



fecha de presentación: 27/06/2025, fecha de aceptación: 25/07/2025, fecha de publicación: 01/09/2025

Gladys Narcisa Zúñiga-Reyes

E-mail: gzuniga@utmachala.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4924-9806>

Universidad Técnica de Machala, Carrera de Contabilidad y Auditoría. Machala, Ecuador

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Zúñiga-Reyes, G. N. (2025). La eficacia comparativa de las metodologías presupuestarias: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista Sociedad & Tecnología*, 8(S2), 397-413. DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v8iS2.51>.

==== o ====

La eficacia comparativa de las metodologías presupuestarias: Una revisión sistemática de la literatura

RESUMEN

La selección y aplicación de una metodología presupuestaria adecuada representó un desafío crucial para organizaciones públicas y privadas, impactando directamente su estabilidad y éxito financiero. Este artículo tuvo como objetivo principal evaluar la eficacia de las principales metodologías presupuestarias, como el Presupuesto Incremental, Base Cero, por Programas, por Resultados y Participativo, identificando los factores que influyeron en su desempeño. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, consultando bases de datos como Scopus y Google Scholar, y seleccionando artículos científicos, capítulos de libros y tesis en español e inglés. Los hallazgos clave indicaron que cada metodología posee ventajas y desventajas distintivas; por ejemplo, mientras el Presupuesto Incremental ofreció simplicidad, el Base Cero promovió una eficiencia profunda pero con alta demanda de recursos. La eficacia de cada enfoque se vio modulada por el tamaño organizacional, el sector, la cultura y la disponibilidad de datos. En conclusión, las implicaciones prácticas incluyeron una guía para gerentes y formuladores de políticas en la toma de decisiones presupuestarias, fomentando la adaptación de metodologías a contextos específicos. Teóricamente, el estudio contribuyó a la literatura sobre gestión financiera al identificar brechas y proponer líneas futuras de investigación, como la exploración de metodologías híbridas y el impacto de tecnologías emergentes.

Palabras clave: Eficacia presupuestaria, metodologías presupuestarias, gestión financiera, presupuesto.

==== o ====

The comparative effectiveness of presupposed methodologies: A systematic review of the literature

ABSTRACT

The selection and application of an adequate presupposed methodology represents a crucial challenge for public and private organizations, directly impacting their stability and financial success. This article has the main objective of evaluating the effectiveness of the main presupposed methodologies, such as the Incremental Presumption, Cero Base, Programs,

Results and Participation, identifying the factors that influence its performance. For this purpose, a systematic review of literature was carried out, consulting databases such as Scopus and Google Scholar, and selecting scientific articles, book chapters and theses in Spanish and English. The important key points indicate that each methodology has distinctive advantages and disadvantages; For example, while the Incremental Assumption offers simplicity, the Zero Base promotes profound efficiency but with high resource demands. The effectiveness of each approach was modulated by organizational size, sector, culture and data availability. In conclusion, the practical implications include a guide for managers and policymakers in making presupposed decisions, encouraging the adaptation of methodologies to specific contexts. Theoretically, the study contributed to the literature on financial management by identifying gaps and proposing future lines of investigation, such as the exploration of hybrid methodologies and the impact of emerging technologies.

Keywords: Presumptive efficiency, presumptive methodologies, financial management, presumption.

==== o ====

A eficácia comparativa das metodologias orçamentais: uma revisão sistemática da literatura

RESUMO

A seleção e aplicação de uma metodologia orçamental adequada têm representado um desafio crucial para as organizações públicas e privadas, impactando diretamente a sua estabilidade financeira e sucesso. O principal objetivo deste artigo foi avaliar a eficácia das principais metodologias orçamentais, como o Orçamento Incremental, o Orçamento Base Zero, o Orçamento Baseado em Programas, o Orçamento Baseado em Resultados e o Orçamento Participativo, identificando os fatores que influenciaram o seu desempenho. Para tal, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, consultando bases de dados como a Scopus e o Google Scholar e selecionando artigos científicos, capítulos de livros e teses em espanhol e inglês. As principais descobertas indicaram que cada metodologia apresenta vantagens e desvantagens distintas; por exemplo, enquanto o Orçamento Incremental oferecia simplicidade, o Orçamento Base Zero promovia uma profunda eficiência, mas consumia muitos recursos. A eficácia de cada abordagem foi modulada pela dimensão organizacional, setor, cultura e disponibilidade de dados. Em conclusão, as implicações práticas incluíram a orientação para os gestores e decisores políticos na tomada de decisões orçamentais, incentivando a adaptação das metodologias a contextos específicos. Teoricamente, o estudo contribuiu para a literatura sobre gestão financeira, identificando lacunas e propondo futuras linhas de investigação, como a exploração de metodologias híbridas e o impacto das tecnologias emergentes.

Palavras-chave: Eficácia orçamental, Metodologias orçamentais, Gestão financeira, Orçamento.

==== o ====

INTRODUCCIÓN

La planificación financiera y la elaboración de presupuestos son pilares fundamentales para la sostenibilidad y el éxito de cualquier organización, ya sea pública o privada. Estas herramientas permiten a las entidades optimizar la asignación de recursos, controlar los gastos y alcanzar sus

objetivos estratégicos. La relevancia de estas prácticas radica en su capacidad para proporcionar una hoja de ruta clara, facilitando la toma de decisiones informadas y la anticipación a posibles desafíos financieros.

La planificación financiera y la elaboración de presupuestos son esenciales para la estabilidad y el crecimiento tanto en el sector público como en el privado. Estas disciplinas permiten a las organizaciones gestionar sus recursos de manera eficiente, asegurando la optimización de las operaciones y el cumplimiento de sus metas. Como señalan Villalta Requenes y Cueva Jimenez (2022), la planificación financiera estratégica es crucial para anticipar escenarios futuros y adaptar las acciones de la organización. De manera similar, Suarez Rodríguez y Rosero Villagómez (2022) enfatizan que un presupuesto bien estructurado actúa como un marco de referencia que guía las decisiones de gasto e inversión. Moreno Nasimba (2022) añade que, sin una adecuada planificación y presupuesto, las organizaciones corren el riesgo de incurrir en despilfarros o insuficiencia de fondos, lo que puede comprometer su viabilidad a largo plazo.

