios?
 - Capacidades desarrolladas: ¿Cuántos socios desarrollaron nuevas habilidades?
 - Transparencia: ¿Mejóro la percepción de transparencia organizacional?
 - Participación: ¿Aumentó la participación en asambleas y decisiones?

- Equidad: ¿Fue más equitativa la distribución de beneficios?
- Encuesta de percepción: Aplicar breve encuesta a los socios sobre:
 - Satisfacción con el proceso presupuestario
 - Comprensión de la situación financiera de la cooperativa
 - Confianza en el manejo de recursos
 - Sugerencias de mejora

Justificación: El análisis correlacional mostró que la participación activa (PARTGTD1) y el compromiso (PARTGTD2) se asocian con mejores resultados financieros, sugiriendo que fortalecer la organización cooperativa tiene efectos económicos positivos.

5.3 Propuestas de Mejora Participativas.

Recomendación tradicional: Propuestas de mejora desde la dirección.

Adaptación cooperativa:

- Sesión de lluvia de ideas: Espacio donde los socios proponen libremente mejoras para el siguiente ciclo presupuestario:
 - Nuevas herramientas o métodos
 - Diferentes formatos de participación
 - Áreas que requieren mayor atención
 - Innovaciones en la gestión financiera
- Comisión de innovación presupuestaria: Grupo voluntario que:

- Sistematiza las propuestas
- Investiga experiencias de otras cooperativas
- Elabora propuesta integrada de mejoras
- Presenta a la asamblea para aprobación
- Intercambio inter-cooperativo: Organizar o participar en:
 - Encuentros de cooperativas para compartir experiencias presupuestarias
 - Visitas a cooperativas con prácticas presupuestarias más desarrolladas
 - Redes de aprendizaje mutuo sobre gestión financiera cooperativa

Justificación: El análisis cualitativo destacó el valor del "aprendizaje inter-cooperativo" como mecanismo de desarrollo, y la importancia de "intercambio de experiencias y aprendizajes entre cooperativas en diferentes etapas de desarrollo".

5.4 Cierre del Ciclo y Preparación del Siguiente.

Recomendación tradicional: Cierre técnico del ciclo presupuestario.

Adaptación cooperativa:

- Ritual de cierre y proyección: Evento simbólico donde:
 - Se reconocen los logros del ciclo
 - Se agradece el compromiso de los socios
 - Se plantean las aspiraciones para el siguiente ciclo
 - Se genera entusiasmo por el proceso continuo

- Informe ejecutivo público: Documento síntesis (2-3 páginas)
que:
 - Resume los principales logros y desafíos del ciclo
 - Presenta los aprendizajes más importantes
 - Anuncia las mejoras para el próximo ciclo
 - Se distribuye a todos los socios y se archiva como memoria organizacional
- Transición ordenada: Si hay cambios en responsabilidades:
 - Proceso formal de entrega-recepción
 - Transferencia de conocimientos y documentos
 - Acompañamiento inicial a los nuevos responsables

Justificación: El reconocimiento de los ciclos y la continuidad es fundamental para consolidar una cultura presupuestaria. Cooperativas maduras como Pascual han logrado mantener prácticas presupuestarias efectivas a lo largo del tiempo mediante procesos de transmisión de conocimientos.

5.5. Recomendaciones

Esta investigación aporta evidencia empírica que puede orientar tanto el desarrollo de políticas públicas de fomento cooperativo como programas de fortalecimiento organizacional. Los resultados sugieren que la promoción de capacidades para la implementación de presupuestos participativos podría contribuir significativamente al desarrollo del sector cooperativo poblano, en línea con lo planteado por Vargas-Hernández y Casas (2019) respecto a implementar presupuestos operativos y financieros ligados al proceso administrativo como una estrategia efectiva para mejorar la productividad y competitividad.

Futuros estudios podrían profundizar en aspectos específicos como el impacto de diferentes metodologías presupuestarias, los procesos de educación financiera cooperativa, y la adaptación de herramientas digitales a los contextos y valores específicos de las cooperativas, ampliando así la comprensión de este fenómeno complejo y multidimensional.

