

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato en Administración de Negocios*

**ELEMENTOS DE LA GESTIÓN  
PRESUPUESTARIA ESTABLECIDOS EN LA  
LEY 8131, QUE POTENCIAN LA  
EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DEL PALACIO  
DE LOS DEPORTES, HEREDIA, DURANTE  
EL SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2023**

Mario Joel Lewis Alfaro

Julio, 2023

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	5
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	6
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	7
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	8
<b>DEDICATORIA</b> .....	9
<b>RESUMEN</b> .....	10
<b>ABREVIATURAS</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	13
1.1 <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
1.1.1 Antecedentes Internacionales y Nacionales.....	14
1.1.2 Delimitación del Problema.....	20
1.1.3 Justificación .....	20
1.2 <b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	23
1.3 <b>OBJETIVOS</b> .....	23
1.3.1 Objetivo General .....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL</b> .....	25
2.1 <b>MARCO TEÓRICO</b> .....	27
2.1.1 Presupuestos.....	27
2.1.2 Gestión Presupuestaria .....	28
2.1.3 Ley 8131: Ley de Administración Financiera de Costa Rica.....	30
2.1.4 Recursos Financieros .....	37
2.1.5 Eficiencia y Eficacia .....	38
2.1.6 Eficiencia y Eficacia de los Recursos Financieros .....	39
2.2 <b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	42
2.2.1 Presupuestos.....	42
2.2.2 Gestión Presupuestaria .....	43
2.2.3 Ley 8131 .....	43
2.2.4 Recursos Financieros .....	43
2.2.5 Eficiencia Financiera.....	43
2.2.6 Eficacia Financiera.....	44

2.3 MARCO CONTEXTUAL .....	44
2.3.1 Historia del Palacio de los Deportes de Heredia.....	44
2.3.2 Misión del Palacio de los Deportes de Heredia .....	47
2.3.3 Visión del Palacio de los Deportes de Heredia.....	47
2.3.4 Valores del Palacio de los Deportes de Heredia .....	47
2.3.5 FODA del Palacio de los Deportes de Heredia.....	47
2.3.6 Objetivos del Palacio de los Deportes de Heredia .....	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	49
3.1 ENFOQUE.....	50
3.2 ALCANCE .....	51
3.2.1 Alcance Exploratorio .....	52
3.2.2 Alcance Descriptivo .....	52
3.3 DISEÑO.....	53
3.3.1 Diseños No Experimentales .....	53
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	54
3.4.1 Población .....	54
3.4.2 Tipo de Muestra .....	55
3.4.3 Criterios de Inclusión y Exclusión .....	56
3.4.4 Consideraciones Éticas.....	56
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	57
3.5.1 Entrevista .....	58
3.5.2 Técnicas de Investigación .....	59
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS .....	59
3.6.1 Variable #1: Elementos de la Gestión Presupuestaria .....	61
3.6.2 Variable #2: Recursos Financieros .....	61
3.6.3 Variable #3: Elementos de la Ley 8131.....	62
3.6.4 Análisis y Sistematización de la Información.....	67
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	67
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	69
4.1 Identificar cuáles son los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023. ....	70

4.2 Definir si existe eficiencia y eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023. ....	81
4.3 Detallar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023. ....	90
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	104
5.1 Identificar cuáles son los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023 .....	105
5.2 Definir si existe eficiencia y eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023 .....	105
5.3 Detallar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023 .....	107
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	108
6.1 Conclusiones .....	109
6.1.1 Conclusión Específica #1 .....	109
6.1.2 Conclusión Específica #2 .....	109
6.1.3 Conclusión Específica #3 .....	110
6.2 Recomendaciones.....	111
6.2.1 Recomendación Específica #1.....	111
6.2.2 Recomendación Específica #2.....	111
6.2.3 Recomendación Específica #3.....	112
REFERENCIAS .....	113
ANEXOS.....	116
Instrumento 1: Entrevista .....	117
Declaración Jurada .....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 2. Cuadro de Operacionalización de Variables .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 3.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 4.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 5.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 6.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 7.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 8.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 9.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 10.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 11.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 12.....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	70
Gráfico 2 .....	71
Gráfico 3 .....	72
Gráfico 4 .....	73
Gráfico 5 .....	74
Gráfico 6 .....	75
Gráfico 7 .....	76
Gráfico 8 .....	77
Gráfico 9 .....	79
Gráfico 10 .....	80

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Marco de Referencia.....	26
-----------------------------------	----

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a mi madre Marianela, a mi novia Claudia, a mi padrastro Andrés, y a todos los que han contribuido y apoyado en este largo y arduo camino, para que hoy, pueda alcanzar mi sueño profesional.

**Mario Joel Lewis Alfaro.**

## **DEDICATORIA**

A mi abuela, quien desde el cielo cuida de mí, y disfrazada de ángel, me sigue dando todo su amor incondicional. Te amo, Maye.

**Mario Joel Lewis Alfaro.**

## RESUMEN

Este trabajo investigativo, se realiza para conocer la gestión presupuestaria que se está llevando a cabo en el Palacio de los Deportes de Heredia, ya que se ha podido comprobar con los colaboradores del Departamento de Financiación Contable, que existen muchas notables incongruencias en los diferentes estados financieros, en el período 2022 – 2023.

Es por esto por lo que, se decide investigar esta temática en dicha Organización, con la finalidad de saber cómo es el manejo de presupuestos en este lugar. Además de aprender y trabajar juntos, hacia una oportunidad de mejora en este aspecto, para que logren presentar una eficiente y eficaz utilización de los recursos financieros, en estas instalaciones.

Por lo tanto, se espera dar solución a los problemas que aquejan a la Institución, y tratar de seleccionar el mejor camino para tomar decisiones oportunas y eficientes, por medio del análisis e interpretación de los estados financieros seleccionados.

El Palacio de los Deportes de Heredia es una Organización pública; por ende, el hecho de que no estén manejando correctamente los presupuestos de este sitio, afecta a la población herediana, ya que, en este lugar se realizan actividades deportivas, artísticas y culturales, que promueven y fomentan la recreación cultural, en el Cantón herediano.

El objetivo general por el que se rige dicha investigación es determinar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros del Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

**Palabras claves:** Gestión presupuestaria, Ley 8131, Eficiencia, Eficacia, Recursos financieros.

## Abstract

This investigative work is carried out to know the budgeted management that is being carried out in the Palacio de los Deportes de Heredia, since it has been possible to verify with the collaborators of the Department of Accounting Financing, that there are many notable inconsistencies in the different states financial, in the period 2022 - 2023.

It is for this reason that it is decided to investigate this issue in said Organization, to know how budget management is in this place. In addition to learning and working together, towards an opportunity for improvement in this aspect, so that they can present an efficient and effective use of financial resources, in these facilities.

Therefore, it is expected to solve the problems that afflict the Institution and try to select the best way to make timely and efficient decisions, through the analysis and interpretation of the selected financial statements.

The Palacio de los Deportes de Heredia is a public Organization; Therefore, the fact that they are not managing the budgets of this site correctly affects the Heredian population, since, in this place, sports, artistic and cultural activities are carried out, which promote and encourage cultural recreation, in the Heredian Canton.

The general objective by which said investigation is governed is to determine the elements of the management carried out in Law 8131, which enhance the efficiency and effectiveness of the financial resources of the Department of Accounting Financing of the Palacio de los Deportes de Heredia, during the second quarter of the year 2023.

**Keywords:** Budget management, Law 8131, Efficiency, Effectiveness, Financial resources.

## **ABREVIATURAS**

**FODA:** Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**EVA:** Valor Económico Agregado.

**MAF:** Multiplicador de Apalancamiento Financiero.

**GAO:** Grado de Apalancamiento Operativo.

**SCIJ:** Sistema Costarricense de Información Jurídica.

**RAE:** Real Academia Española.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con la finalidad de tener referencias, analizar y obtener un mayor conocimiento de investigaciones asociadas a la temática que interesa en esta tesina, a continuación, se mencionan algunos trabajos en los que se puede notar la importancia de dicho tema, y cómo se ha trabajado, tanto en la teoría como en la práctica.

### **1.1.1 Antecedentes Internacionales y Nacionales**

- **Internacionales**

**Number 1: Thesis that was carried out in Africa (South Africa).**

The thesis developed by (Amida Daboh, 2018), called “Effect of budget and budgetary control on firms’ performance: a case study of the East African Portland Cement Company Limited”. As far as this study was concerned, the population comprised of employees of East African Portland Cement Company in the finance department targeting 45 employees.

The general objective of the study is to assess the effect of organizational budgetary control system on the performance of the East African Portland Cement Company Limited, 2018.

The correlation between budgetary control and sales turnover is low at 0.323. Thus, the various budgetary control types for instance, short-term form of budgetary control, long-term budgeting, flexible budgeting, zero based budgeting, rolling budgeting and activity-based budgeting are responsible for the low positive correlation. (Amida Daboh, 2018)

The study concludes that there is a low positive correlation between budgetary controls and sales turnover standing at 32.3%. Thus, the various budgetary control types for instance, short-term form of budgetary control, long-term budgeting, flexible budgeting, zero based budgeting, rolling budgeting and activity-based budgeting are responsible for the low positive correlation.

## **Número 2: Investigación llevada a cabo en la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.**

La Tesis desarrollada por (Ayllón Carlos, 2019), llamada “Relación entre gestión presupuestal y calidad de gasto en la percepción del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Purús, Ucayali, 2018”, tiene como objetivo general determinar si existe la relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en administrativos de la Municipalidad Provincial de coronel Portillo, Ucayali, 2019.

Este estudio investigativo se desarrolló con una población muestral de 43 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Purús.

Como principales resultados se observa que, en cuanto a la variable gestión del presupuesto, la población de la cual se recabó los datos considera estar, alrededor de las tres cuartas partes, en regular acuerdo con las formas en que esta se realiza, sin embargo, un 12% está en desacuerdo y un 14% de acuerdo; en conclusión, la mayoría de la población está en regular acuerdo con la forma en que se desarrolla la gestión presupuestal. (Ayllón Carlos, 2019)

También, se observa que, en cuanto a la dimensión eficiencia, la población de la cual se recabó los datos considera estar, alrededor de dos tercios, en regular acuerdo con las formas en que esta se realiza, sin embargo, un 5% está en desacuerdo y un 28% de acuerdo; en conclusión, la mayoría de la población está en regular acuerdo con la forma en que se desarrolla la dimensión eficiencia de la calidad de gasto. (Ayllón Carlos, 2019)

Como principales conclusiones se pueden mencionar que, la relación es escasa entre gestión presupuestal y calidad de gasto en la percepción del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Purús, Ucayali, 2018. Además, la relación es débil entre la dimensión evaluación presupuestal de la gestión presupuestal y calidad de gasto en la percepción del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Purús, Ucayali, 2018. (Ayllón Carlos, 2019)

### **Número 3: Investigación llevada a cabo en la Universidad Católica del Ecuador.**

La Tesis desarrollada por (Aguilar, María Cristina, 2022), denominada “Modelo presupuestario como estrategia empresarial para la toma de decisiones en empresas de servicios”, tiene como objetivo general elaborar un modelo presupuestario como estrategia empresarial que contribuya a una oportuna toma de decisiones y optimización de recursos, para el mejoramiento de los resultados económicos - financieros de la empresa Segu-Suárez Cía. Ltda.

La población de estudio fueron los 21 empleados que laboran en dicha Organización o Compañía.

En los principales resultados alcanzados, se obtiene que, el riesgo de la gestión financiera de la empresa Segu-Suárez Cía. Ltda., es alto en un 73%, y apenas alcanza un 27% de confianza, lo que refiere que el riesgo de esta es alto y se necesita contar con estrategias que contribuya a una adecuada gestión financiera. (Aguilar, M.C., 2022)

Además, según la encuesta aplicada; el 29% consideran que la institución sí cuenta con un adecuado plan presupuestario, para cumplir los objetivos, pero un 71% considera que no cuenta con un adecuado plan presupuestario. (Aguilar, M.C., 2022)

En las principales conclusiones, se tiene que, la determinación de los componentes para la elaboración de un modelo de presupuesto relacionado a la asignación de recursos y al mejoramiento de resultados económicos – financieros de la empresa Segu-Suárez Cía. Ltda., indica que es necesario contar con procesos, procedimientos y políticas de algunas de las actividades de la administración, pero sobre todo dentro del entorno financiero, por lo que se han establecido orientadas a la planificación, seguimiento y control en relación a la construcción del presupuesto acorde a las necesidades de la empresa, como parte de una estrategia empresarial relevante.

- **Nacionales**

**Número 4: Investigación llevada a cabo en la UTN (Universidad Técnica Nacional).**

La Tesis desarrollada por (Calderón, Grechen; Fallas, Luis Fernando, 2019), titulada “Gestión del presupuesto de la Municipalidad de Montes de Oro en los periodos 2016 - 2017”, tiene como objetivo general evaluar la gestión del presupuesto de la Municipalidad de Montes de Oro en los periodos 2016-2017, según los resultados obtenidos y su vinculación con el Plan Anual Operativo.

El universo o población tomada en estudio consiste en el total de colaboradores de la Municipalidad de Montes de Oro, con una totalidad de 74 personas.

Los principales resultados mencionan que, que para el 33% de los entrevistados, no existe participación en el proceso de planificación del presupuesto; comentan que no se realiza un procedimiento integrador de los departamentos vinculados directamente con los fondos económicos de la Municipalidad de Montes de Oro y que sus labores se centran en la ejecución de los fondos asignados. (Calderón, Fallas, 2019)

La población entrevistada en mayor proporción comenta durante la entrevista, la carencia de procedimientos internos para la planificación del presupuesto municipal, lo que se considera fundamental para la eficiente formulación y asignación de recursos a las diferentes áreas del gobierno local. (Calderón, Fallas, 2019)

Entre las principales conclusiones, se determina una deficiente implementación de métodos de proyección de recursos económicos, considerando la aplicación de estimaciones de acuerdo con bases históricas. (Calderón, Fallas, 2019)

Además, se identifica que no existen procedimientos claros, a nivel municipal, en relación con la formulación y la distribución de los recursos económicos del presupuesto municipal.

### **Número 5: Investigación llevada a cabo en la Universidad Latina de Costa Rica.**

La Tesis desarrollada por (Padilla, Grettel Rebeca, 2019), llamada “Diseño de presupuesto para Reco Recicladora S.R.L, con base en el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, para el I Cuatrimestre de 2019”, tiene como objetivo general diseñar el presupuesto para la empresa Reco Recicladora S.R.L., utilizando herramientas de finanzas, con el fin de evaluar el comportamiento de los costos, para el I Cuatrimestre de 2019.

Para el presente trabajo, se tomará como población la información contenida en los estados financieros de dicha Empresa, registrados durante el 2017 y 2018.

Como principales resultados, se obtiene que, la empresa Reco Recicladora, S.R.L., mantiene un estándar de costos unitarios variables que son los que se aplican para formular el precio de venta de los productos. (Padilla, G. R., 2019)

Además, según el análisis realizado por medio del punto de equilibrio, la Empresa debe generar 74,168 kilos mensuales, que equivale en términos de ingresos a  $\text{¢}5,910,371.11$  mensuales, para no obtener pérdidas ni ganancias, haciendo frente a los costos totales. De acuerdo con el estado de resultados facilitado por esta, los ingresos para el 2018 fueron de  $\text{¢}108,312,000.00$  al año, lo que equivale al doble del punto de equilibrio encontrado, lo que indica que la empresa tiene gran rentabilidad y productividad actualmente. (Padilla, G. R., 2019)

Como principales conclusiones, se puede mencionar que, los activos de la empresa representados en un 35% por bancos, muestra la capacidad económica de la empresa para poder invertir su dinero en nuevas inversiones, compra de nuevos activos, o amortización de deudas.

También, las políticas de capitalización de la empresa tienden a producir el nivel de endeudamiento de la empresa, ya que, si se requiere de alguna inversión nueva o de mejora, se tiene la liquidez necesaria, para no recurrir a créditos de corto o largo plazo. (Padilla, G. R., 2019)

**Número 6: Investigación llevada a cabo en la UH (Universidad Hispanoamericana).**

La Tesis desarrollada por (Fuentes Abdiel, 2020), titulada “Análisis sobre la gestión presupuestaria de forma integral de la Municipalidad de Orotina para los períodos 2017-2018”, tiene como objetivo general analizar la gestión presupuestaria de forma integral de la Municipalidad de Orotina para los períodos 2017-2018 para proponer mejoras en la ejecución.

La población que se toma en cuenta son las personas que integran el departamento de Planificación Institucional, Presupuesto y Control Interno de la Municipalidad de Orotina; quienes participan en el proceso presupuestario y están relacionadas directamente con los presupuestos.

Como parte de los principales resultados de la investigación, se observa que en el período 2017 y 2018 la planificación presupuestaria no ha sido la correcta para algunas partidas presupuestarias la cual ha afectado directamente su ejecución. Además, se observa como resultado de la entrevista, que en materia presupuestaria hay escasas capacitaciones respecto a este tema, por lo que algunas veces por falta de conocimiento en la normativa esto tiene efecto en la ejecución del presupuesto municipal. También, la Municipalidad de Orotina cuenta con un proceso de recaudación que tarda mucho en poder obtener los recursos económicos necesarios para poder realizar lo planificado en el presupuesto. (Fuentes Abdiel, 2020)

Como principales conclusiones, se determina que la gestión presupuestaria en la Municipalidad de Orotina está regida por unas series de normas, lineamientos y procedimientos que establecen los pasos que debe seguir el Presupuesto Municipal. La Municipalidad de Orotina estructura su presupuesto por programas el cual es una técnica de la administración pública que permite el uso eficiente de los recursos. El presupuesto por programas permite a la Municipalidad establecer sus metas de mediano y largo plazo unidas con las metas de corto plazo que por medio de herramientas de evaluación permite corregir las metas para su correcta ejecución presupuestaria.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

- **Delimitación temporal**

La presente investigación, está comprendida en el período del segundo cuatrimestre del año 2023.

- **Delimitación geográfica**

Esta investigación se llevará a cabo en el Palacio de los Deportes, de la provincia de Heredia.

### **1.1.3 Justificación**

Según Olaya, et. al., (2020), la gestión presupuestaria es un elemento esencial en la toma de decisiones tomando en cuenta las realidades globalizadas y competitivas de la actualidad. Así, se comprende que, desde cada estructura resulta necesario entender las demandas de los recursos, así como la asignación de presupuestos para solventar las necesidades de la sociedad. (pp. 47)

Desde la noción de dichos autores, la planificación sirve para garantizar tanto el funcionamiento, como la ejecución misma de las actividades pertinentes para el contexto. En esta línea, resulta necesario comprender la gestión presupuestaria de organizaciones que poseen un contacto directo con la población costarricense, como lo es el caso del Palacio de los Deportes de Heredia, organización de carácter público.

Así, la presente tesina posee una focalización en el Palacio de los Deportes de Heredia y la gestión presupuestaria que esta evidencia durante el segundo cuatrimestre del año 2023, esto desde una perspectiva de los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable de dicha organización pública, durante el segundo cuatrimestre del año

2023.

La Ley número 8131: Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, presenta diferentes elementos o principios presupuestarios, los cuales están reflejados en su Artículo 5, estos son los siguientes: Principio de universalidad e integridad; Principio de gestión financiera; Principio de equilibrio presupuestario; Principio de anualidad; Principio de programación; Principio de especialidad cuantitativa y cualitativa; y Principio de publicidad. (Sistema Costarricense de Información Jurídica – SCIJ, 2001).

Por lo tanto, la presente Tesina busca identificar si todos estos elementos se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes, y en dado caso que no sea así, encontrar la manera en la que se pueda mejorar dicha situación, con la finalidad de que exista un eficiente y eficaz manejo del presupuesto o recursos financieros, en esta Organización, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

La institución en estudio es una organización que en sí misma incluye actividades de carácter deportivo, artístico y cultural, por lo que funciona como un centro de reunión lúdico de suma relevancia para el cantón y el país. Por este motivo, la gestión presupuestaria que esta institución evidencia no solo afecta a quienes asistan a estas actividades, sino al beneficio diario de la comunidad. Este enfoque se pretende realizar desde las reflexiones de Olaya, et. al., (2020), sobre la Gestión Presupuestaria, control y planificación. El departamento que se espera abarcar es el de Financiación Contable, el cual posee una incidencia tangible sobre la gestión presupuestaria de la organización, según la trascendencia que se conoce de las administraciones anteriores de dicha Institución.

- **De conveniencia**

Esta investigación tiene como finalidad analizar, si en el Palacio de los Deportes de Heredia, se pone en práctica un eficiente y eficaz manejo de los presupuestos, es decir, si llevan a cabo una adecuada gestión presupuestaria, que se basa en los principios o elementos de la Ley 8131 de la República.

- **De implicaciones prácticas**

Apoyar al Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, a gestionar mucho mejor los presupuestos de dicha Organización, con la finalidad de que no existan acciones fraudulentas o sospechosas, con los fondos públicos de este lugar. Esto se puede implementar mediante el análisis de diferentes estados financieros de la Institución.

- **De valor teórico**

Aplicación de los conocimientos adquiridos, inmersos en la situación real, que integra el análisis objetivo y crítico realizado en el Palacio de los Deportes de Heredia, tomando en consideración toda la temática de la gestión presupuestaria, que se realiza en dichas instalaciones deportivas y culturales. Además, se investigan temas desarrollados por expertos y de fuentes fidedignas, que tienen relación con el título de la tesina.

- **De utilidad metodológica**

Brindar un valioso aporte de conocimiento, sobre el tema de la gestión presupuestaria y la Ley 8131, que puede tener una vasta trascendencia en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, ya que se les hará un acompañamiento en el análisis de algunos estados financieros de dicha Organización, con el fin de que no cometan acciones ilícitas con los presupuestos de dicho lugar. Esto se realizará para que los colaboradores se sumerjan en una oportunidad de cambio, en la manera en que ellos manejan los recursos financieros del Palacio.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Por tanto, a partir del tema de investigación, la pregunta que surge, se formula de la siguiente manera:

**¿Qué elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros del Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023?**

## **1.3 OBJETIVOS**

Los objetivos en los que se basa este trabajo estarán conformados por un objetivo general, el cual se encuentra derivado en tres objetivos específicos.

