



*Presupuesto y Toma de Decisiones en las Organizaciones 2019-2024: Revisión bibliográfica*

*Budget and Decision Making in Organizations 2019-2024: Literature Review*

*Orçamento e Tomada de Decisão nas Organizações 2019-2024: Revisão da Literatura*

José Henry Alzamora-Carrión <sup>I</sup>  
[josealzamora@hotmail.com](mailto:josealzamora@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-9313-4275>

José Américo Luperdi-Castañeda <sup>II</sup>  
[jluperdi@hotmail.com](mailto:jluperdi@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-6265-7521>

Marco Antonio Velasco-Tapie <sup>III</sup>  
[mvelasco@hotmail.com](mailto:mvelasco@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-5916-020X>

**Correspondencia:** [josealzamora@hotmail.com](mailto:josealzamora@hotmail.com)

Ciencias Técnicas y Aplicadas  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 10 de marzo de 2024 \* **Aceptado:** 28 de abril de 2024 \* **Publicado:** 14 de mayo de 2024

- I. Investigador Independiente, Ecuador.
- II. Investigador Independiente, Ecuador.
- III. Investigador Independiente, Ecuador.

## Resumen

La relación entre el presupuesto y la toma de decisiones está totalmente comprobada y es así como se divulga dentro de la academia; sin embargo, existe una diversidad de modelos organizacionales y fase evolutivas, sobre las cuales la relación entre el presupuesto y la toma de decisiones, pueden variar, para conocer como son estas relaciones el presente artículo se propuso realizar una investigación bibliográfica, (2019-2024), con la finalidad de explorar como se manifiestan la relación de la variables antes mencionadas; dando como resultado que en el sector privado altamente competitivo se utilizan mayores instrumentos para elaborar el presupuesto y por este motivo la toma de decisiones sea más efectiva; en cambio en la fase de pequeña y mediana empresa el modelo autoritario es más evidente, motivo por el cual queda a merced del líder de la empresa. En el sector público el tema ideológico genera interferencias en la gestión.

**Palabras clave:** Presupuesto; toma de decisiones; gran empresa; pequeña empresa y gestión pública.

## Abstract

The relationship between the budget and decision making is fully proven and this is how it is disseminated within the academy; However, there is a diversity of organizational models and evolutionary phases, on which the relationship between the budget and decision making may vary. To know what these relationships are like, this article proposed to carry out a bibliographical investigation (2019-2024). ), with the purpose of exploring how the relationship of the aforementioned variables manifests; As a result, in the highly competitive private sector, greater instruments are used to prepare the budget and for this reason decision making is more effective; However, in the small and medium-sized business phase, the authoritarian model is more evident, which is why it is at the mercy of the company leader. In the public sector, the ideological issue generates interference in management.

**Keywords:** Budget; decision making; Big company; small business and public management.

## Resumo

A relação entre o orçamento e a tomada de decisão está plenamente comprovada e é assim que é divulgada na academia; No entanto, existe uma diversidade de modelos organizacionais e fases evolutivas, sobre as quais a relação entre o orçamento e a tomada de decisão pode variar. Para saber

como são essas relações, este artigo propôs realizar uma investigação bibliográfica (2019-2024). , com o objetivo de explorar como se manifesta a relação das variáveis citadas; Como resultado, no sector privado altamente competitivo, são utilizados maiores instrumentos para preparar o orçamento e por esta razão a tomada de decisões é mais eficaz; Porém, na fase das pequenas e médias empresas, o modelo autoritário é mais evidente, por isso fica à mercê do líder da empresa. No setor público, a questão ideológica gera interferência na gestão.

**Palavras-chave:** Orçamento; tomando uma decisão; Grande companhia; pequenas empresas e gestão pública.

## Introducción

Desde la perspectiva académica, y conforme lo indica Shawe, (2023) “históricamente, los presupuestos han desempeñado un papel clave en el control de gestión” (p.910), toda vez, que tienen un impacto en la priorización de actividades de la organización desde el enfoque estratégico; sin embargo, esto se centra en ámbito profesional; lo cual no necesariamente abarca el sector empresarial.

