

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

[DOI 10.35381/noesisin.v7i1.495](https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.495)

**Análisis del componente salarial en el presupuesto anual de la Dirección  
Provincial del Consejo de la Judicatura**

**Analysis of the salary component in the annual budget of the Provincial  
Directorate of the Judicial Council**

Viviana Elizabeth Miño-Zabala

[vivianamz75@uniandes.edu.ec](mailto:vivianamz75@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0009-0007-3444-5349>

Bayron Ramiro Pinda-Guanolema

[ua.bayronpinda@uniandes.edu.ec](mailto:ua.bayronpinda@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-6222-550X>

Ariel José Romero-Fernández

[ua.arielromero@uniandes.edu.ec](mailto:ua.arielromero@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Recibido: 15 de abril 2025

Revisado: 15 de mayo 2025

Aprobado: 15 de julio 2025

Publicado: 01 de agosto 2025

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

## RESUMEN

El salario constituye un gasto operativo clave en el presupuesto de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo. Esta investigación busca planificar adecuadamente la masa salarial para evitar déficits en el rubro de gastos de personal. Se empleó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con técnicas descriptivas, investigación de campo y revisión documental. Los hallazgos revelan una falta de planificación en las áreas responsables del flujo salarial, lo que genera modificaciones constantes al presupuesto por ausencia de control interno. Se concluye que es necesario establecer un documento técnico que defina con claridad el proceso de planificación presupuestaria del flujo salarial, asignando responsabilidades específicas. Esto permitirá evaluar áreas críticas, mejorar la gestión institucional y alcanzar un equilibrio entre lo planificado y lo ejecutado, fortaleciendo la eficiencia administrativa y la rendición de cuentas.

**Descriptores:** Salario; presupuesto; Consejo de la Judicatura; Chimborazo. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

El salario constituye un gasto operativo clave en el presupuesto de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo. Esta investigación busca planificar adecuadamente la masa salarial para evitar déficits en el rubro de gastos de personal. Se empleó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con técnicas descriptivas, investigación de campo y revisión documental. Los hallazgos revelan una falta de planificación en las áreas responsables del flujo salarial, lo que genera modificaciones constantes al presupuesto por ausencia de control interno. Se concluye que es necesario establecer un documento técnico que defina con claridad el proceso de planificación presupuestaria del flujo salarial, asignando responsabilidades específicas. Esto permitirá evaluar áreas críticas, mejorar la gestión institucional y alcanzar un equilibrio entre lo planificado y lo ejecutado, fortaleciendo la eficiencia administrativa y la rendición de cuentas.

**Descriptors:** Salary; budget; Judicial Council; Chimborazo. (UNESCO Thesaurus).

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

## INTRODUCCIÓN

Varela Llamas y Retamoza Yocupicio (2023) en su estudio manifiestan que el sector público es a menudo el mayor empleador en la economía actual. La provisión de servicios básicos como educación, salud, seguridad civil y justicia lo convierte en un factor importante en el mercado laboral, que influye en los resultados generales del empleo, los salarios, el empleo informal y otras variables (Rodríguez Pérez, 2019). De la misma forma, Rodriguez-Barboza et al. (2024), indican que el empleo en el sector público es un indicador de la participación del Estado en el conjunto de la economía, factor muy importante que afecta el equilibrio macroeconómico, la eficiencia en la distribución del ingreso y la distribución de las importaciones. Esto hace tener en cuenta el nivel de empleo, su variación en el tiempo, su comportamiento constante y sus características sean fundamental para cualquier diagnóstico económico.

Por otro lado, la Constitución de la República del Ecuador reconoce la justicia como un derecho público de todos. Por tanto, la idea es crear un marco de planificación eficaz para garantizar que las instituciones que constituyen la función judicial del Ecuador brinden una justicia pronta, gratuita, de calidad, eficiente, transparente, objetiva y ética. Resulta imposible separar el trabajo del Consejo de la Judicatura de otras organizaciones y sectores que trabajan por el acceso a la justicia. Si bien se han realizado algunos cambios significativos en la Administración de Justicia, todavía hay muchos factores que deben mejorarse, por ejemplo, la planificación presupuestaria para el pago de nómina, considerando el flujo del talento humano activo bajo la modalidad de nombramiento definitivo, provisional y/o servicios ocasionales (Molina Mora et al., 2023).