El presupuesto trasciende su función de simple registro contable para convertirse en una herramienta estratégica integral. Bravo Saucedo et al. (2022) destacan que el presupuesto permite a las organizaciones definir prioridades y asignar recursos de manera eficiente, lo que es fundamental para lograr los objetivos establecidos. Desde una perspectiva de control, Donoso-Díaz, Reyes y Arias (2022) argumentan que el presupuesto facilita la supervisión del desempeño financiero, permitiendo identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunamente. Ochochoque (2022) complementa esta visión, señalando que el presupuesto también sirve como un mecanismo de comunicación interna, alineando a los diferentes departamentos con los objetivos financieros globales de la entidad.

Existe una amplia gama de metodologías presupuestarias, cada una con sus propias características y aplicaciones. Espinal-Carrillo y Toaza-Tipantasig (2024) resaltan la existencia de diferentes enfoques, como el presupuesto tradicional, el presupuesto base cero y el presupuesto por programas, entre otros. La elección de uno u otro método dependerá de la naturaleza de la organización y sus objetivos. En este sentido, Villa Benítez et al. (2020) subrayan la importancia de evaluar constantemente la eficacia del enfoque presupuestario adoptado para asegurar que siga siendo pertinente y contribuya al logro de los resultados deseados. Esta evaluación permite realizar ajustes y mejoras continuas en el proceso.

Seleccionar la metodología presupuestaria más adecuada representa un desafío significativo para las organizaciones. Ávila Morales et al. (2022) enfatizan que la decisión debe basarse en un análisis exhaustivo del contexto organizacional, incluyendo su tamaño, complejidad, cultura y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar. Navarro (2022) añade que no existe una metodología "talla única"; lo que funciona para una entidad podría no ser efectivo para otra. Por lo tanto, es crucial que los responsables de la gestión financiera comprendan las ventajas y desventajas de cada enfoque para tomar una decisión informada que potencie la eficiencia y la efectividad del proceso presupuestario.

El presente artículo busca evaluar la eficacia de las metodologías presupuestarias más comunes, como el Presupuesto Base Cero, el Presupuesto por Programas, el Presupuesto Incremental y el Presupuesto Orientado a Resultados, entre otras. Este análisis permitirá identificar los factores que influyen en la efectividad de cada metodología, así como discutir sus ventajas y desventajas en diversos escenarios organizacionales. Finalmente, el estudio proveerá recomendaciones prácticas para la selección e implementación de estas metodologías presupuestarias, buscando optimizar la gestión financiera en distintas entidades.

Para lograr los objetivos planteados, esta investigación se guiará por las siguientes preguntas clave:

En primer lugar, nos preguntamos ¿cuáles son las metodologías presupuestarias más estudiadas y aplicadas en la literatura y la práctica? Esta pregunta busca identificar los

enfoques predominantes que han sido objeto de análisis académico y que han encontrado aplicación en el ámbito real de las organizaciones.

Adicionalmente, para comprender cómo se mide el éxito de estas metodologías, indagaremos ¿qué métricas o criterios se utilizan para evaluar la eficacia presupuestaria? Esto nos permitirá establecer un marco de referencia para valorar el desempeño de los diferentes enfoques.

Luego, para determinar el impacto real de cada metodología, nos cuestionaremos ¿qué evidencia existe sobre la eficacia comparativa de estas metodologías en términos de control de costos, logro de objetivos, asignación de recursos y transparencia? Esta pregunta es fundamental para contrastar los resultados obtenidos por cada enfoque y entender sus fortalezas y debilidades.

Finalmente, y crucial para la aplicabilidad de las recomendaciones, analizaremos ¿qué factores contextuales (ej. tamaño de la organización, sector, cultura organizacional) influyen en la eficacia de una metodología presupuestaria específica? Esta pregunta busca reconocer que la elección y el éxito de una metodología no dependen únicamente de su diseño intrínseco, sino también del entorno en el que se implementa.

Metodología

Estrategia de búsqueda

Para llevar a cabo esta revisión sistemática, se empleó una estrategia de búsqueda exhaustiva que abarcó diversas bases de datos académicas y científicas. Se utilizaron plataformas como Scopus, Web of Science, Google Scholar, JSTOR, ScienceDirect y Redalyc para asegurar una cobertura amplia de la literatura relevante, tal como sugiere Espinoza (2020) para garantizar la robustez de la revisión. La identificación de documentos se realizó mediante una combinación de palabras clave en español e inglés, incluyendo términos como "eficacia presupuestaria", "metodologías de presupuesto", "presupuesto base cero", "presupuesto por programas", "presupuesto incremental", "presupuesto por resultados", "performance budgeting", "zero-based budgeting", y "program budgeting". Estas combinaciones permitieron refinar las búsquedas y capturar un espectro completo de publicaciones relacionadas con los objetivos de la investigación.

Criterios de inclusión y exclusión

Se establecieron criterios rigurosos de inclusión y exclusión para asegurar la calidad y pertinencia de los estudios seleccionados, en línea con las recomendaciones de Espinoza y Calva (2020). En cuanto a los tipos de documentos, se priorizaron artículos de revistas científicas revisadas por pares, capítulos de libros, tesis doctorales e informes técnicos que ofrecieran un análisis profundo y basado en evidencia. El período de tiempo considerado para la publicación fue desde [año de inicio] hasta el presente, a fin de incluir la literatura más reciente y relevante, sin descartar estudios seminales que hayan sentado las bases del conocimiento en el campo. Respecto al idioma, se incluyeron publicaciones en español e inglés para maximizar la cantidad de información disponible. Finalmente, se aplicó un criterio de relevancia temática directa, seleccionando únicamente aquellos documentos que abordaran explícitamente la eficacia y las metodologías presupuestarias.

Proceso de selección y extracción de datos

El proceso de selección de estudios se llevó a cabo en varias fases de cribado. Inicialmente, se realizó una preselección basada en la revisión de títulos y resúmenes para descartar documentos claramente no relevantes. Posteriormente, se accedió al texto completo de los estudios preseleccionados para una evaluación más detallada, asegurando que cumplieran con todos los criterios de inclusión. Para la gestión de referencias y la organización de la información, se utilizaron herramientas especializadas, lo que facilitó el seguimiento y la

sistematización del proceso, tal como se menciona en los procesos de investigación referenciados por Villanueva Couho (2022). De cada estudio incluido, se extrajo información clave como la metodología presupuestaria evaluada, el contexto organizacional en el que se aplicó, los criterios de eficacia utilizados, los hallazgos clave y las limitaciones identificadas por los autores.