### **1.3.1 Objetivo General**

**Determinar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros del Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.**

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

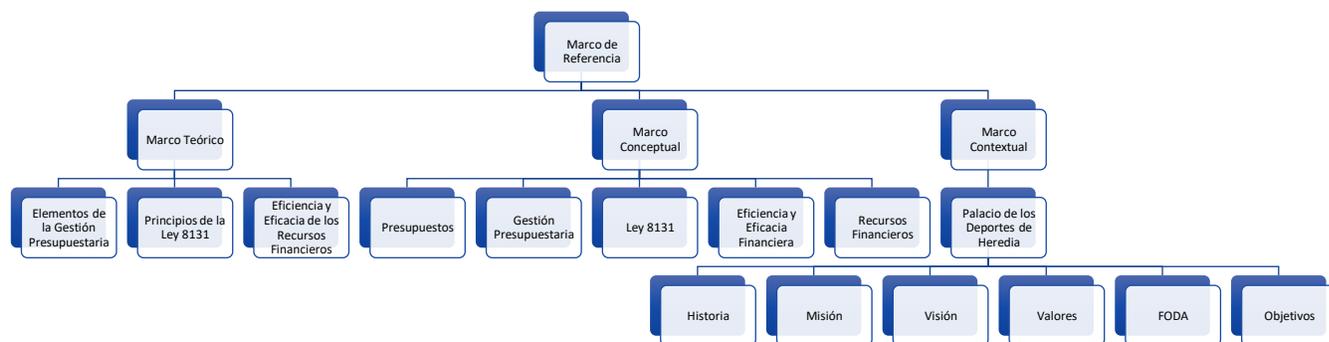
- a) **Identificar cuáles son los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.**
- b) **Definir si existe eficiencia y eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.**
- c) **Detallar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de**

**Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.**

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

A continuación, se muestra un mapa conceptual, con el cual se pretende que este sea la guía para ir desarrollando el presente capítulo.

**Figura 1.Marco de Referencia**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

## 2.1 MARCO TEÓRICO

### 2.1.1 Presupuestos

Antes de entrar en la materia más específica de la presente tesina, dígase la gestión presupuestaria y sus elementos correspondientes; primero se debe hablar sobre los presupuestos, para conocer la definición de este respectivo término.

Un presupuesto, hace referencia a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto. De tal manera, se puede definir como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo. (Coll, Sánchez, 2020, pp. 1)

Según González, M., (2021), asimismo, es un plan que integra y coordina todos los ámbitos, actividades, departamentos y responsables de la Compañía, expresando de manera monetaria y cuantificada los objetivos que la Organización quiere alcanzar. Esto facilita su asignación y comunicación a cada una de las áreas de la empresa, así como el correspondiente seguimiento para garantizar su cumplimiento y detectar desviaciones a corregir. (pp. 2)

Coll y Sánchez (2020), mencionan que, siguiendo con la línea marcada por la definición inicial, podría decirse que un presupuesto expresa por medio de términos monetarios el plan de acción de una Empresa o un emprendedor en particular. Esto, ya que a través de su confección establece los recursos y flujos financieros que se van a comprometer en dicho proyecto a lo largo de un período de tiempo determinado. (pp. 3)

Ahora bien, luego de saber qué son los presupuestos como tal, se puede pasar a hablar sobre la gestión presupuestaria y los elementos de esta, temática que protagoniza este estudio académico e investigativo.

### **2.1.2 Gestión Presupuestaria**

A continuación, se detalla la definición o concepto de la Gestión presupuestaria en específico, para después darle cabida a los elementos de dicho término.

La gestión presupuestaria consiste en la administración y adjudicación de partidas monetarias a departamentos o proyectos determinados de una empresa. En otras palabras, la gestión presupuestaria es una herramienta de planificación que nos permite tomar una estrategia junto con sus objetivos correspondientes. (Llamas, López, 2020, pp. 1)

Se puede definir como la práctica de la dirección de una empresa u organismo del sector público o privado, donde se mide el volumen y valor del proceso presupuestario en un plazo de tiempo. El presupuesto es una de las herramientas usadas por las empresas para planificarse a futuro. (Euroinnova, 2019, pp. 4)

La elaboración del presupuesto ayuda a conocer el comportamiento de las diferentes variables, para así tomar decisiones mediante la realización de un proyecto, con objetivos.

“Tener una gestión presupuestaria correcta, es disponer de un sistema de planificación bien definido, base de toda gestión financiera y debe estar constituida por planes a mediano y largo plazo, con los que se pretende tener las mejores decisiones” (Euroinnova, 2019, pp. 6).

“El presupuesto permite realizar una previsión y control de costos, gastos e ingresos durante un período determinado. Asimismo, este instrumento especifica los recursos que se van a generar y consumir dentro de la empresa, representando una importante herramienta” (Euroinnova, 2019, pp. 7).

Seguidamente, se reflejan los elementos que forman parte de la Gestión presupuestaria, debido a que es un tema sumamente relevante, para este trabajo investigativo.

### **2.1.2.1 Elementos de la Gestión Presupuestaria**

Luego de haber conocido el concepto como tal de la Gestión presupuestaria, se da paso a mencionar y explicar los elementos que forman parte de esta, los cuales se mencionan a continuación.

Los elementos de la Gestión presupuestaria son los seis siguientes:

- **Recogida de información**

“Su formalización permite la obtención de información clave para la gestión, tanto general del negocio como particular de cada una de las áreas de la compañía” (CESCE, 2021, pp. 8).

- **Planificación de actividades**

“Su elaboración debe ser el resultado de una planificación detallada de actividades en las que se definan los objetivos de cada una de ellas y los recursos necesarios para su implantación” (CESCE, 2021, pp. 10).

- **Intervención de todas las áreas de la compañía**

“Cada una de ellas debe aportar sus planes específicos, y colaborar con otras dependencias en aquella información que pudiera ser relevante para la formulación de las actividades de estas” (CESCE, 2021, pp. 12).

- **Determinación de los fines para cada una de las áreas**

“El presupuesto permite concretar cuáles son los objetivos para cada una de estas y, en consecuencia, facilita el seguimiento de estos para el período definido” (CESCE, 2021, pp. 14).

- **Herramienta de motivación y seguimiento de los planes**

“Su formulación posibilita una planificación adecuada de los planes a realizar y, consecuentemente, establecer incentivos para cada uno de los responsables involucrados” (CESCE, 2021, pp. 16).

- **Control**

Uno de los elementos derivados de la gestión del presupuesto es la posibilidad de establecer el control sobre las actividades claves de la compañía. Por lo tanto, permite la toma de decisiones en el caso de desviaciones respecto de los objetivos planteados o problemas de impago, contra los cuales poder protegerse con seguros de crédito y caución. (CESCE, 2021, pp. 18)

### **2.1.3 Ley 8131: Ley de Administración Financiera de Costa Rica**

La Ley 8131 en Costa Rica, es más conocida como la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos. Debido a que la presente tesina trata sobre presupuestos y toda esta gestión financiera, es evidente que hay que estudiar dicha Ley.

Según el SCIJ (Sistema Costarricense de Información Jurídica), (2001), esta Ley 8131, menciona lo siguiente. A continuación, se colocarán algunos de los artículos más relevantes de la Ley.

**Artículo 1º-Ámbito de aplicación.** La presente Ley regula el régimen económico-financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos. Será aplicable a:

- a. La Administración Central, constituida por el Poder Ejecutivo y sus dependencias.
- b. Los Poderes Legislativo y Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, sus dependencias y órganos auxiliares, sin perjuicio del principio de separación de Poderes estatuido en la Constitución Política.

- c. La Administración Descentralizada y las empresas públicas del Estado.
- d. Las universidades estatales, las municipalidades y la Caja Costarricense de Seguro Social, únicamente en cuanto al cumplimiento de los principios establecidos en el título II de esta Ley, en materia de responsabilidades y a proporcionar la información requerida por el Ministerio de Hacienda para sus estudios. En todo lo demás, se les exceptúa de los alcances y la aplicación de esta Ley. (SCIJ, 2001)

### **Artículo 2.- Régimen económico-financiero**

El régimen económico-financiero comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que facilitan la recaudación de los recursos públicos y su utilización óptima para el cumplimiento de los objetivos estatales, así como los sistemas de control. (SCIJ, 2001)

**Artículo 3.- Fines de la Ley:** Los fines de la presente Ley que deberán considerarse en su interpretación y reglamentación serán:

- a. Propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- b. Desarrollar sistemas que faciliten información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional, como apoyo a los procesos de toma de decisiones y evaluación de la gestión.
- c. Definir el marco de responsabilidad de los participantes en los sistemas aquí regulados. (SCIJ, 2001)

#### **Artículo 4.- Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo**

Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente Ley. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes. (SCIJ, 2001)

#### **Artículo 6.- Financiamiento de gastos corrientes**

Para los efectos de una adecuada gestión financiera, no podrán financiarse gastos corrientes con ingresos de capital. (SCIJ, 2001)

#### **Artículo 7.- Técnicas de formulación presupuestaria**

En la formulación de los presupuestos, se utilizarán las técnicas y los principios presupuestarios aceptados, con base en criterios funcionales que permitan evaluar el cumplimiento de las políticas y los planes anuales, así como la incidencia y el impacto económico-financiero de la ejecución. Para ello, deberán atenderse elementos como la prestación de servicios, la producción de bienes y las funciones generales de dirección y apoyo de cada órgano, entidad o institución. (SCIJ, 2001)

### **Artículo 8.- Contenido de los presupuestos**

Los presupuestos considerarán como mínimo:

- a) El presupuesto de ingresos, que comprenderá los generados por la recaudación de tributos, la prestación y venta de bienes y servicios, las transferencias, donaciones y otros, así como las fuentes de financiamiento, internas o externas.
  - b) El presupuesto de gastos, que comprenderá todos los egresos previstos para cumplir los objetivos y las metas.
  - c) La programación de actividades y metas esperadas para el período, según el nivel de detalle definido en el reglamento.
  - d) Los requerimientos de recursos humanos, según el detalle que se establezca en el reglamento respectivo.
  - e) Las normas que regulen exclusivamente la ejecución presupuestaria, las cuales se aplicarán durante el ejercicio económico para el que dicho presupuesto esté vigente.
- (SCIJ, 2001)

### **Artículo 9.- Obligatoriedad de las normas y los lineamientos**

Los proyectos de presupuesto de los entes y órganos del sector público deberán prepararse acatando las normas técnicas y los lineamientos de política presupuestaria dictados por el órgano competente. (SCIJ, 2001)

**Artículo 10.- Medios de pago**

Los entes y órganos del sector público definirán los medios de pago que podrán utilizarse en procura de la mayor conveniencia para las finanzas públicas. Atendiendo los principios de eficiencia y seguridad, podrán establecer que para determinados pagos se utilice un medio único e implementar los mecanismos y las condiciones para captar y recibir los recursos. (SCIJ, 2001)

A la vez, los obligados tendrán el derecho de que el cajero general o el cajero auxiliar reciba el pago con la sola condición de que, en el comprobante utilizado, quede constancia de la información requerida para identificar tanto la causa de la obligación como al obligado. (SCIJ, 2001)

**Artículo 11.- Pago de obligaciones con el sector público**

Ninguna suma de dinero depositada en cualquier oficina o institución, que no sea un cajero general o auxiliar debidamente autorizado, será reconocida como pago de obligaciones con la respectiva entidad. (SCIJ, 2001)

Ningún funcionario público podrá recibir dineros en pago de obligaciones con el sector público, si no está formalmente autorizado para tal efecto; tampoco podrá percibirlos por otros medios distintos del prescrito en el párrafo anterior o en leyes específicas, so pena de la sanción correspondiente. (SCIJ, 2001)

### **Artículo 12.- Requisitos para girar transferencias**

Prohíbese a las entidades del sector público girar transferencias hasta tanto el presupuesto de la entidad perceptora que las incorpore no haya sido aprobado de conformidad con el ordenamiento jurídico. (SCIJ, 2001)

### **Artículo 13.- Garantías**

Sin perjuicio de las previsiones que deba tomar la Administración, todo encargado de recaudar, custodiar o administrar fondos y valores públicos deberá rendir garantía con cargo a su propio peculio, en favor de la Hacienda Pública o la entidad respectiva, para asegurar el correcto cumplimiento de los deberes y las obligaciones de los funcionarios. Las leyes y los reglamentos determinarán las clases y los montos de las garantías, así como los procedimientos aplicables a este particular, tomando en consideración los niveles de responsabilidad, el monto administrado y el salario del funcionario. (SCIJ, 2001)

#### **2.1.3.1 Principios Presupuestarios de la Ley 8131**

Para efectos de esta investigación, es necesario mencionar y explicar los siete principios presupuestarios que están presentes en la Ley 8131, debido a que se necesita comprenderlos, para conocer si se ponen en práctica en el Palacio de los Deportes de Heredia, o cuáles de todos ellos son los que están fallando, para así poder corregirlos. Dichos principios, se encuentran en el Artículo 5 de esta Ley.

## **Artículo 5.- Principios presupuestarios**

Para los efectos del artículo anterior, deberán atenderse los siguientes principios presupuestarios:

- a) **Principio de universalidad e integridad:** El presupuesto deberá contener, de manera explícita, todos los ingresos y gastos originados en la actividad financiera, que deberán incluirse por su importe íntegro; no podrán atenderse obligaciones mediante la disminución de ingresos por liquidar.
- b) **Principio de gestión financiera:** La administración de los recursos financieros del sector público se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley.
- c) **Principio de equilibrio presupuestario:** El presupuesto deberá reflejar el equilibrio entre los ingresos, los egresos y las fuentes de financiamiento.
- d) **Principio de anualidad:** El presupuesto regirá durante cada ejercicio económico que irá del 1° de enero al 31 de diciembre.
- e) **Principio de programación:** Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo.
- f) **Principio de especialidad cuantitativa y cualitativa:** Las asignaciones presupuestarias del presupuesto de gastos, con los niveles de detalle aprobados, constituirán el límite máximo de autorizaciones para gastar. No podrán adquirirse compromisos para los cuales no existan saldos presupuestarios disponibles. Tampoco podrán destinarse saldos presupuestarios a una finalidad distinta de la prevista en el presupuesto, de conformidad con los preceptos legales y reglamentarios.

- g) **Principio de publicidad:** En aras de la transparencia, el presupuesto debe ser asequible al conocimiento público, por los medios electrónicos y físicos disponibles. (SCIJ, 2001)

#### 2.1.4 Recursos Financieros

Luego de haber estudiado a profundidad a lo que se refiere la Gestión Presupuestaria, y la Ley 8131, se hace necesario saber qué son los recursos financieros, para luego conocer qué es tener eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos financieros, de una Institución.

Los recursos financieros son aquellos activos que tienen cierto grado de liquidez. Por tanto, desde una vertiente económica sería aquellos relacionados con el efectivo y sus equivalentes líquidos. Así, se pueden definir los recursos financieros como aquellos activos que, o bien son dinero (efectivo), o son susceptibles de serlo. Por ejemplo, el dinero en una cuenta, las líneas de crédito o las acciones. Todos ellos, salvo el dinero en efectivo, tienen un coste financiero o de capital (interés) que hay que tomar en consideración. (Rus, Sevilla, 2019, pp. 1)

En la administración de empresas, cuando se habla de recursos financieros, se hace alusión al conjunto de los llamados “recursos líquidos” de una organización o bien que tienen cierto grado de liquidez, esto es, que pueden convertirse en dinero en efectivo u otros equivalentes. En ese sentido, el término se refiere a aquellos recursos empresariales que o bien son dinero (capitales) o pueden serlo, como es el dinero en cuentas bancarias, deudas por cobrar o acciones en otras organizaciones. (Equipo Editorial Etecé, 2021, pp. 2-3)

Ahora bien, luego de definir el término de recursos financieros, ya se puede conceptualizar la eficiencia y la eficacia, para después poder desarrollar el significado de la frase “eficiencia y eficacia en los recursos financieros de una Institución determinada”.

### **2.1.5 Eficiencia y Eficacia**

Para conocer cómo es el manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros de cualquier tipo de Empresa u Organización, primero se debe conocer qué significan los vocablos eficiencia y eficacia. Para esto, se detallan seguidamente los conceptos de ambos términos, desde un punto de vista general, y desde una perspectiva financiera.

#### **2.1.5.1 Eficiencia**

Según la Real Academia Española (RAE), (2022), eficiencia es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos” (pp. 1).

La eficiencia por su parte está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. (Gardey, Pérez, 2021, pp. 3)

La eficiencia en las finanzas se refiere a la necesidad de menores asignaciones de factores para la producción de un determinado nivel de bienes y servicios. A grandes rasgos, se establece que un sistema eficiente es aquel en el que un individuo no puede mejorar su situación sin que empeore, como consecuencia, la de otro. En otras palabras, se trata de un sistema de reparto de recursos eficiente cuando pueda ser considerado como la mejor opción posible entre las existentes. (López, Sánchez, 2018, pp. 1-3)

### **2.1.5.2 Eficacia**

Según la RAE, (2022), eficacia es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (pp. 1).

La eficacia por su lado es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). (Merino, Pérez, 2021, pp. 1)

La eficacia, en términos financieros, es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los propios parámetros propios. En el ámbito del estudio de la Empresa, se conoce al término de eficacia como el nivel de cumplimiento de los objetivos económicos definidos por una organización. Habitualmente los mismos son recogidos en un plan de negocio. (López, Sánchez, 2020, pp. 1-2)

Una vez que ya se conocen las definiciones de cada uno de los términos mencionados anteriormente, tanto de manera general, como en las finanzas, se puede pasar a estudiar la eficiencia y la eficacia aplicada en los recursos financieros, para saber cómo se deben manejar adecuadamente, los presupuestos de una Empresa o Institución.

### **2.1.6 Eficiencia y Eficacia de los Recursos Financieros**

En los tiempos actuales, las Empresas que aún continúan en los diferentes mercados, han logrado un grado de eficiencia y eficacia, pero a su vez, a medida que avanza el desarrollo se introducen más competidores, y si a la vez se suma entre otros factores, la situación de crisis

económica que se está viviendo actualmente, se requiere no solo ser eficaces, sino también que importa mucho el ser eficientes, y mantener una mejora continua. (Rizo, 2020, pp. 3)

Más aún, se puede asegurar que, en términos generales, aquellas Empresas que no lleguen a ser eficientes sostenidamente en medio de cualquier crisis económica y mundial, permanecerán poco tiempo en el mercado, como está sucediendo en esta época de complejidad, volatilidad, ambigüedad e incertidumbre, entorno a todo el proceso que se vivió con la Pandemia del Coronavirus. (Rizo, 2020, pp. 4)

En las operaciones diarias de una Empresa, hace falta poner en práctica estos dos conceptos centrales de la economía y finanzas, para asegurar el mejor uso de los recursos financieros, en adición a tener vigente el modelo de negocios, y la aportación de valor para los clientes. (Rizo, 2020, pp. 5)

Los conceptos de eficacia y eficiencia son esenciales. Un buen director, administrador o líder, debe combinar en forma permanente eficacia y eficiencia, para hacer lo que hace falta, y hacerlo de la mejor manera posible, para la productividad y efectividad de su negocio.

En algunas Empresas, la falta de recursos suele ser sistemática, siempre hay más cosas por hacer, que tiempo y dinero disponible y, por lo tanto, el uso eficiente de los recursos es imprescindible para mantener la ventaja competitiva de la Organización. (Rizo, 2020, pp. 6)

Ambas definiciones son igual de relevantes y necesarias para que un negocio pueda crecer, y sobre todo permanecer vigente, pero no siempre van de la mano.

Se puede observar que la noción de la eficiencia connota entre muchos directivos o administradores, un sentido de eliminación de costos o de reducción de gastos. Por lo tanto, el camino y la búsqueda de la eficiencia pueden ser observados como un problema en cómo

maximizar los potenciales de ahorro. Sin embargo, la eficiencia y la eficacia son términos centrales para abordar y medir el performance de las Empresas. (Rizo, 2020, pp. 7)

Una empresa puede ser muy cuidadosa en el uso de los recursos y, por lo tanto, ser eficiente, pero puede estar enfocada en objetivos irrelevantes, o que ya no agregan valor.

Es el caso de muchos negocios que ya han perdido vigencia, como la fabricación de cámaras fotográficas o máquinas de escribir. Para volverse eficaces, debería estar pensando en cómo innovar o reinventar su negocio para adecuarse al nuevo escenario, o a las nuevas tendencias del mercado. (Rizo, 2020, pp. 8)

La eficiencia no solo debe ser aplicada en el área operativa de la Empresa, sino también, en todos los demás ámbitos, es decir, actuar eficientemente; en donde no solo se debe controlar los materiales, herramientas e insumos, sino también el impacto en la operación del negocio. (Rizo, 2020, pp. 9)

Para ser eficiente una empresa que haya sido exitosa, no debe quedarse contemplando ese éxito, sino que debe monitorear el mercado y su nivel de participación constantemente, para innovar y mantener o incrementar su participación, o en su caso inclusive moverse de mercado. (Rizo, 2020, pp. 10)

La búsqueda de las mejores prácticas, la obtención de estándares de desempeño superiores y la evaluación de la propia gestión, son el fundamento del marketing o mercadeo competitivo, el cual se convierte en una poderosa ayuda para la obtención de mayores niveles de eficiencia. (Rizo, 2020, pp. 11)

Una de las prioridades es buscar formas de eficientizar más los procesos, y esto se debe hacer, ya sea con recursos internos o subcontratados. Por ende, las Empresas deben de ver a la eficiencia como algo necesario, pero no como una condición suficiente para el éxito.

Hay muchas formas de ser más eficientes, pero esto se le deja a cada Compañía en particular. Es muy importante para la dirección o administración, el saber qué rumbo lleva la Empresa, y particularmente, la eficiencia debe ser uno de esos parámetros críticos y estratégicos para lograr y mantener el negocio con vida. (Rizo, 2020, pp. 12)

Es muy importante tener siempre presente, que la eficiencia es necesaria, pero no es suficiente. Es indispensable un mejoramiento constante de la eficiencia para lograr una mejora en la rentabilidad. (Rizo, 2020, pp. 13)

Sin embargo, no es generalmente suficiente, pocas Empresas han competido exitosamente, durante largos períodos, basadas únicamente en la eficiencia. Mantenerse adelante de los competidores es cada vez más complicado, la razón es simple, es la rápida difusión de las mejores prácticas en los negocios. Para permanecer, se requiere diferenciarse.