Villacis et al. (2018) consideran que el proceso de administrativo son etapas sucesivas a través de las cuales la administración se guía, interconecta y forma un proceso global. El éxito de la organización dependerá de la eficacia del buen gobierno, promoviendo la integración de los grupos de trabajo y las buenas relaciones interpersonales, así como el uso racional de los recursos físicos y financieros, también identifica obstáculos a

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

superar e identifica soluciones a problemas encontrados. La gerencia define los objetivos y usa los recursos de manera efectiva de acuerdo con la planificación, la organización y la implementación.

El presupuesto estatal de Ecuador es una herramienta útil y dinámica, que cumple con una serie de etapas, llamadas ciclo presupuestario, que refleja algunas actividades de principio a fin, porque tiene fases que se cumplen entre ellas la: programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y seguimiento, clausura y liquidación, en la cual se incluyen los objetivos en donde se determinarán en proyectos y programas que recopilan los requisitos de cada organización pública para proponer sus límites de costos y gastos que garanticen el cumplimiento del plan estatal, según Gavelán Polo et al. (2025). A su vez, los funcionarios públicos llevan a cabo la gestión administrativa de acuerdo con la asignación del presupuesto presentada por las organizaciones públicas estatales, que deben mostrarse claramente en el rendimiento de las organizaciones gubernamentales de acuerdo a la ejecución presupuestaria (Ramírez y Calderón, 2020).

Valle Núñez (2020) establece que la planificación es una importante herramienta de gestión financiera que ayuda a comprender y tomar el control, mejora la toma de decisiones y mide el logro de metas y objetivos de la organización, le permite proyectar, predecir y señalar problemas futuros, equilibrar la posición de las instituciones, además de proporcionar la base para determinar el impacto financiero y las consecuencias de varias acciones correctivas. Su importancia radica en que permiten predecir y señalar problemas que pueden surgir en el futuro, hacer un inventario de dónde se encuentra la organización y establecer procesos para la toma de decisiones.

La configuración organizativa de una empresa responde a criterios estratégicos de distribución funcional y operativa, orientados al cumplimiento de los objetivos corporativos previamente definidos (Mendoza-Ocaña et al., 2025). En este sentido, ni la instalación de las entidades empresariales ni la descripción de sus estructuras responden a decisiones aleatorias. Para asegurar una implementación eficaz del

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

modelo organizacional, se requiere una comprensión integral de la empresa como sistema, evitando fragmentaciones analíticas que separen componentes como el capital humano, la documentación institucional o los recursos financieros. La visión holística permite que los indicadores de desempeño reflejen niveles óptimos de eficiencia, incluso bajo condiciones de restricción de recursos (Arosemena Doss, 2022). Esta lógica de optimización no solo persigue la maximización de beneficios, sino que también exige que los elementos constitutivos de la organización se articulen coherentemente en una estructura formal. Dicha estructura, al consolidarse, potencia la capacidad comercial de la empresa y fortalece su posicionamiento estratégico en entornos competitivos.

En el ámbito de la gestión administrativa, se delinean funciones esenciales como el liderazgo institucional, la motivación del equipo, la cooperación activa y el diálogo constante entre los actores organizacionales. Estas prácticas contribuyen directamente al logro de los objetivos estratégicos y fortalecen la toma de decisiones en contextos de incertidumbre. Este proceso adquiere especial relevancia cuando los espacios laborales se estructuran mediante divisiones funcionales, lo cual resulta determinante para consolidar un entorno organizacional armónico y productivo (González Rodríguez et al., 2020).

Catagua Briones et al. (2023) consideran que el control interno debe construirse de lado de la administración, no como jerárquico superior sino como parte del ciclo de gestión, porque al crecer desde adentro, se convierte en una parte integral de los procesos de planificación, implementación y seguimiento de la organización. Por su parte, Sarquiz Cruz (2024) refiere que este concepto en sí mismo tiene importantes implicaciones que permite agregar procedimientos de control independientes de los existentes, para con ellos aumentar los rendimientos y la integración de diversas medidas de control que eviten que a la organización incurra en gastos innecesarios para el desarrollo de las actividades esenciales.

Por lo tanto, el objetivo general es realizar la planificación de la masa salarial, para

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

evitar el déficit en el presupuesto de gastos en personal, de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo.