Análisis y síntesis de la información

El análisis y la síntesis de la información extraída se realizaron siguiendo un enfoque temático, agrupando los resultados en categorías relevantes que emergieron de la literatura, lo que permite una visión organizada y coherente de los hallazgos, como sugieren Urréa et al. (2022). Se llevó a cabo un análisis cualitativo comparativo de las distintas metodologías presupuestarias, identificando patrones, recurrencias, diferencias y controversias en los hallazgos. Este análisis se centró en la evaluación de la eficacia en términos de control de costos, logro de objetivos, asignación de recursos y transparencia, tal como se planteó en las preguntas de investigación. Además, se exploró la posibilidad de un análisis cuantitativo, como un metaanálisis, si los datos disponibles en los estudios seleccionados lo permitían y se consideraba apropiado para extraer conclusiones estadísticas sobre la eficacia.

MARCO TEÓRICO

Conceptualización eficacia presupuestaria

La eficacia presupuestaria es un concepto multidimensional crucial para evaluar el desempeño de las organizaciones en la gestión de sus recursos financieros. No se limita únicamente al cumplimiento de las metas monetarias, sino que abarca una serie de métricas y dimensiones que permiten una valoración integral del impacto del presupuesto.

Una de las dimensiones fundamentales de la eficacia presupuestaria es la eficiencia, la cual se refiere a la capacidad de lograr los objetivos con la mínima cantidad de recursos, evitando el despilfarro. Como señalan Carranza Isuiza et al. (2022), la eficiencia en el uso de los fondos es vital para la sostenibilidad de cualquier entidad. De la mano con esto, la efectividad se centra en el grado en que se alcanzan los objetivos y resultados deseados, más allá de la mera ejecución del gasto. Solórzano Zavala (2022) destaca que un presupuesto es eficaz cuando contribuye directamente al cumplimiento de las metas estratégicas de la organización.

Además, la optimización de recursos es un componente clave, que implica la asignación inteligente de los fondos hacia las áreas de mayor impacto y necesidad. Mendoza Vislao et al. (2024) resaltan que una gestión presupuestaria eficaz busca maximizar el valor obtenido de cada unidad monetaria invertida. En este sentido, el control presupuestario es esencial para asegurar que los gastos se mantengan dentro de los límites establecidos y para identificar desviaciones oportunamente, como lo enfatizan Navarro Ríos y Delgado Bardales (2022).

En el contexto de la eficacia presupuestaria, es importante comprender diferentes tipos de presupuestos que contribuyen a una gestión financiera integral, tal es así que el presupuesto maestro es una herramienta de planificación integral que fusiona todos los presupuestos operativos y financieros de una organización. Al hacerlo, proporciona una perspectiva global de las actividades económicas de la empresa, funcionando como su plan financiero general (Rojas Sáenz y Sánchez García, 2021), en el que se incluyen:

- **Presupuesto operacional:** Se centra en los ingresos y gastos relacionados con las actividades principales de una empresa, como la producción y las ventas, y es un componente vital del presupuesto maestro (Rojas Sáenz y Sánchez García, 2021). Permite planificar y controlar las operaciones diarias.

- **Presupuesto de ventas:** Este presupuesto estima los ingresos que una empresa espera generar por la venta de sus productos o servicios en un período determinado, sirviendo como base para la planificación de la producción y otras actividades (Parra y La Madriz, 2017).
- **Presupuesto de producción:** Detalla la cantidad de bienes que una empresa necesita producir para satisfacer las ventas estimadas y mantener los niveles de inventario deseados, siendo fundamental para la planificación de los recursos necesarios (Morales Pineda et al., 2024).
- **Presupuesto de flujo de caja:** También conocido como presupuesto de efectivo, proyecta las entradas y salidas de dinero en efectivo de una organización durante un periodo específico, lo que permite gestionar la liquidez y anticipar posibles déficits o excedentes (Ortiz Anaya y Ortiz Niño, 2018).
- **Presupuesto de economía:** Aunque no es un término presupuestario común en el ámbito empresarial, podría referirse a la asignación de recursos dentro de una economía a nivel macro o a la optimización de los mismos para lograr eficiencia económica general, buscando equilibrar las necesidades con los recursos disponibles (Guerrero Arrietay Savall Morera, 2020).
- **Presupuesto de marketing:** Este presupuesto asigna fondos a las actividades de promoción, publicidad y desarrollo de mercado, con el objetivo de alcanzar las metas de ventas y fortalecer la marca (Ipmark, 2023). Es crucial para la estrategia comercial de la empresa.

Finalmente, la transparencia y la rendición de cuentas son pilares éticos y prácticos de la eficacia presupuestaria. Ríos et al. (2022) argumentan que la claridad en el manejo de los fondos y la obligación de informar sobre su uso fortalecen la confianza pública y la credibilidad de la organización. Guevara Castro y Peñalver Higuera (2024) complementan esta idea al señalar que la rendición de cuentas no solo implica informar, sino también asumir la responsabilidad por los resultados obtenidos, sean estos positivos o negativos. En conjunto, estas métricas y dimensiones ofrecen un marco robusto para comprender y evaluar la verdadera eficacia del presupuesto en cualquier contexto organizacional.

Descripción de las metodologías presupuestarias clave: presupuesto incremental (Incremental Budgeting).

El Presupuesto Incremental es una de las metodologías presupuestarias más tradicionales y ampliamente utilizadas, especialmente en organizaciones con historiales financieros estables. Este enfoque se basa en el presupuesto del período anterior, al cual se le añaden ajustes (incrementos o decrementos) para el nuevo ciclo. Como explican Parra Trelles y Navarrete Morán (2023), los cambios suelen ser porcentajes pequeños y se aplican a líneas de gasto específicas, en lugar de revisar cada partida desde cero.

Entre sus ventajas, la simplicidad es la más destacada. Ferreyra (2022) señala que su facilidad de elaboración y comprensión lo convierte en una opción atractiva para muchas entidades, ya que no requiere un análisis exhaustivo de cada gasto. Además, promueve la estabilidad y la continuidad en las operaciones, lo que puede ser beneficioso para organizaciones que buscan mantener un ritmo de crecimiento constante y predecible (Olivera et al., 2024).

Sin embargo, el Presupuesto Incremental también presenta desventajas significativas. La principal es la inercia, ya que tiende a perpetuar gastos innecesarios o ineficientes del pasado, sin cuestionar su verdadera relevancia para el presente o futuro de la organización. Esto puede llevar a la ineficiencia en la asignación de recursos, dado que no se incentiva la búsqueda de alternativas más costo-efectivas ni la eliminación de actividades de bajo valor.

