

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Planificación presupuestal, elementos determinantes para su desarrollo: desempeño, retos y tendencias.

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Auditoría con Mención en Auditoría Integral

Autores:

Deivy Vega Barreto
Carlos Alberto Gil Devia

Asesora:

Dra. Karla Liliana Haro Zea

Lima, Julio 2023

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Karla Liliana Haro Zea, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“PLANIFICACIÓN PRESUPUESTAL, ELEMENTOS DETERMINANTES PARA SU DESARROLLO: DESEMPEÑO, RETOS Y TENDENCIAS.”**, de los autores: Carlos Alberto Gil Devia y Deivy Vega Barreto, tiene un índice de similitud del 9,0% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los doce días del mes de julio del año 2023.



Dra. Karla Liliana Haro Zea

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el 12 día del mes de julio del año 2023, siendo las 09:00 horas se reunieron en la sala virtual <https://adventistas.zoom.us/j/82810810794?pwd=aTFZM3NRaHNuVGZSQXp2M21UcUVkZz09> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección de la Señora Presidenta del Jurado: Mg. Gladys Toyohama Pocco y los demás miembros siguientes:

Secretaria:	Mg. Dany Yudet Millones Liza
Asesor:	Dra. Karla Liliana Haro Zea
Vocal:	Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo
Vocal:	Dr. Amit Roy Flores Rivera

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **“Planificación presupuestal, elementos determinantes para su desarrollo: desempeño, retos y tendencias”** de los egresados: Deivy Vega Barreto y Carlos Alberto Gil Devia, conducentes a la obtención del Grado Académico de Maestro en Auditoría mención Auditoría Integral.

La Presidenta del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando a la candidata a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (45 ´). Concluida la misma, la Presidenta del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por los candidatos, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 18 ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

La presidenta del Jurado hizo alusión a los maestrandos y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, la presidenta del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.



Presidente

Secretaria

Candidato

Candidato

Vocal

Vocal

Índice

1. Introducción.....	7
2. Metodología.....	8
2.1. Definición de las preguntas de interés	8
2.2. Selección de la palabra clave.	8
2.3. Criterio de elegibilidad	8
2.4. Fuentes de información y estrategia de búsqueda.....	9
2.5. Procesos de selección de artículos y método de síntesis	9
3. Fundamentación teórica	10
3.1. Conceptualización.	10
3.2. Desempeño y evolución de los presupuestos en las organizaciones.....	11
3.3. Elementos considerados en la elaboración de presupuestos.....	13
3.4 Tendencias de los modelos presupuestarios.	15
4. Discusión.....	17
5. Conclusión.....	19
6. Limitaciones estudios futuros.....	19
7. Referencias	20
8. Anexos	31

Planificación presupuestal, elementos determinantes para su desarrollo: desempeño, retos y tendencias.

Resumen.

El propósito de este artículo es aportar una revisión de literatura donde se pueda explorar el papel del presupuesto en las organizaciones, como ha sido su tratamiento, avance y elementos que han sido incorporados en los últimos años, así mismo su relevancia actual. La metodología elegida para el proceso de investigación es la revisión sistemática de literatura, el criterio de búsqueda bibliográfica aplicado fue recurriendo a la declaración PRISMA 2020, teniendo como marco de referencia los años del 2000 hasta el 2023, correspondientes al siglo XXI, utilizando las bases de datos de Scopus®, Web of Science, Emerald y EBSCO (Business Source Ultimate). Concluyendo que el presupuesto tradicional actualmente tiene vigencia y relevancia como herramienta de gestión para la planificación de las organizaciones, sin embargo, este enfrenta grandes desafíos de aplicación en la gerencia, causal a su limitada capacidad de adaptación y flexibilidad en casos cuando el entorno donde se lleva a cabo se encuentra en constante cambio, dando como resultado el surgimiento de diferentes tendencias e iniciativas para realizar cambios o reemplazar la manera clásica como se elabora, con el fin de permitir la inclusión de diferentes elementos fundamentales que surjan de acuerdo a las características individuales y el entorno en que se desarrolla cada organización.

Palabras Clave:

Planeación financiera, Presupuesto, Ejecución presupuestal, Planificación organizacional.

Budget planning, determining elements for its development: performance, challenges and trends.

Abstract.

The purpose of this article is to provide a literature review to explore the role of the budget in organizations, its treatment, progress and elements that have been incorporated in recent years, as well as its current relevance. The methodology chosen for the research process is the systematic literature review, the bibliographic search criteria applied was resorting to the PRISMA 2020 statement, having as a frame of reference the years from 2000 to 2023, corresponding to the XXI century, using the Scopus®, Web of Science, Emerald and EBSCO (Business Source Ultimate) databases. The conclusion is that the traditional budget currently has validity and relevance as a management tool for the planning of organizations, however, it faces great challenges of application in management, due to its limited capacity for adaptation and flexibility in cases where the environment where it is carried out is constantly changing, resulting in the emergence of different trends and initiatives to make changes or replace the classic way it is elaborated, in order to allow the inclusion of different fundamental elements that arise according to the individual characteristics and the environment in which each organization develops.

Keywords:

Financial planning, Budgeting, Budget execution, Organizational planning.

1. Introducción.

La pandemia del COVID-19 probó la capacidad de las organizaciones para hacer frente a entornos de alta incertidumbre, lo cual derivó la necesidad de tener métodos que puedan anticipar y responder a situaciones de control inevitables en economías frágiles y vulnerables (Leach et al., 2021). Un elemento importante para las organizaciones, es incluir los procesos presupuestarios para poder proporcionar información relevante en la planeación operacional y financiera (Chenhall, 2006; Kerr, 1983; Kung et al., 2013; Robert Newton Anthony, 2007).

Así pues, siendo el presupuesto el proceso de asignación de los recursos financieros de una organización a sus unidades y actividades (Blumentritt, 2006), donde refleja la forma como se enfatiza el alcance de sus objetivos, es necesario que los colaboradores puedan participar en la construcción, su alcance y aplicación (Libby & Lindsay, 2019; Merchant, 1985; Van der Stede, 2001).

Al planificar el presupuesto, es indispensable involucrar todas las funciones administrativas, por ejemplo: coordinar, transmitir, controlar, evaluar (Matsoso et al., 2021) y de igual importancia será el valor que la administración le preste, la coherencia de su ejecución y su alcance (Cooper & Hopper, 2006; Kung et al., 2013). Adicionalmente debe existir un adecuado proceso de rendición de cuentas entre y desde los miembros de la organización para promover el entendimiento mutuo (Mutiganda et al., 2020).

De igual importancia es tener en cuenta los factores de riesgo significativos en su elaboración, que pueden reducirse al tener presente factores como el nivel de conocimiento, la habilidad, la experiencia y la calidad de la información, ya que esto puede tener un impacto significativo en la precisión que alcanzan (Adafin et al., 2020).

Por consiguiente, estudios anteriores involucran la introducción de “presupuestación avanzada” la cual sugirió modernizar los procesos de presupuestación (Rickards, 2008), ya que los presupuestos tradicionales en gran medida no responden a las circunstancias cambiantes al considerarse inflexibles y con poca interacción (Lorain, 2010), siendo necesario que estos se adapten a las condiciones del entorno económico en el que opera la organización, proporcionando una perspectiva para las estrategias a largo plazo (Grossi et al., 2020)

Esta investigación está enfocada en la planificación presupuestal y los elementos determinantes para su desarrollo, examinado cual ha sido su uso, evolución, retos y tendencias, al ser un instrumento tradicional en la proyección de ingresos y gastos, además, teniendo presente la efectividad de estos y la capacidad de respuesta en el contexto económico actual.