## **MÉTODO**

Se estructuró una investigación de naturaleza cualitativa, centrada en analizar varios aspectos para describir los hallazgos, este enfoque emplea un proceso lógico e inductivo para llegar a conclusiones. Se perfiló cuantitativa, ya que implicó una evaluación de la información visible que puede ser cuantificada a través de procedimientos de verificación e investigación.

Para la obtención de la información necesaria, se llevó a cabo una investigación aplicada. El personal inmerso en el proceso de pago de salarios fué entrevistado, los resultados obtenidos sirven de base para la elaboración de un informe que presentado a los gestores para facilitar su toma de decisiones.

El presente estudio es descriptivo por su alcance, en el sentido de que detalla el estado del problema en un momento dado, lo caracteriza claramente y señala las falencias que existían al momento de planificar el gasto de la masa salarial de la Institución.

En la investigación, se utilizará como criterio de inclusión el presupuesto de Egresos de Personal, a fin de determinar la problemática en el proceso de planificación del flujo de la masa salarial, y sobre esa base describir y analizar situaciones de la realidad estudiada.

Los demás grupos de gastos que integran el presupuesto de la Institución no fueron considerados para el presente caso de estudio.

Adicionalmente, la población de estudio estuvo compuesta por funcionarios que trabajan directamente en el campo de interés, por lo tanto, se consideraron: Director Provincial, Coordinadora Provincial Financiera y Responsable de Talento Humano.

El método de investigación es el proceso de descubrir la verdad y probarla en la ciencia, revelando la naturaleza de los objetos. Por ende, el método debe entenderse como una formulación estrictamente lógica, en su construcción teórica como en su

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

aplicación contribuye a los resultados esperados (Isea Argüelles, 2025).

En el desarrollo de cada componente del estudio se utilizaron fundamentalmente métodos empíricos como la observación, para conocer directamente el objeto de estudio del problema en el proceso de cálculo de salarios, y en la descripción y análisis de su realidad. Además, la información fue capturada y registrada para su posterior análisis.

Otro método utilizado fue la entrevista, que es el método por el cual un entrevistador aplica un cuestionario a un participante. Con este método se buscó información del Director Provincial y Coordinadores o Responsables de cada una de las áreas que participaron en la planificación del presupuesto salarial, aclarando los objetivos institucionales y ejes de gestión, facilitando el procesamiento, análisis e interpretación de resultados con datos.

El método analítico resultó la base de la investigación, ya que permitió comprender y aplicar el análisis de aspectos específicos del trabajo, a partir de la descomposición del todo en sus partes.

## RESULTADOS

Para abordar las cuestiones que rodean el proceso de planificación de la nómina, se analizó el presupuesto de Egresos en Personal de la Institución. Se examinaron los cronogramas presupuestarios para los grupos de gastos 510000 y 990000, con énfasis en servidores activos y obligaciones canceladas de años anteriores. Se realizó un escrutinio detallado de programas, actividades y partidas presupuestarias, así como información consolidada que reveló modificaciones presupuestarias de \$ 331.346,11 y \$39.228,38 para los grupos 510000 y 990000, respectivamente. Estos ajustes o modificaciones se realizaron durante el ejercicio 2021, de un presupuesto asignado de \$ 9.131.214,15 y \$ 15.801,90, respectivamente.

En la Tabla 1 se detallan los cambios o modificaciones realizadas en 2021 en el presupuesto asignado para la planificación de la masa salarial, específicamente en lo

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

que respecta a los grupos de gasto de 510000 y 990000. Estas modificaciones se comparan con las mismas partidas presupuestarias en el año 2020.