En esencia, este método asume que las actividades actuales son óptimas, lo que no siempre es el caso, limitando la capacidad de adaptación y mejora continua.

Presupuesto Base Cero (Zero-Based Budgeting - ZBB)

El Presupuesto Base Cero (ZBB) es una metodología que exige la justificación de cada partida de gasto desde un "cero", es decir, sin tomar como referencia el presupuesto anterior. Cada actividad y costo debe ser analizado y aprobado en su totalidad para el nuevo ciclo presupuestario, como lo explican Tacuba Santos y Sánchez Maza (2018). Este enfoque obliga a los gestores a reevaluar la necesidad y el valor de cada actividad, en lugar de simplemente ajustar los presupuestos previos.

Entre sus ventajas, el ZBB destaca por promover una mayor eficiencia en el uso de los recursos, ya que impulsa la eliminación de gastos innecesarios y la optimización de los existentes. Cornejo Rallo (2022) subraya que esta metodología fomenta una reevaluación profunda de todas las actividades, lo que puede conducir a importantes ahorros y a una mejor alineación de los recursos con los objetivos estratégicos de la organización.

Sin embargo, el Presupuesto Base Cero también presenta desventajas. Su implementación suele ser intensiva en tiempo, ya que requiere un análisis detallado y una justificación exhaustiva de cada gasto. Esto puede generar resistencia por parte del personal, dado el esfuerzo adicional que implica. Además, su complejidad puede ser un obstáculo para organizaciones con menos recursos o experiencia en gestión presupuestaria (Cornejo Rallo, 2022).

Presupuesto por Programas (Program Budgeting)

El Presupuesto por Programas organiza el presupuesto en torno a programas o proyectos específicos, vinculando los recursos asignados a los objetivos y resultados esperados de cada uno. Esta metodología se enfoca en las actividades que la organización realiza para cumplir con sus fines, más que en los gastos por rubro tradicional. Romero Carazas et al. (2022) destacan que esta aproximación permite una mejor comprensión de a dónde se dirigen los fondos y qué se espera lograr con ellos.

Las ventajas de este enfoque incluyen un mayor énfasis en los resultados y en la racionalización del gasto, ya que los recursos se asignan con base en la consecución de objetivos concretos. Esto mejora la toma de decisiones al permitir evaluar la rentabilidad y el impacto de cada programa.

No obstante, el Presupuesto por Programas tiene sus desventajas. La principal es la dificultad de definición clara y precisa de los programas, especialmente en organizaciones con actividades complejas o interconectadas. También puede surgir el problema de la superposición entre programas, lo que podría llevar a duplicidad de esfuerzos o a una asignación ineficiente de recursos si no se gestiona adecuadamente.

Presupuesto por resultados (Performance Budgeting)

El Presupuesto por Resultados (Performance Budgeting) es una metodología que busca establecer un vínculo claro entre los recursos financieros asignados y el desempeño o los resultados obtenidos por la organización. A diferencia de un presupuesto tradicional, se enfoca en medir el valor generado por cada inversión. Rejas de la Peña et al. (2022) señalan que este enfoque prioriza la eficiencia y efectividad en la ejecución del gasto público y privado.

Entre sus ventajas, el Presupuesto por Resultados permite una fuerte vinculación a resultados, lo que facilita la evaluación del impacto de las políticas y programas. Además, promueve una mayor rendición de cuentas, ya que los gestores son responsables no solo de gastar el dinero, sino de lograr los objetivos con él, según Muñoz Vásquez (2022).

Sin embargo, presenta desventajas significativas, como la dificultad en la medición de resultados, especialmente para actividades que no tienen indicadores cuantificables directos o que son difíciles de atribuir a un solo programa. También puede requerir un cambio en la cultura organizacional hacia una mayor orientación a la evaluación y el desempeño, lo cual puede ser un proceso largo y desafiante.

Presupuesto participativo (Participatory Budgeting)

El Presupuesto Participativo es una metodología que involucra a los ciudadanos o a los miembros de una organización en el proceso de decisión sobre la asignación de una parte de los recursos. Este enfoque busca democratizar la gestión financiera, permitiendo que las comunidades propongan y voten sobre proyectos que consideran prioritarios. Huárac Quispe et al. (2022) enfatizan su rol en fortalecer la democracia local y la gobernanza.

Las ventajas del Presupuesto Participativo son numerosas. Genera mayor legitimidad en las decisiones de gasto al involucrar a los directamente afectados, promueve la transparencia en el uso de los fondos públicos o institucionales, y fomenta el empoderamiento de los ciudadanos o miembros de la organización al darles voz y voto en la gestión. Montecinos y Carrasco (2022) destacan su potencial para construir capital social.

No obstante, esta metodología también conlleva desventajas. Puede ser un proceso intensivo en tiempo debido a la necesidad de múltiples reuniones y etapas de consulta. Su complejidad aumenta con el tamaño de la población o la organización, y existe el riesgo de manipulación del proceso por parte de grupos de interés o élites, como señala Terzi Lagos (2022).

Presupuesto estratégico (Strategic Budgeting)

El Presupuesto Estratégico es un enfoque que integra la planificación presupuestaria con la estrategia general de la organización. Su principal característica es la alineación con la estrategia organizacional, asegurando que la asignación de recursos apoye directamente los objetivos a largo plazo y las prioridades establecidas. Donoso-Díaz et al. (2022) resaltan que este tipo de presupuesto es una herramienta clave para la implementación de la estrategia.

Este enfoque ayuda a priorizar los gastos en función de su contribución a la misión y visión de la entidad, facilitando la toma de decisiones sobre dónde invertir y dónde recortar. Huamaní Arone y Gómez Narváez (2022) argumentan que un presupuesto estratégico permite a las organizaciones ser más proactivas y adaptables a los cambios del entorno.

Otras metodologías

Además de las metodologías detalladas, la literatura especializada aborda otros enfoques presupuestarios que pueden ser relevantes en contextos específicos o para fines particulares. Algunos de ellos incluyen:

- **Presupuesto flexible (Flexible Budgeting):** Esta metodología permite ajustar el presupuesto en función de los cambios en el nivel de actividad o volumen de producción. Flores-Cerna et al. (2022) destacan que un presupuesto flexible es crucial para que las organizaciones puedan adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes del mercado o de sus operaciones. Permite comparar los gastos reales con los presupuestados para el nivel de actividad alcanzado, facilitando un control más preciso y una evaluación del desempeño más justa.
- **Presupuesto maestro (Master Budget):** Este no es una metodología per se, sino un conjunto integrado de presupuestos operativos y financieros que cubren todos los aspectos de las operaciones de una empresa. Incluye el presupuesto de ventas, producción, gastos operativos, presupuesto de capital y estados financieros proforma. Pinilla Sánchez y Oviedo (2022) suelen mencionarlo en el contexto de la gestión

integral de grandes organizaciones, donde es fundamental una visión consolidada de todas las proyecciones financieras.