REFERENCIAS

- Alvarado-Herrera, A., Bañuelos-Ráscon, N. L., & Barajas-Zepeda, A. (2019). Uso del presupuesto en sociedades cooperativas: Un estudio comparativo entre México y Argentina. *Contabilidad y Negocios*, 14(28), 21-41.
<https://doi.org/10.18800/contabilidad.201902.002>
- Agirre, A. (2001). Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: Su medición. Aplicación al caso de Mondragón corporación cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403906>
- Aguilar, E. E., & López-Amezcuca, E. (2022). Rupturas en el cooperativismo mexicano: Análisis del impedimento de financiación entre cooperativas de ahorro, producción y consumo. *En Economía y finanzas sociales. Avances en la investigación.* (pp. 271). ITESO.
https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/8266/Economi%CC%81ayFinanzasSociales_REI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alianza Cooperativa Internacional. (2021). *Informe anual 2021.*
<https://ica.coop/sites/default/files/2023-02/ICA-Annual-Report-2021-ES06.pdf>
- Arias, A. V. C. (2019). *Diagnóstico de los factores éxito y fracaso en las Mipymes creadas por una incubadora en la ciudad de Xalapa, Veracruz* [UNIVERSIDAD VERACRUZANA].

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/51796/AriasAlbaVeronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (6ª ed). Trillas.

Baltar, F., & Tatiana Gorjup, M. (2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Intangible Capital*, 8(1).
<https://www.redalyc.org/pdf/549/54924517006.pdf>

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3era ed.). Pearson.

Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos* (3ra ed.). Mc Graw Hill.

Campos, C. V., & Carreras, R. L. (2012). Situación económica y financiera de las cooperativas hortofrutícolas catalanas. Estudio empírico aplicado a la provincia de Tarragona. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 74, 149–176.

Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrera, M., & Maheut, J. P. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación*.
<http://hdl.handle.net/10251/16502>

Cañabate Pozo, R. (2024). Las microempresas cooperativas como instrumento de emprendimiento empresarial. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 148. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.99691>

- Carmona, L. A. M., Ruiz, M. A., & Ramos, S. A. L. (2022). Incentivos y riesgos fiscales y laborales de las Sociedades Cooperativas de Producción en México. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 106, 177–198.
- Casas Cárdenaz, R., Vargas-Hernández, J. G., & Barrios Vargas, O. (2019). El presupuesto en la gestión financiera de las mpymes asistido por el proceso administrativo como herramienta competitiva de las mpymes. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 20(2), 6–25.
- Cerdio Vázquez, H., Alcalde Castro, B., & Yuen Park, J. (2021). *Rutas y retos para potenciar la ESS*. FORO GLOBAL GSEF2021, Ciudad de México.
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: Innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5–50.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7ma ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). Mc Graw Hill.
- Ciruela, L. A. M. (2009). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las

sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral.

Revista economía, 64, 85–104.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital* (1era ed.). Abya-Yala.

del Rio González, C., del Río Sánchez, C., & el Río Sánchez, R. (2024). *El presupuesto*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa*. Gedisa.

Díaz, D. la R. A. (2010). EL FOMENTO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS. *REVISTA DE DERECHO*, 11.

Díaz Duque, J. A. (2013). Las cooperativas y el desarrollo sostenible. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 1(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233957>

Díaz, F. M., & Marcuello, S. C. (2010). Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *Revista economía*, 67, 23–44.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7).

Enciso González, J. (2022). *El cooperativismo en México: Posibilidades e influencias en el desarrollo regional y local* (1era electrónica). UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.
<https://repository.uaeh.edu.mx/books/100/cm.pdf>

- Fernández Arena, J. A. (1982). *El proceso administrativo*. Diana.
- Figuroa, D. L. O. (2009). Las finanzas personales. *Escuela de Administración de Negocios*, 65, 123–144.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (3ª ed). Mc Graw Hill.
- García Padilla, V. M. (2015). *Análisis financiero. Un enfoque integral* (Primera Edición). Patria.
- Garza Ríos, R., González Sánchez, C., & Salinas Gómez, E. (2007). TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES: UN ENFOQUE MULTICRITERIO MULTIEXPERTO. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 29–36.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA* (12a ed.). PEARSON.
- GUEST, G., BUNCE, A., & JOHNSON, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(59).
- GULICK, L., & URWICK, L. (1937). *PAPERS ON THE SCIENCE OF ADMINISTRATION*. COLUMBIA UNIVERSITY.
- Hernandez Rodriguez, S. (2006). *Introducción a la administración* (4ta ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGRAW-HILL.
- Hidalgo Romero, P. D., Pulgar Salazar, M. E., & Coral Guerrero, C. A. (2024). El ADN de la economía popular y solidaria en Ecuador: Explorando las características clave de un sistema económico alternativo. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos.*, 146. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.93671>
- Huilcapi-Masacon, M. R., & Jácome-Lara, G. (2017). Motivación: Las teorías y su relación en el ámbito empresaria. *Dominio de las ciencias*, 3(2). <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Izquierdo, M. M. E. (2022). Las cooperativas en México y su compromiso con la comunidad. (7.º principio). *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 61.
- Jorge, C. E., & Eustorgio, R. A. (2021). Factores determinantes de la capacitación en Cooperativas. *COODES*, 9(2), 379–402.
- Jorge, C. E., Rivera, G. A. E., & Alvarez, M. J. L. (2021). Análisis del proceso de capacitación en cooperativas: Casos de estudio en la Ciudad de México. *Gestión y estrategia*, 59, 23–36.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1era ed.). Universitat Autònoma de Barcelona.