Finalmente, lo anterior implicara la revisión sistemática de la literatura, por lo que el presente trabajo está organizado de la siguiente manera: Primero, se explica la metodología, seguido de la conceptualización de los presupuestos, posteriormente se da respuesta a las preguntas de interés, se discuten los resultados encontrados y se presentan las conclusiones

2. Metodología

La técnica utilizada para la revisión de literatura fue el protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021), el uso de dicho protocolo es una parte importante de la revisión sistemática, que utiliza un enfoque transparente que minimiza la arbitrariedad o el sesgo en la extracción y el uso de los datos. Como afirman Page et al., (2021), su uso puede predecir problemas para este tipo de investigación. En este trabajo, se validaron los ítems de PRISMA relacionados con información administrativa, introducción y método (Page et al., 2021).

2.1. Definición de las preguntas de interés

¿Qué función han desempeñado los presupuestos en las organizaciones?

¿Qué elementos pueden ser considerados en la elaboración de presupuestos?

¿Cuáles tendencias se encuentran entre los modelos presupuestarios durante el avance del siglo XXI?

2.2. Selección de la palabra clave.

En la selección de los artículos, se utilizó los términos de búsqueda: “Budget”, “budgeting”, "financial planning", “budget, con una metodología de revisión sistemática de la literatura de acuerdo con PRISMA 2020 (Page et al., 2021), Es menester indicar que se hicieron diversas combinaciones a fin de identificar la más adecuada posible.

2.3. Criterio de elegibilidad

Se tomaron en consideración los artículos científicos divulgados entre el año 2000 y el 2023, únicamente se tomaron los pertenecientes al área de contabilidad y finanzas, en las revistas Scopus, Web of Science, Emerald y EBSCO, se descartaron enciclopedias, libros de texto, artículos duplicados, artículos de estudios de caso aplicado y preprints. Adicionalmente se utilizó publicaciones especializadas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, Harvard Business y Kiplinger específicamente de la sección Personal Finance and Business.

2.4. Fuentes de información y estrategia de búsqueda.

Se realizó una búsqueda en bases de datos de científicas en diferentes disciplinas y que se encuentran relacionadas con el ámbito académico, con el fin de obtener un número representativo de recursos científicos. Las bases consultadas fueron Scopus®, Web of Science, Emerald y EBSCO (Business Source Ultimate).

La búsqueda inicialmente fue en la base de datos Web of Science encontrándose 35 artículos registrados, luego se hizo la búsqueda en la Scopus® identificando a 256 artículos registrados, la siguiente consulta fue Esmeralda con 24.356 artículos y por último EBSCO con 103 artículos, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Bases de datos consultadas.

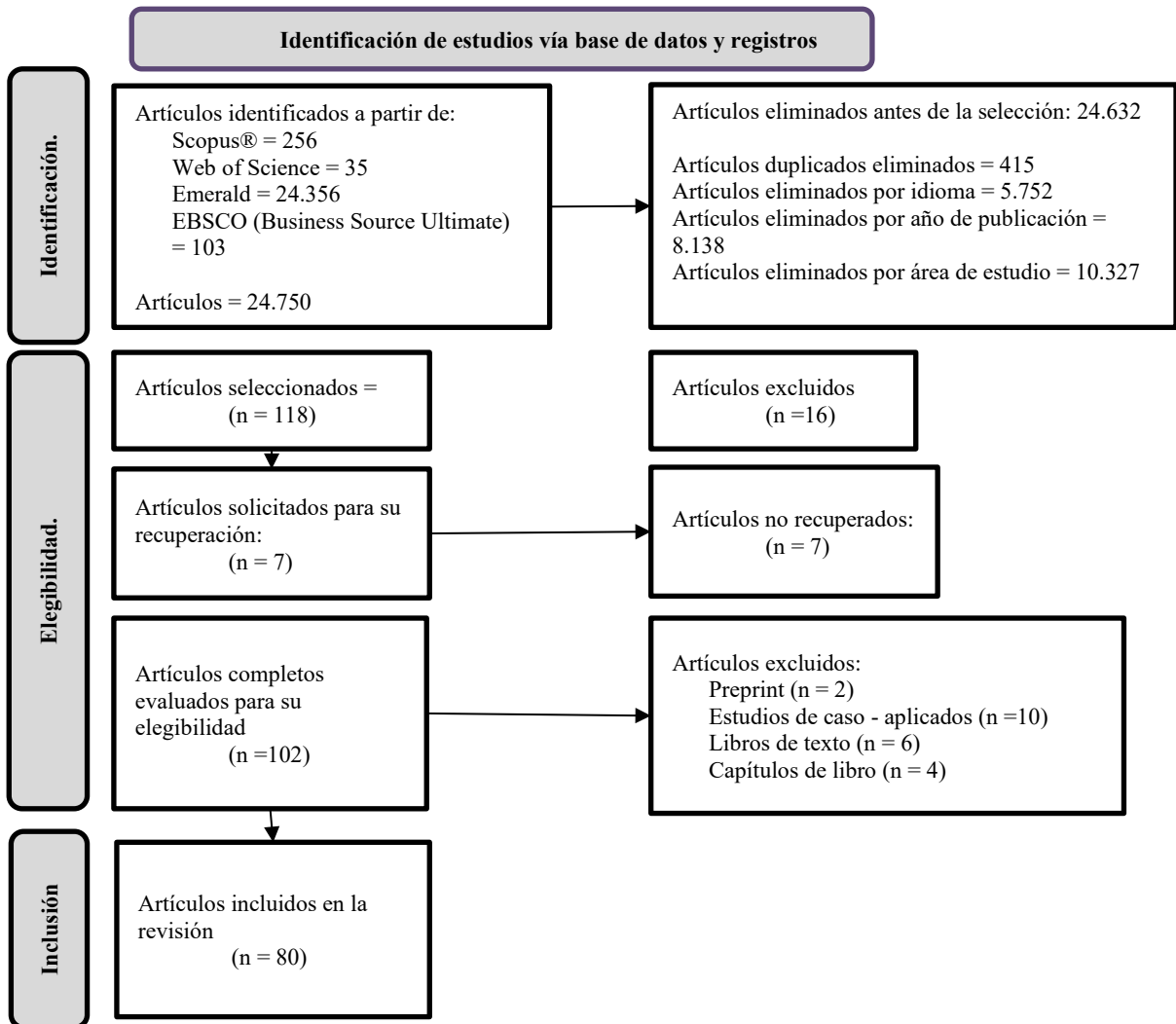
Base de datos	Ecuación de búsqueda	Total, Documentos
SCOPUS	TITLE-ABS-KEY (budgeting, AND financial AND planning) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON"))	256
Web of Science™	Citation report: Budgeting (Topic) and Review Article (Document Types) and Financial Planning (Search within all fields)	35
Emerald EJournals	(content-type:article) AND (Budgeting AND (Financial Planning))	24.356
EBSCO	(budgeting, "financial planning") AND (S1)	103

Nota: Esta tabla muestra el nombre de la base de datos consultada, la forma utilizada para la búsqueda de los artículos y la cantidad encontrada de manera individual.