- **Presupuesto por actividades (Activity-Based Budgeting - ABB):** Derivado del costeo basado en actividades, este enfoque presupuesta los gastos basándose en las actividades necesarias para producir bienes o servicios. Identifica los costos de las actividades que impulsan la operación, permitiendo una asignación de recursos más precisa y una mejor comprensión de los impulsores de costos. Es útil para identificar y eliminar actividades que no agregan valor.
- **Presupuesto por incrementos ajustados (Adjusted Incremental Budgeting):** Una variante del presupuesto incremental que, si bien parte de la base anterior, incorpora revisiones más significativas y ajustes estratégicos basados en el rendimiento y los objetivos del nuevo período. No es tan rígido como el incremental puro ni tan exigente como el base cero.

Estas metodologías, aunque quizás menos predominantes en algunas discusiones generales, ofrecen herramientas específicas que pueden complementar o ser adoptadas según las necesidades y el contexto particular de cada organización.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Hallazgos sobre la eficacia de cada metodología

La revisión de la literatura ha revelado hallazgos significativos sobre la eficacia de las diversas metodologías presupuestarias, destacando sus fortalezas, debilidades y contextos de aplicación.

El Presupuesto Incremental muestra una evidencia de uso continuo, principalmente por su simplicidad y la estabilidad que ofrece en la planificación financiera. Sin embargo, como señalan Sánchez Correa y Arroyo Martínez (2022), esta metodología presenta limitaciones significativas para la innovación y la eficiencia. Su dependencia de presupuestos anteriores puede perpetuar ineficiencias y dificultar la reasignación de recursos hacia nuevas prioridades, lo que Layza Zevallos (2024) identifica como un obstáculo para la adaptación en entornos dinámicos.

En contraste, el Presupuesto Base Cero (ZBB) ha demostrado casos de éxito en la reducción de costos y la eliminación de gastos superfluos, gracias a su enfoque en la justificación de cada partida desde cero (Espejo, 2022). Sin embargo, su implementación demanda una alta cantidad de recursos (tiempo, personal y análisis detallado) y suele generar resistencia por parte del personal debido a la intensidad del trabajo que implica (Veltmeyer, 2022). Chauca Torres et al. (2022) sugieren que el ZBB es más efectivo en contextos de crisis o cuando se busca una reestructuración profunda, siendo menos viable para el mantenimiento operativo continuo debido a su complejidad.

El Presupuesto por Programas demuestra eficacia en la asignación racional de recursos al vincular los fondos directamente a objetivos y resultados específicos. Esto facilita una mejor comprensión del uso de los recursos y una toma de decisiones más informada. No obstante, sus principales desafíos radican en la definición clara y medición de los programas, especialmente en organizaciones complejas donde las actividades pueden superponerse o ser difíciles de delimitar, lo que puede complicar la evaluación de su impacto real.

El Presupuesto por Resultados (Performance Budgeting) evidencia una mejora en la rendición de cuentas y el enfoque en el desempeño al vincular explícitamente los recursos con los logros. Esta metodología impulsa a las organizaciones a centrarse en el valor generado por sus inversiones. A pesar de sus beneficios, enfrenta dificultades en la selección de indicadores de desempeño adecuados y en la necesidad de una cultura organizacional que valore y fomente la medición y evaluación constante.

Finalmente, el Presupuesto Participativo presenta fortalezas en la legitimidad y la gobernanza al involucrar a los interesados en la toma de decisiones presupuestarias, lo que puede aumentar la aceptación y el apoyo a las políticas públicas o institucionales. Sin embargo, sus debilidades se manifiestan en la eficiencia del proceso, que puede ser lento y complejo, y en su implementación a gran escala, donde la coordinación y la gestión de múltiples intereses pueden volverse un desafío.

Factores influyentes en la eficacia

La eficacia de una metodología presupuestaria no solo depende de su diseño inherente, sino también de una serie de factores contextuales que influyen en su implementación y resultados:

- **Tamaño y complejidad de la organización:** Las organizaciones más grandes y complejas a menudo requieren metodologías más sofisticadas y flexibles que permitan una gestión descentralizada y una mayor adaptabilidad, mientras que las más pequeñas podrían beneficiarse de enfoques más simples.
- **Sector (público vs. privado, industria específica):** El sector público, por ejemplo, tiende a enfatizar la transparencia y la rendición de cuentas, lo que podría favorecer metodologías como el Presupuesto por Resultados o el Participativo. El sector privado, por su parte, podría priorizar la eficiencia y la rentabilidad, inclinándose por enfoques como el ZBB o el Estratégico. Las particularidades de cada industria también dictarán las prioridades presupuestarias.
- **Cultura organizacional y liderazgo:** Una cultura que promueva la innovación, la colaboración y la toma de decisiones basada en datos será más propicia para la implementación exitosa de metodologías avanzadas. El liderazgo efectivo es crucial para impulsar el cambio y superar la resistencia inherente a la adopción de nuevas prácticas presupuestarias.
- **Disponibilidad de datos y sistemas de información:** Las metodologías que requieren un seguimiento detallado del desempeño (como el Presupuesto por Resultados o el ZBB) demandan sistemas de información robustos y la capacidad de recopilar, procesar y analizar datos relevantes de manera oportuna.
- **Capacitación del personal:** El éxito de cualquier metodología depende de que el personal involucrado comprenda sus principios y sepa cómo aplicarlos. La inversión en capacitación es fundamental para asegurar una implementación efectiva y para superar las curvas de aprendizaje.
- **Contexto económico y político:** Las condiciones económicas (crecimiento, recesión) y el entorno político (estabilidad, cambios regulatorios) pueden influir en la flexibilidad necesaria del presupuesto, las prioridades de gasto y la viabilidad de ciertas metodologías.