Si la eficiencia operacional significa desempeñar actividades similares de una manera mejor que la competencia, en contraste, el posicionamiento estratégico significa hacer cosas diferentes a las de los competidores, o desempeñar actividades similares de una manera diferente. (Rizo, 2020, pp. 14)

La estrategia competitiva consiste en hacer algo diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades, para brindar una mezcla única de valor. (Rizo, 2020, pp. 15)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Presupuestos**

Un presupuesto, hace referencia a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto. De tal manera, se puede definir

como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo. (Coll, Sánchez, 2020, pp. 1)

### **2.2.2 Gestión Presupuestaria**

La gestión presupuestaria consiste en la administración y adjudicación de partidas monetarias a departamentos o proyectos determinados de una empresa. En otras palabras, la gestión presupuestaria es una herramienta de planificación que nos permite tomar una estrategia junto con sus objetivos correspondientes. (Llamas, López, 2020, pp. 1)

### **2.2.3 Ley 8131**

La Ley 8131 en Costa Rica, es más conocida como la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos. Debido a que la presente tesina trata sobre presupuestos y toda esta gestión financiera, es evidente que hay que estudiar dicha Ley. (SCIJ, 2001)

### **2.2.4 Recursos Financieros**

Los recursos financieros son aquellos activos que tienen cierto grado de liquidez. Por tanto, desde una vertiente económica sería aquellos relacionados con el efectivo y sus equivalentes líquidos. Así, se pueden definir los recursos financieros como aquellos activos que, o bien son dinero (efectivo), o son susceptibles de serlo. (Rus, Sevilla, 2019, pp. 1)

### **2.2.5 Eficiencia Financiera**

La eficiencia en las finanzas se refiere a la necesidad de menores asignaciones de factores para la producción de un determinado nivel de bienes y servicios. A grandes rasgos, se establece que un sistema eficiente es aquel en el que un individuo no puede mejorar su situación sin que empeore, como consecuencia, la de otro. En otras palabras, se trata de un sistema de reparto de

recursos eficiente cuando pueda ser considerado como la mejor opción posible entre las existentes. (López, Sánchez, 2018, pp. 1-3)

### **2.2.6 Eficacia Financiera**

La eficacia, en términos financieros, es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los propios parámetros propios. En el ámbito del estudio de la Empresa, se conoce al término de eficacia como el nivel de cumplimiento de los objetivos económicos definidos por una organización. Habitualmente los mismos son recogidos en un plan de negocio. (López, Sánchez, 2020, pp. 1-2)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 Historia del Palacio de los Deportes de Heredia**

El Palacio de los Deportes es un orgullo para los heredianos y costarricenses desde su apertura hace tres décadas, se convirtió en escenario de grandes eventos deportivos y culturales, además, de contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida como un promotor de la salud, deporte y el desarrollo humano. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

Nace ante la necesidad de realizar los XII Juegos Deportivos Nacionales en la provincia de Heredia para 1988, los cuales posteriormente fueron trasladados para enero de 1989, pero en un edificio con instalaciones deportivas adecuadas para el disfrute de las generaciones presentes y venideras. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

Es así como nace construir el Palacio de los Deportes en la famosa plaza de chanchos un terreno municipal que jamás se visualizó para dar vida a tan maravillosa obra constructiva y es durante el primer gobierno del señor Oscar Arias Sánchez y un grupo de heredianos amorosos de

su provincia que inicia uno de los más grandes sueños. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

Llega el 24 de enero de 1989, sencillamente apoteósico, cuando llega el presidente a la provincia de Heredia, una multitud inundaba las calles, don Oscar Arias Sánchez junto con el Presbítero Carlos Javier Jara Álvarez, corta la cinta y da la bendición a las instalaciones deportivas, se abren las puertas de la planta baja generando una marea súbita e invasiva de la cancha quedando solo un espacio de la tarima. Posteriormente al cumplimiento del programa de inauguración dentro del Palacio, la festividad se trasladó al costado sur, conciertos con agrupaciones como La Pandilla, La Empresa, Los Brillanticos y La Palmada, deleitaron a más de diez mil concurrentes que no cesaron de bailar durante cuatro horas. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

El Palacio de los Deportes dejó de ser la metáfora de un sueño, es realidad y vive en los corazones de los heredianos, venció con extraordinaria fortaleza, las inclemencias del clima, la falta de presupuesto y otras dificultades que el tiempo se encargó de enfrentarle, para tal suceso, contó con un grupo impresionante de heredianos. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

Se contó con el patrocinio de grandes empresas como la Coca Cola, PIPASA, Compañía Numar, Cementos del Pacífico, Tienda Centro de Sport, Dos Pinos, Kodak, Gallito, entre otras, por parte de instituciones estatales se contó con donaciones por parte de RECOPE, Universidad Nacional, ICE, Empresa de Servicios Públicos, Instituto Nacional de Aprendizaje, Municipalidad de Heredia, Instituto de Acueductos y Alcantarillados. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

El Palacio de los Deportes ha estado por más de tres décadas bajo la administración de una Asociación, llamada Asociación Deportiva Administrativa Palacio de los Deportes Premio Nóbel de la Paz, la cual según sus estatutos no tiene fines de lucro y será de duración indefinida.

Los fines de la asociación son: firmar convenios necesarios con la Municipalidad del cantón central de Heredia, ya que el inmueble Palacio de los Deportes es un inmueble Municipal con una administración privada. La asociación deberá administrar, manejar y desarrollar el complejo deportivo, tanto en su obra física como en lo deportivo, cultural y comunal.

Deberá promover la salud y colaborar en la organización de todos los deportes reconocidos por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

La Asociación cuenta con los siguientes órganos:

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Fiscalía
- Comisión de Membresía. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

La Municipalidad de Heredia cada cinco años renueva un convenio con la Asociación de tal manera que esta pueda continuar con la administración del inmueble, respetando todas cláusulas que en él se estipulen tales como: entrega de estados financieros mes a mes a la Dirección Financiera de la Municipalidad, una auditoría externa en el cuarto año del convenio, rendición de cuentas anual por parte de la administración, entre otras. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

Definitivamente el Palacio de los Deportes ha sido casa de grandes eventos deportivos y artísticos, no podemos olvidar conciertos de gran magnitud como Mercedes Sosa, Mago de Oz, Fabulosos Cadillacs, Ricardo Montaner, Ricardo Arjona, Alejandra Guzmán, Bon Jovi, Joaquín Sabina y la lista es muy larga. Sus paredes encierran más de treinta años de historia, pero sobre todo orgullo de los heredianos. (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014)

### **2.3.2 Misión del Palacio de los Deportes de Heredia**

“Promover el deporte, la recreación y la actividad física con el fin de contribuir al desarrollo y bienestar de la salud” (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014).

### **2.3.3 Visión del Palacio de los Deportes de Heredia**

“Ser el mejor centro deportivo para la comunidad herediana” (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014).

### **2.3.4 Valores del Palacio de los Deportes de Heredia**

“Compromiso, servicio al cliente, profesionalismo, responsabilidad, confianza y equidad” (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014).

### **2.3.5 FODA del Palacio de los Deportes de Heredia**

- **Fortaleza:** “Una piscina semi olímpica.
- **Oportunidad:** Mejora en los servicios brindados.
- **Debilidad:** Equipo con muchos años en uso.
- **Amenaza:** La fuerte competencia en la apertura de nuevos gimnasios en la provincia” (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014).

### **2.3.6 Objetivos del Palacio de los Deportes de Heredia**

- “Resolver conflictos con empatía y cuidado.
- Ofrecer información oportuna de nuestros servicios.
- Fidelizar a nuestros clientes.
- Trato personalizado.
- Embajadores de nuestro servicio al cliente” (Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia, 2014).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

Se muestra una de las formas en la que se va a desarrollar el proyecto de investigación, donde se incluyen aspectos como: enfoque de la investigación, los alcances, el diseño investigativo; así como también, las categorías de análisis u objetos de estudio.

### **3.1 ENFOQUE**

Sampieri, dice: “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (Hernández Sampieri, 2018, p. 4).

El enfoque investigativo, permite orientar desde el inicio al investigador sobre cómo y qué investigar, las orientaciones metodológicas, así como las técnicas empleadas para la recolección de información.

La investigación proporciona herramientas para la solución de los problemas mediante el método científico, la investigación proporciona al estudiante un conocimiento más amplio en el entorno académico y profesional, además fomenta capacidades intelectuales.

Las investigaciones científicas se dividen en tres subcategorías: cuantitativas, cualitativas y mixtas, donde cada una de estas categorías pueden tener sus características, pero esto depende del enfoque que el autor desee darle, y de la interpretación en la que quiere dirigir su investigación.

El enfoque cualitativo lleva a un estudio de recolección de datos, por medio de una representación explicativa de participantes o un grupo de individuos a dar su punto de vista de forma natural.

El enfoque cualitativo, ayuda a entender a fondo los pequeños detalles y sentimientos de las personas entrevistadas, dando valor a su experiencia, aportada en un ambiente real y natural.

Según (Hernández Sampieri, 2018) citó,

“El enfoque mixto es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

Es decir que el método mixto combina al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación.

Citado lo anterior y considerando la estructura del proyecto de investigación, se trabajó en el marco del enfoque mixto, donde se busca la medición en aspectos financieros del Palacio de los Deportes de Heredia, para conocer si realmente presentan una correcta gestión presupuestaria.

### **3.2 ALCANCE**

En la Guía Metodológica de la Universidad Hispanoamericana para Trabajo Final de Graduación 2021, titulada Guía TFG explica, “Se trata del tipo de estudio que se va a realizar. Existen cuatro alcances diferentes para un estudio, los cuales hacen referencia a su nivel de profundidad.” (Universidad Hispanoamericana, 2021, p. 18)

Es de gran importancia tener los alcances definidos, para que el proyecto de investigación se desarrolle de una manera más fluida y eficiente.

Una investigación tiene varios alcances; sin embargo, los que más se utilizan en el área de las ciencias económicas, son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. En este caso, el presente estudio investigativo se rige por un alcance exploratorio y descriptivo.

### **3.2.1 Alcance Exploratorio**

Este alcance se debe utilizar cuando se investigan problemas poco abordados, y en donde se pretende indagar desde una perspectiva innovadora, ya que su variable es desconocida o no comprobada, y sus resultados forman una visión de lo que puede ser o llegar a ser.

En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

### **3.2.2 Alcance Descriptivo**

En concordancia con los estudios descriptivos se entienden como aquellas investigaciones que hacen o buscan especificar características importantes de algún fenómeno, una descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, de la hipótesis o del sujeto investigado, por lo que a su vez describe tendencias de un grupo en específico.

Hacer énfasis en conclusiones dominantes, el funcionamiento de las cosas o el comportamiento de la sociedad, grupo o individuo, basándose en tiempo presente, esta investigación se basa en hechos y conclusiones, generalmente bastantes correctas y apegadas a la realidad.

El alcance descriptivo y exploratorio se utilizaron debido a que se hace la investigación de una variable no comprobada, y durante este estudio investigativo, se realiza una descripción, registro, análisis e interpretación de los datos recolectados durante el proceso, esto con el fin de desarrollar la aplicación del análisis de los estados financieros del Palacio de los Deportes de

Heredia, con la finalidad de conocer si en esta Organización manejan adecuadamente los presupuestos, y si presentan una buena gestión financiera.

### **3.3 DISEÑO**

En la guía metodológica de la Universidad Hispanoamericana para trabajo final de graduación 2021 titulada Guía TFG explica,

“En aquellos casos en los que aplique, deberá establecerse cuál de los diseños cuantitativos (experimentales o no experimentales) o cualitativos (Teoría Fundamentada, Narrativo, Hermenéutico, Biográfico, Estudio de Casos, Fenomenológico, Etnográfico, Investigación-Acción, entre otros) se utilizará para la investigación” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2021, p. 18).

En este trabajo y de acuerdo con el enfoque determinado anteriormente, se va a definir un diseño no experimental, quiere decir, que se va a realizar una recolección de datos, y luego se van a analizar los datos cuantitativos y cualitativos.

Este diseño va de la mano con otros elementos metodológicos como el enfoque, las técnicas, el paradigma, entre otros, los cuales deben presentarse coordinados para la óptima aplicación. En este caso, es un diseño no experimental transversal.

Teniendo en consideración el tipo de diseño de investigación, se procederá a describir con detenimiento y detalles.

#### **3.3.1 Diseños No Experimentales**

“En este tipo de diseño no se manipulan deliberadamente las variables; es decir, se estudian los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural, describiendo

o analizando las variables y la relación que puedan existir entre ellas, pero sin provocar por parte del investigador cambio alguno” (Hernández Escobar, et. al., 2018, p. 87)

Asimismo, los diseños no experimentales se pueden clasificar en dos categorías; transversales y longitudinales.

- **Diseño Transversal**

“Los diseños transaccionales se emplean cuando el método o los métodos o técnicas a emplear, se aplican una sola vez” (Hernández Escobar, et. al., 2018, p. 87)

Los diseños transversales o transaccionales pueden categorizarse como más simples y algunas de sus ventajas son la implementación de la observación o medición simple, también implementar herramientas como la entrevista, encuestas o cuestionarios o la combinación de estas.

- **Diseño Longitudinal**

“Realizados en diferentes momentos; es decir, se emplean cuando se quieren determinar los cambios de la acción de la variable independiente a través del tiempo. En las investigaciones de tipo cuantitativa, los momentos en que se toman los datos se especifican de antemano y en las cualitativas se establecen en la medida en que se va avanzando el estudio” (Hernández Escobar, et. al., 2018, p. 87)

A partir de los diseños descritos anteriormente, la presente investigación es de diseño transversal, ya que se analizan las deficiencias de la gestión financiera, así como los puntos de mejora, mediante las herramientas a aplicar.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.4.1 Población**

Según Cecilia Salazar P. Santiago del Castillo G, 2018 describe Población como:

Es el colectivo que abarca a todos los elementos cuya característica o características queremos estudiar; dicho de otra manera, es el conjunto entero al que se desea describir o del que se necesita establecer conclusiones. Como ejemplos de poblaciones, podemos citar: todos los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador, o los artículos producidos en una semana en una determinada fábrica. (pág. 13)

Por lo tanto, para el desarrollo de esta investigación la población a considerar serían los 28 colaboradores del Palacio de Los Deportes de Heredia.

### **3.4.2 Tipo de Muestra**

Según H. Sampieri (2014) la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” (p. 173).

A continuación, se detalla el tipo de muestra de la presente Tesina.

- **Muestras no probabilísticas**

Según Hernández Sampieri (2014) la muestra no probabilística es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p. 176).

La muestra no probabilística es una decisión más del investigador o del grupo ya que la elección de esta muestra no depende de la probabilidad, no se podría establecer de manera concreta la probabilidad de que una unidad de la población esté en la muestra. Este instrumento es muy utilizado en estudios exploratorios cuando la muestra es seleccionada no aleatoria, se caracteriza por que solo puede hacer afirmaciones sobre la muestra.

De acuerdo con lo que mencionan, en las muestras no probabilísticas el investigador selecciona las muestras basadas en un juicio subjetivo; por lo tanto, este es más útil para estudios exploratorios.

Para efectos de investigación, se trabaja con una muestra no probabilística, es decir, una muestra dirigida, la cual serían los 10 colaboradores del Departamento de Financiación Contable, del Palacio de los Deportes de Heredia.

### 3.4.3 Criterios de Inclusión y Exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar el investigador para ser parte o descartarlo de la muestra seleccionada.

**Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión**

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personas que trabajen el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia.	Personas que trabajen en cualquier otro Departamento del Palacio de los Deportes de Heredia, es decir, que estén fuera de este.

*Fuente; “Elaboración propia”, siguiendo la guía TFG 2021, Universidad Hispanoamericana.*

### 3.4.4 Consideraciones Éticas

El estudio realizado en la presente investigación se elabora como requisito para optar por el grado de Bachillerato en la Carrera de Administración de Negocios, y dicho trabajo investigativo, puede servir como consulta para proyectos similares.

Gracias a la tecnología, las entrevistas se realizan por medio de diferentes medios, dígase correos, WhatsApp, entre otras redes. Luego estos datos recopilados serán tabulados, con la ayuda

de aplicaciones tecnológicas que sirvan para llevar a cabo dicha función. Es necesario aclarar que, estas entrevistas son de carácter confidencial, anónimo y aplicadas a la muestra de 10 colaboradores.

En la entrevista se informa sobre el objetivo de carácter académico que esta tiene, y el objetivo general del estudio, para que dicha información sea de conocimiento de las personas entrevistadas.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Según la Guía Metodológica de la Universidad Hispanoamericana para Trabajo Final de Graduación 2021, titulada Guía TFG explica,

“Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Un instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables o categorías que se estudian” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2021, p. 23)

La Guía TFG agrega,

Todo instrumento cuantitativo requiere tener confiabilidad y validez:

**Confiabilidad:** La adquiere un instrumento que se aplica al mismo sujeto varias veces y en momentos distintos, cuando arroja los mismos resultados.

**Validez:** La tiene un instrumento que mide exactamente los que se pretende medir.

Para la presente investigación se utilizó una entrevista, la cual se le aplicó a los 10 colaboradores del Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia. De esta manera, se recolectó toda la información necesaria, para desarrollar el proyecto.

### **3.5.1 Entrevista**

En esta investigación se usa como instrumento de recolección de información, la entrevista no estructurada o abierta.

Según (Serrano, 2020), Metodología de la investigación explica,

“Si se generaliza una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, e cuya acción la una obtendría observación de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador vs entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación. La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una investigación” (Serrano, 2020, p. 71)

#### **3.5.1.1 Tipos de Entrevistas**

Las entrevistas se deben estructurar según el ámbito que se requiera, para esta investigación se utilizó la entrevista semiestructurada.

Según Jesús Serrano, define a entrevista semiestructurada como,

“Semiestructurada: Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se da la oportunidad de recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encausar y estirar los temas” (Serrano, 2020, p. 71)

Para la parte cuantitativa: Se estará realizando un análisis de gestión presupuestaria del Palacio de los Deportes de Heredia, aplicando la herramienta Excel, tomando como base algunos estados financieros durante el período 2022-2023.

### **3.5.2 Técnicas de Investigación**

“Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. Se utilizan de acuerdo con los protocolos establecidos en una metodología de investigación determinada.” (Equipo Editorial Etecé, 2022)

El diseño que se aplicó fue el no experimental; por cuanto la información proveniente de las diferentes fuentes no ha sido manipulada, ni controlada, ni sesgada ni distorsionada, por el contrario, se ha tomado tal como se ha encontrado o recibido; todo lo cual contribuye a darle un alto índice de objetividad al trabajo de investigación.

Además, es transversal debido a que los datos se reúnen en el período comprendido en el segundo cuatrimestre del 2023.

Se investigó la bibliografía necesaria que permitiera analizar las diferentes fuentes de información disponibles, lo que fue de gran utilidad para elaborar el marco teórico del estudio, así como fuente para crear el planteamiento del análisis y sistematización de la información.

En esta investigación al tener recolectadas y delimitadas las fuentes de información que son de interés, se analizan, consultan y estudian de manera que se determinen las que serán de utilidad para el desarrollo del diagnóstico financiero del Palacio de los Deportes de Heredia, y descartar las que no brinden valor agregado.

## **3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS**

Según la Guía Metodológica de la Universidad Hispanoamericana para Trabajo Final de Graduación 2021, titulada Guía TFG explica,

“Cada una de las variables (en el caso de estudios cuantitativos) se define de forma conceptual y operacional. Las categorías (en el caso de estudios cualitativos) se define de forma conceptual y se establecen las dimensiones que se van a estudiar.”

Para efectos de los estudios cuantitativos cada una de las variables se define de forma conceptual y operacional, las cuales serán descritas a continuación:

- **Definición Conceptual**

“Son las definiciones conceptuales acordadas y validadas por una comunidad científica o profesional. Aparecen en diccionarios especializados, páginas de internet con respaldo institucional y publicaciones (como artículos de revistas académicas y libros). La Definición conceptual se debe ajustar a lo que se pretende en la investigación y se da el concepto de cómo se debe interpretar” (Hernández Sampieri, et. al., 2019, p. 81).

- **Definición Operacional**

“La definición operacional nos dice que para recoger datos sobre una variable hay que llevar a cabo determinados procesos. Esta definición responde a la pregunta ¿cómo o con qué mediremos la(s) variables?” (Hernández Sampieri, et. al., 2019, p. 82).

La definición operacional da criterios de evaluación y medición de estos, así se limita o crea límites que definen los cambios de la variable citada, estos límites son indicados por el investigador y se basan en la experiencia, y gran parte de estos son propuestos en el conocimiento del tema.

Para la presentación de dichos elementos, se utilizó una matriz que facilita este proceso, denominado, cuadro de operacionalización de variables.

A continuación, se analizan y se detallan detenidamente todo este proceso metodológico, de la operacionalización de las variables.

### **3.6.1 Variable #1: Elementos de la Gestión Presupuestaria**

#### **Definición conceptual**

La gestión presupuestaria consiste en la administración y adjudicación de partidas monetarias a departamentos o proyectos determinados de una empresa. En otras palabras, la gestión presupuestaria es una herramienta de planificación que nos permite tomar una estrategia junto con sus objetivos correspondientes. (Llamas, López, 2020, pp. 1)

#### **Definición Operacional**

Se determina la utilización de diferentes estados financieros del Palacio de los Deportes de Heredia, del período 2022-2023, para conocer si presentan una adecuada gestión presupuestaria de los recursos financieros de este lugar.

Se emplean los indicadores de Gestión presupuestaria, y la Ley 8131.

#### **Instrumentos**

Entrevista aplicada a los 10 colaboradores del Departamento de Financiación Contable.  
Herramienta de Excel. Google Forms.

### **3.6.2 Variable #2: Recursos Financieros**

#### **Definición Conceptual**

Los recursos financieros son aquellos activos que tienen cierto grado de liquidez. Por tanto, desde una vertiente económica sería aquellos relacionados con el efectivo y sus equivalentes líquidos. Así, se pueden definir los recursos financieros como aquellos activos que, o bien son dinero (efectivo), o son susceptibles de serlo. (Rus, Sevilla, 2019, pp. 1)

### **Definición Operacional**

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un análisis mediante la información brindada por parte de los 10 colaboradores del Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia.

