

Tendencias en la ejecución presupuestal en las organizaciones: una revisión bibliográfica

Trends in budget execution in organizations: a literature review

Recibido: 21/09/2025 - Aceptado: 20/12/2025

Jesus Alberto Quispe Acosta

<https://orcid.org/0009-0009-5883-8248>

jquispeaco@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Denis Yanin Ulloa De la Cruz

<https://orcid.org/0009-0006-6849-2226>

dlacr12@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Meliza Elizabeth Angeles Cabrera

<https://orcid.org/0000-0002-6203-5618>

mangelesca@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Jose Chambi Rosa

<https://orcid.org/0000-0002-0862-450X>

cchambiro@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Resumen

El presente estudio desarrolla una revisión sistemática de 42 artículos académicos publicados entre los años 2008 y 2025, orientados a analizar las transformaciones conceptuales y metodológicas de la ejecución presupuestal en las organizaciones. El objetivo es examinar las tendencias contemporáneas que redefinen el rol del presupuesto, desplazándolo de un instrumento rígido de control financiero hacia una herramienta estratégica enfocada en la eficiencia, la flexibilidad y la creación de valor. Los resultados identifican siete líneas temáticas predominantes: el presupuesto tradicional, la flexibilización presupuestaria, la reducción de la holgura presupuestal (slack), la digitalización de los procesos presupuestarios, el enfoque Beyond Budgeting, el presupuesto base cero (ZBB) y el presupuesto basado en actividades (ABB). Estas tendencias evidencian una transición progresiva desde modelos estáticos hacia sistemas de gestión más dinámicos y adaptativos, alineados con entornos organizacionales altamente cambiantes. El análisis resalta que el ZBB y el Beyond Budgeting se consolidan como enfoques alternativos que favorecen la racionalización del gasto, la autonomía operativa y la toma de decisiones basada en información relevante y oportuna. Asimismo, la digitalización y el ABB contribuyen significativamente a fortalecer la trazabilidad, la transparencia y el control de los recursos. En conjunto, los hallazgos revelan un vínculo creciente entre la ejecución presupuestal y la estrategia institucional, así como la necesidad de integrar herramientas tecnológicas para optimizar los procesos de planificación y control. Se concluye que la ejecución presupuestal contemporánea debe entenderse como un proceso integral de gestión estratégica que impulsa la sostenibilidad, la innovación y la competitividad organizacional.

Palabras clave: ejecución presupuestal, eficiencia organizacional, presupuesto base cero.

Abstract

This study conducts a systematic review of 42 academic articles published between 2008 and 2025, aimed at analyzing the conceptual and methodological transformations of budget execution in organizations. The objective is to examine contemporary trends that redefine the role of the budget, shifting it from a rigid instrument of financial control to a strategic tool focused on efficiency, flexibility, and value creation. The results identify seven predominant themes: traditional budgeting, budget flexibility, reduction of budget slack, digitization of budget processes, the Beyond Budgeting approach, zero-based budgeting (ZBB), and activity-based budgeting (ABB). These trends show a gradual transition from static models to more dynamic and adaptive management systems, aligned with highly changeable organizational environments. The analysis highlights that ZBB and Beyond

Budgeting are consolidating their position as alternative approaches that favor expenditure rationalization, operational autonomy, and decision-making based on relevant and timely information. Likewise, digitization and ABB contribute significantly to strengthening traceability, transparency, and resource control. Taken together, the findings reveal a growing link between budget execution and institutional strategy, as well as the need to integrate technological tools to optimize planning and control processes. It is concluded that contemporary budget execution should be understood as a comprehensive strategic management process that drives sustainability, innovation, and organizational competitiveness.

Keywords: budget execution, organizational efficiency, zero-based budgeting.

Introducción

La gestión presupuestal ha experimentado profundas transformaciones en las últimas décadas, impulsadas por la necesidad de responder a entornos económicos cada vez más dinámicos, inciertos y altamente competitivos. Tradicionalmente concebido como un instrumento de control financiero orientado a la asignación y supervisión del gasto, el presupuesto ha sido objeto de crecientes cuestionamientos en el contexto organizacional contemporáneo. Entre las principales críticas al modelo presupuestal tradicional se encuentran su rigidez operativa, su limitada capacidad de adaptación frente a cambios del entorno y su escasa articulación con los objetivos estratégicos de largo plazo. Estas limitaciones han motivado tanto en el ámbito académico como en el profesional la búsqueda de enfoques alternativos de ejecución presupuestal, caracterizados por una mayor flexibilidad, participación y orientación a la creación de valor.