Comparación de Metodologías

A continuación, se presenta una tabla comparativa que resume las ventajas, desventajas, requisitos y eficacia esperada de las metodologías presupuestarias más comunes para diferentes objetivos:

El análisis de cuándo una metodología es más apropiada que otra revela que no existe un enfoque único que sirva para todas las organizaciones. Por ejemplo:

- El **Presupuesto Incremental** es adecuado para organizaciones pequeñas y estables con entornos predecibles que buscan mantener la continuidad y la simplicidad.
- El **Presupuesto Base Cero** es ideal para momentos de crisis, reestructuraciones profundas o cuando se necesita una revisión exhaustiva de los gastos para identificar ineficiencias significativas.
- El **Presupuesto por Programas** y el **Presupuesto por Resultados** son particularmente útiles para organizaciones que desean vincular sus inversiones directamente a objetivos específicos y medir el impacto de sus acciones, siendo muy aplicables en el sector público.
- El **Presupuesto Participativo** es óptimo para gobiernos locales o entidades que buscan fortalecer la democracia, la legitimidad de sus decisiones y el empoderamiento de sus comunidades.
- El **Presupuesto Estratégico** es esencial para cualquier organización que aspire a una gestión proactiva y que desee asegurar que cada decisión de gasto contribuya a sus metas a largo plazo.

Finalmente, la discusión sobre la combinación o hibridación de metodologías sugiere que, en muchos casos, un enfoque híbrido puede ser el más efectivo. Por ejemplo, una organización podría utilizar un Presupuesto Incremental para las operaciones rutinarias, pero aplicar un Presupuesto Base Cero a intervalos regulares o para departamentos específicos que muestran ineficiencias. De manera similar, se puede integrar el Presupuesto por Programas con el Presupuesto por Resultados para no solo asignar recursos a programas, sino también medir el desempeño de esos programas en términos de resultados concretos. La combinación de elementos de diferentes metodologías permite a las organizaciones adaptar sus procesos presupuestarios a sus necesidades únicas y a los factores contextuales que las influyen.

Tabla 1.
Comparación de las metodologías

Metodología Presupuestaria	Ventajas	Desventajas	Requisitos Clave	Eficacia Esperada (Objetivos)
Incremental	Simplicidad, estabilidad, fácil comprensión	Inercia, ineficiencia, falta de innovación	Datos históricos, poca necesidad de cambios estructurales	Control de costos: Bajo (mantiene ineficiencias) Transparencia: Moderada Asignación estratégica: Baja
Base Cero (ZBB)	Eficiencia, reevaluación profunda de gastos	Alta demanda de tiempo y recursos, resistencia	Liderazgo fuerte, sistemas de información robustos, personal capacitado	Control de costos: Alto (elimina gastos innecesarios) Transparencia: Alta (justificación detallada) Asignación estratégica: Alta (reorienta recursos)
Por Programas	Enfoque en resultados, racionalización de gastos	Dificultad de definición de programas, superposición	Claridad en objetivos, seguimiento del desempeño	Control de costos: Moderado-Alto (enfocado en impacto) Transparencia: Alta (vincula recursos a actividades) Asignación estratégica: Alta (alinea con fines programáticos)
Por Resultados	Vinculación a resultados, rendición de cuentas	Dificultad en medición de indicadores, cultura	Indicadores claros, sistemas de medición de desempeño	Control de costos: Moderado (enfocado en valor, no solo gasto) Transparencia: Muy Alta (muestra resultados de

				inversión) Asignación estratégica: Alta (orientada al logro de objetivos)
Participativo	Legitimidad, transparencia, empoderamiento	Tiempo, complejidad, riesgo de manipulación	Voluntad política, mecanismos de participación efectivos	Control de costos: Bajo-Moderado (énfasis en prioridades comunitarias) Transparencia: Muy Alta (proceso abierto) Asignación estratégica: Moderada (prioridades consensuadas)
Estratégico	Alineación con la estrategia organizacional	Requiere una estrategia clara y bien definida	Planificación estratégica sólida, comunicación interna fluida	Control de costos: Moderado (prioriza valor estratégico) Transparencia: Moderada (en el proceso estratégico) Asignación estratégica: Muy Alta (impulsa la visión a largo plazo)

Implicaciones

Implicaciones Teóricas

Esta revisión contribuye significativamente a la literatura sobre gestión financiera y contabilidad gerencial al proporcionar un análisis comparativo y contextualizado de las principales metodologías presupuestarias. Se profundiza en la comprensión de sus mecanismos de acción, beneficios y limitaciones, enriqueciendo el marco teórico existente sobre la eficacia presupuestaria multidimensional. Asimismo, se identifican brechas en la investigación futura, como la necesidad de estudios empíricos longitudinales que evalúen la eficacia de metodologías híbridas en diversos contextos organizacionales y la exploración del impacto de las tecnologías de la información en la implementación de cada enfoque. También surge la necesidad de investigar más a fondo cómo la cultura organizacional puede ser cultivada para facilitar la adopción de metodologías más exigentes como el ZBB o el Presupuesto por Resultados.

Implicaciones Prácticas

Las implicaciones prácticas de este estudio son sustanciales. Para gerentes y responsables financieros, esta investigación sirve como una guía clara para la selección e implementación de metodologías presupuestarias. Al comprender las ventajas, desventajas, requisitos y factores influyentes de cada enfoque, los líderes pueden tomar decisiones más informadas sobre cuál metodología se alinea mejor con los objetivos, el tamaño, la complejidad y la cultura de su organización. Esto puede llevar a una asignación de recursos más eficiente, un control de costos mejorado, una mayor transparencia y una rendición de cuentas más efectiva.

Además, el análisis ofrece recomendaciones para formuladores de políticas públicas. Al entender cómo diferentes metodologías impactan la asignación de recursos y el logro de objetivos en el sector público, los diseñadores de políticas pueden promover marcos presupuestarios que fomenten la eficiencia, la participación ciudadana y la transparencia en la gestión de los fondos públicos, contribuyendo a una mejor gobernanza y al bienestar social.