Se desarrollan indicadores con las características de la Información Financiera. Estados financieros. Eficiencia y eficacia de los Recursos financieros.

### **Instrumentos**

Estados financieros 2022-2023. Análisis Financiero de esos EEFF. Herramienta de Excel.

### **3.6.3 Variable #3: Elementos de la Ley 8131**

#### **Definición Conceptual**

La Ley número 8131: Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, presenta diferentes elementos o principios presupuestarios, los cuales están reflejados en su Artículo 5, estos son los siguientes: Principio de universalidad e integridad; Principio de gestión financiera; Principio de equilibrio presupuestario; Principio de anualidad; Principio de programación; Principio de especialidad cuantitativa y cualitativa; y Principio de publicidad. (Sistema Costarricense de Información Jurídica – SCIJ, 2001).

#### **Definición Operacional**

Demostrar mediante los indicadores obtenidos anteriormente, la gestión presupuestaria que se lleva a cabo en el Palacio de los Deportes de Heredia.

## **Instrumentos**

Algunos Estados Financieros del período 2022-2023. Herramienta de Excel. Comparativa con cifras o números, de los EEFF antes y después de aplicarles la Ley 8131.

Seguidamente, se presenta toda esta información en forma de cuadro, para que, de esta manera sea mucho más fácil y sencillo comprenderla.

**Tabla 2. Cuadro de Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Instrumentos</b>
Identificar cuáles son los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.	Elementos de la Gestión presupuestaria.	La gestión presupuestaria consiste en la administración y adjudicación de partidas monetarias a departamentos o proyectos determinados de una empresa. En otras palabras, la gestión presupuestaria es una herramienta de planificación que nos permite tomar una estrategia junto con sus objetivos correspondientes. (Llamas, López, 2020, pp. 1)	Se determina la utilización de diferentes estados financieros del Palacio de los Deportes de Heredia, del período 2022-2023, para conocer si presentan una adecuada gestión presupuestaria de los recursos financieros de este lugar.  Se emplean los indicadores de Gestión presupuestaria, y la Ley 8131.	Entrevista aplicada a los 10 colaboradores del Departamento de Financiación Contable.  Google Forms.
Definir si existe eficiencia y eficacia de los recursos financieros, en el	Recursos financieros.	Los recursos financieros son aquellos activos que tienen cierto grado de liquidez. Por tanto, desde una vertiente económica sería	Para el desarrollo de esta investigación se realizó un análisis mediante la información brindada por	Estados financieros 2022-2023.  Análisis Financiero de esos EEFF.

<p>Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.</p>		<p>aquellos relacionados con el efectivo y sus equivalentes líquidos. Así, se pueden definir los recursos financieros como aquellos activos que, o bien son dinero (efectivo), o son susceptibles de serlo. (Rus, Sevilla, 2019, pp. 1)</p>	<p>parte de los 10 colaboradores del Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia.</p> <p>Se desarrollan indicadores con las características de la Información Financiera. Estados financieros. Eficiencia y eficacia de los Recursos financieros.</p>	<p>Herramienta de Excel.</p>
--	--	---	--	------------------------------

<p>Detallar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.</p>	<p>Elementos de la Ley 8131.</p>	<p>La Ley número 8131: Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, presenta diferentes elementos o principios presupuestarios, los cuales están reflejados en su Artículo 5, estos son los siguientes: Principio de universalidad e integridad; Principio de gestión financiera; Principio de equilibrio presupuestario; Principio de anualidad; Principio de programación; Principio de especialidad cuantitativa y cualitativa; y Principio de publicidad. (Sistema Costarricense de Información Jurídica – SCIJ, 2001).</p>	<p>Demostrar mediante los indicadores obtenidos anteriormente, la gestión presupuestaria que se lleva a cabo en el Palacio de los Deportes de Heredia.</p>	<p>Herramienta de Excel. Algunos Estados Financieros del período 2022-2023. Comparativa con cifras o números, de los EEFF antes y después de aplicarles la Ley 8131.</p>
--	----------------------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

### **3.6.4 Análisis y Sistematización de la Información**

Se utilizó como herramienta de software el Excel con el objetivo de mostrar de manera eficiente para el Palacio de los Deportes de Heredia, el análisis de las razones financieras, para conocer si esta Organización realmente presenta una adecuada gestión presupuestaria o no. Por lo tanto, se ilustra mediante gráficas los resultados, para luego dar recomendaciones sobre la toma de decisiones, en el Palacio de los Deportes.

## **3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En la guía metodológica de la Universidad Hispanoamericana para trabajo final de graduación 2021 titulada Guía TFG explica,

“En esta sección debe especificarse cómo serán analizados los datos. En el caso de estudios cuantitativos, debe describirse si los datos se trabajarán mediante un paquete estadístico y cuáles de los tipos de análisis ayudarán a llegar a los resultados.

En el caso de estudios cualitativos deberá especificarse si se realizaron transcripciones o anotaciones de entrevistas o sesiones de observación, así como los códigos que fueron utilizados en dichas transcripciones o anotaciones. Asimismo, debe describirse el tipo de análisis que se desarrollará: análisis de contenido, análisis fenomenológico interpretativo, análisis de la temporalidad, análisis de la narrativa, análisis del discurso, entre otros.” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 202, p. 24)

Para los datos cualitativos se estaría trabajando con la entrevista, para conocer, las inquietudes que genera la realidad del Palacio de los Deportes de Heredia, específicamente a los 10 colaboradores del Departamento de Financiación Contable, para así poder descubrir y

comprender si en este lugar, se tiene un buen manejo de las finanzas, y una correcta gestión presupuestaria.

En este estudio, es impreciso la muestra por cuanto no existe población, el problema requiere de la identificación de datos internos que solamente los 10 colaboradores del Departamento de Financiación Contable conocen.

Para el análisis de los datos cuantitativos, se va a realizar un estudio financiero, el cual consiste en verificar si se realizan acciones ilícitas en el Palacio de los Deportes de Heredia, tomando en consideración la gestión presupuestaria de las finanzas de los fondos públicos de esta Institución. Esto se realizará con el análisis de algunos estados financieros de los años 2022 y 2023.

Todos estos datos se realizan sobre una base ética con el objetivo de proteger la información, en especial lo que compete a la gestión financiera, así como los datos de las personas que participen en la entrevista.

En general, se considera que la investigación servirá como una guía para futuros proyectos y para obtener datos que indiquen la gestión presupuestaria que se lleva a cabo en el Palacio de los Deportes de Heredia.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En el presente Capítulo, se van a desarrollar los tres objetivos específicos correspondientes de esta Tesina. A continuación, se detallan cada uno de estos.

#### **4.1 Identificar cuáles son los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.**

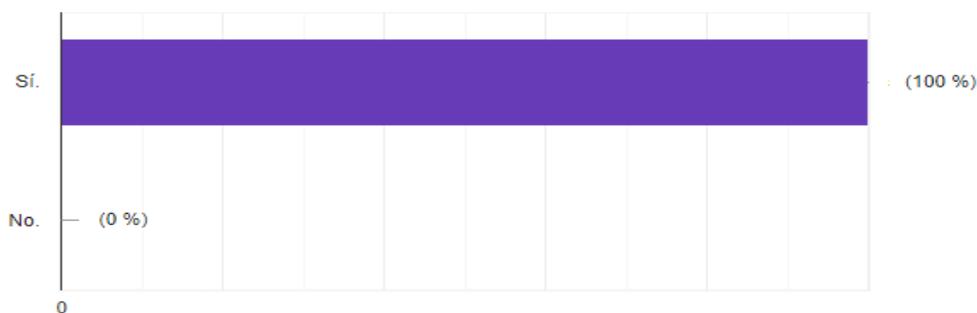
**Tabla 3**

<b>Pregunta 1</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Conoce usted a qué se refiere el término "Presupuestos"?	5 colaboradores.	0 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 1**

1. ¿Conoce usted a qué se refiere el término "Presupuestos"?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tal y como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #1, todos los colaboradores del Departamento de Financiación Contable entrevistados del Palacio de los Deportes, es decir, los 5, respondieron que sí conocen el término de “Presupuestos”, para una totalidad de un 100%.

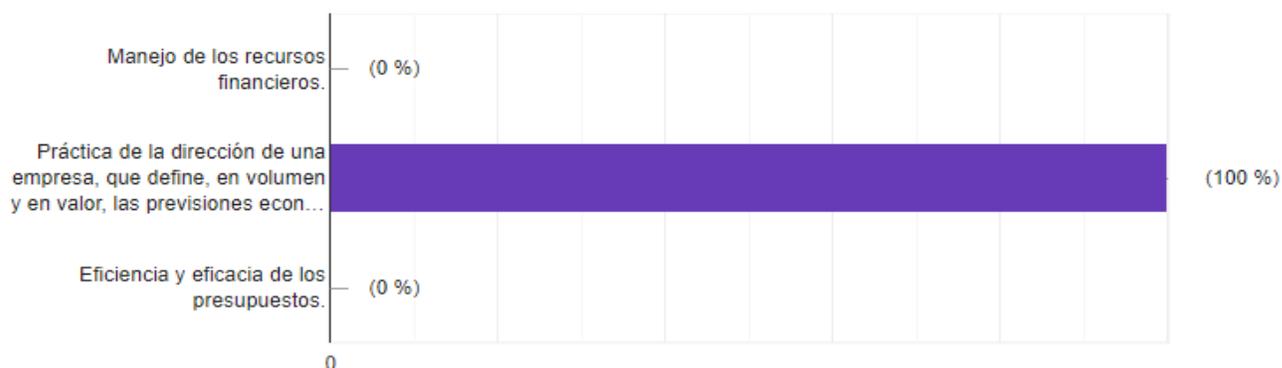
**Tabla 4**

<b>Pregunta 2</b>	Manejo de los recursos financieros.	Práctica de la dirección de una empresa, que define, en volumen y en valor, las previsiones económicas de la actividad de la compañía, generalmente en el plazo de un año.	Eficiencia y eficacia de los presupuestos.
Marque con una (X), la definición de “Gestión presupuestaria”, por favor.	0 colaboradores.	5 colaboradores.	0 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 2**

2. Marque con una (X), la definición de “Gestión presupuestaria”, por favor.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #2, todos los colaboradores del Departamento de Financiación Contable entrevistados del Palacio de los Deportes, es decir, los 5, coincidieron que la definición de Gestión presupuestaria es la Práctica de la dirección de una empresa, que define, en volumen y en valor, las previsiones económicas de la actividad de la compañía, generalmente en el plazo de un año, es decir, el 100% respondió lo mismo.

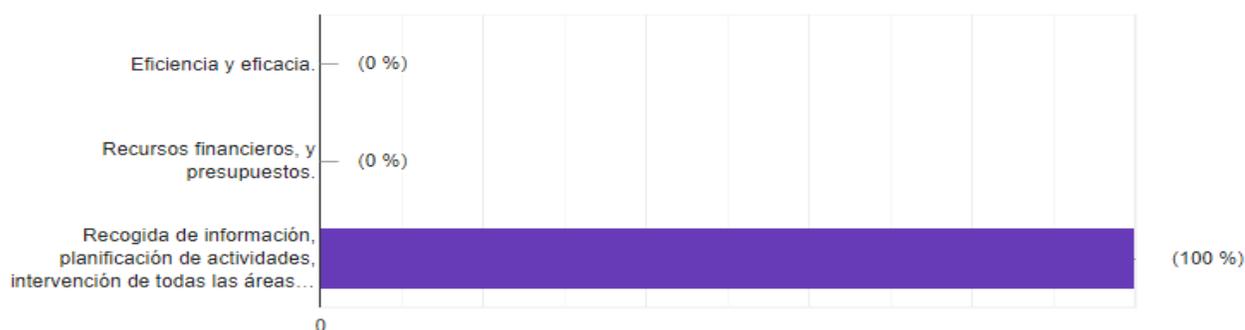
**Tabla 5**

<b>Pregunta 3</b>	Eficiencia y eficacia.	Recursos financieros, y presupuestos.	Recogida de información, planificación de actividades, intervención de todas las áreas de la empresa, determinación de los fines para cada una de las áreas, herramienta de motivación y seguimiento de los planes, y control.
Marque con una (X), los elementos de la Gestión presupuestaria, por favor.	0 colaboradores.	0 colaboradores.	5 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 3**

3. Marque con una (X), los elementos de la Gestión presupuestaria, por favor.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #3, todos los colaboradores del Departamento de Financiación Contable entrevistados, es decir, los 5, coincidieron que los elementos de la Gestión presupuestaria son Recogida de información, planificación de actividades, intervención de todas las áreas de la empresa, determinación de los fines para cada una de las áreas, herramienta de motivación y seguimiento de los planes, y control, es decir, el 100% respondió lo mismo.

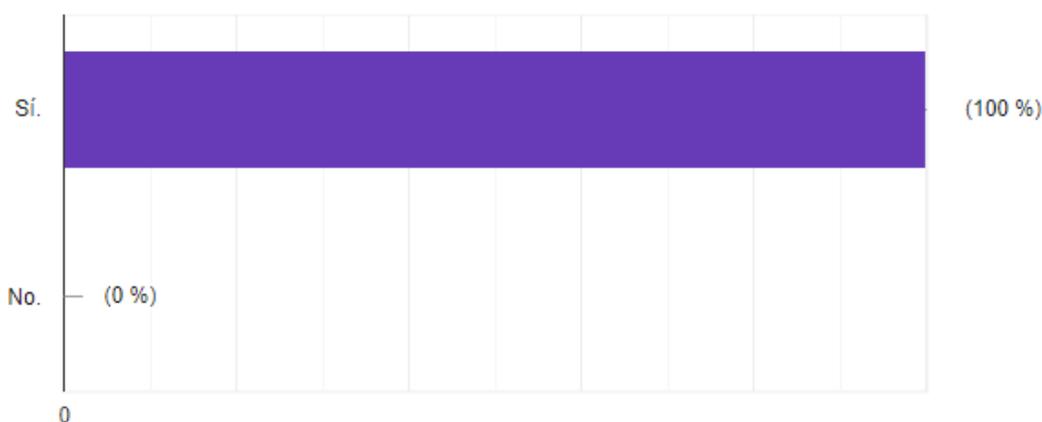
**Tabla 6**

Pregunta 4	Sí	No
¿Conoce usted en qué se basa la Ley 8131?	5 colaboradores.	0 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 4**

4. ¿Conoce usted en qué se basa la Ley 8131?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tal y como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #4, todos los colaboradores del Departamento de Financiación Contable entrevistados del Palacio de los Deportes, es decir, los 5, respondieron que sí conocen en qué se basa la Ley 8131, para una totalidad de un 100%.

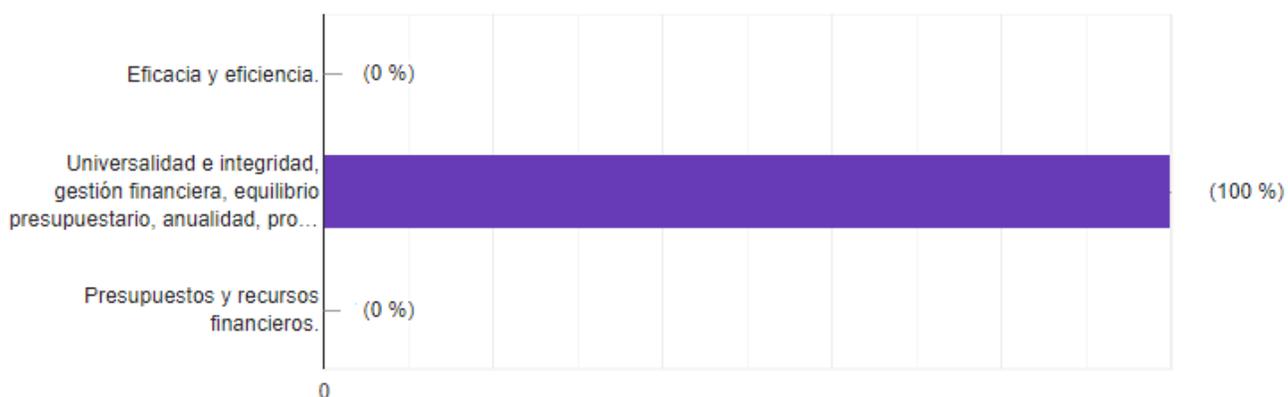
**Tabla 7**

<b>Pregunta 5</b>	Eficacia y eficiencia.	Universalidad e integridad, gestión financiera, equilibrio presupuestario, anualidad, programación, especialidad cuantitativa y cualitativa, y publicidad.	Presupuestos y recursos financieros.
Marque con una (X), los Principios de la Ley 8131, por favor.	0 colaboradores.	5 colaboradores.	0 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 5**

5. Marque con una (X), los Principios de la Ley 8131, por favor.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #5, todos los colaboradores del Departamento de Financiación Contable entrevistados, es decir, los 5, coincidieron que los Principios de la Ley 8131, los cuales son Universalidad e integridad, gestión financiera, equilibrio presupuestario, anualidad, programación, especialidad cuantitativa y cualitativa, y publicidad, es decir, el 100% respondió lo mismo.

**Tabla 8**

<b>Pregunta 6</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Conoce usted a qué se refiere el término de "Recursos financieros"?	5 colaboradores.	0 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 6**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tal y como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #6, todos los colaboradores del Departamento de Financiación Contable entrevistados del Palacio de los Deportes, es decir, los 5, respondieron que sí conocen a qué se refiere el término de Recursos financieros, para una totalidad de un 100%.

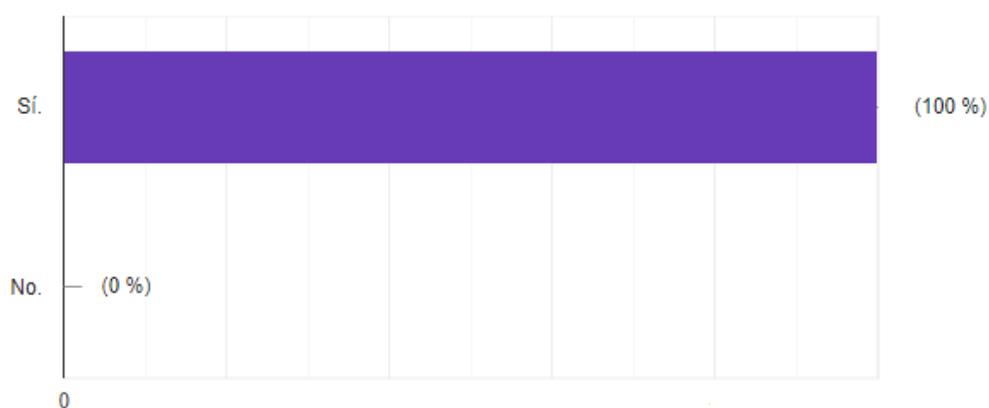
**Tabla 9**

<b>Pregunta 7</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
7. ¿Conoce usted en qué se basa la expresión "Eficiencia y Eficacia de los Recursos financieros"?	5 colaboradores.	0 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 7**

7. ¿Conoce usted en qué se basa la expresión "Eficiencia y Eficacia de los Recursos financieros"?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tal y como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #7, todos los colaboradores del Departamento de Financiación Contable entrevistados del Palacio de los Deportes, es decir, los 5, respondieron que sí conocen a qué se refiere la expresión de Eficiencia y Eficacia de los Recursos Financieros, para una totalidad de un 100%.

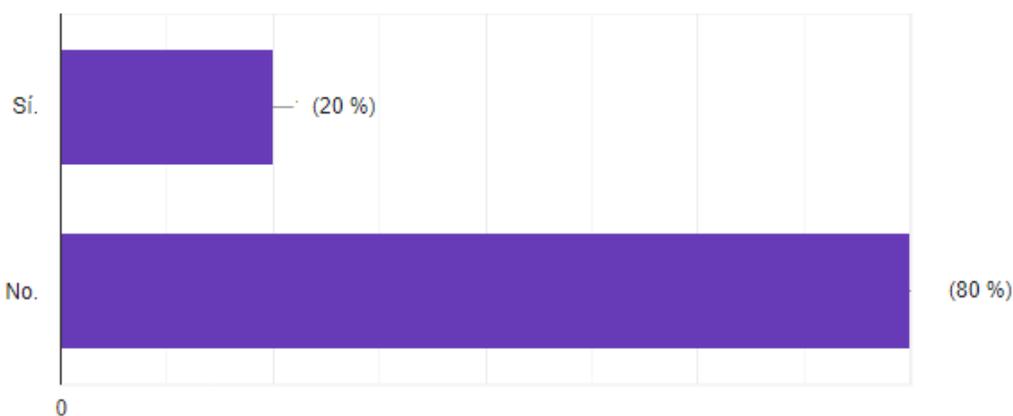
**Tabla 10**

<b>Pregunta 8</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Considera usted que, en el Palacio de los Deportes de Heredia, se lleva a cabo una correcta Gestión presupuestaria?	1 colaboradores.	4 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 8**

8. ¿Considera usted que, en el Palacio de los Deportes de Heredia, se lleva a cabo una correcta Gestión presupuestaria?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tal y como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #8, solo una persona respondió que sí existe una adecuada gestión presupuestaria en el Palacio de los Deportes de Heredia, es decir, solamente el 20%; mientras que los otros 4 colaboradores respondieron que, no existe una adecuada gestión presupuestaria en el Palacio, lo que sería un 80% de la totalidad.