En este marco, el presupuesto deja de entenderse exclusivamente como una herramienta técnica de carácter financiero para ser abordado como un componente central de la gestión estratégica. Enfoques como el presupuesto base cero (Zero-Based Budgeting, ZBB), el modelo Beyond Budgeting y el presupuesto basado en actividades (Activity-Based Budgeting, ABB) han cobrado relevancia al proponer mecanismos que promueven una asignación más eficiente de los recursos, una mayor alineación con la estrategia organizacional y una capacidad de respuesta más ágil frente a escenarios cambiantes. El análisis de estos modelos permite comprender cómo la ejecución presupuestal puede contribuir a enfrentar desafíos contemporáneos vinculados con la sostenibilidad, la innovación, la agilidad organizacional y la mejora continua.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar los principales aportes teóricos y prácticos relacionados con la ejecución presupuestal, a partir de una revisión sistemática de 42 artículos académicos publicados entre los años 2008 y 2025. La revisión se orienta a identificar las tendencias predominantes en la literatura internacional, así como los modelos emergentes adoptados por diversas organizaciones para superar las limitaciones del presupuesto tradicional.

Metodología

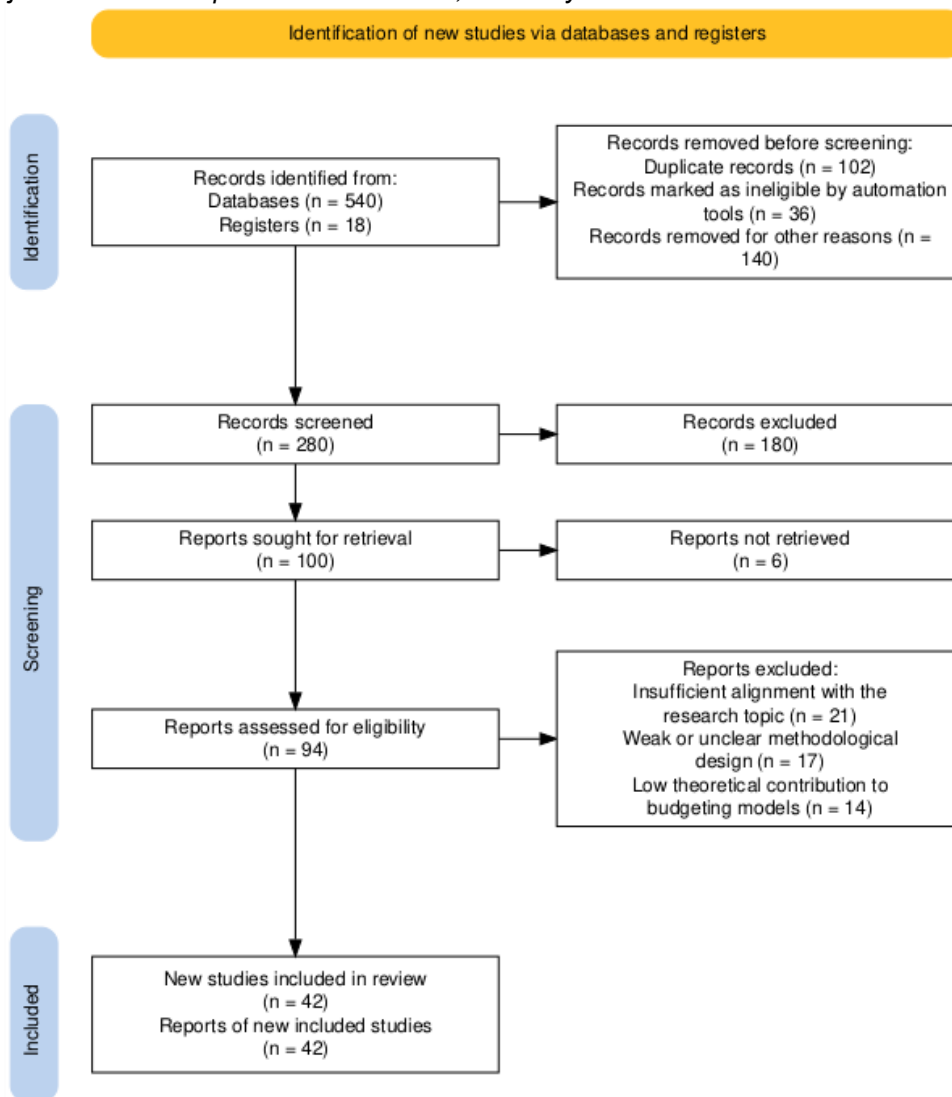
La revisión sistemática se desarrolló conforme a las directrices del modelo PRISMA 2020, adoptando un procedimiento riguroso, exhaustivo y transparente para la identificación, selección y síntesis de la evidencia científica relevante. En una primera fase de búsqueda, se identificaron 540 registros provenientes de bases de datos académicas especializadas y 18 documentos adicionales obtenidos a través de otras fuentes, conformando un total inicial de 558 registros potencialmente elegibles.