Así mismo, para Sakaki, (2023) el presupuesto debe ser racional; porque parte de la determinación estratégica y canaliza las actividades, contribuyendo a la toma de decisiones en los diversos niveles organizacionales. El requerimiento de la racionalidad para la confección del presupuesto, ha sido algo fundamental y es uno de los principios formativos de la contabilidad.

En la actualidad, en este siglo XXI, donde la inteligencia artificial se ha robustecido en su aplicación en el campo empresarial, Bergmann, Brück, Knaue y Schwering (2020) –indican- “el proceso de elaboración de presupuestos parece predestinado a la integración de métodos analíticos” (p.25), es decir la necesidad de contar con mecanismos totalmente objetivos a la hora de elaborar el presupuesto, genera la necesidad de contar con el aporte tecnológico.

En un mercado cada día más competitivo, los espacios de movilidad son más pequeños, en tal sentido, WyszynskiI y Diederich, (2022) estudiaron la relación de la sensibilidad al riesgo en la elaboración y cumplimiento del presupuesto; haciendo hincapié en como el comportamiento del consumidor tiene un impacto en las decisiones presupuestales y las decisiones anteriores y posteriores.

Pero como se indicó anteriormente, el presupuesto parte de una elección, al respecto Porter (1996), la estrategia es elegir un comportamiento organizacional, el cual se consolida en los procesos y es

difícil de copiar; en tal sentido el presupuesto refleja la estrategia; sin embargo, para Reeves, van Straten, Nolan y Michael (2023) es solamente una herramienta para conseguir atributo para ganar a la competencia

Respecto al párrafo anterior, en 27 años al parecer se ha generado cambios tan profundos, para generar definiciones tan diferentes; pero esto es solo perspectiva, si consideramos la teoría de la evolución, se puede partir del aporte de Porter, por definir la estrategia e incorporarla al comportamiento corporativo para consolidarla en todas las actividades.

En lo concerniente a Reeves y otros (2023), ellos hacen su apreciación, posterior a lo indicado por Porter (1996) y seguramente cuando las grandes empresas ya aplicaron sus propuestas, en tal sentido; el presupuesto para organización totalmente alineada a la filosofía organizacional le parecerá el presupuesto una herramienta.

En el libro, *Los Presupuestos y la Toma de Decisiones* de Luperdi, Alzamora y Velasco, (2022), realiza un estudio generoso de la relación, el cual está validado, por los párrafos anteriores y la disciplina científica de la contabilidad; por lo cual académicamente, existe la relación; sin embargo cabe indicar que las definiciones y teorías tienen como escenarios las grandes corporaciones y actualmente existen una diversidad de eslabones empresariales y una disparidad evolutiva de mercados.

En relación al trabajo de Luperdi y otros (2022) y considerando la heterogeneidad, esta investigación se propone tener una perspectiva amplia de la realidad organizacional, partiendo de la división entre el sector público y privado y los diversos niveles de organización y decisión, para conocer la relación entre el presupuesto y la toma de decisiones en el ambiente práctico.

Y si bien la construcción del conocimiento es dinámico, por lo cual cabe encontrar diversos caminos, el presente trabajo parte de los siguientes conceptos: AI Contentfy team, (2024), el presupuesto es la distribución de los recursos para fortalecer y/o crear la ventaja de la organización; y finalmente tal como indica Expert Accounting, 2023, se convierte en una herramienta decisiva,

## **Metodología**

Como se ha indicado anteriormente esta investigación tiene como objetivo conocer la relación entre el presupuesto y toma de decisiones en las organizaciones; pero desde un ambiente práctico, considerando la existencia de dos tipos de gestión una privada y la otra pública; pero también los niveles existentes, tanto una gestión como en la otra.

Es evidente en la actualidad se percibe a la gestión privada como más dinámica; en tal sentido Dantas, Diehl y Gonçalves (2020) develan la orientación de buscar nuevas herramientas para el proceso de presupuesto; pero en el ámbito público también existe decisiones por mejorar; la diferencia radica en la dinámica de la competencia.