2.5. Procesos de selección de artículos y método de síntesis

Conviene subrayar que luego de tener el total de los 80 artículos a examinar, los autores leyeron los artículos en su totalidad, tomando en consideración la propuesta de revisión de PRISMA 2020 (Page et al., 2021), los títulos, área, resúmenes y las palabras clave. La información recopilada fue resumida mediante la clasificación en Excel de los artículos por: autores, año publicado, título, área de estudio, resumen y aporte, seguidamente fueron analizados y codificados mediante el software Atlas.ti versión 9.1.3.0.

Diagrama.



3. Fundamentación teórica

3.1. Conceptualización.

El presupuesto ha sido considerado un punto de partida por las organizaciones para una buena gestión (Ross, 2020), siendo utilizado por directivos para poder transmitir los objetivos y metas que constituyen el plan del negocio, y simultáneamente propiciar criterios que permitan medir el rendimiento, convirtiéndose en un sistema de control de gestión (King et al., 2010; O'Grady & Akroyd, 2016); de modo que, monitorea la labor realizada por los gerentes y su equipo de trabajo, dando como resultado una eficiente asignación de recursos financieros utilizables (Blumentritt, 2006).

Construir un presupuesto según lo define Ildikó (2014) implica: fijar los propósitos estratégicos, formular ingresos proyectados, flujos de efectivo, costos, producción, entre otros

aspectos significativos, esta variedad de procesos cubren la planeación, la ejecución y el control de las diferentes operaciones de la organización (Bruns & Waterhouse, 1975; Hansen et al., 2003; Merchant & Van der Stede, 2017), es decir, que el tipo de presupuesto adoptado influirá directamente en el rendimiento de los sistemas y lo que estos producen (Ross, 2020).

Habitualmente los presupuestos se señalan como una herramienta de contabilidad (Horngren et al., 2005), sin embargo, no podemos circunscribirlos únicamente a la parte contable y financiera de la organización, ya que estos tienen una trascendencia en la planificación estratégica (Lorain, 2010), consecuentemente Nguyen et al. (2018) menciona que: “la ausencia de estos puede aumentar los riesgos de liquidez de una empresa”, en la medida que estos proyectan el riesgo financiero implícito en las operaciones diarias y su uso acertado contribuye al éxito de la organización hacia el alcance de sus objetivos (Chenhall, 2006).

Los presupuestos son competentes para suministrar información significativa en la dirección de sus directivos y la forma como estos comunican los planes financieros aplicables (Chenhall, 2006; Flamholtz, 1983; Libby & Lindsay, 2007; Robert Newton Anthony, 2007), además, estos son un subconjunto de la medición del rendimiento de los planes definidos (Heupel & Schmitz, 2015; Joshi et al., 2003), son medios clave para hacer operativa la rendición de cuentas y sentar niveles de autoridad (Armitage et al., 2020). Habría que decir también que también son valorados como una herramienta de motivación y recompensa (Lorain, 2010).

3.2. Desempeño y evolución de los presupuestos en las organizaciones.

El presupuesto ha sido parte integral de los sistemas de gestión, propiciando coordinación y comunicación entre sus áreas administrativas, facilitando un marco de referencia para evaluar su desempeño y logro de objetivos (Horngren et al., 2005; Libby & Lindsay, 2010). Abratt et al. (1994) formula cuatro fines: Primero, afinar el plan estratégico; segundo, ayudar a coordinar las actividades de las diversas partes de la organización; tercero, asignar responsabilidades a los gerentes y, por último, obtener un compromiso que sirva de base para evaluar el desempeño real de un gerente.

En el transcurso del tiempo los presupuestos han sido un componente de uso tradicional para realizar proyecciones (Luft & Shields, 2003; Merchant & Van der Stede, 2017; Otley, 1999) por su importante interés financiero para los gestores operativos (Ross, 2020) y para algunos autores como Hansen et al. (2003) quien lo presenta como “la piedra angular del proceso de control de gestión”. En este mismo sentido, podemos decir que las investigaciones han demostrado que estos han sido apreciados como útiles por los considerables beneficios que han otorgado a las empresas que han optado por su aplicación (Abogun & Fagbemi, 2011; de

With & Dijkman, 2008; Ekholm & Wallin, 2000; Ezzamel, 1990; Libby & Lindsay, 2007; Lidia, 2014; Nguyen et al., 2018; Otley, 1990; Sandalgaard, 2012).

La elaboración de los presupuestos sigue siendo lineal con la planeación estratégica (Neely et al., 2003), permitiendo que los administradores puedan realizar la transformación de sus ideas en acciones operativas comprensibles, que el progreso sea fácilmente medible y procurando que se integren aspectos financieros a esos objetivos (Hänninen, 2013), desarrollando mayor responsabilidad en los gerentes con los objetivos planteados en el presupuesto, visualizándolo como fuente de estructura y certeza (Marginson & Ogden, 2005).

El presupuesto para algunas organizaciones ha significado innegociable, por la dominante forma de planificación para administrar y controlar, afirmando no poder cumplir estas funciones sin este (Rickards, 2006; Sandalgaard, 2012), esencialmente, esto se da porque ha sido de gran utilidad para equilibrar y pronosticar que sus metas se desempeñen correctamente con sus ingresos y gastos (Leon et al., 2012; Ross, 2020). En afinidad con este pensamiento, se ha mencionado que su omisión o ausencia puede llegar a aumentar los riesgos de su liquidez (Nguyen et al., 2018), generando una relación simbiótica entre la acentuación de la estrategia y la utilidad (Ekholm & Wallin, 2011). Su construcción eficiente ha sido favorecer positivamente su capacidad de innovación y desarrollo, produciendo un efecto positivo en sus resultados (Beuren et al., 2019; Bisbe & Otley, 2004; Dunk, 2011; Leon et al., 2012), al ser un elemento crucial para que las organizaciones puedan sobrevivir y competir (Ekholm & Wallin, 2011).

Por otra parte, su papel tiene aprobación parcializada por una gran parte de profesionales y gerentes, al no ser considerado la única herramienta que se debe seguir (Frow et al., 2010), exteriorizando inconformidades con el uso del presupuesto tradicional, al considerar el uso de tiempo valioso y recursos en su desarrollo, y eventualmente puede quedar en el olvido al no adaptarse a los cambios e incertidumbres que se puedan presentar en la práctica (Hansen et al., 2003; Hope & Fraser, 1997, 2003; Libby & Lindsay, 2003; Neely et al., 2003). Por esto, algunas organizaciones han pretendido prescindir o reemplazarlos (Østergren & Stensaker, 2011).

En consecuencia, se ha mencionado que los presupuestos tradicionales operan en ambientes dinámicos, donde tienen que mantener una capacidad de adaptación, flexibilidad, oportunidad y al mismo tiempo enfrentar los retos implícitos de su acción, suele sentirse que restringe y obstaculiza su eficiencia organizacional (Libby & Lindsay, 2003; Nguyen et al., 2018).

Además, otros consideran que aquellas organizaciones que van en su ciclo de crecimiento pueden llegar a obstruir su innovación y aprendizaje (Ekholm & Wallin, 2011; Hope & Fraser, 2003); causal que conlleva a crear una cultura organizacional introspectiva y cortoplacista, ya que este conduce a trabajar alrededor de cumplir los valores definidos, en lugar de enfocarse en la creación de estrategias y herramientas que generen valor en el largo plazo (Neely et al., 2003). A su vez Hansen et al. (2003) aporta consecuencias conductuales por confiar únicamente en los presupuestos, estas incluyen: (1) no crear un clima de alto rendimiento basado en el éxito porque un objetivo fijo es la medida definitiva del éxito; (2) no responsabilizar a las personas por los clientes satisfechos porque dominan las medidas de desempeño financiero; y (3) no empoderar a las personas para que actúen brindándoles recursos porque no se presupuestaron.