Durante la etapa de depuración preliminar, se eliminaron 102 estudios duplicados, 36 documentos identificados como no válidos mediante herramientas automáticas de detección, y 140 registros excluidos por diversos motivos, entre ellos falta de acceso al texto completo, documentos incompletos o contenidos manifiestamente ajenos al ámbito de la ejecución presupuestal.

Tras esta depuración inicial, 280 estudios pasaron a la fase de cribado, en la cual se evaluaron sus títulos y resúmenes con base en los criterios de inclusión previamente definidos. Como resultado, 180 artículos fueron descartados por no responder al objetivo central de la investigación. Posteriormente, 100 estudios fueron considerados para su recuperación a texto completo; sin embargo, 6 artículos no pudieron obtenerse debido a restricciones de acceso o problemas técnicos en los repositorios.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA 2020 para la identificación, cribado y selección de estudios



Nota: La figura presenta el proceso sistemático seguido para localizar, depurar y seleccionar los estudios incluidos en la revisión. De acuerdo con las directrices PRISMA 2020, se detallan las etapas de búsqueda en bases de datos y registros, la eliminación de duplicados e investigaciones no pertinentes, así como la evaluación de elegibilidad que condujo a la inclusión final de 42 estudios. Este procedimiento se alinea con las recomendaciones de Haddaway et al. (2022), quienes destacan la importancia de la trazabilidad, transparencia y reproducibilidad en las revisiones sistemáticas contemporáneas.

Los 94 estudios finalmente recuperados fueron sometidos a una evaluación detallada de elegibilidad, considerando su coherencia temática, solidez metodológica y relevancia teórica. En esta fase se excluyeron 52 trabajos, distribuidos de la siguiente manera: falta de alineación con la pregunta de investigación (n = 21), debilidades metodológicas o insuficiencia de información (n = 17), y escaso aporte teórico a los modelos emergentes de gestión presupuestal (n = 14).

Como resultado de este proceso sistemático, 42 estudios cumplieron con los criterios de calidad, pertinencia y consistencia, conformando el corpus final de documentos incluidos en la revisión. La selección se fundamentó tanto en su contribución al análisis de la ejecución presupuestal como en su relevancia para comprender las tendencias contemporáneas y los enfoques emergentes en el ámbito organizacional y financiero.

Este procedimiento metodológico, alineado con las recomendaciones de Haddaway et al. (2022), garantizó la transparencia, trazabilidad y reproducibilidad de cada una de las etapas del proceso de síntesis de la evidencia.

Para el análisis de la información, cada documento fue examinado a partir de su título, resumen, palabras clave y contenido completo, lo que permitió identificar los ejes temáticos y los principales hallazgos. Los estudios fueron posteriormente agrupados en nueve líneas temáticas predominantes, entre ellas: presupuesto tradicional, flexibilización presupuestaria, Beyond Budgeting, presupuesto base cero (ZBB), presupuesto basado en actividades (ABB), digitalización de los procesos presupuestarios y vinculación del presupuesto con la estrategia institucional, entre otras.

Este enfoque metodológico permitió construir una visión comparativa y estructurada de los distintos modelos de ejecución presupuestal abordados en la literatura académica reciente, así como identificar ocho aportes específicos, los cuales se presentan y discuten en el apartado de resultados.

Resultados

De acuerdo con la metodología planteada, los resultados se organizan en dos ejes analíticos complementarios:

1. los principales temas de investigación sobre ejecución presupuestal identificados en los 42 artículos revisados, y
2. los aportes teóricos y prácticos derivados de dichos estudios, clasificados según su frecuencia y relevancia en la literatura.

Principales temas de investigación sobre la ejecución presupuestal

El análisis de los artículos académicos publicados entre 2008 y 2025 permitió identificar un conjunto de tendencias presupuestales que evidencian la evolución del enfoque tradicional hacia modelos más dinámicos, estratégicos y orientados a la eficiencia organizacional. Estas tendencias fueron agrupadas en siete categorías temáticas predominantes.

La primera categoría corresponde al presupuesto tradicional, en la cual diversos estudios evidencian la ausencia de presupuestos formales, diseños inadecuados o una débil alineación con los objetivos organizacionales. No obstante, algunos autores señalan que, cuando es correctamente implementado, el presupuesto tradicional puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa y el desempeño financiero. En esta línea, Shinoda (2008), Bybordi et al. (2019) y Sanni y Fasesin (2022) destacan su utilidad como instrumento básico de planificación y control.