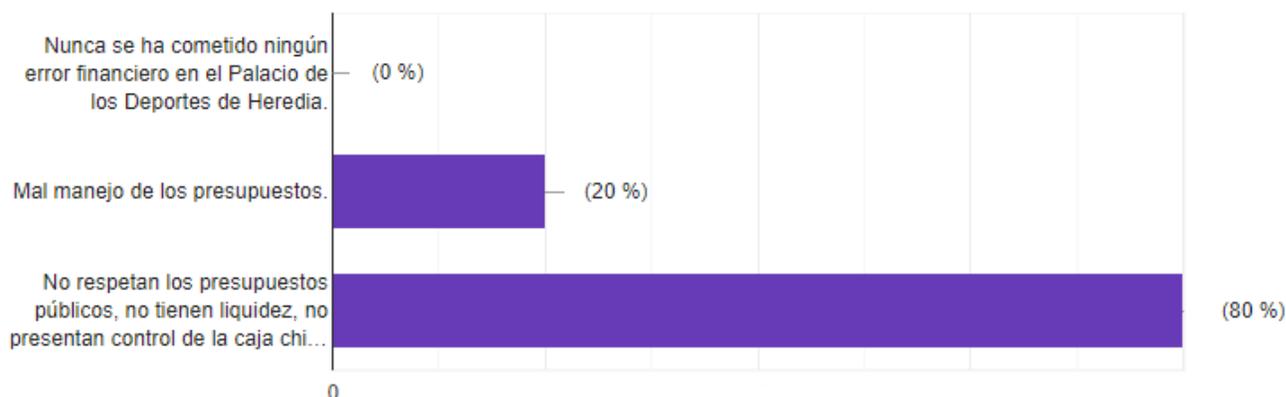
**Tabla 11**

<b>Pregunta 9</b>	Nunca se ha cometido ningún error financiero en el Palacio de los Deportes de Heredia.	Mal manejo de los presupuestos.	No respetan los presupuestos públicos, no tienen liquidez, no presentan control de la caja chica, contraen deudas, no existe eficiencia y eficacia en los recursos financieros, entre otros.
Marque con una (X), algunos errores financieros que se han cometido antes, en el Palacio de los Deportes de Heredia. Seleccione la opción más completa, por favor.	0 colaboradores.	1 colaboradores.	4 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Gráfico 9**

9. Marque con una (X), algunos errores financieros que se han cometido antes, en el Palacio de los Deportes de Heredia. Seleccione la opción más completa, por favor.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tal y como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #8, solo una persona respondió que uno de los errores financieros del Palacio de los Deportes de Heredia es el mal manejo de los presupuestos, es decir, solamente el 20%; mientras que los otros 4 colaboradores coinciden en que, los errores financieros son que no respetan los presupuestos públicos, no tienen liquidez, no presentan control de la caja chica, contraen deudas, no existe eficiencia y eficacia en los recursos financieros, entre otros, lo que representa un 80% del total.

**Tabla 12**

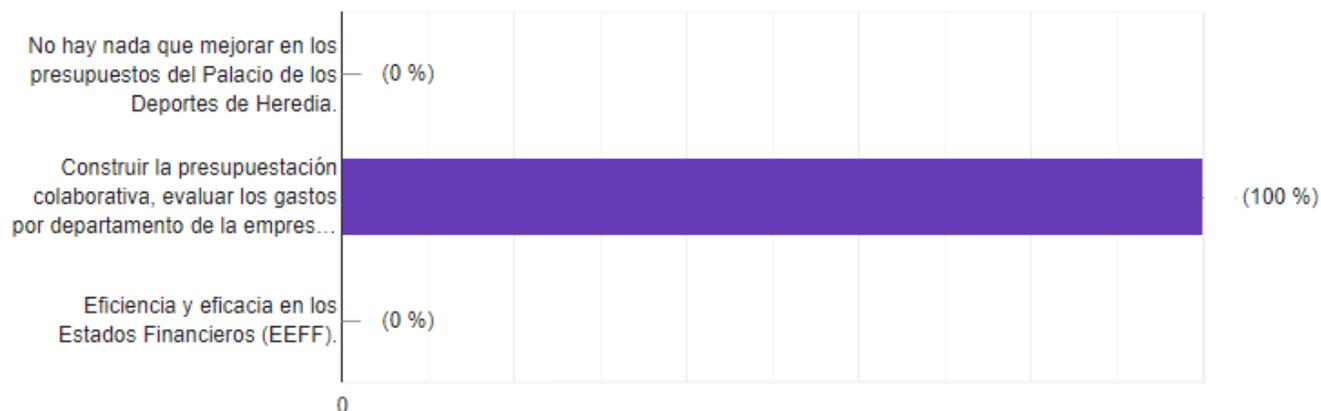
<b>Pregunta 10</b>	No hay nada que mejorar en los presupuestos del Palacio de los Deportes de Heredia.	Construir la presupuestación colaborativa, evaluar los gastos por departamento de la empresa, implementar un cronograma	Eficiencia y eficacia en los Estados Financieros (EEFF).
--------------------	---	---	--

		organizado de los recursos financieros, poner en práctica un sistema de etiquetado de datos, entre otros aspectos.	
Marque con una (X), las opciones que usted considera que se podrían aplicar, para mejorar el manejo de los presupuestos en el Palacio de los Deportes de Heredia. Seleccione la opción más completa, por favor.	0 colaboradores.	5 colaboradores.	0 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

### Gráfico 10

10. Marque con una (X), las opciones que usted considera que se podrían aplicar, para mejorar el manejo de los presupuestos en el Palacio de los Deportes de Heredia. Seleccione la opción más completa, por favor.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Como se observa en el cuadro y gráfico anterior, en la pregunta #10, todos los colaboradores del Departamento de Financiación Contable entrevistados, es decir, los 5, respondieron que para mejorar el manejo de los presupuestos del Palacio, se debe construir la presupuestación colaborativa, evaluar los gastos por departamento de la empresa, implementar un cronograma organizado de los recursos financieros, poner en práctica un sistema de etiquetado de datos, entre otros aspectos, es decir, existió una totalidad de un 100% en coincidencia.

#### **4.2 Definir si existe eficiencia y eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.**

En este capítulo se analizan los estados financieros, Balance de Situación Financiera y Estado de Resultados del Palacio de los Deportes, para los periodos comparativos diciembre 2021-2022, enero 2022-2023 y febrero 2022-2023, desde la perspectiva de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131, para verificar su debido cumplimiento y poder realizar comparaciones y mejoras a los mismos.

Según el primer artículo de esta ley este es aplicable a todos los entes y empresas públicas:  
*“Artículo 1° - Ámbito de aplicación. La presente Ley regula el régimen económico-financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos.”*

De acuerdo con el Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 32988, la cual contiene reformas a la Ley No. 8131: “*Artículo 124. — Estados Consolidados del Sector Público. Para efecto de presentación de todos los estados financieros de uso general que se preparen y presenten, sobre la base de los Principios de Contabilidad Aplicables al Sector Público Costarricense, de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, de las Normas Internacionales de Contabilidad para Empresas Públicas, deberá utilizarse el método contable de lo devengado, es decir, las transacciones y otros hechos serán reconocidos cuando ocurran y no únicamente cuando se efectúe su cobro o su pago en efectivo o su equivalente o cuando se dé su consumo.*”. Por lo que los estados financieros deben cumplir con las normas internacionales de contabilidad que se aplican al sector público, NICSP, además de utilizar el método contable de lo devengado.

En los estados financieros analizados se nota una falta de aplicación de dichos principios, especialmente a la hora de reconocer los ingresos, ya que las membresías y los pagos anticipados para eventos futuros se reconocen inmediatamente al momento del pago, siendo lo correcto reconocerlos en la medida que estos servicios se van brindando. Adicionalmente se nota que existen algunos errores en las fórmulas, también se muestran estados de situación que tienen diferencias en la ecuación contable.

### **Estados Financieros Originales, sin la aplicación de la Ley presupuestaria 8131**

## **Estados financieros de diciembre 2021 y 2022**

El primer balance que se muestra el estado de situación financiera correspondiente al comparativo de diciembre de 2022 y 2021. Se muestra el análisis horizontal y vertical, así como sus razones financieras relevantes. Destacamos algunos de los errores visibles en el estado, las cuentas correspondientes al pasivo de corto plazo para el año 2021 muestran un total de ¢21.186.103,37, aunque el dato es correcto no coincide con la suma de los pasivos de corto plazo, por lo que existe un error en la fórmula, la diferencia es un depósito de garantía de ¢115.000,00 que no se muestra. Otro error visible es el descuadre de la ecuación contable para el año 2021, se indica que la diferencia de ¢3.921.741,88 corresponde un gasto que no fue registrado en año 2021 y que por tano afecta la utilidad del periodo 2021. Al agregarse al patrimonio directamente sin modificar los gastos causa el desbalance.

Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes							ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL %	
Balance de situación financiera										
Al 31/12/2022										
(en colones costarricenses)										
Descripción	Notas	31/12/22	31/12/21	Variabilidad Abs	% Variacion	31/12/22	31/12/21			
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
EFFECTIVO Y CAJA	2	₡ 840,000.00	₡ 700,000.00	140,000.00	20%	0.1%	0.1%			
BANCOS	3	₡ 83,047,449.77	₡ 60,728,381.55	22,319,068.22	37%	9.2%	6.0%			
CUENTAS POR COBRAR		₡ 83,607.50	₡ -	83,607.50	0%	0.0%	0.0%			
INTERESES ACUMULADOS		₡ -	₡ -	-	0%	0.0%	0.0%			
INVERSIONES	4	₡ 3,003,058.45	₡ 123,095,337.49	- 120,092,279.04	-98%	0.3%	12.2%			
GASTOS PAGADOS P/ADELANTAOO	5	₡ 1,011,301.93	₡ 2,243,602.82	- 1,232,300.89	-55%	0.1%	0.2%			
DEPOSITOS EN TRANSITO		₡ 0.50	₡ 0.50	-	0%	0.0%	0.0%			
INVENTARIOS	6	₡ 3,461,428.39	₡ 10,711,307.12	- 7,249,878.73	-68%	0.4%	1.1%			
<b>Total Activo Circulante</b>		<b>₡ 91,446,846.54</b>	<b>₡ 197,478,629.48</b>	<b>- 106,031,782.94</b>	<b>-54%</b>	<b>10.1%</b>	<b>19.5%</b>			
<b>ACTIVO FIJO</b>										
TERRENO Y EDIFICIO	7	₡ 351,091,451.52	₡ 351,091,451.52	-	0%	38.8%	34.7%			
PISCINAS	7	₡ 15,075,091.59	₡ 15,075,091.59	-	0%	1.7%	1.5%			
OBRAS PROCESO	7	₡ 135,000.00	₡ 135,000.00	-	0%	0.0%	0.0%			
MOBILIARIO Y EQUIPO	7	₡ 304,313,903.42	₡ 300,842,030.62	3,471,872.80	1%	33.6%	29.7%			
HERRAMIENTAS	7	₡ 760,048.09	₡ 760,048.09	-	0%	0.1%	0.1%			
GIMNASIO PALACIO	7	₡ 49,194,526.15	₡ 49,194,526.15	-	0%	5.4%	4.9%			
<b>Total Activo Fijo Neto</b>		<b>₡ 720,570,020.77</b>	<b>₡ 717,098,147.97</b>	<b>3,471,872.80</b>	<b>0%</b>	<b>79.6%</b>	<b>70.9%</b>			
DEPOSITOS EN GARANTIA		₡ 241,967.01	₡ 241,967.01	-	0%	0.0%	0.0%			
OBRAS EN PROCESO	7	₡ 93,044,712.29	₡ 96,995,017.09	- 3,950,304.80	-4%	10.3%	9.6%			
<b>Total Otros Activos</b>		<b>₡ 93,286,679.30</b>	<b>₡ 97,236,984.10</b>	<b>- 3,950,304.80</b>	<b>-4%</b>	<b>10.3%</b>	<b>9.6%</b>			
<b>Total Activos</b>		<b>₡ 905,303,546.61</b>	<b>₡ 1,011,813,761.55</b>	<b>- 106,510,214.94</b>	<b>-11%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>			
<b>PASIVOS</b>										
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>										
CUENTAS POR PAGAR	8	₡ 3,641,046.15	₡ 678,612.40	2,962,433.75	437%	0.4%	0.1%			
RETENCIONES,IMPUESTCS Y CARG.SOCIALES		₡ 6,687,101.59	₡ 10,099,605.40	- 3,412,503.81	-34%	0.7%	1.0%			
DOUMENTOS POR PAGAR	8	₡ 739.62	₡ 263,031.90	- 262,292.28	-100%	0.0%	0.0%			
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR		₡ 4,488,007.48	₡ 10,029,853.67	- 5,541,846.19	-55%	0.5%	1.0%			
DEPOSITOS EN GARANTIA		₡ -	₡ -	-	0%	0.0%	0.0%			
<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>		<b>₡ 14,816,894.84</b>	<b>₡ 21,186,103.37</b>	<b>- 6,369,208.53</b>	<b>-30%</b>	<b>1.6%</b>	<b>2.1%</b>			
<b>Total Pasivo</b>		<b>₡ 14,816,894.84</b>	<b>₡ 21,186,103.37</b>	<b>- 6,369,208.53</b>	<b>-30%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>			
<b>PATRIMONIO</b>										
Partidas Especificas Gobierno C.R.	9	₡ 145,917,181.20	₡ 145,917,181.20	-	0%	16.1%	14.4%			
Partida Especifica Municipalidad	9	₡ 176,950,000.00	₡ 196,950,000.00	- 20,000,000.00	-10%	19.5%	19.5%			
Contribucion Otras Entidades Publicas	9	₡ 69,705,389.00	₡ 69,705,389.00	-	0%	7.7%	6.9%			
Contribucion Entidades Privadas	9	₡ 1,918,252.00	₡ 1,918,252.00	-	0%	0.2%	0.2%			
Otros Ingresos O Aportes	9	-₡ 52,573,534.95	-₡ 52,573,534.95	-	0%	-5.8%	-5.2%			
Excedente (Perdida) Acumulada	9	₡ 765,609,522.91	₡ 765,609,522.91	-	0%	84.6%	75.7%			
Excente (Perdida) Del Periodo	9	-₡ 140,820,893.86	-₡ 128,751,913.17	- 12,068,980.69	9%	-15.6%	-12.7%			
Utilidad o Perdida de Saldos Anteriores	9	₡ 11,674,025.37	₡ -	11,674,025.37	0%	1.3%	0.0%			
UTILIDAD PERIODO 2022		-₡ 87,893,289.90	-₡ 12,068,980.69	- 75,824,309.21	628%	-9.7%	-1.2%			
<b>Total Patrimonio</b>		<b>₡ 890,486,651.77</b>	<b>₡ 986,705,916.30</b>	<b>- 96,219,264.53</b>	<b>-10%</b>	<b>98.4%</b>	<b>97.5%</b>			
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>		<b>₡ 905,303,546.61</b>	<b>₡ 1,007,892,019.67</b>	<b>- 102,588,473.06</b>	<b>-10%</b>	<b>100.0%</b>	<b>99.6%</b>			
Revisión de la ecuación										
Total Activos		₡ 905,303,546.61	₡ 1,011,813,761.55							
Total Pasivos + Patrimonio		₡ 905,303,546.61	₡ 1,007,892,019.67							
Diferencia		₡ -	₡ 3,921,741.88							

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El análisis horizontal muestra que, las inversiones que se tenían en el 2021, fueron liquidadas prácticamente en su totalidad un 98% y que este dinero fue utilizado para pagar el

documento por pagar que tenía, el cual disminuyó casi en su totalidad y el resto de dinero ha aumentado la cantidad de dinero disponible en efectivo y en bancos un 20% y 37% respectivamente, también el dinero restante de las inversiones se usó para pagar otros gastos acumulados que se tenía los cuales disminuyeron a menos de la mitad. Los gastos pagados por adelantado se han consumido en más de la mitad un 55%, y finalmente las retenciones, impuestos y cargas sociales que se tenían provisionadas ya se han pagado en un 34%.

El análisis vertical de las cuentas del balance de situación muestra el peso que tienen las cuentas con respecto a los activos totales, notamos que en el año 2021 los activos líquidos que tenían más peso eran las inversiones con 12.2% pero al año siguiente las inversiones ya no tienen tanta relevancia dentro de la estructura de los activos solo un 0.3%. Por lo que durante ese año se retiraron las inversiones. Otros activos que tienen gran peso son terreno y edificio con 34.7% en 2021 y 38.8% en 2022, así mismo el mobiliario y equipo tienen un peso alto de 29.7% en el 2021 y de 33.6% para el 2022. Dentro de los pasivos circulantes no se tienen cuentas con mucho peso, sin embargo, el patrimonio como tal representa el 97.5% de los activos.

En el siguiente estado de resultado integral, se señala un error que existe en las fórmulas, ya que el total de los costos indicado por ₡296,002,454.10 no coincide con el valor de la suma de los costos el cual es ₡295,972,484.10, se agrega en costos varios la diferencia. Este error parece repetirse en los estados financieros.

<b>Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes</b>		
<b>Estado de resultado integral</b>		
<b>Al 31/12/2022</b>		
<b>(en colones costarricenses)</b>		
<b>INGRESOS</b>	NOTAS	ACUMULADO
INGRESOS PISCINA	11	₡ 221,619,472.85
INGRESOS TRIATLON	11	₡ 602,000.00
INGRESO ENTRENADOR PERSONAL	11	₡ 77,000.00
INGRESOS GIMNASIO	11	₡ 178,252,705.99
UTILIZACION DE INSTALACIONES Y CAMPOS DEPORTIVOS	11	₡ 53,778,238.86
INGRESOS DE CANCHA MULTIUSOS	11	₡ 150,000.00
INGRESOS POR INTERESES BANCARIOS	11	₡ 867,271.60
OTROS INGRESOS	11	₡ 7,651,983.21
<b>Total Ingresos</b>		<b>₡ 462,998,672.51</b>
<b>COSTOS</b>		
COLABORADORES		₡ 173,639,188.08
ATENCION COLABORADORES		-₡ 84,113.80
HONORARIOS PROFESIONALES		₡ 59,416,224.28
SERVICIOS PUBLICOS		₡ 52,851,212.40
VARIOS		₡ 10,149,973.14
<b>Total Costos</b>		<b>₡ 296,002,454.10</b>
<b>GASTOS</b>		
COLABORADORES	12	₡ 136,453,016.80
ATENCION COLABORADORES	12	₡ 357,138.34
HONORARIOS PROFESIONALES	12	₡ 36,571,419.78
SERVICIOS PUBLICOS	12	₡ 3,658,387.50
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	12	₡ 21,982,417.53
SEGUROS	12	₡ 1,776,699.56
VIATICOS, PASAJES Y OTROS	12	₡ 2,516,814.61
SUMINISTROS	12	₡ 24,123,239.90
GASTOS FINANCIEROS	12	₡ 27,450,374.29
<b>Total Gastos</b>		<b>₡ 254,889,508.31</b>
<b>UTILIDAD BRUTA DEL 2022</b>		<b>-₡ 87,893,289.90</b>

<b>Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes</b>		
<b>Estado de resultado resumen</b>		
<b>Al 31/12/2022</b>		
<b>(en colones costarricenses)</b>		
ANALISIS VERTICAL	dic-22	RELATIVO
VENTAS NETAS	₡ 462,998,672.51	
COSTO DE VENTAS	₡ 296,002,454.10	63.93%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>₡ 166,996,218.41</b>	<b>36.07%</b>
GASTOS FIJOS OPERATIVOS	₡ 227,439,134.02	49.12%
DEPRECIACION	₡ -	0.00%
<b>UTILIDADES ANTES INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>-₡ 60,442,915.61</b>	<b>-13.05%</b>
INTERESES	₡ 27,450,374.29	5.93%
<b>UTILIDADES ANTES IMPUESTOS</b>	<b>-₡ 87,893,289.90</b>	<b>-18.98%</b>
IMPUESTOS	₡ -	0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-₡ 87,893,289.90</b>	<b>-18.98%</b>
DIVID. PREFERENTES		
<b>UTILIDADES DISPON. PARA SOCIOS</b>	<b>-₡ 87,893,289.90</b>	<b>-18.98%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El estado de resultado integral acumulado a diciembre del 2022 muestra la posición general de la entidad al final del año, la cual tuvo una pérdida considerable. La empresa genera recursos, sin embargo, paga un costo elevado del 63.93% de las ventas para poder brindar los servicios, y los gastos fijos son de 49.12% del nivel de ingresos por ventas, esto excede por completo los ingresos percibidos por la empresa durante ese año. Para este momento la empresa es ya incapaz de cumplir con el pago de los intereses del periodo, usando únicamente las ganancias del periodo, por lo que deberá recurrir a financiamiento o utilizar recursos de sus activos.

RAZONES FINANCIERAS	Fórmula	Indicador 2022	Indicador 2021
LIQUIDEZ	Activo circulante / Pasivo Circulante	6.17	9.32
PRUEBA ACIDA	(Act circ-inventario) / Pasivo Circulante	5.94	8.82
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas / Cuentas por cobrar	5,537.76	N/A
DIAS CUENTAS A COBRAR	365 / (Rotación cuentas por cobrar)	0.07	N/A
APALANCAMIENTO	Activo Total / Patrimonio	1.02	1.03
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad Neta / Ventas Netas	- 0.19	N/A
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad Neta / Activo Total	- 0.10	N/A
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	Utilidad Neta / Patrimonio	- 0.10	N/A
CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES	Utilidad Bruta / Activo Total	0.18	N/A

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Algunos de los indicadores no están disponibles, ya que las cuentas por cobrar no suelen ser comunes. Se nota que en términos de liquidez se muestra un índice de 6.17 (para el año 2022

y aún más alto 9.32 para el año 2021) que indica la cantidad de veces que cubren los activos circulantes a las deudas de corto plazo, se deduce una alta capacidad, sin embargo, esto no siempre es una buena noticia, se debe analizar además que tan líquido es este dinero, para saber la facilidad o no que se tiene de utilizarlo en caso de ser necesario. Para ello la prueba ácida, indica un valor de 5.94 lo que indica que la empresa sigue siendo capaz de cubrir sus obligaciones, aunque se quiten los activos que son menos líquidos, de igual manera para el año 2021 en el que dicha razón acida fue de 8.82. Algo a tener en cuenta es que por ejemplo en el 2021, la empresa ante una eventual necesidad, debe retirar las inversiones que tenga para afrontar las obligaciones, ya que es la cuenta con mayor peso en los activos corrientes, como se puede observar del análisis vertical para el estado de situación, las inversiones tuvieron un peso del 12.2% dentro de los activos totales para el año 2021, pero posteriormente para el 2022 solo representaban el 0.3%, esto indica precisamente que se recurrió a dichos fondos.