Finalmente, el presupuesto de una u otra manera ha sido utilizado en las organizaciones a través del tiempo, teniendo que ser adaptado de acuerdo con la necesidad, sin ser substituido o excluido (Østergren & Stensaker, 2011).

3.3. Elementos considerados en la elaboración de presupuestos.

La elaboración de presupuestos asocia diferentes fragmentos significativos del proceso de gestión (Hansen et al., 2003), debido a la incorporación detallada de diferentes micro funciones (Churchill, 1984; Samuelson, 1986; Sivabalan et al., 2009) que permiten relacionar el rendimiento corporativo positivamente con las metas precisas instauradas en su plan de acción (Mohamed et al., 2013), tornándose en un mecanismo complejo, pues para funcionar necesita del compromiso coordinado de todos sus componentes: estructura presupuestaria, sistemas, modelos y procedimientos (Harafonova, 2017).

Al definir claramente la intención de un sistema presupuestario, implica tener en cuenta diferentes factores que influyen en su aplicación, así pues Covalski et al. (2006) lo define como: “parte de una situación social compleja”, toda vez que su valor aumenta considerablemente cuando hace parte de una gestión continua, al no limitarse solamente a la función de evaluar y estimar si las entradas son mayores a las salidas (Ross, 2020), pues este papel ya lo desempeña la contabilidad para garantizar su cumplimiento (Gray & Jenkins, 2006; Jones, 2012; Liguori et al., 2012).

Por consiguiente, se presentarán los factores más relevantes considerados en la elaboración de presupuestos:

- 1) Entorno: Analizar el lugar y lo que controla (Ross, 2020), así también las particularidades individuales como el tamaño, la escala operativa y el número de empleados (Matsoso et al., 2021), proporcionando un contexto acertado de su ambiente.
- 2) Nivel de participación: Cuando existe alto nivel de participación ha demostrado ser positivo (Derfuss, 2009). Las organizaciones que han tenido éxito al optar por la inclusión de este elemento en su proceso de desarrollo (Ekholm & Wallin, 2011), integran en sus planes de acción una cooperación, y discusión continua en toda la entidad (Lorain, 2010), de modo que se establece un sistema de feedback (Consolvo et al., 2009), donde el colaborador se siente apreciado (Brownell & McInnes, 1986; Kenis, 1979) y en consecuencia aumenta la productividad (Chong & Chong, 2002), asumiendo una responsabilidad individual con cada objetivo y los desafíos que estos incluyen (Ambrose, 1999; Smith, 2006).
- 3) Métodos analíticos: Un proceso presupuestario acumula datos para su desarrollo (Bergmann et al., 2020), con un nivel de detalle considerable (Rickards, 2008), pues proporciona información suficiente para revelar las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades (Ross, 2020). Por ende, recurrir a una metodología de análisis correcta supone una potenciación del presupuesto (Bergmann et al., 2020), permitiendo aligerar el proceso y anticipándose al futuro (Davenport & Harris, 2007).
- 4) Recurso Humano: Los presupuestos son elaborados por personas, por lo cual la educación y experiencia son otro elemento crucial, (Zor et al., 2019), reflexionando amplia y suficientemente de los actores interesados en el proceso (Jalali Aliabadi et al., 2019), ya que este debe ser sometido a cuestionamientos y revisiones para que en el tiempo conserve su relevancia (Blumentritt, 2006).
- 5) La holgura: Este elemento ha ayudado a fijar un criterio por debajo del que realmente se espera, operando como un “amortiguador”, facilitando a los gerentes maniobrar fácilmente ante un desempeño negativo o al enfrentar adversidades inesperadas en su ejecución (Arnold & Artz, 2019; Davila & Wouters, 2005; Lukka, 1988), al mismo tiempo debe ir entrelazado con otro elemento fundamental y es la credibilidad (Arnold & Artz, 2019), ya que este siempre debe pronosticar estimaciones claramente factibles (Berry & Otley, 1975; Churchill, 1984; Lowe & Shahin, 1980).
- 6) La incertidumbre: Es otro elemento estimado para aumentar su idoneidad (Ekholm & Wallin, 2011), determinante para garantizar una valoración correcta de las circunstancias de complejidad y turbulencia en las que se desenvuelve la organización (Bunce et al., 1995; Nguyen et al., 2018; Weber & Linder, 2005), para una conveniente toma de decisiones

(Ekholm & Wallin, 2011; Haka & Krishnan, 2005), después de todo Poole & Van de Ven, (1989) señaló: “La estabilidad y el cambio son dos elementos fundamentales para la supervivencia y el desarrollo de una organización”, al utilizarse de manera recíproca (Farjoun, 2010). Adicionalmente cuando hablamos de incertidumbre no nos referimos al riesgo, pues este puede abordarse mediante estimaciones financieras tradicionales y la incertidumbre carece de datos objetivos (Mathews, 2006).

- 7) Rendición de cuentas: Investigaciones realizadas en los últimos años han analizado con atención, la información de desempeño como elemento que se integra al momento de preparar un presupuesto (Bourdeaux, 2008; Hijal-Moghrabi, 2017; Pandey, 2015; Sohn et al., 2022), pues describen el porqué del proceder de la entidad (Butler, 2005; Hagbjer et al., 2017; Roberts, 1991; Vromen, 2006).

3.4 Tendencias de los modelos presupuestarios.

Nos encontramos en una época cambiante, por lo tanto, la aplicación de herramientas debe enfocarse en aspectos multidimensionales, que estimulen el mejoramiento continuo en los procesos de la organización, flujo de información y que adicionalmente refleje uso racional del gasto, disminuyendo el desperdicio de los recursos, fomentando la innovación, expresado en el esfuerzo y el aprovechamiento económico. (Ross, 2020).

Por consiguiente, el rendimiento de un sistema o área de una organización y su producción está condicionado por el presupuesto aplicado (Ross, 2020), ya que este alineado al plan estratégico, direcciona los objetivos y planes de acción de las áreas de la organización (Blumentritt, 2006; Ross, 2020), buscando enfatizar en el resultado, su obtención y no solamente el pronóstico (Messer, 2017), abordando de forma más amplia la gestión o consecución del sistema presupuestal y la innovación (Marginson & Ogden, 2005), balanceando ese vínculo presente entre la innovación y el desempeño, orientándolo positivamente (Dunk, 2011).

Los presupuestos generalmente más arraigados en la cultura empresarial son fijos, conocidos también como estáticos o tradicionales, estos toman los datos reales del año anterior y se ajustan los incrementos inflacionarios, por ello, la organización sigue prolongando las actividades pasadas, y lo puesto en marcha no se cambia (Blumentritt, 2006; Goode & Malik, 2011; Ross, 2020), los presupuesto flexibles o variables, estos son modificables por el entorno, permiten la participación de los colaboradores y sus controles llegan a ser flexibles (Churchill,

1984; Di Francesco & Alford, 2017; Ekholm & Wallin, 2011; Francesco, 2016; Heupel & Schmitz, 2015).