La segunda categoría se refiere a la flexibilización del presupuesto tradicional. Si bien persisten críticas asociadas a su rigidez frente a entornos cambiantes, varios estudios reconocen que el presupuesto continúa siendo una herramienta clave para la planificación, ejecución y control organizacional. En este contexto, se proponen mecanismos como revisiones periódicas, planificación por escenarios, uso de indicadores de desempeño e involucramiento de distintos niveles jerárquicos, con el objetivo de incrementar la adaptabilidad del modelo. Autores como Libby y Lindsay (2010), Nikodijević et al. (2021) y Bukh et al. (2024) subrayan la importancia de incorporar flexibilidad sin abandonar completamente el marco presupuestal tradicional.

La tercera categoría corresponde a la reducción de la holgura presupuestaria (slack presupuestario). Diversos estudios evidencian que, frente a la incertidumbre y con el propósito de minimizar desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado, las organizaciones tienden a inflar sus presupuestos. Esta práctica genera distorsiones en la asignación de recursos, fomenta la ineficiencia operativa y reduce la transparencia financiera, afectando la toma de decisiones estratégicas. Autores como Al Jasimee et al. (2023), Ramlall y Grobbelaar (2024) y Zhou et al. (2025) proponen el análisis sistemático de desviaciones presupuestales como mecanismo para mitigar el slack y mejorar la disciplina financiera.

La cuarta categoría temática se centra en la digitalización de los procesos presupuestarios. La literatura destaca que el uso de tecnologías como sistemas ERP, plataformas en la nube, automatización de procesos y herramientas de análisis predictivo contribuye a mejorar la precisión de la información, reducir los tiempos de elaboración presupuestal y fortalecer el control de la ejecución. Estudios como los de Piosik y Karmanska (2023) y Sonjaya (2024) resaltan que la digitalización constituye un factor clave para modernizar la gestión presupuestal y fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

La quinta categoría corresponde al enfoque Beyond Budgeting, el cual surge como respuesta a las críticas dirigidas a la rigidez del presupuesto anual. Esta corriente propone sustituir los presupuestos fijos por prácticas más flexibles, descentralizadas y adaptativas, tales como forecast continuos, benchmarking interno y externo, y mayor autonomía en la toma de decisiones operativas. Su finalidad es promover organizaciones ágiles, capaces

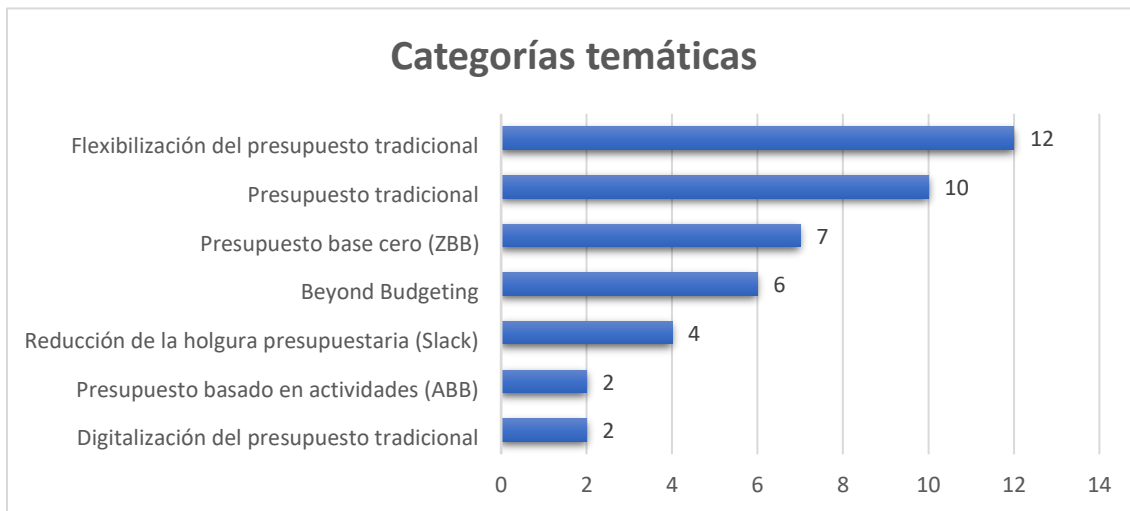
de responder eficazmente en contextos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Autores como Bogsnes (2009), Becker (2014) y Bourmistrov y Kaarboe (2013) coinciden en señalar su potencial transformador en la gestión financiera y organizacional.