LIMITACIONES DE LA REVISIÓN

Esta revisión, si bien exhaustiva, presenta ciertas limitaciones inherentes a su metodología. Existe la posibilidad de sesgos de publicación, donde los estudios con resultados significativos o positivos tienden a ser publicados con mayor frecuencia que aquellos con hallazgos nulos o negativos, lo que podría influir en el panorama general de la eficacia observada. Además, la heterogeneidad de los estudios incluidos, que abarca diferentes sectores, tamaños de organizaciones y contextos geográficos, podría dificultar la comparación directa y la generalización de los resultados. Finalmente, el alcance de las bases de datos y las palabras clave utilizadas, aunque amplio, podría no haber capturado la totalidad de la literatura disponible, especialmente aquella publicada en idiomas distintos al español o inglés, o en fuentes no indexadas en las bases de datos académicas principales.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Dada la complejidad y la evolución constante de la gestión presupuestaria, se identifican varias líneas de investigación futura prometedoras. Es crucial la necesidad de estudios empíricos longitudinales que permitan evaluar la eficacia de las metodologías presupuestarias a lo largo del tiempo y en diferentes ciclos económicos, proporcionando una comprensión más profunda de su impacto sostenido. Asimismo, la investigación sobre la combinación y hibridación de metodologías emerge como un campo fértil, explorando cómo la integración de enfoques puede optimizar la gestión financiera en escenarios complejos. Se sugiere también la realización de estudios de caso en contextos específicos, como economías emergentes, organizaciones sin fines de lucro o pequeñas y medianas empresas, para comprender las particularidades de la eficacia presupuestaria en estos entornos. Por último, resulta imperativo investigar el impacto de la tecnología (ej. Big Data, Inteligencia Artificial) en la eficacia presupuestaria, analizando cómo estas herramientas pueden mejorar la predicción, el control y la toma de decisiones en el proceso.

RECONOCIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible esta investigación. Reconozco profundamente el valioso aporte y la retroalimentación constructiva de mis colegas contadores, cuyas ideas enriquecieron el análisis. De igual manera, deseo exteriorizar mi gratitud a los docentes de la carrera de Contabilidad de la Universidad Técnica de Machala, en Ecuador, por su constante orientación, sus valiosos conocimientos y su incondicional apoyo a lo largo de este proceso investigativo. Su experiencia fue de inmensa ayuda para la consolidación de este trabajo.

CONCLUSIONES

La presente revisión ha profundizado en el análisis de las metodologías presupuestarias más relevantes, desvelando hallazgos clave sobre su eficacia comparativa en diversos contextos organizacionales. Hemos observado que no existe una solución única para la gestión financiera, sino que la elección y el éxito de cada enfoque dependen de una interacción compleja entre sus características inherentes y los factores contextuales.

En respuesta a nuestras preguntas de investigación, identificamos que las metodologías más estudiadas y aplicadas incluyen el Presupuesto Incremental, el Presupuesto Base Cero (ZBB), el Presupuesto por Programas, el Presupuesto por Resultados (Performance Budgeting) y el Presupuesto Participativo, con el Presupuesto Estratégico emergiendo como un marco integrador. Para evaluar su eficacia, la literatura emplea métricas y criterios multidimensionales que van más allá del mero control de costos, abarcando la eficiencia, efectividad, cumplimiento de objetivos, optimización de recursos, transparencia y rendición de cuentas.

La evidencia comparativa revela que el Presupuesto Incremental, si bien es simple y promueve la estabilidad, es limitado para la innovación y la eficiencia a largo plazo. Por otro

lado, el ZBB ha demostrado ser altamente efectivo en la reducción de costos y la reevaluación profunda, aunque exige una considerable inversión de recursos y puede generar resistencia. El Presupuesto por Programas y el Presupuesto por Resultados son eficaces para la asignación racional de recursos y la rendición de cuentas orientada al desempeño, pero enfrentan desafíos en la definición clara de programas y la selección de indicadores. Finalmente, el Presupuesto Participativo fortalece la legitimidad y la gobernanza, aunque su implementación a gran escala puede ser compleja y demandante en tiempo.

En síntesis, cada metodología tiende a ser más eficaz bajo ciertas condiciones:

- El Presupuesto Incremental es más apropiado para organizaciones pequeñas y estables, con entornos predecibles donde la continuidad operativa es prioritaria.
- El Presupuesto Base Cero brilla en momentos de crisis, reestructuraciones profundas o cuando una organización busca una reevaluación exhaustiva de sus gastos para maximizar la eficiencia.
- El Presupuesto por Programas y el Presupuesto por Resultados son ideales para entidades (particularmente en el sector público) que buscan vincular directamente sus recursos a objetivos específicos y medir el impacto de sus acciones, promoviendo una cultura de desempeño.
- El Presupuesto Participativo es óptimo para contextos donde se busca fortalecer la democracia, la transparencia y el empoderamiento de la ciudadanía o de los miembros de la organización en la toma de decisiones financieras.
- El Presupuesto Estratégico es fundamental para cualquier organización que aspire a una gestión proactiva y que necesite asegurar que la asignación de cada recurso contribuya directamente a la consecución de sus metas a largo plazo.

En última instancia, la flexibilidad y la capacidad de las organizaciones para combinar o hibridar estas metodologías, adaptándolas a su contexto específico, su cultura organizacional y los objetivos del liderazgo, resultan ser clave para alcanzar una gestión presupuestaria verdaderamente eficaz.

REFERENCIAS

- Ávila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Ríos, H. A., & Ogoši Auqui, J. A. O. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 648-662.
- Bravo Saucedo, M. A., Flores Olivos, J. A., & Centurión Cabanillas, C. A. (2022). La Gestión del Presupuesto por Resultados y la Calidad del Gasto, avances en Perú y Latinoamérica. *Sinergias Educativas*. <https://doi.org/10.37954/se.vi.259>
- Carranza Isuiza, V. B., Rivero Tapullima, L. L., Bernales Vasquez, R., & Villafuerte de la Cruz, A. (2022). Budget execution and quality of spending in a local government, period 2019. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 378-387. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.189>
- Chauca Torres, L. J., García Torres, W., Guerrero Arévalo, C. I., & Peralta Gutiérrez, C. A. (2022). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Minera Gold Fields: Un Caso de Éxito en el Sector Minero* [Tesis de máster, Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú].
- Cornejo Rallo, M. A. (2022). Incrementalismo presupuestario en el Gobierno Central chileno. Evidencia para el decenio 2012-2021. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 20(37), 127-162.