Las tendencias actuales hacia un mejor proceso presupuestal serían:

1) Presupuesto Base Cero:

Al iniciar su elaboración, los gastos a tener presentes en el nuevo periodo se calculan sobre la base de los gastos incurridos y no sobre una base diferencial, revisando todas las actividades, programas y áreas, dejándolas en cero, determinando qué actividades y programas continuarán, justificando su operación al facilitar la identificación de actividades improductivos (Abd El-Wahed Khalifa & Alodhaibi, 2021; Adeleye et al., 2016; Akinwale, 2013; Anthony et al., 2014).

2) Presupuesto basado en actividades:

Está basado en conceptos aportados por la contabilidad de gestión, compuesta del sistema de costos (ABC) y la gestión basada en actividades (ABM), tomando los principios formulados en esta metodología administrativa, esto incluye un análisis detallado de las actividades de la empresa, el costo generado, el mejoramiento de estos costos a través del debido control, buscando una adecuada evaluación del desempeño y la flexibilización operativa (Ansari & Bell, 1997; Liyanage & Gooneratne, 2021)

3) Presupuesto Basado en Resultados:

Se aplica esencialmente para entidades gubernamentales que buscan resultados favorables para mejorar la eficiencia productiva, control de gastos, desempeño y asignación de los programas de gasto público (Robinson & Brumby, 2005; Schick, 2001; Curristine, 2003; Sohn et al., 2022), en un marco dado para una adecuada rendición de cuentas (Sohn et al., 2022).

4) Presupuestos Móviles:

Se planifican continuamente menor a un año, transcurrido un mes, se amplía otro mes para que siempre haya un presupuesto móvil en el año (Liyanage & Gooneratne, 2021), permitiéndole ser más prospectivo y actualizado (Ekholm & Wallin, 2000), correspondiendo mejor al entorno empresarial cambiante (Lorain, 2010; Hansen, 2011; Henttu-Aho, 2018).

5) Más allá del Presupuesto:

Investigaciones previas concluyen que no es posible suprimir algunas premisas dadas en el presupuesto tradicional (Hope & Fraser, 1997b; Neely et al., 2003; Player, 2003). Se formula un sistema de gestión alternativo que facilite a las empresas la evaluación de su desempeño (Hope & Fraser, 2003; Nguyen et al., 2018). Esta metodología se basa en doce principios rectores, apoyándose en objetivos y recompensas, argumentando la planificación

continua, asignación de recursos de acuerdo a la demanda y una coordinación multifuncional (Hope & Fraser, 2003).

6) Rolling Forecast (RF):

Se presenta como otra herramienta de gestión, creada ante la rigidez del presupuesto tradicional y la necesidad de incorporar nuevos objetivos, previendo un escenario de riesgo, siendo más aprehensible a este pronóstico. A través de actualizaciones continuas, aprovechan los análisis de datos y se pueden vincular a un sistema de planificación de recursos empresariales, agilizando su proyección. Este provee para la toma de decisiones una forma más flexible, dinámica y proactiva. (Henttu-Aho, 2018).

7) Entre las políticas Presupuestales de mayor acogida está:

Presupuesto verde: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) propone la formulación de propuestas encaminadas a cuidar el planeta, proteger y conservar su medioambiente. (Blazey & Lelong, 2022). Indicando analizar la debida dimensión de los impactos generados por las políticas públicas para la aplicación de prácticas ambientales sanas, su promoción y financiación. Estas políticas están ligadas al presupuesto basado por resultados. Iniciativas surgidas de los compromisos adoptados por el Acuerdo de Paris en el año 2015 (Blazey & Lelong, 2022).

Presupuestos de marketing: En estos el análisis de data proporciona mayor valor, al obtener información directamente de los productos, clientes y mercado. Utilizándola para análisis de tendencias, volúmenes de compra y gustos, hacia la construcción de estrategias y una mayor precisión en los pronósticos, reducción de costos, oportunidad de innovar y la dirección de recursos a estas iniciativas. (Zhao et al., 2020; Beuren et al., 2019).

Este contempla planes para escenarios actuales y ante la multitud de variables, es innegable su aspecto dinámico (Khalilzadeh et al., 2023) y adicionalmente consolida el posicionamiento de la marca, analiza el ciclo de vida del producto, la apertura de nuevos mercados y está en una búsqueda constante por mantener en el mercado la ventaja diferencial.

4. Discusión

De conformidad con Liyanage & Gooneratne (2021) las organizaciones enfrentan la disyuntiva de ser novedosas, adaptables y susceptibles a transiciones, para asegurar continuidad en el tiempo y compatibilidad con su entorno, por esta razón Lidia (2014) refiere una constante búsqueda por alcanzar un balance entre el control y la flexibilidad, siendo una paradoja al

percibirse como incongruentes entre sí, pero que necesitan entenderse para tener éxito (Farjoun, 2010; Lewis, 2000).

Paralelamente, Lin et al. (2019) da relevancia a la interacción entre estabilidad y cambio, consecuentemente Heupel & Schmitz (2015); Rickards (2006); Vaznonienė & Stončiuvienė (2012) comentan que las organizaciones al sentir temor a estas dualidades, sumándole barreras como los costos elevados que pueden generarse y la incertidumbre a la que se deben enfrentar, fomentan la indecisión de renunciar al uso de los presupuestos tradicionales, de ahí que Hope & Fraser (2003) argumenta que el presupuesto tradicional ha sido blanco de ataque principalmente por la poca capacidad para funcionar adecuadamente al enfrentarse a escenarios inciertos resultado de elementos como: Evolución tecnológica, globalización del mercado, regulaciones gubernamentales, competencia y surgimiento de nuevos conocimientos. En otras palabras, Lepadatu (2012) menciona que se constituye en un obstáculo en el camino de obtener el éxito en los mercados donde existe una fuerte competencia y donde lo más importante está representado por el conocimiento y no por el capital.

En consecuencia, Bogiages, (2004); Ekholm & Wallin (2011); Haka & Krishnan (2005); Lynn & Madison (2004) afirman que las organizaciones se ven empujadas a hacer uso de maneras de presupuestar que sean flexibles, tomando como alternativa los pronósticos continuos como herramienta de gestión y control, siendo confirmado por B. G. Ekholm & Wallin (2011), al presentar este como una forma que se actualizaría mensualmente o trimestralmente, agregando uno adicional al pronóstico existente, facilitando la posibilidad de mitigar el impacto negativo que tiene la incertidumbre.

Sin embargo, Ross (2020) manifiesta que el presupuesto tradicional no es el problema, sino que sus desafíos se han centrado al dar demasiada confianza en la manera de trabajar en el pasado y la carencia de información académica financiera adecuada en el elemento humano, como los directivos u otro personal, al no haber recibido nunca un curso de finanzas o contabilidad.

Actualmente los modelos presupuestarios deben ir paralelos con los mercados de tendencia a la discontinuidad y no la continuidad, de manera que como lo concreta Lidia (2014) una óptima presupuestación busca nivelar el control y la flexibilidad, dado que, aunque distintas, deben trabajar conjuntamente y esto dará como resultado contar con el potencial suficiente para construir y salvaguardar un elevado rendimiento organizacional. Por lo que, es importante según Priore et al. (2015), la incorporación de distintos conceptos de gestión técnica, tales como: presupuestos flexibles, planificación estratégica, flujo de caja y costo. Por esto

Barrett y Fraser (1977) menciona que algunas funciones de manera independiente entran en confrontación, lo que significa que las organizaciones tienen que tomar la decisión equilibrada de priorizar una función presupuestaria sobre otra.