**Tabla 1.**  
Modificaciones Presupuestarias de Egresos en Personal.

Ítem	Descripción	2020	2021
510105	Remuneraciones unificadas	(187,406.29)	(270,082.14)
510106	Salarios unificados	356.00	(7,088.00)
510203	Décimo tercer sueldo	(27,371.45)	(22,558.92)
510204	Décimo cuarto sueldo	(3,454.16)	(6,082.26)
510306	Alimentación	(1,544.82)	956.07
510509	Horas extraordinarias y suplementarias		128.58
510510	Servicios personales por contrato	(27,515.00)	20,431.07
510601	Aporte patronal	(19,694.17)	(23,687.74)
510602	Fondo de Reserva	(30,362.94)	(15,649.79)
510704	Compensación por desahucio	6,831.75	(6,831.75)
510707	Compensación por vacaciones no gozadas por cesación de funciones	881.23	(881.23)
<b>TOTAL</b>		<b>\$(289,279.85)</b>	<b>\$ (331,346.11)</b>

**Elaboración:** Los autores.

El grupo de gastos comprendió varias partidas presupuestarias, sólo los gastos de personal de 510000. Tras una inspección más detallada, quedó claro que los cambios más significativos se realizaron en el ítem presupuestario 510105, que se refiere a las remuneraciones unificadas, este rubro cubre principalmente los salarios bajo la modalidad de nombramiento definitivo. En la Tabla 2 se expone la comparación entre las modificaciones de obligaciones de ejercicios anteriores de egresos en personal.



Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

**Tabla 2.**

Modificaciones presupuestarias de obligaciones de ejercicios anteriores de egresos en personal.

Ítem	Descripción	2020	2021
990101	Obligaciones de ejercicios anteriores por egresos de personal	818.25	(5,051.37)
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 818.25</b>	<b>\$ (5,051.37)</b>

**Elaboración:** Los autores.

Debido a una planificación inadecuada, no se pudo realizar un cálculo preciso de los pagos pendientes adeudados a los ex empleados. En consecuencia, la liquidación de pagos sólo puede tramitarse previa presentación de la documentación requerida. Sin embargo, la asignación de recursos de Planta Central no pudo cumplir con el monto total del pago de inmediato, por cuanto es una restricción por falta de asignación del Ministerio Finanzas.

Se puede observar que en el año 2021 incrementó en un 14% las modificaciones presupuestarias de los funcionarios activos en el distributivo y en 61% de obligaciones de ejercicios anteriores, este porcentaje en relación a las modificaciones realizadas en el año 2020, estas cifras sugieren una falta de planificación y previsión en la gestión del flujo de nómina. Los involucrados en el proceso necesitan establecer un punto de equilibrio que permita una mejor planificación y ejecución de los presupuestos de gastos de personal.

Para recopilar datos sobre la planificación del flujo salarial, se realizaron entrevistas con las personas involucradas en el proceso. Entre los entrevistados estuvieron el Titular del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, la responsable de la Unidad Provincial de Talento Humano y la Coordinadora Provincial Financiera. Las preguntas que se les plantearon fueron formuladas con base en criterios de control interno para conocer cómo el Consejo de la Judicatura de Chimborazo elabora la planificación salarial. Luego, los datos recopilados se analizaron e interpretaron para su posterior estudio.

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

El jefe de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura en Chimborazo destacó la necesidad de procedimientos transparentes y sencillos que cumplan con el marco legal. Dada la posibilidad de que se presenten diversas problemáticas, es fundamental que los líderes de las instituciones públicas, responsables de los controles internos, preventivos, concurrentes y posteriores, incorporen un perfil de legitimidad, observancia y conducta ética.

El establecimiento de controles internos cultiva una cultura de progreso y superación, potenciando la eficiencia y productividad del trabajo en las Direcciones Provinciales del Consejo de la Judicatura. Esto garantiza que la información requerida por todas las partes relevantes sea confiable y se entregue con prontitud. Vale la pena mencionar que la administración anterior no priorizó la supervisión, pero la administración actual reconoció la necesidad de implementar medidas para abordar las deficiencias en esta área.

La organización opera bajo un principio central de igualdad, donde ningún departamento o sector se considera privilegiado sobre otro. Todos los sectores se consideran importantes y, por lo tanto, otorga a cada uno de ellos una atención especial. La política de gestión exige el trabajo en equipo de todos para lograr los objetivos de la organización.

Con el objetivo de mejorar la gestión, el Consejo de la Judicatura estableció en 2014 un estatuto de gestión organizativa integral para los niveles central y descentralizado. El estatuto fue renovado posteriormente en 2018, en el mismo se define minuciosamente los deberes y responsabilidades de cada funcionario según la estructura organizativa.

Actualmente, los desembolsos salariales siguen el marco legal establecido por el Pleno del Consejo de la Judicatura, el Código Orgánico de la Función Judicial, y las normas supletorias como la LOSEP y del Código del Trabajo. Estos pagos son procesados a través de la Unidad de Talento Humano y Financiero.