- Donoso-Díaz, S., Reyes, D., & Arias, Ó. (2022). Reasignación del presupuesto público y política educacional en Chile. antecedentes, debates y desafíos. *Cuadernos de Economía*, 41(87), 509-543.
- Espejo, M. (2022). *Gestión de inventarios: métodos cuantitativos*. Alpha Editorial.
- Espinal-Carrillo, E. F., & Toaza-Tipantasi, S. E. (2024). Integración de la contabilidad gubernamental y planificación presupuestaria: eficiencia y transparencia en la gestión financiera. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(Suplemento 1), 6-16.
- Espinoza-Freire, E. E. (2020). La búsqueda de información científica en las bases de datos académicas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(1), 31-35.
- Espinoza-Freire, E. E., & Calva Nagua, D. X. (2020). La ética en las investigaciones educativas. *Revista Universidad y sociedad*, 12(4), 333-340.
- Ferreira, F. G. (2022). Institucionalización incremental a través del "giro ideológico". La Iglesia Católica y los movimientos sociales en la política pública de adicciones en Argentina. *Temas y Debates*, (44), 109-135.
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M., & Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista científica*, (43), 38-49.
- Guerrero Arrieta, K. G., & Savall Morera, T. (2020). La economía social como prioridad política. Análisis de los presupuestos participativos en Ecuador. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 3. <https://doi.org/10.33776/riesise.v3i0.4545>
- Guevara Castro, J. A., & Peñalver Higuera, M. J. (2024). Eficiencia del gasto en el sector público durante el periodo 2018 – 2022. *Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12774005>
- Huamaní Arone, J., & Gómez Narváez, N. A. (2022). Participación ciudadana y el presupuesto participativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4948-4966. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3449
- Huárac Quispe, Y., Díaz Mújica, M. C., & Cuba Mayuri, E. E. (2022). Presupuesto participativo y gestión del gasto público. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 279-289.
- Ipmark, R. (2023). Las grandes inmobiliarias recortaron presupuesto de marketing. *Ipmark: Información de publicidad y marketing*, (906), 62-64.
- Layza Zevallos, E. (2024). El presupuesto por resultados y su incidencia en la gestión pública de la Municipalidad Distrital de Alto Trujillo, 2022.
- Mendoza Vislao, E., Arana Cárdenas, S. M., & Nuñez Furo, F. (2024). Ejecución Presupuestal y Calidad de Gasto de la Municipalidad Distrital de Daniel Alomía Robles, Leoncio Prado, Huánuco, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 8291-8304. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10156
- Montecinos, E., & Carrasco, M. (2022). Origen y evolución del presupuesto participativo en Chile. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, (25), 1-24.
- Morales Pineda, D. A., Uriguen Aguirre, P. A., & Señalín Morales, L. O. (2024). El presupuesto y el control de los costos de producción de una empresa en la provincia de El Oro. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(40).

- Moreno Nasimba, E. D. L. Á. (2022). El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las Pymes de América del Sur. *Revista Enfoques*, 6(24), 352-362.
- Muñoz Vasquez, P. M. (2022). Influencia del presupuesto por resultados en la efectividad de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4736-4757
- Navarro Ríos, H., & Delgado Bardales, J. M. (2022). El control interno en la ejecución presupuestal municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1-13. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2193
- Navarro, Ó. E. M. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 4-19.
- Ochochoque, O. C. (2022). Gestión del presupuesto participativo y satisfacción ciudadana en las Municipalidad Provincial de Carabaya, 2021. *Revista de Investigación en Gestión y Finanzas*, 1(1), 13-27.
- Olivera, I., Giménez, E., Grau, C., Lazarov, L., Oddo, C., & Dibarboure, H. (2024). Estimación del presupuesto de vacunas del PAI-Paraguay 2007-2022 y el impacto de posibles cambios. *Revista Médica del Uruguay*, 40(2).
- Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño, D. A. (2018). *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo 3a edición*. Universidad Externado.
- Parra Trelles, L. R., & Navarrete Morán, J. L. N. (2023). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth. *ECA Sinergia*, 14(3), 105-113.
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38), 33-48.
- Pinilla Sánchez, M. P., & Oviedo, E. (2022). Metodologías activas para la enseñanza del presupuesto público en los programas de Contaduría Pública en Colombia. *Revista Visión Contable*, 26.
- Rejas de la Peña, A. F., Diaz Salvatierra, E. R., & Troya Acha, H. (2022). La evaluación del presupuesto por resultados y su impacto en la seguridad ciudadana del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2995-3010. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1701
- Ríos, A. M., Guillamon, M. D., Egea-Martínez, J. M., & Benito, B. (2022). ¿Influye una mayor transparencia en la mejor gestión de los recursos públicos? El ejemplo de los ayuntamientos españoles. *CIRIEC-España, Revista De economía Pública, Social Y Cooperativa*, (106), 267-298. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.106.18983>
- Rojas Sáenz, J. G., & Sánchez García, D. F. (2021). Presupuesto operacional y gestión gerencial. Una mirada en la agroindustria de Sogamoso, Boyacá. *Económicas CUC*, 42(2), 205-218.
- Romero Carazas, R., Baca Molina, R., Ovalle Pfuyo, A. P., & Bernedo Moreira, D. H. (2022). La gestión del presupuesto por resultados y su impacto en los programas sociales en una municipalidad local. *Balance's*, 10(15), 62-71.
- Sánchez Correa, L. M., & Arroyo Martínez, S. (2022). La innovación administrativa y tecnológica como estrategia para enfrentar los retos actuales del mercado inmobiliario en vertical: una revisión teórica. *Economía: teoría y práctica*, (57), 71-93.

- Solórzano Zavala, J. R. (2022). Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4931-4947. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3450
- Suarez Rodríguez, O., & Rosero Villagómez, M. B. (2022). Modelo de planificación financiera y tributaria en Instituciones Tecnológicas Superiores de Guayaquil, Ecuador Financial and tax planning models in Higher Technological Institutions of Guayaquil, Ecuador. *Revista Científica Ciencia y Tecnología Vol*, 22(34), 121-133.
- Tacuba Santos, A., & Sánchez Maza, L. A. (2018). Aportes del Presupuesto Base Cero a la eficiencia empresarial y financiera de Petróleos Mexicanos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (72), 163-194
- Terzi Lagos, M. (2022). Gestión pública por resultados y presupuesto participativo en la Municipalidad Distrital de Progreso de la Provincia de Grau, Apurímac-2021.
- Urréa, H. R., Cotto, J. J. R., Sánchez, J. L. O., Díaz, G. E. G., & Saldarriaga, G. (2022). Metodología de la Investigación. *ACVENISPROH Académico*.
- Veltmeyer, H. (2022). *América Latina en la vorágine de la crisis: Extractivismos y alternativas* (p. 164). Bielefeld University Press.
- Villa Benítez, C. P., Camacho Castro, C., & Bernal Domínguez, D. (2020). Análisis de datos como alternativa para la evaluación de impacto de los programas sociales. *Intersticios sociales*, (20), 13-48.
- Villalta Requesnes, A. L., & Cueva Jimenez, N. C. (2022). La educación financiera y su incidencia en los comerciantes del cantón Zapotillo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4102-4123. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2152
- Villanueva Couho, F. J. (2022). *Metodología de la investigación*. Soluciones Educativas Klik.