La rotación de cuentas por cobrar indica que la empresa logró convertir 5537.76 veces las cuentas por cobrar en liquidez para la empresa. Es decir, es la eficacia que tiene la empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo o sus equivalentes. Sin embargo, este valor tan elevado solo evidencia el tipo de negocio del Palacio, el cual es muy inusual que tenga cuentas por cobrar ya que sus servicios se cobran de forma anticipada. Este valor tan abultado, indica al mismo tiempo que la empresa dura apenas 0.07 días en cobrar de manera efectiva a sus clientes.

El índice de apalancamiento es de 1.02 para el año 2022 y de 1.03 para el año 2021. Esto indica que por cada colón financiado o que la empresa le debe a sus accionistas, la empresa dispone de 1.02 colones y 1.03 colones de activos respectivamente.

El indicador negativo de la rentabilidad sobre ventas indica que por cada colón de ventas que la empresa tiene, la empresa tiene pérdidas de 0.19 colones. De igual manera por cada colón que empresa invierte en activos se está obtenido una pérdida de 0.10 colones, monto igual a la pérdida por colón que se financia con accionistas. La empresa tiene una capacidad de generar utilidades del 0.18.

### **Eficiencia y Eficacia en los EEFF**

Se notó que a lo largo de los periodos la empresa no está logrando alcanzar eficiencia, ya que el radio de eficiencia es mayor que 1. Dicho radio se calcula como el cociente de, gastos operativos entre ingresos brutos, por ejemplo, para el mes de febrero del 2023, dicho índice fue de 1.24 o bien 124%, es decir, que por cada 100 colones que la empresa recauda en ingresos brutos debe gastar 124 colones en el desarrollo de la actividad, generando pérdidas. Al aplicar la Ley de Administración Financiera para empresas públicas, la situación se empeora aún más, ya que los ingresos son menores al solo reconocerse una porción de estos, y el resto no devengado se trata como pasivo, con lo cual la empresa genera pérdidas aún mayores. En los meses de diciembre 2022 y enero 2023, se nota un comportamiento similar.

La organización de manera similar no está alcanzando la eficacia, ya que las proyecciones de la empresa son el generar ingresos y utilidades positivas, sin embargo, la realidad de la institución es que está generando pérdidas, las cuales van acumulándose periodo a periodo, por lo que se tiene una pérdida de eficacia. La empresa no está aprovechando el tiempo y los recursos que posee, de una manera óptima.

Los siguientes indicadores financieros se quedan por fuera del análisis debido a que falta información o bien las cuentas contables como por ejemplo las cuentas por cobrar, no son usuales en la empresa, por lo que no es posible incluirlas y dar una interpretación objetiva. Estos son:

- Rotación de las cuentas por cobrar
- Grado de apalancamiento financiero y operativo
- ROA o rendimiento sobre activos
- Rentabilidad
- Días de las cuentas por cobrar
- ROE o rentabilidad sobre el capital
- Accionistas comunes
- Precio de las acciones

**4.3 Detallar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.**

#### **Estados Financieros con la Aplicación de la Ley presupuestaria 8131**

##### **Estados financieros de diciembre 2021 y 2022**

Como se mencionó al principio existen ciertos errores en los estados financieros debidos a formulas o gastos omitidos, y también existen errores en el registro de los ingresos, por lo que se procede a plantear las correcciones oportunas y analizar cómo esto cambia los indicadores, análisis horizontales y verticales realizados anteriormente. Las diferencias ahora se muestran en cero y ya no hay discrepancias en la ecuación contable.

Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes							ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL %	
Balance de situación financiera ajustados*										
Al 31/12/2022										
(en colones costarricenses)										
Descripción	Notas	31/12/22	31/12/21	Variabilidad Abs	% Variacion	31/12/22	31/12/21			
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
EFFECTIVO Y CAJA	2	₡ 840,000.00	₡ 700,000.00	140,000.00	20%	0.1%	0.1%			
BANCOS	3	₡ 83,047,449.77	₡ 60,728,381.55	22,319,068.22	37%	9.2%	6.0%			
CUENTAS POR COBRAR		₡ 83,607.50	₡ -	83,607.50	0%	0.0%	0.0%			
INTERESES ACUMULADOS		₡ -	₡ -	-	0%	0.0%	0.0%			
INVERSIONES	4	₡ 3,003,058.45	₡ 123,095,337.49	- 120,092,279.04	-98%	0.3%	12.2%			
GASTOS PAGADOS P/ADELANTAO	5	₡ 1,011,301.93	₡ 2,243,602.82	- 1,232,300.89	-55%	0.1%	0.2%			
DEPOSITOS EN TRANSITO		₡ 0.50	₡ 0.50	-	0%	0.0%	0.0%			
INVENTARIOS	6	₡ 3,461,428.39	₡ 10,711,307.12	- 7,249,878.73	-68%	0.4%	1.1%			
<b>Total Activo Circulante</b>		<b>₡ 91,446,846.54</b>	<b>₡ 197,478,629.48</b>	<b>- 106,031,782.94</b>	<b>-54%</b>	<b>10.1%</b>	<b>19.5%</b>			
<b>ACTIVO FIJO</b>										
TERRENO Y EDIFICIO	7	₡ 351,091,451.52	₡ 351,091,451.52	-	0%	38.8%	34.7%			
PISCINAS	7	₡ 15,075,091.59	₡ 15,075,091.59	-	0%	1.7%	1.5%			
OBRAS PROCESO	7	₡ 135,000.00	₡ 135,000.00	-	0%	0.0%	0.0%			
MOBILIARIO Y EQUIPO	7	₡ 304,313,903.42	₡ 300,842,030.62	3,471,872.80	1%	33.6%	29.7%			
HERRAMIENTAS	7	₡ 760,048.09	₡ 760,048.09	-	0%	0.1%	0.1%			
GIMNASIO PALACIO	7	₡ 49,194,526.15	₡ 49,194,526.15	-	0%	5.4%	4.9%			
<b>Total Activo Fijo Neto</b>		<b>₡ 720,570,020.77</b>	<b>₡ 717,098,147.97</b>	<b>3,471,872.80</b>	<b>0%</b>	<b>79.6%</b>	<b>70.9%</b>			
DEPOSITOS EN GARANTIA		₡ 241,967.01	₡ 241,967.01	-	0%	0.0%	0.0%			
OBRAS EN PROCESO	7	₡ 93,044,712.29	₡ 96,995,017.09	- 3,950,304.80	-4%	10.3%	9.6%			
<b>Total Otros Activos</b>		<b>₡ 93,286,679.30</b>	<b>₡ 97,236,984.10</b>	<b>- 3,950,304.80</b>	<b>-4%</b>	<b>10.3%</b>	<b>9.6%</b>			
<b>Total Activos</b>		<b>₡ 905,303,546.61</b>	<b>₡ 1,011,813,761.55</b>	<b>- 106,510,214.94</b>	<b>-11%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>			
<b>PASIVOS</b>										
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>										
CUENTAS POR PAGAR	8	₡ 3,641,046.15	₡ 4,715,354.28	- 1,074,308.13	-23%	0.4%	0.5%			
INGRESOS NO DEVENGADOS		₡ 136,343,825.31	₡ 120,689,806.90	15,654,018.41	13%	15.1%	11.9%			
RETENCIONES, IMPUESTOS Y CARG. SOCIALES		₡ 6,687,101.59	₡ 10,099,605.40	- 3,412,503.81	-34%	0.7%	1.0%			
DOCUMENTOS POR PAGAR	8	₡ 739.62	₡ 263,031.90	- 262,292.28	-100%	0.0%	0.0%			
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR		₡ 4,488,007.48	₡ 10,029,853.67	- 5,541,846.19	-55%	0.5%	1.0%			
DEPOSITOS EN GARANTIA		₡ -	₡ -	-	0%	0.0%	0.0%			
<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>		<b>₡ 151,160,720.15</b>	<b>₡ 145,797,652.15</b>	<b>5,363,068.00</b>	<b>4%</b>	<b>16.7%</b>	<b>14.4%</b>			
<b>Total Pasivo</b>		<b>₡ 151,160,720.15</b>	<b>₡ 145,797,652.15</b>	<b>5,363,068.00</b>	<b>4%</b>	<b>16.7%</b>	<b>14.4%</b>			
<b>PATRIMONIO</b>										
Partidas Especificas Gobierno C.R.	9	₡ 145,917,181.20	₡ 145,917,181.20	-	0%	16.1%	14.4%			
Partida Especifica Municipalidad	9	₡ 176,950,000.00	₡ 196,950,000.00	- 20,000,000.00	-10%	19.5%	19.5%			
Contribucion Otras Entidades Publicas	9	₡ 69,705,389.00	₡ 69,705,389.00	-	0%	7.7%	6.9%			
Contribucion Entidades Privadas	9	₡ 1,918,252.00	₡ 1,918,252.00	-	0%	0.2%	0.2%			
Otros Ingresos O Aportes	9	₡ 52,573,534.95	₡ 52,573,534.95	-	0%	-5.8%	-5.2%			
Excendente (Perdida) Acumulada	9	₡ 765,609,522.91	₡ 765,609,522.91	-	0%	84.6%	75.7%			
Excente (Perdida) Del Periodo	9	₡ 140,820,893.86	₡ 128,751,913.17	- 12,068,980.69	9%	-15.6%	-12.7%			
Utilidad o Perdida de Saldos Anteriores	9	₡ 11,674,025.37	₡ -	11,674,025.37	0%	1.3%	0.0%			
<b>UTILIDAD PERIODO 2022</b>		<b>₡ 224,237,115.21</b>	<b>₡ 132,758,787.59</b>	<b>- 91,478,327.62</b>	<b>69%</b>	<b>-24.8%</b>	<b>-13.1%</b>			
<b>Total Patrimonio</b>		<b>₡ 754,142,826.46</b>	<b>₡ 866,016,109.40</b>	<b>- 111,873,282.94</b>	<b>-13%</b>	<b>83.3%</b>	<b>85.6%</b>			
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>		<b>₡ 905,303,546.61</b>	<b>₡ 1,011,813,761.55</b>	<b>- 106,510,214.94</b>	<b>-11%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>			
<b>Revisión de la ecuación</b>										
Total Activos		₡ 905,303,546.61	₡ 1,011,813,761.55							
Total Pasivos+ Patrimonio		₡ 905,303,546.61	₡ 1,011,813,761.55							
Diferencia		₡ -	₡ -							

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Estos nuevos estados financieros que se proponen se ajustan a las normas internacionales de contabilidad para el sector público, además cumple con los requerimientos de la Ley 8131 de

la Administración financiera, en verde se detallan los cambios realizados con respecto al estado original que se manejaba en el Palacio. La introducción de una nueva cuenta contable “Ingresos no devengados” contiene aquellos ingresos que, si bien han sido ya pagados por el cliente, estos no han sido aun consumidos por él, por lo que no deben reflejarse como un ingreso al estado de resultados, este cambio viene a solucionar el problema de cumplimiento que tenía el Palacio con respecto a la contabilidad devengada que es requerido por la Ley de Administración Financiera.

Luego de una examinación de los contratos, se determina que el 30% de los ingresos recibidos por el palacio, aún no han sido consumidos por el cliente y los mismos serán consumidos hasta el año siguiente, el otro 70% corresponde a ingresos que ya fueron consumidos por el cliente por lo que se procede a su reconocimiento. Con tales ajustes, los estados quedan a como se muestran en las imágenes siguientes.

<b>Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes</b>			
<b>Estado de resultado integral ajustado*</b>			
<b>Al 31/12/2022</b>			
<b>(en colones costarricenses)</b>			
<b>INGRESOS</b>	NOTAS	ACUMULADO	
INGRESOS PISCINA	11	₡	155,133,631.00
INGRESOS TRIATLON	11	₡	421,400.00
INGRESO ENTRENADOR PERSONAL	11	₡	53,900.00
INGRESOS GIMNASIO	11	₡	124,776,894.19
UTILIZACION DE INSTALACIONES Y CAMPOS DEPORTIVOS	11	₡	37,644,767.20
INGRESOS DE CANCHA MULTIUSOS	11	₡	105,000.00
INGRESOS POR INTERESES BANCARIOS	11	₡	867,271.60
OTROS INGRESOS	11	₡	7,651,983.21
<b>Total Ingresos</b>		₡	<b>326,654,847.20</b>
<b>COSTOS</b>			
COLABORADORES		₡	173,639,188.08
ATENCION COLABORADORES		-₡	84,113.80
HONORARIOS PROFESIONALES		₡	59,416,224.28
SERVICIOS PUBLICOS		₡	52,851,212.40
VARIOS		₡	10,179,943.14
<b>Total Costos</b>		₡	<b>296,002,454.10</b>
<b>GASTOS</b>			
COLABORADORES	12	₡	136,453,016.80
ATENCION COLABORADORES	12	₡	357,138.34
HONORARIOS PROFESIONALES	12	₡	36,571,419.78
SERVICIOS PUBLICOS	12	₡	3,658,387.50
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	12	₡	21,982,417.53
SEGUROS	12	₡	1,776,699.56
VIATICOS, PASAJES Y OTROS	12	₡	2,516,814.61
SUMINISTROS	12	₡	24,123,239.90
GASTOS FINANCIEROS	12	₡	27,450,374.29
<b>Total Gastos</b>		₡	<b>254,889,508.31</b>
<b>UTILIDAD BRUTA DEL 2022</b>		-₡	<b>224,237,115.21</b>

<b>Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes</b>			
<b>Estado de resultado resumen ajustado*</b>			
<b>Al 31/12/2022</b>			
<b>(en colones costarricenses)</b>			
ANALISIS VERTICAL		dic-22	RELATIVO
VENTAS NETAS	₡	326,654,847.20	
COSTO DE VENTAS	₡	296,002,454.10	90.62%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	₡	<b>30,652,393.10</b>	<b>9.38%</b>
GASTOS FIJOS OPERATIVOS	₡	227,439,134.02	69.63%
DEPRECIACION	₡	-	0.00%
<b>UTILIDADES ANTES INTERESES E IMPUESTOS</b>	-₡	<b>196,786,740.92</b>	<b>-60.24%</b>
INTERESES	₡	-	0.00%
<b>UTILIDADES ANTES IMPUESTOS</b>	-₡	<b>196,786,740.92</b>	<b>-60.24%</b>
IMPUESTOS	₡	-	0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	-₡	<b>196,786,740.92</b>	<b>-60.24%</b>
DIVID. PREFERENTES			
<b>UTILIDADES DISPON. PARA SOCIOS</b>	-₡	<b>196,786,740.92</b>	<b>-60.24%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Uno de los principales cambios, se nota en los pasivos de la empresa que ahora crecen debido a que la porción no devengada funciona como una reserva de dinero a la espera de ser consumida, y se refleja también en las ventas netas ya que estas disminuyen en la porción no devengada, con lo cual el estado mostrara una utilidad neta mucho menor a la que se mostraba originalmente. Esto tiene consecuencias inmediatas también en las razones financieras, ya que los pasivos crecen y las utilidades disminuyen.

En el siguiente cuadro comparativo se aprecian estas diferencias mencionadas.

RAZONES FINANCIERAS	Fórmula	AJUSTADOS		ORIGINALES	
		Indicador 2022	Indicador 2021	Indicador 2022	Indicador 2021
LIQUIDEZ	Activo circulante / Pasivo Circulante	0.60	1.35	6.17	9.32
PRUEBA ACIDA	(Act circ-inventario) / Pasivo Circulante	0.58	1.28	5.94	8.82
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas / Cuentas por cobrar	3,907.00	N/A	5,537.76	N/A
DIAS CUENTAS A COBRAR	365 / (Rotación cuentas por cobrar)	0.09	N/A	0.07	N/A
APALANCAMIENTO	Activo Total / Patrimonio	1.20	1.17	1.02	1.03
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad Neta / Ventas Netas	- 0.60	N/A	- 0.19	N/A
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad Neta / Activo Total	- 0.22	N/A	- 0.10	N/A
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	Utilidad Neta / Patrimonio	- 0.26	N/A	- 0.10	N/A
CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES	Utilidad Bruta / Activo Total	0.03	N/A	0.18	N/A

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Nótese que con el ajuste ahora los indicadores de liquidez caen drásticamente, antes la empresa era capaz de cubrir hasta 6.17 veces sus pasivos utilizando sus activos (en el corto plazo)

pero con esta nueva metodología, el tener en su poder un dinero que podría tener que devolver a sus clientes ante posibles eventualidades (por ejemplo una catástrofe natural que impida el uso de las instalaciones previamente comprometidas), hace que los activos ahora no sean suficientes para cubrir dichas obligaciones. Aun así, debemos recordar que esto es solo una metodología aplicada, y que realmente las posibilidades de un incumplimiento en sus servicios son muy bajas. De igual manera este índice pasa del 9.32 a 1.35 para el año 2021. En el caso de los activos más líquidos (esto es quitando los inventarios) los activos circulantes son aún menos suficientes para responder ante una eventualidad, para el año 2022 se pasa de 1.28 a 0.58 esta capacidad de cobertura. Otro elemento que vemos afectado es la rotación de cuentas por cobrar y por ende los días de las cuentas por cobrar ya que al ser ahora las ventas menores a las que se tenían antes, la rotación ahora disminuye y por lo tanto la cantidad de días que toma cobrar el dinero a los clientes crece, pasando de 0.07 días a 0.09, si bien parece imperceptible, en una situación en la que la empresa vendiera mucho a crédito el cambio sería mucho más visible. Note que los índices de apalancamiento crecen (pasaron de 1.02 a 1.20 y de 1.03 a 1.17), indicando que ahora la empresa puede obtener más activos usando el capital de sus accionistas, esto pasa porque la empresa ahora retiene más de las ganancias en su poder, antes el total de los ingresos era mostrado en el estado de resultados y por ende la utilidad retenida era mayor, ahora una porción esta retenida por ser no devengada (y por tanto no disponible para los accionistas) y por lo tanto puede generar mayores activos teniendo esa porción en su poder, por ejemplo al invertir dicho capital mientras es reconocida como ingresos y posteriormente incluido en los estados de resultado integral mismos que podrían ser distribuidos entre los accionistas.

Otros de los cambios que no son muy beneficiosos para la imagen de la empresa están en la rentabilidad sobre ventas, la empresa antes por cada colon de ventas perdía 0.19 colones, pero ahora que la perdida es mayor (el ingreso es menor) entonces refleja una perdida más abultada 0.60 colones por colon de ventas realizados. La rentabilidad sobre activos también se muestra afectada, al igual que sobre patrimonio y la capacidad para generar utilidades también decrece.

Se puede concluir que los cambios implementados, reducen muchas de los indicadores de la empresa y que hacen que sus utilidades reconocidas sean menores, provocando que se generen perdidas más abultadas. Sin embargo, este método es beneficioso, ya que permite a la empresa también poder distribuir sus ganancias y pérdidas a lo largo de varios periodos y no solo en el preciso momento en que reciben los pagos.

### **Estados financieros de enero y febrero 2022 y 2023, originales y ajustados con ley 8131**

A continuación, se muestran los siguientes EEFF, de elaboración propia, 2023. Dichos EEFF propuestos, ya tendrían la Ley 8131 aplicada, con la finalidad de que existía eficiencia y eficacia en estos, debido a que eso precisamente era lo que estaba fallando antes de esta Ley, en los EEFF originales, brindados por la Institución en estudio, dígase el Palacio de los Deportes de Heredia.

**Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes**  
**Balance de situación financiera**  
**Al 31/1/2023**  
**(en colones costarricenses)**

Descripción	Notas	31/1/23		31/1/22		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL %		
						Variabilidad Abs	% Variacion	31/1/23	31/1/22	
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
EFFECTIVO Y CAJA	2	₡	1,570,753.68	₡	86,750.00		1,484,003.68	1711%	0.2%	0.0%
BANCOS	3	₡	48,891,784.19	₡	71,003,814.32	-	22,112,030.13	-31%	5.4%	6.9%
CUENTAS POR COBRAR	4	₡	40,915,595.00	₡	90,400.00		40,825,195.00	45161%	4.5%	0.0%
INTERESES ACUMULADOS		₡	-	₡	-		-	0%	0.0%	0.0%
INVERSIONES	5	₡	3,003,058.45	₡	123,095,337.49	-	120,092,279.04	-98%	0.3%	12.0%
GASTOS PAGADOS P/ADELANTAOO	6	₡	922,308.79	₡	606,146.48		1,528,455.27	-252%	0.1%	-0.1%
DEPOSITOS EN TRANSITO		₡	-	₡	0.50	-	0.50	-100%	0.0%	0.0%
INVENTARIOS	7	₡	2,966,877.57	₡	10,323,837.82	-	7,356,960.25	-71%	0.3%	1.0%
<b>Total Activo Circulante</b>		₡	<b>98,270,377.68</b>	₡	<b>203,993,993.65</b>	-	<b>105,723,615.97</b>	<b>-52%</b>	<b>10.8%</b>	<b>20.0%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>										
TERRENO Y EDIFICIO	8	₡	351,091,451.52	₡	351,091,451.52	-	-	0%	38.5%	34.4%
PISCINAS	8	₡	15,075,091.59	₡	15,075,091.59	-	-	0%	1.7%	1.5%
OBRAS PROCESO	8	₡	135,000.00	₡	135,000.00	-	-	0%	0.0%	0.0%
MOBILIARIO Y EQUIPO	8	₡	304,313,903.42	₡	304,313,903.42	-	-	0%	33.4%	29.8%
HERRAMIENTAS	8	₡	760,048.09	₡	760,048.09	-	-	0%	0.1%	0.1%
GIMNASIO PALACIO	8	₡	49,194,526.15	₡	49,194,526.15	-	-	0%	5.4%	4.8%
<b>Total Activo Fijo Neto</b>		₡	<b>720,570,020.77</b>	₡	<b>720,570,020.77</b>	-	-	0%	79.0%	70.5%
<b>Total Activo</b>										
									0.0%	0.0%
DEPOSITOS EN GARANTIA	8	₡	241,967.01	₡	241,967.01	-	-	0%	0.0%	0.0%
OBRAS EN PROCESO	8	₡	93,044,712.08	₡	96,995,017.09	-	3,950,305.01	-4%	10.2%	9.5%
<b>Total Otros Activos</b>		₡	<b>93,286,679.09</b>	₡	<b>97,236,984.10</b>	-	<b>3,950,305.01</b>	<b>-4%</b>	<b>10.2%</b>	<b>9.5%</b>
<b>Total Activos</b>		₡	<b>912,127,077.54</b>	₡	<b>1,021,800,998.52</b>	-	<b>109,673,920.98</b>	<b>-11%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>										
CUENTAS POR PAGAR	9	₡	7,073,660.14	₡	7,837,877.47	-	764,217.33	-10%	0.8%	0.8%
RETENCIONES, IMPUESTOS Y CARG. SOCIALES	10	₡	7,284,680.69	₡	11,583,167.04	-	4,298,486.35	-37%	0.8%	1.1%
DOCUMENTOS POR PAGAR	10	₡	739.62	₡	825,656.18	-	826,395.80	-100%	0.0%	-0.1%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	11	₡	7,216,806.12	₡	12,916,890.24	-	5,700,084.12	-44%	0.8%	1.3%
DEPOSITOS EN GARANTIA		₡	-	₡	115,000.00	-	115,000.00	-100%	0.0%	0.0%
<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>		₡	<b>21,575,886.57</b>	₡	<b>31,627,278.57</b>	-	<b>10,051,392.00</b>	<b>-32%</b>	<b>2.4%</b>	<b>3.1%</b>
<b>Total Pasivo</b>		₡	<b>21,575,886.57</b>	₡	<b>31,627,278.57</b>	-	<b>10,051,392.00</b>	<b>-32%</b>	<b>2.4%</b>	<b>3.1%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Partidas Especificas Gobierno C.R.	12	₡	93,343,646.25	₡	145,917,181.20	-	52,573,534.95	-36%	10.2%	14.3%
Partida Especifica Municipalidad	12	₡	176,950,000.00	₡	196,950,000.00	-	20,000,000.00	-10%	19.4%	19.3%
Contribucion Otras Entidades Publicas	12	₡	69,705,389.00	₡	69,705,389.00	-	-	0%	7.6%	6.8%
Contribucion Entidades Privadas	12	₡	1,918,252.00	₡	1,918,252.00	-	-	0%	0.2%	0.2%
Otros Ingresos O Aportes		₡	-	₡	52,573,534.95		52,573,534.95	-100%	0.0%	-5.1%
Excendente (Perdida) Acumulada	12	₡	765,609,522.91	₡	765,609,522.91	-	-	0%	83.9%	74.9%
Excente (Perdida) Del Periodo	12	₡	228,714,183.76	₡	140,820,893.86	-	87,893,289.90	62%	-25.1%	-13.8%
Utilidad o Perdida de Saldos Anteriores	12	₡	11,674,025.37				11,674,025.37	0%	1.3%	0.0%
UTILIDAD PERIODO 2022		₡	64,539.20	₡	3,612,949.32		3,677,488.52	-102%	0.0%	-0.4%
<b>Total Patrimonio</b>		₡	<b>890,551,190.97</b>	₡	<b>983,092,966.98</b>	-	<b>92,541,776.01</b>	<b>-9%</b>	<b>97.6%</b>	<b>96.2%</b>
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>		₡	<b>912,127,077.54</b>	₡	<b>1,014,720,245.55</b>	-	<b>102,593,168.01</b>	<b>-10%</b>	<b>100.0%</b>	<b>99.3%</b>
<b>Revisión de la ecuación</b>										
Total Activos		₡	912,127,077.54	₡	1,021,800,998.52					
Total Pasivos + Patrimonio		₡	912,127,077.54	₡	1,014,720,245.55					
Diferencia		₡	-	₡	7,080,752.97					

Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes								
Balance de situación financiera ajustados*								
Al 31/1/2023								
(en colones costarricenses)								
Descripción	Notas	31/1/23	31/1/22	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL %		
				Variabilidad Abs	% Variacion	31/1/23	31/1/22	
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
EFECTIVO Y CAJA	2	₡ 1,570,753.68	₡ 86,750.00	1,484,003.68	1711%	0.2%	0.0%	
BANCOS	3	₡ 48,891,784.19	₡ 71,003,814.32	- 22,112,030.13	-31%	5.4%	6.9%	
CUENTAS POR COBRAR	4	₡ 40,915,595.00	₡ 90,400.00	40,825,195.00	45161%	4.5%	0.0%	
INTERESES ACUMULADOS		₡ -	₡ -	-	0%	0.0%	0.0%	
INVERSIONES	5	₡ 3,003,058.45	₡ 123,095,337.49	- 120,092,279.04	-98%	0.3%	12.0%	
GASTOS PAGADOS P/ADELANTAOO	6	₡ 922,308.79	₡ 606,146.48	1,528,455.27	-252%	0.1%	-0.1%	
DEPOSITOS EN TRANSITO		₡ -	₡ 0.50	- 0.50	-100%	0.0%	0.0%	
INVENTARIOS	7	₡ 2,966,877.57	₡ 10,323,837.82	- 7,356,960.25	-71%	0.3%	1.0%	
<b>Total Activo Circulante</b>		<b>₡ 98,270,377.68</b>	<b>₡ 203,993,993.65</b>	<b>- 105,723,615.97</b>	<b>-52%</b>	<b>10.8%</b>	<b>20.0%</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>								
TERRENO Y EDIFICIO	8	₡ 351,091,451.52	₡ 351,091,451.52	-	0%	38.5%	34.4%	
PISCINAS	8	₡ 15,075,091.59	₡ 15,075,091.59	-	0%	1.7%	1.5%	
OBRAS PROCESO	8	₡ 135,000.00	₡ 135,000.00	-	0%	0.0%	0.0%	
MOBILIARIO Y EQUIPO	8	₡ 304,313,903.42	₡ 304,313,903.42	-	0%	33.4%	29.8%	
HERRAMIENTAS	8	₡ 760,048.09	₡ 760,048.09	-	0%	0.1%	0.1%	
GIMNASIO PALACIO	8	₡ 49,194,526.15	₡ 49,194,526.15	-	0%	5.4%	4.8%	
<b>Total Activo Fijo Neto</b>		<b>₡ 720,570,020.77</b>	<b>₡ 720,570,020.77</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>79.0%</b>	<b>70.5%</b>	
DEPOSITOS EN GARANTIA	8	₡ 241,967.01	₡ 241,967.01	-	0%	0.0%	0.0%	
OBRAS EN PROCESO	8	₡ 93,044,712.08	₡ 96,995,017.09	- 3,950,305.01	-4%	10.2%	9.5%	
<b>Total Otros Activos</b>		<b>₡ 93,286,679.09</b>	<b>₡ 97,236,984.10</b>	<b>- 3,950,305.01</b>	<b>-4%</b>	<b>10.2%</b>	<b>9.5%</b>	
<b>Total Activos</b>		<b>₡ 912,127,077.54</b>	<b>₡ 1,021,800,998.52</b>	<b>- 109,673,920.98</b>	<b>-11%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>								
CUENTAS POR PAGAR	9	₡ 7,073,660.14	₡ 7,837,877.47	- 764,217.33	-10%	0.8%	0.8%	
INGRESOS NO DEVENGADOS		₡ 12,032,373.95	₡ 20,624,524.69	-		1.3%	2.0%	
RETENCIONES, IMPUESTOS Y CARG. SOCIALES	10	₡ 7,284,680.69	₡ 11,583,167.04	- 4,298,486.35	-37%	0.8%	1.1%	
DOCUMENTOS POR PAGAR	10	₡ 739.62	₡ 825,656.18	- 826,395.80	-100%	0.0%	-0.1%	
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	11	₡ 7,216,806.12	₡ 12,916,890.24	- 5,700,084.12	-44%	0.8%	1.3%	
DEPOSITOS EN GARANTIA		₡ -	₡ 115,000.00	- 115,000.00	-100%	0.0%	0.0%	
<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>		<b>₡ 33,608,260.52</b>	<b>₡ 52,251,803.26</b>	<b>- 18,643,542.74</b>	<b>-36%</b>	<b>3.7%</b>	<b>5.1%</b>	
<b>Total Pasivo</b>		<b>₡ 33,608,260.52</b>	<b>₡ 52,251,803.26</b>	<b>- 18,643,542.74</b>	<b>-36%</b>	<b>3.7%</b>	<b>5.1%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>								
Partidas Especificas Gobierno C.R.	12	₡ 93,343,646.25	₡ 145,917,181.20	- 52,573,534.95	-36%	10.2%	14.3%	
Partida Especifica Municipalidad	12	₡ 176,950,000.00	₡ 196,950,000.00	- 20,000,000.00	-10%	19.4%	19.3%	
Contribucion Otras Entidades Publicas	12	₡ 69,705,389.00	₡ 69,705,389.00	-	0%	7.6%	6.8%	
Contribucion Entidades Privadas	12	₡ 1,918,252.00	₡ 1,918,252.00	-	0%	0.2%	0.2%	
Otros Ingresos O Aportes		₡ -	₡ 52,573,534.95	- 52,573,534.95	-100%	0.0%	-5.1%	
Excendente (Perdida) Acumulada	12	₡ 765,609,522.91	₡ 765,609,522.91	-	0%	83.9%	74.9%	
Excente (Perdida) Del Periodo	12	₡ 228,714,183.76	₡ 140,820,893.86	- 87,893,289.90	62%	-25.1%	-13.8%	
Utilidad o Perdida de Saldos Anteriores	12	₡ 11,674,025.37	₡ 11,674,025.37	-	0%	1.3%	0.0%	
UTILIDAD PERIODO 2023		₡ 11,967,834.75	₡ 17,156,721.04	- 5,188,886.29	-30%	-1.3%	-1.7%	
<b>Total Patrimonio</b>		<b>₡ 878,518,817.02</b>	<b>₡ 969,549,195.26</b>	<b>- 91,030,378.25</b>	<b>-9%</b>	<b>96.3%</b>	<b>94.9%</b>	
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>		<b>₡ 912,127,077.54</b>	<b>₡ 1,021,800,998.52</b>	<b>- 109,673,920.98</b>	<b>-11%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	
Revisión de la ecuación								
Total Activos		₡ 912,127,077.54	₡ 1,021,800,998.52					
Total Pasivos + Patrimonio		₡ 912,127,077.54	₡ 1,021,800,998.52					
Diferencia		₡ -	₡ 0.00					

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Arriba se muestran los cambios realizados en los estados financieros para enero del 2023.

Se logra cerrar en cero la diferencia.

En este caso se obtiene el comparativo de las razones financieras:

RAZONES FINANCIERAS	Fórmula	AJUSTADOS		ORIGINALES	
		Indicador Ene 2023	Indicador Ene 2022	Indicador Ene 2023	Indicador Ene 2022
LIQUIDEZ	Activo circulante / Pasivo Circulante	2.92	3.90	4.55	6.45
PRUEBA ACIDA	(Act circ-inventario) / Pasivo Circulante	2.84	3.71	4.42	6.12
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas / Cuentas por cobrar	7.98	N/A	11.32	N/A
DIAS CUENTAS A COBRAR	365 / (Rotación cuentas por cobrar)	45.72	N/A	32.26	N/A
APALANCAMIENTO	Activo Total / Patrimonio	1.04	1.05	1.02	1.04
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad Neta / Ventas Netas	- 0.60	N/A	- 0.19	N/A
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad Neta / Activo Total	- 0.22	N/A	- 0.10	N/A
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	Utilidad Neta / Patrimonio	- 0.22	N/A	- 0.10	N/A
CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES	Utilidad Bruta / Activo Total	0.03	N/A	0.18	N/A

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para no ser repetitivos en los análisis realizados en detalle con los comparativos de diciembre 2022 y 2021, notamos que en estas razones financieras también se repite el patrón de decrecimiento en la liquidez, como resultado de un aumento en el pasivo circulante. De igual forma la prueba acida es menor por la misma razón, y también los días de las cuentas por cobrar aumentan. Las pérdidas por cada colon invertido tanto en activos, como patrimonio también se hacen más grandes.

Seguidamente, se agregan de igual manera los estados financieros para febrero 2023 y 2022, de elaboración propia, 2023.

Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes							
Balance de situación financiera							
Al 28/2/2023							
(en colones costarricenses)							
Descripción	Notas	28/2/23		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL %	
		28/2/22	Variabilidad Abs	% Variación	28/2/23	28/2/22	
<b>ACTIVOS</b>							
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>							
EFFECTIVO Y CAJA	2	₡ 780,000.00	₡ 1,312,898.58	- 532,898.58	-41%	0.1%	0.1%
BANCOS	3	₡ 89,009,544.40	₡ 40,040,340.02	48,969,204.38	122%	8.6%	4.4%
CUENTAS POR COBRAR	4	₡ 514,000.00	₡ 43,112,995.00	- 42,598,995.00	-99%	0.0%	4.8%
INTERESES ACUMULADOS				-	0%	0.0%	0.0%
INVERSIONES	5	₡ 123,095,337.49	₡ 3,031,081.14	120,064,256.35	3961%	11.9%	0.3%
GASTOS PAGADOS P/ADELANTAOO	6	-₡ 614,219.70	₡ 713,363.84	- 1,327,583.54	-186%	-0.1%	0.1%
DEPOSITOS EN TRANSITO		₡ 0.50	₡ -	0.50	0%	0.0%	0.0%
INVENTARIOS	7	₡ 10,410,207.77	₡ 2,650,327.06	7,759,880.71	293%	1.0%	0.3%
<b>Total Activo Circulante</b>		<b>₡ 223,194,870.46</b>	<b>₡ 90,861,005.64</b>	<b>132,333,864.82</b>	<b>146%</b>	<b>21.5%</b>	<b>10.0%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>							
TERRENO Y EDIFICIO	8	₡ 351,091,451.52	₡ 351,091,451.52	-	0%	33.8%	38.8%
PISCINAS	8	₡ 15,075,091.59	₡ 15,075,091.59	-	0%	1.5%	1.7%
OBRAS PROCESO	8	₡ 135,000.00	₡ 135,000.00	-	0%	0.0%	0.0%
MOBILIARIO Y EQUIPO	8	₡ 300,842,030.62	₡ 304,313,903.42	- 3,471,872.80	-1%	29.0%	33.6%
HERRAMIENTAS	8	₡ 760,048.09	₡ 760,048.09	-	0%	0.1%	0.1%
GIMNASIO PALACIO	8	₡ 49,194,526.15	₡ 49,194,526.15	-	0%	4.7%	5.4%
<b>Total Activo Fijo Neto</b>		<b>₡ 717,098,147.97</b>	<b>₡ 720,570,020.77</b>	<b>- 3,471,872.80</b>	<b>0%</b>	<b>69.1%</b>	<b>79.7%</b>
DEPOSITOS EN GARANTIA	8	₡ 241,967.01	-₡ 18,032.99	260,000.00	-1442%	0.0%	0.0%
OBRAS EN PROCESO	8	₡ 96,995,017.09	₡ 93,044,712.08	3,950,305.01	4%	9.3%	10.3%
<b>Total Otros Activos</b>		<b>₡ 97,236,984.10</b>	<b>₡ 93,026,679.09</b>	<b>4,210,305.01</b>	<b>5%</b>	<b>9.4%</b>	<b>10.3%</b>
<b>Total Activos</b>		<b>₡ 1,037,530,002.53</b>	<b>₡ 904,457,705.50</b>	<b>133,072,297.03</b>	<b>15%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>							
CUENTAS POR PAGAR	9	₡ 4,183,380.33	₡ 7,367,724.51	- 3,184,344.18	-43%	0.4%	0.8%
RETENCIONES, IMPUESTOS Y CARG. SOCIALES	10	₡ 19,587,648.10	₡ 6,185,693.05	13,401,955.05	217%	1.9%	0.7%
DOCUMENTOS POR PAGAR	10	-₡ 11,043.50	₡ -	11,043.50	0%	0.0%	0.0%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	11	₡ 12,318,658.94	₡ 8,575,094.09	3,743,564.85	44%	1.2%	0.9%
DEPOSITOS EN GARANTIA		₡ 115,000.00	₡ -	115,000.00	0%	0.0%	0.0%
<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>		<b>₡ 36,193,643.87</b>	<b>₡ 22,128,511.65</b>	<b>14,065,132.22</b>	<b>64%</b>	<b>3.5%</b>	<b>2.4%</b>
<b>Total Pasivo</b>		<b>₡ 36,193,643.87</b>	<b>₡ 22,128,511.65</b>	<b>14,065,132.22</b>	<b>64%</b>	<b>3.5%</b>	<b>2.4%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Partidas Especificas Gobierno C.R.	12	₡ 145,917,181.20	₡ 93,343,646.25	52,573,534.95	56%	14.1%	10.3%
Partida Especifica Municipalidad	12	₡ 196,950,000.00	₡ 176,950,000.00	20,000,000.00	11%	19.0%	19.6%
Contribucion Otras Entidades Publicas	12	₡ 69,705,389.00	₡ 69,705,389.00	-	0%	6.7%	7.7%
Contribucion Entidades Privadas	12	₡ 1,918,252.00	₡ 1,918,252.00	-	0%	0.2%	0.2%
Otros Ingresos O Aportes		-₡ 52,573,534.95	₡ -	52,573,534.95	0%	-5.1%	0.0%
Excendente (Perdida) Acumulada	12	₡ 765,609,522.91	₡ 765,609,522.91	-	0%	73.8%	84.6%
Excendente (Perdida) Del Periodo	12	-₡ 128,751,913.17	-₡ 228,714,183.76	99,962,270.59	-44%	-12.4%	-25.3%
Utilidad o Perdida de Saldos Anteriores	12	₡ -	₡ 11,674,025.37	- 11,674,025.37	-100%	0.0%	1.3%
UTILIDAD PERIODO 2023		₡ 2,561,461.67	-₡ 8,157,457.92	10,718,919.59	-131%	0.2%	-0.9%
<b>Total Patrimonio</b>		<b>₡ 1,001,336,358.66</b>	<b>₡ 882,329,193.85</b>	<b>119,007,164.81</b>	<b>13%</b>	<b>96.5%</b>	<b>97.6%</b>
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>		<b>₡ 1,037,530,002.53</b>	<b>₡ 904,457,705.50</b>	<b>133,072,297.03</b>	<b>15%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
Revisión de la ecuación							
Total Activos		₡ 1,037,530,002.53	₡ 904,457,705.50				
Total Pasivos + Patrimonio		₡ 1,037,530,002.53	₡ 904,457,705.50				
Diferencia		₡ -	₡ -				

Asociación Deportiva Administradora Palacio de los deportes								
Balance de situación financiera ajustados*								
Al 28/2/2023								
(en colones costarricenses)								
Descripción	Notas	28/2/23	28/2/22	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL %		
				Variabilidad Abs	% Variacion	28/2/23	28/2/22	
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
EFFECTIVO Y CAJA	2	₡ 780,000.00	₡ 1,312,898.58	- 532,898.58	-41%	0.1%	0.1%	
BANCOS	3	₡ 89,009,544.40	₡ 40,040,340.02	48,969,204.38	122%	8.6%	4.4%	
CUENTAS POR COBRAR	4	₡ 514,000.00	₡ 43,112,995.00	- 42,598,995.00	-99%	0.0%	4.8%	
INTERESES ACUMULADOS				-	0%	0.0%	0.0%	
INVERSIONES	5	₡ 123,095,337.49	₡ 3,031,081.14	120,064,256.35	3961%	11.9%	0.3%	
GASTOS PAGADOS P/ADELANTAOO	6	-₡ 614,219.70	₡ 713,363.84	- 1,327,583.54	-186%	-0.1%	0.1%	
DEPOSITOS EN TRANSITO		₡ 0.50	₡ -	0.50	0%	0.0%	0.0%	
INVENTARIOS	7	₡ 10,410,207.77	₡ 2,650,327.06	7,759,880.71	293%	1.0%	0.3%	
<b>Total Activo Circulante</b>		<b>₡ 223,194,870.46</b>	<b>₡ 90,861,005.64</b>	<b>132,333,864.82</b>	<b>146%</b>	<b>21.5%</b>	<b>10.0%</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>								
TERRENO Y EDIFICIO	8	₡ 351,091,451.52	₡ 351,091,451.52	-	0%	33.8%	38.8%	
PISCINAS	8	₡ 15,075,091.59	₡ 15,075,091.59	-	0%	1.5%	1.7%	
OBRAS PROCESO	8	₡ 135,000.00	₡ 135,000.00	-	0%	0.0%	0.0%	
MOBILIARIO Y EQUIPO	8	₡ 300,842,030.62	₡ 304,313,903.42	- 3,471,872.80	-1%	29.0%	33.6%	
HERRAMIENTAS	8	₡ 760,048.09	₡ 760,048.09	-	0%	0.1%	0.1%	
GIMNASIO PALACIO	8	₡ 49,194,526.15	₡ 49,194,526.15	-	0%	4.7%	5.4%	
<b>Total Activo Fijo Neto</b>		<b>₡ 717,098,147.97</b>	<b>₡ 720,570,020.77</b>	<b>- 3,471,872.80</b>	<b>0%</b>	<b>69.1%</b>	<b>79.7%</b>	
DEPOSITOS EN GARANTIA	8	₡ 241,967.01	-₡ 18,032.99	260,000.00	-1442%	0.0%	0.0%	
OBRAS EN PROCESO	8	₡ 96,995,017.09	₡ 93,044,712.08	3,950,305.01	4%	9.3%	10.3%	
<b>Total Otros Activos</b>		<b>₡ 97,236,984.10</b>	<b>₡ 93,026,679.09</b>	<b>4,210,305.01</b>	<b>5%</b>	<b>9.4%</b>	<b>10.3%</b>	
<b>Total Activos</b>		<b>₡ 1,037,530,002.53</b>	<b>₡ 904,457,705.50</b>	<b>133,072,297.03</b>	<b>15%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>								
CUENTAS POR PAGAR	9	₡ 4,183,380.33	₡ 7,367,724.51	- 3,184,344.18	-43%	0.4%	0.8%	
INGRESOS NO DEVENGADOS		₡ 12,350,000.00	₡ 5,890,000.00			1.2%	0.7%	
RETENCIONES, IMPUESTOS Y CARG. SOCIALES	10	₡ 19,587,648.10	₡ 6,185,693.05	13,401,955.05	217%	1.9%	0.7%	
DOCUMENTOS POR PAGAR	10	-₡ 11,043.50	₡ -	11,043.50	0%	0.0%	0.0%	
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	11	₡ 12,318,658.94	₡ 8,575,094.09	3,743,564.85	44%	1.2%	0.9%	
DEPOSITOS EN GARANTIA		₡ 115,000.00	₡ -	115,000.00	0%	0.0%	0.0%	
<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>		<b>₡ 48,543,643.87</b>	<b>₡ 28,018,511.65</b>	<b>20,525,132.22</b>	<b>73%</b>	<b>4.7%</b>	<b>3.1%</b>	
<b>Total Pasivo</b>		<b>₡ 48,543,643.87</b>	<b>₡ 28,018,511.65</b>	<b>20,525,132.22</b>	<b>73%</b>	<b>4.7%</b>	<b>3.1%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>								
Partidas Especificas Gobierno C.R.	12	₡ 145,917,181.20	₡ 93,343,646.25	52,573,534.95	56%	14.1%	10.3%	
Partida Especifica Municipalidad	12	₡ 196,950,000.00	₡ 176,950,000.00	20,000,000.00	11%	19.0%	19.6%	
Contribucion Otras Entidades Publicas	12	₡ 69,705,389.00	₡ 69,705,389.00	-	0%	6.7%	7.7%	
Contribucion Entidades Privadas	12	₡ 1,918,252.00	₡ 1,918,252.00	-	0%	0.2%	0.2%	
Otros Ingresos O Aportes		-₡ 52,573,534.95	₡ -	- 52,573,534.95	0%	-5.1%	0.0%	
Excendente (Perdida) Acumulada	12	₡ 765,609,522.91	₡ 765,609,522.91	-	0%	73.8%	84.6%	
Excente (Perdida) Del Periodo	12	-₡ 128,751,913.17	-₡ 228,714,183.76	99,962,270.59	-44%	-12.4%	-25.3%	
Utilidad o Perdida de Saldos Anteriores	12	₡ -	₡ 11,674,025.37	- 11,674,025.37	-100%	0.0%	1.3%	
<b>UTILIDAD PERIODO 2022</b>		<b>-₡ 9,788,538.33</b>	<b>-₡ 14,047,457.92</b>	<b>4,258,919.59</b>	<b>-30%</b>	<b>-0.9%</b>	<b>-1.6%</b>	
<b>Total Patrimonio</b>		<b>₡ 988,986,358.66</b>	<b>₡ 876,439,193.85</b>	<b>112,547,164.81</b>	<b>13%</b>	<b>95.3%</b>	<b>96.9%</b>	
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>		<b>₡ 1,037,530,002.53</b>	<b>₡ 904,457,705.50</b>	<b>133,072,297.03</b>	<b>15%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	
Revisión de la ecuación								
Total Activos		₡ 1,037,530,002.53	₡ 904,457,705.50					
Total Pasivos + Patrimonio		₡ 1,037,530,002.53	₡ 904,457,705.50					
Diferencia		₡ -	₡ -					

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los índices comparativos para febrero son los siguientes. \* Se debe tomar en consideración que los primeros Indicadores 2023 y 2022 (izquierda), sí son con el Ajuste de la Ley 8131, y los segundos Indicadores 2023 y 2022, son sin el Ajuste de la Ley 8131, es decir, son los Originales.