Es imperativo mejorar la gestión general de la institución. El progreso se puede lograr siendo receptivo a la retroalimentación constructiva, particularmente en la nómina. Esta

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

es un área delicada que afecta los derechos de los empleados y puede responsabilizar a quienes se encuentran actualmente a cargo.

La Coordinadora Financiera Provincial de Chimborazo consideró la efectividad de los controles internos por cuanto fomenta una cultura de mejora constante. El sector financiero de la entidad entiende la importancia de implementar sistemas de control que ayuden a alcanzar las metas organizacionales de una manera más eficiente y eficaz.

En la actualidad, no existe documentación que detalle los procedimientos prácticos en la Unidad Financiera que se ajusten a las leyes y reglamentos vigentes. Por eso, para tareas como el pago de salarios, el personal de recursos humanos y finanzas convocó reuniones de trabajo para sincronizar acciones y colaborar hacia metas claramente definidas.

El departamento financiero asumió la responsabilidad de cumplir con los compromisos de nómina emitidos por Talento Humano para el personal. Sin embargo, esta responsabilidad conlleva la posibilidad de errores, como la emisión incorrecta de certificados de disponibilidad de fondos, la asignación inoportuna de fondos y pagos indebidos.

Cuando se trata de administrar a los funcionarios de la institución y planificar sus salarios, es fundamental contar con un proceso estandarizado y documentado. Este proceso sirve como una guía permanente, asegurando que el flujo del presupuesto salarial se gestione de manera eficiente. Al actuar como herramienta de gestión, ayuda a prevenir y minimizar los errores que puedan surgir en el departamento financiero.

El líder de la Unidad de Talento Humano cree firmemente en la necesidad de implementar procedimientos de control que faciliten el crecimiento de la organización. Reconociendo que el talento humano es la piedra angular de cualquier organización, dirige sus esfuerzos para garantizar que cada proceso se gestione de manera experta para fomentar un entorno propicio para el desempeño óptimo de cada empleado.

En la actualidad, la documentación del proceso de pago de salarios no ha sido divulgada al departamento de Recursos Humanos. El cumplimiento de las normas

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

legales pertinentes se garantiza durante todo el proceso, con la estrecha colaboración del departamento financiero y el personal experimentado en el campo.

El pago de salarios, como cualquier otro proceso de Talento Humano, demanda una atención minuciosa. Esto se debe a que pueden presentarse errores, como contrataciones inadecuadas por falta de fondos, errores de cálculo en reembolsos, asignaciones, sustituciones, horas extras e imprecisiones en la información registrada en el IESS. Estos problemas se pueden atribuir a la falta de cumplimiento de las regulaciones pertinentes, canales de comunicación ineficaces entre el Talento Humano y el departamento financiero, y la escasez de procedimientos específicos y bien razonados.

Cuando los salarios no fluyen adecuadamente, puede generar una serie de problemas, como pagos indebidos, multas y glosas del IESS. Además, puede haber fondos insuficientes y retrasos en las asignaciones de personal a la institución.

Al mejorar la gestión del pago de salarios, el proceso de planificación presupuestaria de salarios sirve como una valiosa herramienta de control interno para la institución. Esto redundará en un departamento de talento humano más eficaz y eficiente que podrá alcanzar mejor sus objetivos.

## **DISCUSIÓN**

Según Flores De La Cruz (2025), el control interno no debe basarse en actividades, sino diseñarse como parte del ciclo de gestión. Este enfoque abarca los procesos de planificación, ejecución y supervisión, y tiene el beneficio adicional de ser rentable. Al integrar varios controles en las actividades comerciales centrales, las empresas pueden evitar procesos y costos innecesarios. De esta forma, el control interno es diseñado por la propia dirección, centrándose en las funciones existentes y su contribución a un control interno eficaz.

Se coincide con Salguero-González y Pico-Macías (2025) que destacan la importancia de la gestión del ciclo presupuestario para las instituciones públicas no financieras en

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

Ecuador. Es un proceso crucial que asegura la adecuada asignación de recursos y la coordinación estratégica de la gestión pública. Esto se logra mediante la asignación de recursos materiales y financieros del presupuesto de manera que se garanticen las prioridades y necesidades de los ciudadanos, mejorando así la productividad y eficiencia de los recursos públicos.