La sexta categoría corresponde al presupuesto base cero (ZBB), orientado a la racionalización del gasto y a la eficiencia en la asignación de recursos. A diferencia del enfoque incremental, el ZBB exige justificar cada partida presupuestal desde su origen, lo que permite eliminar gastos innecesarios y alinear el presupuesto con prioridades estratégicas. Aunque fue concebido por Pyhrr en 1970, estudios recientes en países como India, Brasil y Estados Unidos han revitalizado su aplicación empírica en contextos organizacionales contemporáneos, especialmente en escenarios de reestructuración y austeridad fiscal.

La séptima categoría temática corresponde al presupuesto basado en actividades (ABB), el cual representa una evolución del costeo basado en actividades (ABC). Este enfoque busca vincular directamente los recursos financieros con las actividades generadoras de valor, permitiendo identificar costos ocultos, eliminar ineficiencias operativas y mejorar la precisión del presupuesto operativo. Investigaciones como las de Pietrzak (2013) y Aryani y Prasetyo (2024) destacan su utilidad para fortalecer la transparencia y la eficiencia en la gestión presupuestal.

De manera transversal, el análisis temático evidencia que el presupuesto es abordado crecientemente desde una perspectiva estratégica e integral, evaluando su impacto no solo en el desempeño financiero, sino también en la calidad de la toma de decisiones, la alineación institucional y la cultura organizacional. Esta visión ampliada refleja la complejidad y multidimensionalidad del fenómeno presupuestal en las ciencias administrativas, donde convergen enfoques contables, estratégicos, organizacionales y conductuales.

Figura 1
Tendencias temáticas en la evolución del presupuesto organizacional



Nota. El gráfico muestra una clara predominancia de estudios centrados en la *flexibilización del presupuesto tradicional* (12 menciones) y el *presupuesto tradicional* (10 menciones), lo que evidencia una fuerte atención académica hacia la adaptación y actualización de los modelos presupuestarios convencionales. En segundo plano aparecen enfoques más innovadores como el *presupuesto base cero (ZBB)* y *Beyond Budgeting*, que reflejan el interés por metodologías orientadas a la eficiencia y la planificación estratégica.

Principales aportes sobre la ejecución presupuestal

El análisis de los 42 artículos permitió identificar ocho categorías de aportes teóricos y prácticos, clasificadas según su frecuencia en la literatura revisada (Tabla 1). La categoría más frecuente corresponde a la mejora de la toma de decisiones y el control mediante el presupuesto, identificada en 10 artículos. En esta línea, los autores destacan que el presupuesto trasciende su función financiera tradicional y se consolida como una herramienta clave para la gestión gerencial, el monitoreo del desempeño y la evaluación de resultados, contribuyendo a una administración más eficiente de los recursos.

En segundo lugar, se ubican la aplicación del presupuesto base cero (ZBB) y las críticas al presupuesto tradicional, ambas con 7 artículos. En el caso del ZBB, los estudios resaltan su efectividad para racionalizar el gasto y optimizar la asignación de recursos, especialmente en contextos de restricción presupuestal. Por su parte,

las críticas al modelo tradicional enfatizan su rigidez, su énfasis excesivo en el control financiero y su limitada articulación con la estrategia, lo que ha impulsado la adopción de enfoques alternativos.

La promoción del enfoque Beyond Budgeting aparece en 6 artículos, los cuales subrayan la necesidad de avanzar hacia modelos presupuestales más flexibles, descentralizados y adaptativos, capaces de responder a entornos altamente inciertos mediante prácticas como forecast continuos y benchmarking. La articulación entre presupuesto y estrategia organizacional se identifica en 4 estudios, donde se reconoce al presupuesto como un instrumento integrador de la planificación estratégica y la asignación eficiente de recursos. Asimismo, otros 4 artículos destacan la diversidad metodológica en el análisis presupuestal, evidenciando el uso de enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos para abordar el fenómeno desde distintas perspectivas.

En menor proporción, se identifican aportes relacionados con el presupuesto como herramienta de cambio organizacional y cultural (3 artículos), atribuyéndole un rol transformador en los procesos de aprendizaje y adaptación institucional. Finalmente, la implementación del presupuesto basado en actividades (ABB), presente en 2 artículos, resalta su contribución a la trazabilidad, transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos.

En conjunto, los resultados evidencian que la ejecución presupuestal está siendo concebida progresivamente como un instrumento estratégico, dinámico y multifuncional, superando su visión tradicional de control financiero. Los aportes identificados permiten reconocer tanto las limitaciones del modelo clásico como las oportunidades que ofrecen los enfoques emergentes, abriendo nuevas líneas de investigación y aplicación en organizaciones que demandan mayor eficiencia, transparencia y capacidad de adaptación.