La investigación en este caso es básica; porque no va a proporcionar un nuevo conocimiento; como en el caso de la investigación pura; sino proporcionará un análisis comparativo de las diversas fuentes, considerando que es una investigación documental de revisión bibliográfica, entre el periodo 2019 – 2024, por lo cual se considera una investigación exploratoria, pues no se tiene como objetivo tener una aseveración concluyente.

Los elementos de estudio comprenden tanto artículos como tesis, publicadas en el periodo 2019 al 2024, divulgados en tres idiomas inglés, portugués y castellano, los cuales dan a conocer diversas realidades donde aparecen las dos variables, sin ninguna restricción, sobre los niveles de investigación; pues el interés es conocer cómo se relación en la práctica el presupuesto y la toma decisión, que desde la teoría existe un vínculo.

El instrumento para el estudio es una matriz de análisis de contenido donde se diferencian los sectores, la condición del mercado, la evolución de la organización y como en cada una de estas condiciones se elaboran los presupuestos, y como estos tienen un impacto en la toma de decisiones en los diferentes niveles corporativos y organizacionales.

**Tabla 1:** Procedimiento de análisis cualitativo

Elemento de estudio	Variables a estudiar
Sector privado	Variables de análisis: Tecnología, tamaño de la organización, origen de la organización, nivel de evolución, interacción entre las partes involucradas en el desarrollo del presupuesto y la toma de decisiones
Sector público	

*Nota: El análisis ha considerado las variables citas en el cuatro, porque se encuentra denotativa o connotativamente dentro del artículo estudiados.*

La variable tecnología está relacionada al uso de diversos Softwares utilizados por las grandes empresas y que les permiten ser más competitivos, pues tienen una mayor velocidad para

concentrar y clasificar información. Sobre el tamaño de la organización, pues las grandes empresas por lo general tienen un nivel de evolución de organización más sólida con personal comprometido. Origen de la organización es importante para conocer sus limitaciones y fortalezas en su gestión. Interacción entre las partes involucradas en el desarrollo del presupuesto, porque este permite un mayor compromiso, incluso con el presupuesto participativo, en donde se incorporan elementos ideológicos, políticos y de poder. Finalmente, la toma de decisiones esto en relación al espacio de movilidad para asumir responsabilidades de decisión.

## Resultado

De las 25 investigaciones seleccionadas de cuatro continentes,

*Tabla 2: Las investigaciones seleccionadas por territorio y sector*

Sector	África	América del Central	América del Norte	América del Sur	Asia	Europa
Sector privado	1	1	1	10	5	0
Sector público	2	0	0	3	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

*Nota: Se elaboró a partir de los artículos estudiados. Elaboración propia*

*Tabla 3: Estudios selección realizados al sector privado*

Elemento de estudio	África	América del Central	América del Norte	América del Sur	Asia	Europa
Conglomerado empresarial	1	1		1		
Empresa educativa				1	1	1
Evolución histórica					2	
Gran empresa				2		
Nivel comercial				1		
Pequeñas empresas			1			
Sector alimentos				1		
Sector educativo					1	
Sector empresarial				2		
Sector industrial				3		
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

*Nota: Se elaboró a partir de los artículos estudiados. Respecto los elementos de estudio, se consideraron: Conglomerado empresariales, cuando los datos fueron extraídos de parques industriales o zonas territoriales. La evolución histórica, son estudios longitudinales de sectores específicos tanto en la India como en China.*

El nivel comercial, en este caso es de minorista, llevada a cabo en Brasil, América del Sur. La clasificación de sectores se refiere a estudios realizados a empresas que tienen las mismas actividades sin distinción del nivel de evolución organizacional. Elaboración propia

Tabla 4: Estudios selección realizados al sector privado

Elemento de estudio	África	América del Central	América del Norte	América del Sur	Asia	Europa
Gobiernos locales				2		
Gran empresa						
Hospitales					1	
Presupuesto público	1					
Sector público en general				1		
Universidad	1					
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Nota: se clasifico a los elementos de estudios de acuerdo al ámbito donde se ubican. Elaboración propia.