Luego de realizar entrevistas a los funcionarios encargados de la planificación del presupuesto salarial, se determinó que el control interno es fundamental para asegurar la eficiencia, eficacia y confiabilidad en la información del Consejo de la Judicatura. Sin embargo, no existe un documento específico que describa acciones prácticas relacionadas con el pago de salarios. Aunque se emitió una resolución en el año 2014 y se reformó en el año 2018, solo brinda una descripción general de las responsabilidades de cada área y los resultados esperados. Lamentablemente, esta resolución omite la emisión de lineamientos para los procesos de planificación salarial, por lo tanto, para garantizar una gestión salarial eficiente, la autoridad provincial debe diseñar un plan que describa los procedimientos, la documentación y los canales de comunicación necesarios para las unidades de talento humano y financiero.

En su estudio, Señalin et al. (2020), enfatizan la intrincada colaboración entre el presupuesto y la planificación. Esta asociación implica un delicado equilibrio entre las prioridades actuales y los objetivos a largo plazo, al mismo tiempo que se adapta a los factores económicos, políticos, ambientales y culturales fluctuantes que pueden influir positiva o negativamente en el crecimiento de la organización. Este proceso requiere una interacción compleja entre la experiencia política y técnica.

La planificación y la presupuestación son herramientas de gestión esenciales que tienen como objetivo lograr resultados específicos a través de acciones y actividades deliberadas. Mientras que la planificación generalmente implica una secuencia lógica de objetivos, metas y acciones descritas en un documento, el presupuesto representa transacciones reales realizadas dentro de un marco de tiempo específico. Sin embargo, es importante tener en cuenta que a veces la planificación puede resultar simplemente

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

en una carta de buenas intenciones sin acciones concretas. Eslava et al. (2019), consideran al Presupuesto Público como una herramienta fundamental para los planes de desarrollo económico y social del Estado, ya que favorece el progreso democrático y social. La clave para una planificación presupuestaria exitosa es lograr un equilibrio entre la asignación de recursos y la asignación de programas, lo que garantiza resultados favorables a largo plazo. Esta debe considerar no sólo la asignación de recursos, sino también la gestión pública efectiva de estos recursos, que promueva la eficiencia económica de la nación. En los tiempos modernos, la planificación presupuestaria se ha convertido en un ejercicio analítico y consultivo, orientado a la creación de un Presupuesto Público que maximice la eficiencia y beneficie a la sociedad.

Debido a la falta de una adecuada planificación, se desconoce el monto exacto adeudado por la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, dejando a criterio del actual ministro la decisión de destinar los fondos disponibles. A modo de resumen, se puede señalar que en 2020 se realizaron modificaciones en los presupuestos de gastos de personal, por un total de \$ 289.279,85, asimismo, en 2021 las modificaciones ascendieron a \$ 331.346,11 destinándose una parte importante de los recursos a gastos de nombramiento definitivo. Esto destaca la importancia de una planificación eficiente del flujo de salarios para evitar tales fluctuaciones presupuestarias que al final del ejercicio fiscal resultan en un déficit

Para garantizar la rendición de cuentas y facilitar el análisis, es fundamental crear un proceso documentado de planificación del presupuesto salarial. Esta documentación permitirá una fácil compilación, sistematización y análisis de información, proporcionando datos objetivos para informar medidas correctivas, nuevos esfuerzos públicos y planes de acción.

## **CONCLUSIONES**

Las Unidades Financieras y de Talento Humano del Consejo de la Judicatura del distrito

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

de Chimborazo tienen un enfoque informal hacia la planificación presupuestaria de la masa salarial. La falta de procedimientos claros y documentados, sumada a operaciones no estandarizadas, dificulta la alineación con los objetivos de gestión de la entidad. Si bien las autoridades realizan actualizaciones periódicas a la planificación del presupuesto salarial, estas no ofrecen una solución alternativa a los problemas identificados. Para abordar este tema, la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo debe definir y documentar sistemáticamente los lineamientos, actividades y tareas requeridas para cumplir con los requisitos legales. Si lo hace, mejorará la gestión financiera del proceso de planificación del presupuesto salarial.