Tabla 1

Frecuencia de los aportes realizados en los artículos

| Categorías de aportes | Número de artículos |
|--|---------------------|
| Críticas al presupuesto tradicional: rigidez, control financiero, falta de alineación estratégica | 7 |
| Promoción del enfoque Beyond Budgeting: flexibilidad, descentralización, forecast continuo | 6 |
| Aplicación del presupuesto base cero (ZBB): eficiencia, eliminación de gastos innecesarios | 7 |
| Implementación del presupuesto basado en actividades (ABB): trazabilidad, transparencia y eficiencia | 2 |
| Articulación entre presupuesto y estrategia organizacional | 4 |
| Mejora de la toma de decisiones y control mediante el presupuesto | 10 |
| Uso del presupuesto como herramienta de cambio organizacional y cultural | 2 |
| Diversidad metodológica en el análisis presupuestal: cualitativa, cuantitativa, mixta | 4 |
| Total | 42 |

Nota: Los artículos analizados evidencian una mayor atención hacia el uso del presupuesto como herramienta para la *toma de decisiones y control* (10 estudios), así como hacia las *críticas al modelo tradicional* y la *aplicación del presupuesto base cero* (7 cada uno). En contraste, enfoques como el *presupuesto basado en actividades* y su rol en el *cambio organizacional* presentan menor presencia, lo que revela oportunidades de profundización teórica y práctica en estas líneas emergentes.

Discusión

Los resultados derivados del análisis de los 42 artículos revisados evidencian una evolución progresiva en la concepción y aplicación de la ejecución presupuestal en las organizaciones contemporáneas. Si bien el presupuesto tradicional continúa siendo una práctica ampliamente utilizada, las limitaciones asociadas a su rigidez, orientación al corto plazo y escasa adaptabilidad han impulsado el surgimiento y consolidación de enfoques alternativos más flexibles, estratégicos y orientados a la eficiencia, lo cual se refleja claramente en la diversidad de categorías temáticas identificadas.

En primer lugar, el presupuesto tradicional sigue siendo objeto de cuestionamientos relevantes, particularmente en relación con diseños inadecuados y una débil alineación con los objetivos organizacionales. No obstante, los hallazgos también confirman que esta herramienta mantiene vigencia cuando es aplicada de forma rigurosa y contextualizada. Estudios como los de Shinoda (2008), Bybordi et al. (2019) y Sanni y Fasesin (2022) coinciden en que una adecuada implementación del presupuesto tradicional puede contribuir positivamente a la eficiencia operativa y al desempeño financiero. Este contraste sugiere que el problema no radica necesariamente en el instrumento en sí, sino en la forma en que es concebido y ejecutado dentro de las organizaciones.

En segundo lugar, la flexibilización del presupuesto tradicional emerge como una de las respuestas más recurrentes frente a dichas limitaciones. Los estudios analizados resaltan prácticas como las revisiones

periódicas, la planificación por escenarios, el uso de indicadores estratégicos y la participación de distintos niveles jerárquicos como mecanismos para incrementar la adaptabilidad del presupuesto. Autores como Libby y Lindsay (2010), Nikodijević et al. (2021) y Bukh et al. (2024) enfatizan que la flexibilidad no implica abandonar el presupuesto, sino transformarlo en una herramienta dinámica capaz de responder a entornos organizacionales cada vez más volátiles e inciertos.

La reducción de la holgura presupuestaria (slack) constituye una tercera línea de discusión relevante. Los resultados confirman que la inflación deliberada de presupuestos, utilizada como estrategia para reducir desviaciones, genera consecuencias adversas tales como ineficiencia operativa, distorsión en la asignación de recursos y pérdida de transparencia financiera. Investigaciones recientes (Al Jasimee et al., 2023; Ramlall y Grobbelaar, 2024; Zhou et al., 2025) coinciden en señalar que el análisis sistemático de desviaciones presupuestales y el fortalecimiento de los mecanismos de control pueden contribuir significativamente a mitigar este fenómeno, mejorando la calidad de la información para la toma de decisiones estratégicas.

En cuarto lugar, la digitalización de los procesos presupuestarios refleja el impacto de las tecnologías emergentes en la gestión financiera. Aunque aún con una presencia limitada en la literatura revisada, los estudios analizados destacan que el uso de sistemas ERP, automatización de procesos, plataformas en la nube y herramientas de analítica predictiva permite mejorar la precisión de las proyecciones, reducir los tiempos de formulación y fortalecer el control de la ejecución presupuestal. Trabajos como los de Piosik y Karmanska (2023) y Sonjaya (2024) sugieren que la transformación digital constituye un habilitador clave para la modernización de los sistemas presupuestarios tradicionales.