Tabla 5: Detalle de todas las investigaciones procesadas en la presente investigación

N	Espacio	Sector/elementos de estudios	Referencia Bibliográfica	Síntesis
1	América del Sur: Brasil	Sector público, municipalidades	Belarmino, C., Leite, P., & Silva, C. (2023). Tomada de decisão na alocação orçamentária a partir da teoria da lata de lixo: uma análise dos municípios pernambucanos. RCH Revista Científica Hermes, 1(33), 103-120. <a href="https://doi.org/175-0556">https://doi.org/175-0556</a>	Concluye que los resultados estadísticos, demuestran que el <b>Garbage Can Model</b> , no se confirma en los municipios donde se realizó la prueba. Encontrándose diferencias entre la importancia y la satisfacción.
2	América del Sur: Brasil	Sector privado. Ciudad de Colatina. Estado	Herzog, A., dos Santos, J., Monteiro, R., Main, W., & Margotto, S. (2022). Orçamento empresarial e a Tomada de decisão nas empresas de Colatina.	La deducción final fue que el presupuesto es una excelente herramienta para la toma de

- de Espiritu Santo. Revista Académica Novo Milénio, 4(6), 1-27. <https://doi.org/2675-0600> decisiones a nivel operativo y de medición del desempeño.
- 3 Asia: China Sector Privado. Ambito histórico Jia, J., Lai, Y., Yang, Z., & Li, L. (2022). The Optimal Strategy of Enterprise Key Resource Allocation and Utilization in Collaborative Innovation Project Based on Evolutionary Game. *Mathematics*, 10(400), 1-25. <https://doi.org/10.3390/math10030400> El colorario fue que los presupuestos de colobaración e innovación son optimos en la evolución de la competitividad
- 4 América del Sur. Brasil Sector Privado. Caso gran empresa Magalhães, D., Frezatti, F., & de Souza, D. (2020). Enabling design characteristics and budget usefulness. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 38-54. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0058> La conclusión fue que existen evidencias empiricas de la influencia positiva de los gestores intermedias, en el desarrollo del prosupuesto. Concluyeron que los
- 5 Asia: India Sector Privado - India: de ambito histórico Manjunath, M., & Praveen, B. (2020). Effective Capital Budgeting Decisions by Firms. *International Review of Business and Economics*, 4(1), 338-342. <https://doi.org/2474-5146> Métodos de presupuestación de capital de las grandes empresas de la India, tanto dentro como fuera, deben estructurarse a los nuevos escenarios
- 6 América del Sur. Brasil Sector Privado - Brasil. Gran empresa Michel, A., & Renck, A. (2022). O orçamento empresarial e seu papel na pandemia – Um estudo de caso. *Cadernos de Gestao e Empreendedorismo*, 10(1), 63-77. <https://doi.org/2318-9231> El colorario fue que el presupuesto empresarial trabajado de manera conjunta entre gestores y un comité, dieron resultados positivos

7	Norte América : México y Canada	Sector Privado - México y Canada. Ambito pequeñas empresas	Morales, J., & Kittler, M. (2020). Bounded Rationality, Capital Budgeting Decisions and Small Business. <i>Qualitative Research in Accounting and Management</i> , 10.1108/QRAM-01-2019-0020.	Concluyen que las emprendedores de las pequeñas empresas toman decisiones "gut feeling, la cual se podrían calificar de emocionales, debió a la carencia de herrmientas cuantitativas.
8	África	Sector Público - universidades de África Kenya	Nanzala, L., & Ondieki, A. (2021). Budget and budgetary control y systems as a tool for decision making in an organization: a case study of kenya public universities. <i>International Journal of Finance and Accounting</i> , 2(2), 1-8. <a href="https://doi.org/2314-2896">https://doi.org/2314-2896</a>	El colorario es que el presupuesto público tiene como objetivo la presentación de servicios y existe interferencia gubernamental
9	África	Sector Privada - Parque Industrial de Springfield-Ciudad de Durban Sudáfrica	Nunden, N., Abbana, S., Marimuthu, F., & Sentoo, N. (2022). An assessment of management skills on capital budgeting planning and practices: evidence from the small and medium enterprise sector. <i>Cogent Business &amp; Management</i> , 9(1), 1-14. <a href="https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2136481">https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2136481</a>	Concluye que existe una relación de los presupuestos con la formación técnica académica; la cual carecen muchos micro empresarios
10	África	Sector Público - África Nigeria	Adebayom, O., Adenle, E., & Ojeleye, D. (2021). Influence of budget and budgetary control on planning y decision making in selected osun state government ministries. <i>Global Journal of Applied, Management and Social Sciences</i> ,	La conclusiones que la población está satisfecha con el presupuesto y considera que la satisfacción será mayor de acuerdo al incremento del presupuesto.