- Luvián-Reyes, G., & Rosas-Baños, M. (2021). La estabilidad en pequeñas cooperativas de la Ciudad de México. Un análisis desde la modernidad sólida y la Economía Social y Solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 102, 229–258.
- Manríquez García, N., Martínez Gómez, F., & Colín Castillo, S. (2017). Reflexiones en torno a la economía solidaria: Una revisión de la literatura. *11Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 83.
- Marañón Pimentel, B. (2016). *Políticas para la solidaridad económica y el Buen Vivir en México* (1era ed.). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Marcos, dos R. A., & Campanharo, T. A. J. (2013). Utilización de Artefactos de Contabilidad Gerencial en las Sociedades Cooperativas Agropecuarias de Minas Gerais y su Relación con Porte y Desempeño Financiero. *Revista de Educación e Investigación en Contabilidad REPEC*, 7(4), 356–372.
- Marcos dos Reis, A., & Campanharo Teixeira, A. J. (2013). Utilización de Artefactos de Contabilidad Gerencial en las Sociedades Cooperativas Agropecuarias de Minas Gerais y su Relación con Porte y Desempeño Financiero. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(4). www.repec.org.br
- Marcuello Servós, C., & Saz Gil, M. I. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: Un modelo teórico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 94.
<https://www.redalyc.org/pdf/367/36711202003.pdf>

- Martínez Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16).
<https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Martínez, V. A. M., Edilson, H. M., & Velásquez, C. O. (2022). Evaluación de las decisiones financieras operacionales que generan flujo de caja en las MIPYMES. *REVISTA DE MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA*, 60–82.
- Martínez-Gómez, R., Hernández-Cánovas, G., Villegas-Periñán, M. M., & Martínez-García, F. J. (2022). Análisis del uso del presupuesto en las sociedades cooperativas: Un enfoque participativo. *Revista de Estudios Cooperativos*, 28(1). <https://doi.org/10.35869/revcotrab.v28i1.1234>
- Masa, L. C. I., Iturrioz, del C. J., & Martín, L. S. (2016). Aspectos determinantes del fracaso empresarial: Efecto de la proyección social de las sociedades cooperativas frente a otras formas jurídicas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 93–125.
- Minga López, D., Carrillo Cueva, C., & Flores Ruiz, D. (2022). Emprendimiento social: Un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos [en línea]*, 142.
<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.84390>
- Mozas Moral, A., & Bernal Jurado, E. (2006). Desarrollo territorial y economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55.
<https://www.redalyc.org/pdf/174/17405505.pdf>

MÜNCH GALINDO, L. (2017). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. TRILLAS.

Muñiz Díaz, C., & Alanís Tavira, J. D. (2020). Antecedentes de las sociedades cooperativas en México. *Deusto Estudios Cooperativos*, 16. <http://dx.doi.org/10.18543/dec-16-2020pp15-41>

Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto* (Profit).

Parra, J., & La Madriz, J. (2017). PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL FINANCIERO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE ESTRUCTURA FAMILIAR. *Revista Negotium*, 13(38), 33–48.

Paz, M., Annherys, Pinto, A., Elvis, & Araujo, D., Danilo. (2023). Economía solidaria: Visión integradora en pequeñas y medianas empresas comercializadoras de artesanía Wayúu*. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(1), 202–214.