Por el contrario, Becker et al. (2016) destaca que las empresas buscando poder explorar y predecir los efectos que tienen las crisis surgidas a partir de las incertidumbres ambientales y los impactos que tendrán en su productividad, ventas, inventarios, utilidad y liquidez, optarán por aumentar el uso de la presupuestación para planificar sus planes de acción, sujetos considerablemente a factores incontrolables que al empeño que se le ponga a la gestión (Otley, 2014; Shih & Yong, 2001).

5. Conclusión.

Al investigar sobre la evolución, los elementos de los presupuestos y sus tendencias, podemos concluir que los presupuestos han sido y siguen siendo una herramienta de gestión de gran relevancia, debido a que ayuda a concientizar su escenario como: volumen de ventas, segmentación del mercado, necesidades de sus clientes, posicionamiento y situación financiera.

Los presupuestos tradicionales han tenido la necesidad de sufrir transformaciones de acuerdo con los contextos actuales del mercado, comprendiendo el valor de la flexibilidad, la adaptabilidad y la necesidad de replantear sus maneras de operar, los objetivos y estrategias, dado el cambio y panorama donde operan las organizaciones. Esto implica un reto para su conservación, sin embargo, el principal desafío se encuentra en su construcción y desarrollo, debido a que este responderá adecuadamente dependiendo de la integración correcta de no solo uno, sino cada elemento preciso y determinante de acuerdo con la particularidad de la organización, permitiendo incrementar la generación de valor en el tiempo de este y de la restitución de los recursos y tiempo invertidos por los directivos.

Es imposible afirmar que existe solo una mejor opción para presupuestar, ya que para cada organización se considera la adecuada, dependiendo sustancialmente de sus necesidades, características y condiciones específicas. Por consiguiente, siguen surgiendo diferentes tendencias a presupuestos que aborden diferentes factores que cada organización considere relevante para su adecuado desempeño y en pro del alcance de sus objetivos.

6. Limitaciones estudios futuros

Las limitaciones fueron referente al periodo de aplicación del presupuesto, ya que su utilización tiene una gran amplitud en el tiempo, adicionalmente, no se contemplaron áreas diferentes a la financiera y contable.

El estudio presenta consideraciones sobre estudios futuros concernientes a las diferentes aplicaciones que pueden tener herramientas que complementan el presupuesto, como el uso del big data, y entre otras, adicionalmente las tendencias desarrolladas.

7. Referencias

- Abd El-Wahed Khalifa, H., & Alodhaibi, S. S. (2021). Enhancing Zero-Based Budgeting Under Fuzzy Environment. *International Journal of Fuzzy Logic and Intelligent Systems.*, 21(2), 152–158. <https://doi.org/10.5391/IJFIS.2021.21.2.152>
- Abogun, S., & Fagbemi, T. O. (2011). The Global Debate on Budgeting: Empirical Evidence from Nigeria. *International Business Research*, 4(4). <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n4p248>
- Abratt, R., Beffon, M., & Ford, J. (1994). Relationship between Marketing Planning and Annual Budgeting. In *Marketing Intelligence & Planning* (Vol. 12, Issue 1, pp. 22–28). MCB UP Ltd. <https://doi.org/10.1108/02634509410052621>
- Adafin, J., Rotimi, J. O. B., & Wilkinson, S. (2020). An evaluation of risk factors impacting project budget performance in New Zealand. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 19(1), 41–61. <https://doi.org/10.1108/JEDT-03-2019-0056>
- Adeleye, A. S., Conway, J. R., Garner, K., Huang, Y., Su, Y., & Keller, A. A. (2016). Engineered nanomaterials for water treatment and remediation: Costs, benefits, and applicability. *Chemical Engineering Journal*, 286, 640–662. <https://doi.org/10.1016/j.cej.2015.10.105>
- Akinwale, Y. (2013). Empirical Analysis of the Causal Relationship Between Electricity Consumption and Economic Growth in Nigeria. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 3(3), 277–295. <https://doi.org/10.9734/bjemt/2013/4423>
- Ambrose, M. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00003-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00003-3)
- Ansari, S. L., & Bell, J. (1997). *Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*. Irwin-McGraw Hill.
- Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K., & Nillson, G. (2014). *Management Control Systems*. Department of Accounting & Control.
- Armitage, H. M., Lane, D., & Webb, A. (2020). Budget Development and Use in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Field Investigation. *Accounting Perspectives*, 19(3), 205–240. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12231>

- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50–67.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489–1517.
<https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31(1–2), 25–54.
<https://doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y>
- Berry, A. J., & Otley, D. T. (1975). The Agregation of Estimates in Hierarchial Organizations. *Journal of Management Studies*, 12(1–2), 175–193. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00893.x>
- Beuren, I. M., Souza, G. E. de, & Bernd, D. C. (2019). Effects of budget system use on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 109–129.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0166>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Blazey, A., & Lelong, M. (2022). Green budgeting: A way forward. *OECD Journal on Budgeting*, 22(2), 1–19. <https://doi.org/10.1787/dc7ac5a7-en>
- Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. In *Journal of Business Strategy* (Vol. 27, Issue 6, pp. 73–79). Emerald Group Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/02756660610710382>
- Bogiages, G. (2004). Dynamic budgeting focuses on the future. *Accounting and Tax Periodicals*.
- Bourdeaux, C. (2008). Integrating Performance Information into Legislative Budget Processes. *Public Performance & Management Review*, 31(4), 547–569.
<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310403>
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61, No. 4, 587-600 (14 pages).
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177. <https://doi.org/10.2307/2490360>

- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 6(3), 253–265.
<https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- Butler, J. (2005). *Giving an Account of Oneself*. Fordham University Press.
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 163–205.
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65–86.
<https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>
- Churchill, N. C. (1984). Budget Choice: Planning Versus Control. *Harvard Business Review*., July.
- Consolvo, S., Klasnja, P., McDonald, D. W., & Landay, J. A. (2009). Goal-setting considerations for persuasive technologies that encourage physical activity. *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology - Persuasive '09*, 1.
<https://doi.org/10.1145/1541948.1541960>
- Cooper, D. J., & Hopper, T. (2006). Critical Theorising in Management Accounting Research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1(October 2017), 207–245.
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01007-8](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01007-8)
- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. In *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 587–624). Elsevier.
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Publishing.
- Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7–8), 587–608.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.002>
- de With, E., & Dijkman, A. (2008). *Budgeting Practices of Listed Companies in the Netherlands*. 10(1), 26–36.
- Derfuss, K. (2009). The Relationship of Budgetary Participation and Reliance on Accounting Performance Measures with Individual-Level Consequent Variables: A Meta-Analysis.