El enfoque Beyond Budgeting se presenta como una de las propuestas más disruptivas dentro del debate presupuestal. Al cuestionar la utilidad del presupuesto fijo anual, esta corriente promueve modelos descentralizados, adaptativos y basados en forecast continuos y benchmarking. Autores como Bogsnes (2009), Becker (2014) y Bourmistrov y Kaarboe (2013) destacan su potencial para fortalecer la agilidad organizacional en contextos VUCA. Sin embargo, los estudios también advierten que su implementación enfrenta importantes barreras culturales y estructurales, especialmente en organizaciones con modelos de gestión jerárquicos y altamente centralizados.

La aplicación del presupuesto base cero (ZBB) constituye otra tendencia relevante identificada en la discusión. Los estudios revisados evidencian que este enfoque resulta particularmente eficaz en contextos de austeridad fiscal, reestructuración organizacional o necesidad de racionalización del gasto. Aunque su implementación demanda mayores capacidades analíticas y un esfuerzo significativo en términos de información y tiempo, los beneficios asociados a la eliminación de gastos innecesarios y a la optimización de la asignación de recursos han sido ampliamente documentados en investigaciones recientes desarrolladas en distintos contextos nacionales.

Finalmente, el presupuesto basado en actividades (ABB) representa una evolución metodológica orientada a vincular los recursos financieros con las actividades generadoras de valor. Autores como Pietrzak (2013) y Aryani y Prasetyo (2024) destacan que este enfoque mejora la trazabilidad del gasto, permite identificar ineficiencias operativas y fortalece la transparencia en la gestión presupuestal, siendo especialmente relevante en organizaciones de servicios y manufactura con procesos complejos.

En conjunto, la discusión de los hallazgos evidencia que la ejecución presupuestal está transitando desde una visión predominantemente técnica y de control financiero hacia una concepción estratégica, flexible e integral. Los modelos emergentes —como el ZBB, el Beyond Budgeting y el ABB— no solo responden a exigencias de eficiencia, sino también a demandas crecientes de transparencia, agilidad y sostenibilidad organizacional. No obstante, su adopción efectiva requiere superar barreras culturales, fortalecer las capacidades institucionales y contar con un liderazgo comprometido que impulse un cambio de paradigma en la gestión presupuestaria.

Conclusiones

La revisión sistemática de artículos científicos publicados entre los años 2008 y 2025 permitió evidenciar una transformación sustantiva en los enfoques de ejecución presupuestal, caracterizada por el tránsito desde modelos tradicionales, rígidos y predominantemente orientados al control financiero, hacia propuestas más estratégicas, flexibles y enfocadas en la creación de valor organizacional. Este cambio responde a la necesidad de adaptar los sistemas presupuestarios a entornos cada vez más dinámicos, complejos e inciertos.

Los resultados muestran que modelos emergentes como el Beyond Budgeting, el presupuesto base cero (ZBB) y el presupuesto basado en actividades (ABB) se consolidan como alternativas relevantes frente a las limitaciones del enfoque tradicional. Estas propuestas destacan por su capacidad para promover la eficiencia en la asignación de recursos, fortalecer la agilidad organizacional y mejorar la alineación del presupuesto con los objetivos estratégicos institucionales. Asimismo, la literatura revisada resalta una creciente vinculación entre

presupuesto y estrategia, así como el uso de enfoques metodológicos diversos que permiten abordar el fenómeno presupuestal desde múltiples dimensiones.

En conjunto, los hallazgos obtenidos aportan una base teórica y empírica sólida para comprender el presupuesto no solo como un instrumento técnico de planificación financiera, sino como una herramienta de gestión estratégica y de transformación organizacional. Esta concepción ampliada resulta especialmente pertinente en contextos que demandan mayores niveles de eficiencia, transparencia, sostenibilidad y capacidad de adaptación.

Finalmente, la revisión pone de manifiesto la necesidad de profundizar futuras investigaciones en torno a la ejecución presupuestal, planteando interrogantes clave que orientan nuevas líneas de estudio: (1) ¿qué factores internos condicionan o limitan la transición desde modelos presupuestales tradicionales hacia enfoques más ágiles y estratégicos?, (2) ¿cuáles son las principales barreras culturales, estructurales o institucionales que dificultan la adopción de modelos alternativos?, (3) ¿cómo puede la ejecución presupuestal evolucionar hacia un enfoque predictivo y preventivo, superando una lógica meramente reactiva?, y (4) ¿de qué manera la integración de herramientas tecnológicas y sistemas de información puede fortalecer la trazabilidad, evaluación y mejora continua de los procesos presupuestarios? Abordar estas cuestiones permitirá avanzar en la consolidación de sistemas presupuestales más coherentes con las demandas contemporáneas de gestión y gobernanza organizacional.