Pérez-Suárez, M., Sánchez-Torné, I., & Pérez-Troncoso, D. (2021). La Empresa Social: Realidad de la Economía Social en España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 139. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.77445>

Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *En Renglones, revista arbitrada en ciencias sociales y humanidades*, 60. <https://blogs.ugto.mx/mdued/wp-content/uploads/sites/66/2022/10/Diseno-de-metodologias-mixtas.-Una-revision-de-las-estrategias-para-combinar-metodologias-cuantitativas-y-cualitativas.pdf>

- Pozuelo, C. J., Carmona, I. P., & Martínez, V. J. (2012). Las sociedades cooperativas y las empresas capitalistas en la Comunidad Valenciana: Análisis comparado de su estructura económica y financiera. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 74, 117–147.
- Puentes, G. G. (2013). *El presupuesto en el marco de la planeación financiera: Conceptos, doctrina y jurisprudencia* (Primera Edición). Universidad del Rosario.
- Puentes Poyatos, R., & Velasco Gámez, M. del M. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos [en línea]*, 99. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36711903005>
- Razeto Migliaro, L. (1990). *ECONOMIA POPULAR DE SOLIDARIDAD. Identidad y proyecto en una visión integradora*. PET.
- Razeto Migliaro, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Lumen Hvmanitas.
- Reisdorfer, V. K., Koschewska, S. R., & Salla, N. G. (2005). PLANEAMIENTO FINANCIERO: SU IMPORTANCIA Y CONTRIBUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 3(1), 1–11.
- Reyes Ponce, A. (1994). *Administración Moderna* (1ra ed.). Limusa.

- Rojas Coria, R. (1984). *Tratado de cooperativismo mexicano*. Fondo de Cultura Económica.
- Rojas, H. J. J. (2023). Límites y contradicciones del Programa de Fomento a la Economía Social 2021-2024 en México. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 62, 71–93.
- Rojas Herrera, J. J., Susano García, J. L., Olguín Andrade, S., & Mendoza Arellano, M. (2023). *Actores y prácticas de la Economía Social y Solidaria en México en el horizonte post-pandemia*. Centro Internacional de Investigación e Información De la Economía Pública, Social y Cooperativa. CIRIEC México.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *FINANZAS CORPORATIVAS* (9a ed.). Mc Graw Hill.
- Santillán-Yuqui, C. R., e Narváez-Zurita, C. I., & Ormaza-Andrade, J. E. (2020). Presupuesto de operación y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en empresas manufactureras. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VI(2). <https://doi.org/10.35381/cm.v6i3.398>
- Serrano Pérez, V. (1993). *Economía de Solidaridad y Cosmovisión Indígena*. Abya Yala.
- Silva Díaz, J. A. (2010). La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión. *Revista Estudios Agrarios*, 69.
- Singer, P. (2002). *Introducción a la economía solidaria*. Perseu Abramo.

Solano, A. I. (s/f). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44–51.

Suarez Blanco, M. M. (2020). MANUAL DE FASES DEL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. *TLATEMOANI. Revista Académica de Investigación*, 34.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13a ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

Vaquero, G. A., Bastida, M., & Vázquez, T. M. Á. (2023). La economía social como instrumento para la recuperación económica: Las medidas dinamizadoras propuestas en Galicia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 5–34.

Vargas-Hernandez, J. G., & Casas Cardenaz, R. (2019). El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Mpymes Asistido por el Proceso Administrativo como Herramienta Competitiva. *Revista Administração em Diálogo*, 21(3), 87–114.

Welch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuesto: Planificación y control* (6a ed.). PEARSON.

Revista Cubana De Economía Internacional, 1(3).

<https://revistas.uh.cu/rcei/article/view/4613>

ANEXOS

Anexo 1. Versión de Entrevista semiestructurada aplicada

Presentación. Buen día. Mi nombre es Alejandro Gil, estudiante de la maestría en gestión de pequeñas y medianas empresas. Nos acercamos a usted con el fin de investigar aspectos relacionados al área administrativa y financiera de las cooperativas. Le agradecemos su disponibilidad y le recordamos que toda la información recabada será usada de manera confidencial y específicamente para fines académicos y de la investigación que estamos realizando.

1. Participación de los socios a la cooperativa

- Nombre
- Cuantos años tiene
- Nombre de la cooperativa
- Cuantos años lleva trabajando en la cooperativa
- Cuál es su puesto en la cooperativa
- ¿Podría contarme un poco sobre su cooperativa? En cuanto a la forma de organización y tiempo de trabajo (promedio de hrs trabajadas a la a semana, contratación de trabajadores, etc)

2. Experiencia en la cooperativa.

- ¿Por qué opto por constituirse como cooperativa?
- A diferencia de otras formas de organización. ¿Qué beneficios y obstáculos se ha encontrado por ser cooperativa?
- Con esto. ¿A quién le propondría constituirse como cooperativa?