Se puede deducir que las altas esferas de autoridad y las Unidades Financiera y de Talento Humano del Poder Judicial reconocen la importancia de los controles internos para perpetuar una gestión eficaz y un proceso fluido de presupuesto salarial. Su adhesión al marco legal vigente es inquebrantable. La planificación presupuestaria documentada para la distribución de salarios genera un impacto positivo considerable en la economía de la institución al reducir los errores de pago, atrasos, glosas y multas pagadas al IESS. De igual manera, la implementación de este proceso tiene un profundo impacto social al mitigar los agravios de los empleados, siendo un factor crítico la adecuada asignación de fondos para salarios. Es importante reconocer y defender sus derechos al considerar los servicios que brindan. Además, la mano de obra involucrada en el procedimiento experimenta menos errores y la supervisión se vuelve más ágil y productiva. Como resultado, esto cultiva una atmósfera de trabajo estable e ideal.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

## AGRADECIMIENTO

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arosemena Doss, E. E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, (37), 50-66. <https://n9.cl/ywfif>
- Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., y Mendoza Vincés, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM*, (44), 151-166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008*. <https://n9.cl/qbjao>
- Eslava Zapata, R. A., Chacón Guerrero, E. J., y Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 18-24. <https://doi.org/10.22463/27111121.2603>
- Flores De La Cruz, R. A. (2025). El control simultáneo y su influencia en la gestión de proyectos. *Aula Virtual*, 6(13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16755805>
- Gavelán Polo, R. L., Perfecto Sosa, A. D., Gonzales Dongo, A. J., Medina Sotelo, C. G., y Montoya Vargas, R. (2025). El Proceso presupuestario en la calidad del gasto público: Importancia en la gestión municipal peruana. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(1), 215-230. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0323>
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., y Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. <https://n9.cl/apns0>
- Isea Argüelles, J. J. (2025). Perspectiva epistémica para la criticidad de los procesos investigativos. *Metanoia: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(2), 1–3. <https://doi.org/10.61154/metanoia.v11i2.4121>



Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

- Mendoza-Ocaña, C. E., Palacios-Gómez, L. E. A., y Gastañaduí-Ibáñez, L. A. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1), 45-58. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.236>
- Molina Mora, J. F., Gaspar Santos, M. E., y Moreno Arvelo, P. M. (2023). Los procedimientos de la administración pública en el Ecuador: un análisis desde una perspectiva jurídica. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(5), 486-496. <https://n9.cl/feiy>
- Ramírez Casco, A. del P., y Calderón Moran, E. V. (2020). Análisis de la Administración financiera en el Sector Público. *Revista de Investigación Sigma*, 7(02), 17-22. <https://doi.org/10.24133/sigma.v7i02.1850>
- Rodríguez Pérez, R. E. (2019). Diferencial salarial por género entre el sector público y privado formal-informal en México. *Revista de economía*, 36(93), 62-89. <https://doi.org/10.33937/reveco.2019.108>
- Rodriguez-Barboza, J. R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E. M., Bartra-Rivero, K. R., Sánchez-Aguirre, F. de M., y Ruiz-Villavicencio, R. E. (2024). Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral. *Revista InveCom*, 4(2), <https://doi.org/10.5281/zenodo.10574091>
- Salguero-González, G., y Pico-Macías, M. (2025). Evaluación de la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí en los periodos 2021 y 2022. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(1), 460-476. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2854>
- Sarquiz Cruz, P. S. (2024). Metodología de evaluación de controles internos en instituciones públicas en México. *Cofin Habana*, 18(2). <https://n9.cl/ihgnlf>
- Señalin Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., y Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704-1715. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34290>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. <https://n9.cl/nfkqr>

Viviana Elizabeth Miño-Zabala; Bayron Ramiro Pinda-Guanolema; Ariel José Romero-Fernández

Varela Llamas, R., y Retamoza Yocupicio, R. R. (2023). Informalidad laboral, crecimiento económico y gasto público en México, 2005-2019. *Ensayos. Revista de economía*, 42(1), 57-82. <https://doi.org/10.29105/ensayos42.1-3>

Villacis Ramírez, A. E., Prado León, S. E., Cedeño Ávila, J. A., y Morales Ortiz, L. L. (2018). Administración, una herramienta de la planificación. *RECIMUNDO*, 2(1), 737-751. <https://n9.cl/41qht>

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)