- European Accounting Review*, 18(2), 203–239.
<https://doi.org/10.1080/09638180802652371>
- Di Francesco, M., & Alford, J. (2017). Balancing budget control and flexibility: the central finance agency as ‘responsive regulator.’ *Public Management Review*, 19(7), 972–989.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1243812>
- Dunk, A. S. (2011). Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *The British Accounting Review*, 43(2), 102–111.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.004>
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519–539. <https://doi.org/10.1080/09638180020024007>
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1–2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1(3), 181–197.
[https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(90\)70057-1](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(90)70057-1)
- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability and Change As a Duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202>
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2–3), 153–169. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90023-5)
- Francesco, M. Di. (2016). Rules and Flexibility in Public Budgeting: The Case of Budget Modernisation in Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 236–248. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12156>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Goode, M., & Malik, A. (2011). Beyond Budgeting: The way forward? *Pakistan Journal of Social Sciences*, 31(2), 207–214.
- Gray, A., & Jenkins, B. (2006). From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution? In *Comparative Public Administration* (Volume 15, pp. 543–572). [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(06\)15023-X](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(06)15023-X)
- Grossi, G., Ho, A. T., & Joyce, P. G. (2020). Budgetary responses to a global pandemic:

- international experiences and lessons for a sustainable future. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(5), 737–744.
<https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2020-189>
- Hagbjer, E., Kraus, K., Lind, J., & Sjögren, E. (2017). Role attribution in public sector accountability processes. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(4), 367–389. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2017-0025>
- Haka, S., & Krishnan, R. (2005). Budget type and performance - the moderating effect of uncertainty. In *Australian Accounting Review* (Vol. 15, Issue 35, pp. 3–13). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2005.tb00247.x>
- Hänninen, V. (2013). *Budgeting at a crossroads - The viability of traditional budgeting - A case study*. Laskentatoimen laitos.
- Hansen, S. C. (2011). A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289–319. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496260>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Harafonova, O. I. (2017). Strategic approach to mechanism of budgeting in financial planning of agricultural enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*, 2(1(9)), 122–127.
[https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-1\(9\)-122-127](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-1(9)-122-127)
- Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*, 29(3–4), 327–360.
<https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>
- Heupel, T., & Schmitz, S. (2015). Beyond Budgeting - A High-hanging Fruit The Impact of Managers' Mindset on the Advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26, 729–736. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00831-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00831-X)
- Hijal-Moghrabi, I. (2017). The Current Practice of Performance-Based Budgeting in The Largest U.S. Cities: An Innovation Theory Perspective. *Public Performance & Management Review*, 40(4), 652–675. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1313168>
- Hope, J., & Fraser, R. (1997). Beyond budgeting': breaking through the barrier to 'the third wave. *Management Accounting*, 75, 23.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business Review Press.

- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & George Foster. (2005). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Prentice Hall.
- Ildikó, R. C. (2014). New Trends in Budgeting – A Literature Review. *SEA - Practical Application of Science*, 2(2 (4)), 483–490.
- Jalali Aliabadi, F., Mashayekhi, B., & Gal, G. (2019). Budget preparers' perceptions and performance-based budgeting implementation. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(1), 137–156. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-04-2018-0037>
- Jones, R. (2012). Budgetary Accounting in National Governments: Anglo versus American Accounting. *Financial Accountability & Management*, 28(3), 286–305. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2012.00546.x>
- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737–750. <https://doi.org/10.1108/02686900310500505>
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54, 707-721 (15 pages).
- Kerr, S. (1983). “Accounting, budgeting and control systems in their organizational context”: Comments by the discussant. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2–3), 171–174. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90024-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90024-7)
- Khalilzadeh, M., Neghabi, H., & Ahadi, R. (2023). An application of approximate dynamic programming in multi-period multi-product advertising budgeting. *Journal of Industrial and Management Optimization*, 19(1), 695. <https://doi.org/10.3934/jimo.2021202>
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40–55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>
- Kung, F. H., Huang, C. L., & Cheng, C. L. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 51(1), 120–140. <https://doi.org/10.1108/00251741311291346>
- Leach, M., MacGregor, H., Scoones, I., & Wilkinson, A. (2021). Post-pandemic transformations: How and why COVID-19 requires us to rethink development. *World Development*, 138, 105233. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105233>
- Leon, L. De, Rafferty, P. D., & Herschel, R. (2012). Replacing the Annual Budget with Business Intelligence Driver-Based Forecasts. *Intelligent Information Management*,

- 04(01), 6–12. <https://doi.org/10.4236/iim.2012.41002>
- Lepadatu, G. V. (2012). Management aspects of budgeting costs. *Metalurgia International*, 2(7), 18–23.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2003). Budgeting – an unnecessary evil. *CMA Management*, 77, 33.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2007). ¿Beyond Budgeting or Better Budgeting? *Strategic Finance*.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2019). The effects of superior trust and budget-based controls on budgetary gaming and budget value. *Journal of Management Accounting Research*, 31(3), 153–184. <https://doi.org/10.2308/jmar-52238>
- Lidia, T. G. (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool. *Procedia Economics and Finance*, 15, 466–473. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00484-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00484-5)
- Liguori, M., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2012). Some Like it Non-Financial *Public Management Review*, 14(7), 903–922. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.650054>
- Lin, H., Qu, T., Li, L., & Tian, Y. (2019). The paradox of stability and change: a case study. *Chinese Management Studies*, 14(1), 185–213. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2018-0725>
- Liyanage, T., & Gooneratne, T. (2021). From ‘Traditional’ Budgeting to ‘Better’ Budgeting: Navigating through ‘Stability’ and ‘Change.’ *Management Accounting Frontiers*, 4, 27–50. <https://doi.org/10.52153/prj0725005>
- Lorain, M. A. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? In *Studies in Managerial and Financial Accounting* (Vol. 20, Issue 2010). Elsevier. [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2010\)0000020010](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2010)0000020010)
- Lowe, E. A., & Shahin, I. (1980). Internal Audit of the Budgeting Function and the Propensity for Information Bias. *Managerial Finance*, 5(2), 148–159. <https://doi.org/10.1108/eb013443>
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines

- for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 169–249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281–301. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90005-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90005-0)
- Lynn, M. P., & Madison, R. L. (2004). A Closer Look at Rolling Budgets. *Management Accounting Quarterly*, 6.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435–456. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>
- Mathews, J. A. (2006). *Strategizing, Disequilibrium, and Profit* (Stanford Business Books (ed.); 1er edició).
- Matsoso, M. L., Nyathi, M., & Nakpodia, F. A. (2021). An assessment of budgeting and budgetary controls among small and medium-sized enterprises: evidence from a developing economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2016. <https://doi.org/10.1108/JAEE-04-2020-0082>
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201–210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives* (Pearson (ed.); 4th, ilustra ed.). [https://books.google.com.co/books?id=z1A-DQEACAAJ&dq=Management+control+systems+\(4th+ed.\)&hl=es&sa=X&redir_esc=y](https://books.google.com.co/books?id=z1A-DQEACAAJ&dq=Management+control+systems+(4th+ed.)&hl=es&sa=X&redir_esc=y)
- Messer, R. (2017). Budgets and other lies: Evidence of bias in financial planning. In *Business Horizons* (Vol. 60, Issue 4, pp. 447–453). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.010>
- Mohamed, A. I., Yassin, A., & Ali, S. (2013). *Relationship Between Bud Geting and Performance of Remittance Companies in Somalia*. 2(1), 106–115.
- Mutiganda, J. C., Grossi, G., & Hassel, L. (2020). Investigation of communication in budgetary accountability routines. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(3), 321–344. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2018-0039>
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22–28.