21(1), 143-150. <https://doi.org/2276-9013>

- 11 Asia: China  
Sector Público - Hospitales: Zona Urbana de la provincia China de Henan
- Ren, W., Zhao, Y., Zhong, H., Fu, X., & Wu, J. (2021). Exploring the optimal allocation decision-making of expenditure budget in hospitals under multi-objective constraints: evidence from urban public hospitals, China. *SAGE Open*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244021058191>
- La conclusión es que los presupuestos de los hospitales de la zona urbana de la provincia Henan de China es razonales y que el método FLP, puede ayudar a encontrar mejores resultados.
- 12 América del Sur: Brasil  
Sector Privado - de Empresas de alimentos del Sur de Brasil
- Zanotto, G. (2020). A importância do orçamento organizacional como suporte ao controle gerencial. *Revista Ciência da Sabedoria*, 1(1), 1-19. <https://doi.org/2763-5414>
- La conclusión es que el presupuesto es una herramienta de control gerencial; pero también es producto del aprendizaje de la organización
- 13 Asia: Indonesia  
Sector Privado - Universidades del sur de Sulawesi de Indonesia
- Rendra, Y., & Yulianah, Y. (2022). Budget Participation, Leadership Style and Organizational Culture on Management Performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 336 - 347. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i1.630>
- La conclusión que existe una relación entre el liderazgo y el desarrollo del presupuesto, lo cual tiene un implicancia en el rendimiento gerencial
- 14 Asia: China  
Sector Privado - empresas logísticas de China
- Guo, D., Geng, B., & Wen, Y. (2021). Research on Comprehensive Budget Management of Logistics Enterprises. *6th International Conference on Social Sciences and Economic*
- El estudio determinó que los empleados no tienen consciencia en lo referido a los procedimientos,

- Development*. Nanjing: Atlantis Press. <https://doi.org/2352-5398> mecanismo y la importancia del presupuesto.
- 15 Asia - Sector Privado - Institutos de educación superior - Irak - Irak
- Alhasnawi, M., Said, R., Daud, Z., & Muhamad, H. (2023). Budget Participation and Managerial Performance: Bridging the Gap through Budget Goal Clarity. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(9), 187-200. <https://doi.org/10.14738/assrj.109.15539>. La participación del personal del presupuesto de las instituciones de educación superior de Irak, mejorar la ejecución presupuestaria.
- 16 América del sur: Colombia a
- Sector Público - Estudio general del Estado. Colombia
- Anibal, L. (2021). *El presupuesto como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en los Establecimientos Públicos*. (Trabajo de investigación para grado de especialización), Universidad Militar Nueva Granada, Bogota. Indica que los mecanismos de control deberían utilizarse mejor, para la toma de decisión en condiciones de cambio respecto a la realidad.
- 17 América del sur: Venezuela la
- Sector Privado - Restaurantes de Valencia Carabobo.
- Carrasco, M., Osto, N., & Ramón, C. (2019). Diseño del presupuesto operativo de costos para la toma de decisiones en restaurantes. *Revista Boliviana de Administración*, 1(1), 20-27. <https://doi.org/10.33996/reba.v1i1.3> La investigación demostró que utilizando herramientas, se mejora el presupuesto y su impacto en la toma de decisiones.
- 18 América del sur: Ecuador
- Sector Privado - Universidad
- Parra, L., & Navarrete, J. (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. Se demostró que el presupuesto fue un elemento importante para la toma de decisiones, y que independientemente a no