RAZONES FINANCIERAS	Fórmula	Indicador 2023	Indicador 2022	Indicador 2023	Indicador 2022
LIQUIDEZ	Activo circulante / Pasivo Circulante	4.60	3.24	6.17	4.11
PRUEBA ACIDA	(Act circ-inventario) / Pasivo Circulante	4.38	3.15	5.88	3.99
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas / Cuentas por cobrar	635.52	N/A	900.78	N/A
DIAS CUENTAS A COBRAR	365 / (Rotación cuentas por cobrar)	0.57	N/A	0.41	N/A
APALANCAMIENTO	Activo Total / Patrimonio	1.05	1.03	1.04	1.03
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad Neta / Ventas Netas	- 0.60	N/A	- 0.19	N/A
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad Neta / Activo Total	- 0.19	N/A	- 0.08	N/A
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	Utilidad Neta / Patrimonio	- 0.20	N/A	- 0.09	N/A
CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES	Utilidad Bruta / Activo Total	0.03	N/A	0.16	N/A

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Muestran un patrón similar a los meses comparativos anteriores, que evidencian que muchos de los índices decrecen a raíz de un menor registro en ingresos y un mayor pasivo corriente.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

## **5.1 Identificar cuáles son los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023**

### **Hallazgo 1**

Para lograr el éxito de este objetivo específico, se tuvo que realizar una encuesta, donde se le realizaron diferentes interrogantes a los colaboradores del Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia. Dichas preguntas estaban relacionadas con la búsqueda y la identificación de los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131 que se cumplen o no, en este lugar en estudio, anteriormente mencionado.

### **Hallazgo 2**

La idea u el objetivo con esta encuesta, era recopilar información de primera mano, de fuentes confiables y fidedignas, que arrojaran datos valiosos sobre el conocimiento de estos colaboradores, para conocer si realmente sabían sobre cuáles son los elementos presupuestarios que se deben seguir y respetar en toda Empresa, y cuáles específicamente, se llevan a cabo, o se ponen en práctica en el Palacio de los Deportes, Heredia.

## **5.2 Definir si existe eficiencia y eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023**

### **Hallazgo 3**

Para el objetivo específico número 2, se tuvo que obtener los estados financieros del Palacio de los Deportes de Heredia, con el fin de analizarlos, tanto horizontal, y verticalmente, como los

diferentes indicadores que están presentes en dicha Organización, para definir si en estos EEFF existe eficiencia y eficacia financiera.

#### **Hallazgo 4**

Luego de analizar detenidamente los Estados Financieros que se lograron recopilar de esta Institución, se descubrió que, mediante los indicadores disponibles de acuerdo con la actividad comercial del Palacio de los Deportes, se observó que, a lo largo de los períodos escogidos, la Empresa no está logrando alcanzar eficiencia, ya que el ratio de eficiencia es mayor que 1. Al aplicar la Ley de Administración Financiera para Empresas públicas, la situación se empeora aún más, ya que los ingresos son menores al solo reconocerse una porción de estos, y el resto no devengado se trata como pasivo, con lo cual la empresa genera pérdidas aún mayores. En los meses de diciembre 2022 y enero 2023, se nota un comportamiento similar.

#### **Hallazgo 5**

Asimismo, la Organización de manera similar no está alcanzando la eficacia, ya que las proyecciones de la Empresa son el generar ingresos y utilidades positivas, sin embargo, la realidad de la institución es que está generando pérdidas, las cuales van acumulándose periodo a periodo, por lo que se tiene una pérdida de eficacia. La empresa no está aprovechando el tiempo y los recursos que posee, de una manera óptima. Por ende, es que se necesita un cambio favorable, para mejorar la situación de dicho lugar.

### **5.3 Detallar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023**

#### **Hallazgo 6**

Cuando se aplica el ajuste con la Ley 8131 en los EEFF anteriores, se muestra que los indicadores mejoran, que existe más orden en estos Estados Financieros; por lo tanto, se logra obtener la eficiencia y la eficacia que antes estaba faltando en la Empresa, específicamente en el Departamento de Financiación Contable.

#### **Hallazgo 7**

Se logra demostrar que los elementos o principios de la gestión presupuestaria dentro de la Ley 8131, que potencian y favorecen la eficiencia y eficacia de los recursos financieros, son la universalidad e integridad, la gestión financiera, el equilibrio presupuestario, la anualidad, la programación, la especialidad cuantitativa y cualitativa, y la publicidad.

#### **Hallazgo 8**

Se destacan diferentes indicadores que no son posibles incluirlos dentro de estos EEFF, sin y con la aplicación de la Ley presupuestaria 8131, porque no son usuales en la Empresa, como la rotación de las cuentas por cobrar, el ROA o el rendimiento sobre activos, la rentabilidad, los días de las cuentas por cobrar, la ROE o la rentabilidad sobre el capital, los accionistas comunes, el precio de las acciones, y el grado de apalancamiento financiero y operativo.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1 Conclusiones**

### **6.1.1 Conclusión Específica #1**

Se logró identificar cuáles son los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

Estos elementos que se lograron identificar, y que sí se ponen en práctica en dicha Organización, son los siguientes: la anualidad, especialidad cuantitativa y cualitativa, y la publicidad. Sin embargo, quedan otros principios financieros que son parte de la Ley presupuestaria 8131, que no se cumplen dentro de este Departamento en el Palacio de los Deportes, los cuales son: universalidad e integridad, la gestión financiera, el equilibrio presupuestario, y la programación.

Debido a esta situación, es que se puede mencionar que, en dicha Empresa, existe un claro caso de mal manejo de los presupuestos, lo que conlleva a que no exista ni eficiencia ni eficacia en estos, llegando a irrespetar los fondos o recursos financieros públicos, no teniendo liquidez, contrayendo demasiadas deudas, entre otros graves aspectos económicos.

### **6.1.2 Conclusión Específica #2**

Se logró definir que no existe eficiencia y eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

Se pudo llegar a esta conclusión, luego de un largo y exhaustivo análisis financiero de los EEFF que se pudieron obtener en el Palacio de los Deportes, arrojando resultados cero óptimos, debido a que se nota claramente, la falta de coherencia en los indicadores que el Departamento de Financiación Contable toma en cuenta, a la hora de realizar los EEFF de esta Institución. Es decir,

no se respetan para nada los recursos financieros públicos de dicho lugar, lo cual hace ver que no existe eficiencia ni eficacia en el manejo de los fondos de esta Empresa.

Además, se pudo detallar la diferencia entre ambos términos financieros mencionados anteriormente, donde eficiencia se refiere a relacionar los ingresos obtenidos con los gastos necesarios para alcanzar dichos ingresos, durante un período de tiempo determinado; y eficacia no es más que, lograr los mejores resultados en la Empresa, invirtiendo la menor cantidad de tiempo posible para ello.

### **6.1.3 Conclusión Específica #3**

Se lograron detallar los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

Definitivamente, se llegó a la conclusión de que para que un Departamento de Financiación Contable mantenga el orden y los presupuestos en regla, deben acatar por completo todos los elementos de la gestión presupuestaria que están establecidos en la Ley financiera 8131; esto con la finalidad de que realmente puedan alcanzar el éxito en la Empresa, y así logren resultados óptimos, tanto dentro de la Organización, como en el mercado laboral y económico del país, ya que todos estos principios financieros están estrechamente relacionados entre sí.

Estos resultados, los arrojó el análisis de los EEFF que se realizó, tanto a los Estados Financieros originales, como a los propuestos por el autor de esta tesis, con la aplicación de la Ley presupuestaria 8131, donde se pudo realizar una comparación de ambos casos, con y sin Ley, dejando ver que, en el Palacio de los Deportes de Heredia, se está en un claro caso de mal manejo de los presupuestos y recursos económicos públicos.

## **6.2 Recomendaciones**

### **6.2.1 Recomendación Específica #1**

Se recomienda que, se identifiquen y se tomen en cuenta los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que no se cumplen en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

Deben tomar en consideración los elementos presupuestarios que no se están cumpliendo (universalidad e integridad, la gestión financiera, el equilibrio presupuestario, y la programación), para que realmente realicen un cambio óptimo en la Organización, y comiencen a aplicar todos estos principios financieros que están dentro de la Ley 8131, para que así puedan observar y experimentar resultados favorables en la Empresa, teniendo eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos económicos públicos, de la Institución del Palacio de los Deportes de Heredia.

### **6.2.2 Recomendación Específica #2**

Se recomienda que definan la eficiencia y eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

Este logro se puede alcanzar, si toman a bien considerar todos los elementos financieros que están dentro de la Ley presupuestaria 8131, y que realmente los apliquen en los EEFF de la Institución. Una vez que realicen dicho procedimiento, podrán darse cuenta de que el Palacio de los Deportes tendrá mucho más presupuesto para invertir en actividades públicas, en maquinarias para el gimnasio, y para el goce y disfrute de todo el público en general, que, al fin y al cabo, es lo que se quiere lograr con dicha problemática.

Asimismo, se recomienda que se tomen en cuenta ambas definiciones de eficiencia y eficacia de los recursos financieros, ambas establecidas en el presente trabajo de investigación.

### **6.2.3 Recomendación Específica #3**

Se recomienda que, se detallen los elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y la eficacia de los recursos financieros, en el Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

Esta recomendación va muy relacionada con lo anterior, y es precisamente, porque se les recomienda al Departamento de Financiación Contable, que comiencen a aplicar todos los elementos o principios presupuestarios de la Ley 8131, para que así, puedan observar grandes cambios favorables dentro del Palacio de los Deportes. De esta manera, se podrán poner en práctica muchísimas actividades culturales para la población herediana, se podrán obtener máquinas nuevas y más modernas para el gimnasio de dichas instalaciones, se podrá brindarle el mantenimiento necesario a la piscina de este lugar, entre otros aspectos, que siempre van a favorecer a la Organización como tal, dejando ver el éxito que pueden lograr, siempre y cuando respeten los fondos y recursos financieros públicos de dicha Empresa.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M. C. (2022). *Modelo presupuestario como estrategia empresarial para la toma de decisiones en empresas de servicios*. [Tesis de Maestría en Contabilidad y Auditoría, mención en Riesgos Operativos y Financieros]. Universidad Pontificia Católica del Ecuador, Sede Ambato.
- Amida, D. (2018). *Effect of budget and budgetary control on firms' performance: a case study of the East African Portland Cement Company Limited*. [Thesis Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of master's in business administration (MBA)]. United States International University – Africa.
- Asociación Deportiva Administradora, (2014). *Estatutos del Palacio de los Deportes de Heredia*. Recuperado de: Libro en Físico de los Estatutos del Palacio de los Deportes.
- Ayllón, C. (2019). *Relación entre gestión presupuestal y calidad de gasto en la percepción del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Purús, Ucayali, 2018*. [Tesis de Doctorado en Administración]. Universidad Nacional de Ucayali, Perú.
- Barrantes Echavarría, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. 2da reimpresión de la 2da edición. San José, Costa Rica: EUNED. (Colección Ágora, 10).
- Calderón, G.; Fallas, L.F. (2019). *Gestión del presupuesto de la Municipalidad de Montes de Oro en los períodos 2016 – 2017*. [Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública]. Universidad Técnica Nacional, Sede Pacífico, Costa Rica.

CESCE, (2021). *Los seis elementos clave para elaborar un buen presupuesto*. Recuperado de:  
<https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/los-seis-elementos-clave-para-elaborar-un-buen-presupuesto>

Equipo Editorial Etecé, (2021). *Recursos financieros*. Recuperado de:  
<https://concepto.de/recursos-financieros/>

EUROINNOVA (International Online Education), (2019). *¿Qué es la gestión de presupuestos?*  
Recuperado de: <https://www.euroinnova.edu.es/que-es-la-gestion-de-presupuestos>

Fuentes, A. (2020). *Análisis sobre la gestión presupuestaria de forma integral de la Municipalidad de Orotina para los períodos 2017-2018*. [Tesis de Administración de Negocios con Énfasis en Bancas y Finanzas]. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Gardey, A.; Pérez, J. (2021). *Eficiencia - Qué es, definición, en la física y en la economía*.  
Recuperado de: <https://definicion.de/eficiencia/>

González, M. (2021). *Presupuesto. Qué es, importancia, elementos, características, tipos, componentes*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Llamas, J.; López, J.F. (2020). *Gestión presupuestaria: Definición técnica*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-presupuestaria.html>

López, J. F.; Sánchez, J. (2020). *Eficacia: Definición técnica*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>

López, J. F.; Sánchez, J. (2018). *Eficiencia: Definición técnica*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>

- Merino, M.; Pérez, J. (2021). *Eficacia - Qué es, definición y concepto*. Recuperado de: <https://definicion.de/eficacia/>
- Olaya, R.L., et. al., (2020). *Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286026/html/>
- Padilla, G. R. (2019). *Diseño de presupuesto para Reco Recicladora S.R.L, con base en el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, para el I Cuatrimestre de 2019*. [Tesis de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas]. Universidad Latina, Sede Heredia, Costa Rica.
- Real Academia Española (RAE), (2022). 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.6 en línea]. *Eficacia*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/eficacia>
- Real Academia Española (RAE), (2022). 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.6 en línea]. *Eficiencia*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Rizo, J. M. (2020). *Eficacia y eficiencia: herramientas básicas en época de crisis*. Recuperado de: <https://www.grantthornton.mx/prensa/agosto-2020/eficacia-y-eficiencia-herramientas-basicas-en-epoca-de-crisis/>
- Rus, E.; Sevilla, A. (2019). *Recursos financieros: Definición técnica*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/recursos-financieros.html>
- Sánchez, J.; Coll, F. (2020). *Presupuesto: Definición técnica*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>
- SCIJ (Sistema Costarricense de Información Jurídica), (2001). *Ley 8131: Ley de Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*. Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47258#up](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47258#up)

# **ANEXOS**

**Universidad Hispanoamericana**  
**Bachillerato en Administración de Negocios**  
**Sustentante: Mario Joel Lewis Alfaro**  
**Tutor: Lic. Alexander Cordero Céspedes, MBA**



## **Instrumento 1: Entrevista**

### **Entrevista dirigida al Personal del Departamento de Financiación Contable del Palacio de los Deportes de Heredia, 2023.**

**Estimado participante:** La presente entrevista tiene como objetivo obtener información para el trabajo investigativo de Tesina, para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

**Nota aclaratoria:** La información suministrada se utiliza de forma anónima con fines académicos, se le agradece su valiosa colaboración, y la legitimidad de los datos suministrados.

**Instrucciones generales:** Por favor, responda las preguntas que a continuación, se le presentan, desde su experiencia en el campo profesional. Todas las interrogantes presentadas, tienen que ver con el tema de esta Tesina: *“Elementos de la gestión presupuestaria establecidos en la Ley 8131, que potencian la eficiencia y eficacia de los recursos financieros del Palacio de los Deportes, Heredia, durante el segundo cuatrimestre, 2023”*.

## Interrogantes

1. ¿Conoce usted a qué se refiere el término "Presupuestos"?

Sí.

No.

2. Marque con una (X), la definición de "Gestión presupuestaria", por favor.

Manejo de los recursos financieros.

Práctica de la dirección de una empresa, que define, en volumen y en valor, las previsiones económicas de la actividad de la compañía, generalmente en el plazo de un año.

Eficiencia y eficacia de los presupuestos.

3. Marque con una (X), los elementos de la Gestión presupuestaria, por favor.

Eficiencia y eficacia.

Recursos financieros, y presupuestos.

Recogida de información, planificación de actividades, intervención de todas las áreas de la empresa, determinación de los fines para cada una de las áreas, herramienta de motivación y seguimiento de los planes, y control.

4. ¿Conoce usted en qué se basa la Ley 8131?

Sí.

No.

5. Marque con una (X), los Principios de la Ley 8131, por favor.

Eficacia y eficiencia.

Universalidad e integridad, gestión financiera, equilibrio presupuestario, anualidad, programación, especialidad cuantitativa y cualitativa, y publicidad.

Presupuestos y recursos financieros.

6. ¿Conoce usted a qué se refiere el término de "Recursos financieros"?

Sí.

No.

7. ¿Conoce usted en qué se basa la expresión "Eficiencia y Eficacia de los Recursos financieros"?

Sí.

No.

8. ¿Considera usted que, en el Palacio de los Deportes de Heredia, se lleva a cabo una correcta Gestión presupuestaria?

Sí.

No.

9. Marque con una (X), algunos errores financieros que se han cometido antes, en el Palacio de los Deportes de Heredia. Seleccione la opción más completa, por favor.

Nunca se ha cometido ningún error financiero en el Palacio de los Deportes de Heredia.

Mal manejo de los presupuestos.

No respetan los presupuestos públicos, no tienen liquidez, no presentan control de la caja chica, contraen deudas, no existe eficiencia y eficacia en los recursos financieros, entre otros.

10. Marque con una (X), las opciones que usted considera que se podrían aplicar, para mejorar el manejo de los presupuestos en el Palacio de los Deportes de Heredia.

Seleccione la opción más completa, por favor.

No hay nada que mejorar en los presupuestos del Palacio de los Deportes de Heredia.

Construir la presupuestación colaborativa, evaluar los gastos por departamento de la empresa, implementar un cronograma organizado de los recursos financieros, poner en práctica un sistema de etiquetado de datos, entre otros aspectos.

Eficiencia y eficacia en los Estados Financieros (EEFF).

**¡Muchísimas Gracias por su Colaboración!**

## Declaración Jurada

### Declaración Jurada

Yo, Mario Joel Lewis Alfaro, mayor de edad, cédula de identidad número 4-0244-0568, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "ELEMENTOS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA ESTABLECIDOS EN LA LEY 8131, QUE POTENCIAN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL PALACIO DE LOS DEPORTES, HEREDIA, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2023" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 11 de julio del año dos mil veintitrés.

Mario Joel Lewis Alfaro *Mario*

Cédula de identidad: 4-0244-0568.

## Carta de Aprobación del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de julio de 2023.

Señores  
Carrera de Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Mario Joel Lewis Alfaro, cédula de identidad número 4-0244-0568, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **ELEMENTOS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA ESTABLECIDOS EN LA LEY 8131, QUE POTENCIAN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL PALACIO DE LOS DEPORTES, HEREDIA, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2022** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de bachillerato.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,  
ALEXANDER  
CORDEIRO CESPEDES  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ALEXANDER CORDEIRO CESPEDES  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.07.12 09:44:49 -06'00'

**MBA. Alexander Cordero C., Lic.**  
Cédula identidad N. 1 732 096  
Carné Colegio Profesional N. 5813

Uso Interno

## Carta de Aprobación del Lector

### CARTA DE LECTOR

31 de julio de 2023

Senores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Mario Joel Lewis Alfaro**, cédula de identidad **XXXXXX** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"ELEMENTOS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA ESTABLECIDOS EN LA LEY 8131, QUE POTENCIAN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL PALACIO DE LOS DEPORTES, HEREDIA, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2023"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Administración de Negocios**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS  
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.07.31 22:00:54 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zuñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional. CPCECR # 33896.

## Carta de Autorización de Publicación en el CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

Heredia, 25 de agosto de 2023.

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Mario Joel Lewis Alfaro con número de identificación 4 0244 0568 autor (a) del trabajo de graduación titulado ELEMENTOS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA ESTABLECIDOS EN LA LEY 8131, QUE POTENCIAN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL PALACIO DE LOS DEPORTES, HEREDIA, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2023 presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica

Cordialmente,

Mario 4-0244-0568  
Firma y Documento de Identidad