- <https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
- Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. W. (2018). Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 314–337. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2017-0028>
- O'Grady, W., & Akroyd, C. (2016). The MCS package in a non-budgeting organisation: A case study of Mainfreight. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 13(1), 2–30. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0056>
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149–181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>
- Otley, D. (1990). Issues in accountability and control: some observations from a study of colliery accountability in the British Coal Corporation. *Management Accounting Research*, 1(2), 101–123. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(90\)70048-0](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(90)70048-0)
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D. (2014). Management control under uncertainty: Thinking about uncertainty. *Management Control and Uncertainty*, 83–96. <https://doi.org/10.1057/9781137392121>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pandey, S. K. (2015). Performance Information Use: Making Progress But a Long Way to Go. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071158>
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389>
- Priore, E. R., Velozo, C. R. de M., Hikazudani, P. I., & Andrade, Z. R. M. de. (2015). A Importância do Planejamento e Orçamento: um estudo de caso sobre O uso da ferramenta de orçamento em um Condomínio. *Revista Eniac Pesquisa*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.22567/rep.v4i1.137>

- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62–76.
- Rickards, R. C. (2008). An endless debate: The sense and nonsense of budgeting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(7), 569–592. <https://doi.org/10.1108/17410400810904038>
- Robert Newton Anthony, V. G. (2007). *Management Control Systems, Volumen 10* (2007 McGraw-Hill (ed.); 12th, ilustr ed.). https://books.google.com.co/books/about/Management_Control_Systems.html?id=S7CA PwAACAAJ&redir_esc=y
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 355–368. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90027-C](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90027-C)
- Robinson, M., & Brumby, J. (2005). Does Performance Budgeting Work? *IMF Working Paper Fiscal*, 5.
- Ross, T. K. (2020). Budgeting for Results. *Health Care Manager*, 39(1), 24–34. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000285>
- Samuelson, L. A. (1986). Discrepancies between the roles of budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(1), 35–45. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90017-6)
- Sandalgaard, N. (2012). Uncertainty and budgets: an empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 397–415. <https://doi.org/10.1108/17465261211272157>
- Schick, A. (2001). Budgeting for Results: Recent Developments in Five Industrialized Countries. In A. Publishing (Ed.), *Performance Based Budgeting* (1st Editio, p. 18).
- Shih, M. S. H., & Yong, L. C. (2001). Relationship of planning and control systems with strategic choices: A closer look. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), 481–501. <https://doi.org/10.1023/A:1012875326074>
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*, 49(4), 849–871. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>
- Smith, M. N. (2006). The law as a social practice: Are Shared Activities at the Foundations of Law? *Legal Theory*, 12(3), 265–292. <https://doi.org/10.1017/S1352325206060095>
- Sohn, H., Han, D., & Bae, K. Bin. (2022). The Effect of Performance Information on Actual Budgeting Allocation: The Role of Policy Type. *Public Performance and Management Review*, 45(5), 1112–1132. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062014>
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring ‘tight budgetary control.’ *Management Accounting*

Research, 12(1), 119–137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>

Vazonienė, M., & Stončiuvienė, N. (2012). The Formation of Company Budgeting System: Importance, Problems and Solutions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*.

Vromen, J. J. (2006). Routines, genes and program-based behavior. *Journal of Evolutionary Economics*, 16(5), 543–560. <https://doi.org/10.1007/s00191-006-0028-2>

Weber, J., & Linder, S. (2005). Budgeting, better budgeting, or beyond budgeting. *Cost Management*, 19, 28.

Zhao, Y., Wang, F., Qin, X., Zhu, X., Wu, N., & Chen, X. (2020). Research on Enterprise's Total Budgeting Mmanagement in the Era of Big Data. *OP Conf. Series: Materials Science and Engineering*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/768/5/052028>

Zor, U., Linder, S., & Eendenich, C. (2019). CEO Characteristics and Budgeting Practices in Emerging Market SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 658–678. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12438>

8. Anexos

10/7/23, 16:45

ScholarOne Manuscripts

RAM. Revista de Administração Mackenzie

Home

Author

Submission Confirmation

Print

Thank you for your submission

Submitted to	RAM. Revista de Administração Mackenzie
Manuscript ID	RAM-2023-0131
Title	Planificación presupuestal, elementos determinantes para su desarrollo: desempeño, retos y tendencias
Authors	Gil Devia , Carlos Vega Barreto, Deivy Haro-Zea, Karla
Date Submitted	10-Jul-2023

Author Dashboard

10/7/23, 16:51

Gmail - RAM. Revista de Administração Mackenzie - Manuscript ID RAM-2023-0131



Karla Liliana Haro Zea <kharozea@gmail.com>

RAM. Revista de Administração Mackenzie - Manuscript ID RAM-2023-0131

1 mensaje

RAM Revista de Administração Mackenzie <onbehalf@manuscriptcentral.com>
Responder a: revista.adm@mackenzie.br
Para: kharozea@gmail.com
Cc: carlos.gil@upeu.edu.pe, deivy.vega@upeu.edu.pe, kharozea@gmail.com

10 de julio de 2023, 16:44

10-Jul-2023

Dear Dr. Haro-Zea:

Your manuscript entitled "Planificación presupuestal, elementos determinantes para su desarrollo: desempeño, retos y tendencias" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in the RAM. Revista de Administração Mackenzie.

Your manuscript ID is RAM-2023-0131.

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to ScholarOne Manuscripts at <https://mc04.manuscriptcentral.com/ram-scielo> and edit your user information as appropriate.

You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Center after logging in to <https://mc04.manuscriptcentral.com/ram-scielo>.

Thank you for submitting your manuscript to the RAM. Revista de Administração Mackenzie.

Sincerely,
RAM. Revista de Administração Mackenzie Editorial Office
Info: <http://www.scielo.br/ram>
E-mail: revista.adm@mackenzie.br
Phone: 55 11 2114-8843
Office hours: From 1:00 p.m. to 10:00 p.m.
Address: 930 Consolação Street, Modesto Carvalhosa Building (45), Ground Level.
São Paulo (SP) – Brazil – 01302-907

“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

RESOLUCIÓN N° 356-2023/UPeU-EPG-CEPG-D

Ñaña, Lima, 15 de marzo de 2023

VISTO:

El expediente de **DEYVI VEGA BARRETO**, con código N° 202121937y de **CARLOS ALBERTO GIL DEVIA**, con código N° 202121940, de la Maestría en Auditoría con mención en Auditoría Integral de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del proyecto de trabajo de investigación (Art-Paso 1) y la designación o nombramiento del asesor para la obtención de grado de Maestro;

Que Deyvi Vega Barreto y Carlos Alberto Gil Devia, han solicitado la inscripción de su proyecto de trabajo de investigación (Art-Paso 1) titulado "Planificación presupuestal en una organización sin fines de lucro, elementos determinantes para su desarrollo" y la designación de Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución del proyecto de trabajo de investigación en formato artículo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 15 de marzo de 2023 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

SE RESUELVE:

Aprobar el proyecto de trabajo de investigación titulado "Planificación presupuestal en una organización sin fines de lucro, elementos determinantes para su desarrollo" y disponer su inscripción en el registro correspondiente, nombrar a la Dra. Karla Haro Zea, asesora para que oriente y asesore la ejecución del proyecto de trabajo de investigación en formato artículo el cual fue dictaminado por: Dr. Roy Amit Flores Rivera, Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo, otorgándoles un plazo máximo de doce (12) meses para la ejecución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



D. Susana
Dra. Damaris Susana Quinteros Zuñiga
DIRECTORA GENERAL



E. Altez
Dra. Ethel Altez Ortiz
SECRETARIO ACADÉMICO