3. Hablando sobre la forma organizacional de su empresa.

- ¿Existe una estructura de organización formal?
- ¿Existen una distribución de áreas funcionales?
- ¿Como se designa quien hace que cosa?
- ¿Puede platicarme sobre su proceso de toma de decisiones?

4. Sobre su área contable

- ¿Existen registros contables? ¿Cómo son?

- ¿cada que tiempo se generan?
- ¿Los manejan de forma interna o externa?
- ¿Para qué es utilizada la información contable?

5. Sobre el presupuesto

- ¿Hay una planeación de actividades?
- ¿Qué actividades se planean?
- ¿Consideran los recursos con lo que cuentan?
- ¿Qué recurso considera el más importante?

Anexo 2. Versión de cuestionario aplicado

A. Datos Generales de la Cooperativa (DGC)

- DGC1. Tipo de cooperativa:
Medición: Opción múltiple
- DGC2. Antigüedad:
Medición: Opción múltiple
- DGC3. Número de socios:
Medición: Opción múltiple
- DGC4. Número de trabajadores:
Medición: Opción múltiple

B. Administración de Ingresos (ADI)

- ADI1. Existe transparencia y claridad sobre las ventas obtenidas en el último año:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- ADI2. Identifica los tipos de ingresos obtenidos en el último año:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- ADI3. En el último año han programado un nivel de ventas futuras:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- ADI4. Han ocupado algún método para calcular un nivel de ventas futuras:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- ADI5. De qué forma lleva un control de lo descrito anteriormente:
Medición: Opción múltiple (texto abierto o categorías predefinidas según respuestas esperadas)

C. Administración de Egresos (ADE)

- ADE1. Reconoce de forma clara los gastos realizados durante el último año:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- ADE2. Identifica su capacidad de producción que tiene al momento:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- ADE3. Considera que en el último año hubo gastos innecesarios:

Medición: Escala Likert de 5 puntos

- ADE4. En el último año han realizado una programación de sus gastos:

Medición: Escala Likert de 5 puntos

- ADE5. Han ocupado algún método para realizar la programación de sus gastos:

Medición: Escala Likert de 5 puntos

D. Herramientas de Control Financiero (HCF)

- HCF1. ¿Qué tan frecuente lleva registros de sus ingresos y egresos?

Medición: Escala Likert de 5 puntos (1: Nunca – 5: Siempre)

- HCF2. ¿Qué tan frecuente es la utilización de alguna herramienta digital para realizar el registro de sus movimientos?

Medición: Escala Likert de 5 puntos

- HCF3. ¿Considera que las herramientas le han facilitado el uso de la información?

Medición: Escala Likert de 5 puntos

- HCF4. ¿Se considera capacitado para usar alguna herramienta digital?

Medición: Escala Likert de 5 puntos

- HCF5. ¿Considera de fácil acceso las herramientas digitales?

Medición: Escala Likert de 5 puntos

E. Participación Grupal en la Toma de Decisiones (PARTGTD)

- PARTGTD1. Existe una participación activa de los socios en la toma de decisiones:

Medición: Escala Likert de 5 puntos

- PARTGTD2. Los socios se comprometen con las decisiones tomadas:

Medición: Escala Likert de 5 puntos

- PARTGTD3. Los socios expresan las necesidades claras de la empresa:

Medición: Escala Likert de 5 puntos

- PARTGTD4. Hay una resolución de conflictos y realización de acuerdos gracias a la participación grupal:

Medición: Escala Likert de 5 puntos

F. Toma de Decisiones Financieras (TDF)

- TDF1. Cuentan con los activos (bienes) necesarios para realizar las actividades de la cooperativa:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- TDF2. Han tenido alguna dificultad por falta de dinero:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- TDF3. Recibe financiamiento de los proveedores:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- TDF4. Ha recibido algún tipo de crédito:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- TDF5. El uso de los activos es exclusivo para la actividad de la cooperativa:
Medición: Escala Likert de 5 puntos
- TDF6. Los socios perciben una retribución justa por su trabajo:
Medición: Escala Likert de 5 puntos