Referencias

- Al Jasimee, K. H., & Blanco-Encomienda, F. J. (2023). *A SEM–NCA approach towards the impact of participative budgeting on budgetary slack and managerial performance: The mediating role of leadership style and leader–member exchange* (arXiv:2310.09993) [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.09993>
- Aryani, D. N., & Prasetyo, C. (2024). Does activity-based budgeting matter? *West Science Business and Management*, 2(3), 899–914. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i03.1247>
- Becker, S. D. (2014). When organisations deinstitutionalise control practices: A multiple-case study of budget abandonment. *European Accounting Review*, 23(4), 593–623. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.899918>
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential* (2nd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119449577>
- Bourmistrov, A. A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “Beyond Budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196–211. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.001>
- Bukh, P. N., Ringgaard, A., & Sandalgaard, N. (2025). Moving beyond Beyond Budgeting: A case study of the dynamic interrelationships between budgets and forecasts. *European Accounting Review*, 34(3), 1221–1247. <https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2362681>
- Bybordi, N., Ousama, A. A., & Shreim, O. S. (2019). Analysis of the budgeting system: A case study of a manufacturing company. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 12(2), 82–100. <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol12no2.5>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and open synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- 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>
- Nikodijević, M., Novičević, B., & Rogan, M. (2021). Empirical study of the implementation of certain budgeting concepts in manufacturing companies in Serbia. *Economic Themes*, 59(1), 61–76. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0004>
- Pietrzak, Ż. (2013). Traditional versus activity-based budgeting in non-manufacturing companies. *Social Sciences / Socialiniai mokslai*, 82(4), 26–37. <https://doi.org/10.5755/j01.ss.82.4.6604>
- Piosik, A., & Karmańska, A. (2023). Impact of digitalization on budgeting functions: An investigation into contingency theory perspectives. *Journal of Applied Economic Sciences*, 18(4), 312–338. [https://doi.org/10.57017/jaes.v18.4\(82\).05](https://doi.org/10.57017/jaes.v18.4(82).05)
- Ramlall, R., & Grobbelaar, S. (2024). Deficiencies in the traditional budgeting process cause the negative behaviour of budgetary slacking. *South African Journal of Business Management*, 55(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4348>

- Sanni, M., & Fasesin, O. O. (2022). Budget use and performance of manufacturing small and medium enterprises (SMEs) in Lagos State, Nigeria. *Malet Journal of Accounting and Finance*, 3(2), 61–87.
- Shinoda, T. (2008). Analysis of capital budgeting practices in Japanese firms: The change to measures with consideration of time value of money and the combination use of capital budgeting methods. *The Journal of Cost Accounting Research*, 32(2), 24–35. https://doi.org/10.20747/jcar.32.2_24
- Sonjaya, Y. (2024). Exploring the evolution of budgeting practices from traditional to technology. *Advances in Management & Financial Reporting*, 2(1), 36–45. <https://doi.org/10.60079/amfr.v2i1.265>
- Zhou, F., Liu, Y., Triwannakij, S., & Triatmanto, B. (2025). Strategic budgeting and budgeting evaluation effects on China's manufacturing companies' performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), 172. <https://doi.org/10.3390/jrfm18040172>

DECLARACIONES

Contribución de la autoría

Los autores declaran que las actividades de conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, dirección del proyecto, provisión de recursos, validación y redacción —incluida la corrección de pruebas y la edición— fueron realizadas de manera conjunta y responsable, contemplando los criterios necesarios para garantizar el rigor científico, metodológico y ético de la investigación.

Financiamiento

La presente investigación no contó con financiamiento específico proveniente de organismos públicos, instituciones privadas ni entidades sin fines de lucro. Su desarrollo fue asumido íntegramente por los autores en el marco de sus actividades académicas y de investigación.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores manifiestan que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea financiero, institucional o personal, que pudiera haber influido de manera inapropiada en la elaboración, análisis, interpretación o presentación de los resultados de este estudio.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que, durante el proceso de redacción del manuscrito, se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa exclusivamente como apoyo en tareas lingüísticas, tales como la mejora del estilo, la organización sintáctica y la corrección gramatical. En ningún caso dichas herramientas fueron utilizadas para generar contenido científico original, interpretar resultados, realizar análisis o sustituir el juicio académico, metodológico y ético de los autores. La responsabilidad plena sobre la integridad, validez y originalidad del manuscrito recae exclusivamente en los autores, en concordancia con las buenas prácticas editoriales y los principios éticos de la publicación científica reconocidos internacionalmente.