- 19 América del Central: El Salvador Sector Privado - Empresa industrial
- Palacios, J., Pimentel, E., & Ramírez, E. (2022). *Impacto del control presupuestario en la toma de decisiones financieras en empresa industrial, (caso práctico)*. (Trabajo de grado de especialización de finanzas), Universidad de El Salvador, El Salvador.
- 20 América del sur: Ecuador Sector Privado - Manufacturero. Cuenca
- Santillán-Yuqui, C., Narváez-Zurita, C., & Ormaza-Andrade, J. (2020). Presupuesto de operación y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en empresas manufactureras. *Cienciamatria*, 6(2). <https://doi.org/10.35381/cm.v6i3.398>
- 21 América del sur: Brasil Sector Privado - Metalmecánica. Brasil
- Dalmutt, S., de Togni, L., & Zanin, A. (2022). Usabilidade e funções do orçamento na percepção dos gestores de uma empresa do ramo metalmeccânico. *RBC & G*, 21(060-076), 11. <https://doi.org/10.5965/2764747111212022060>
- cumplir el objetivo presupuestal, lograr mantener a la universidad competitiva.
- Luego de tomar datos y analizarlos la investigación concluye con la propuesta de aplicar un sistema de control presupuestario, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones.
- Como instrumento de recolección de datos aplicaron una guía la cual demostró la necesidad de mejorar la tecnica para el desarrollo de presupuesto; porque se percibieron problemas, los cuales tienen implicancia en la toma de decisiones
- El estudio fue relacionar utilidad, funciones del presupuesto en el proceso de toma de decisiones.
- Demostrando que existe una usabilidad y la adaptación para todas las áreas de la organización

22	América del sur: Brasil	Sector Privado - minoristas- Rio Grande do Sul Brasil	da Rosa, C., Gabbi, R., Baccin, M., Brum, A., & Baggio, D. (2023). O Papel do Orçamento em Empresas Varejistas do Rio Grande do Sul no Contexto da Pandemia de Covid-19. <i>Administração IMED</i> , 13(1), 38-54. <a href="https://doi.org/10.18256/2237-7956.2023.v13i1.4615">https://doi.org/10.18256/2237-7956.2023.v13i1.4615</a>	El presupuesto se convirtió en una importante herramienta para la toma de decisiones la cual contribuyó a los minoristas para superar el contexto del Covid-19.
23	América del sur: Brasil	Sector Privado - empresas textiles- Rio Grande do Sul Brasil	Simão, I., Beuren, I., Gomes, T., & Facin, C. (2021). Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento Organizacional. <i>Brazilian Business Review</i> , 18(1), 82-100. <a href="https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5">https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5</a>	El presupuesto es usado como diagnóstico influye en el comportamiento y las decisiones de los gerentes y de la organización en general.
24	América del sur: Brasil	Sector Público - Municipios Brasil	Rocha, R., Lopes, R., Santos, A., & Wampler, B. (2022). O orçamento participativo e a dinâmica orçamentária no setor público. <i>Revista de Contabilidade e Organizações</i> , 16(1), 1-14. <a href="https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.193141">https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.193141</a>	La investigación considera observar las decisiones; para determinar la relación entre el deterioro del ciclo presupuestario y la falta de interés de la participación social.
25	Europa: Portugal	Sector Público: Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal	Rodrigues, C. (2021). <i>O orçamento (como instrumento de gestão) na administração pública</i> . Relatório de Dissertação do Mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.	Da a conocer la poca flexibilidad del presupuesto público, lo cual genera algunos inconvenientes para

respuestas rápidas para situaciones emergentes.

---

*Nota: Elaboración Propia*

*Tabla 6: Resultado del análisis*

Elemento de estudio	Conclusiones Particulares
Sector privado	Las grandes empresas, mejor cohesionadas y con tecnología tienen un ritmo mayor y compromiso en la toma de decisiones. En las empresas, sobre todo pequeñas, el líder, por lo general asume todo el poder y el personal participa menos en la elaboración del presupuesto y la toma de decisiones
Sector público	Las instituciones paraestatales tienen una gestión más dinámica. En el sector público nacional y local, hay una intervención ideológica política, aun cuando al parecer los resultados son positivos a la gestión.

*Nota: Elaboración propia*

## Conclusiones

Sobre las grandes empresas, estas generalmente utilizan las herramientas más actuales e importantes para la elaboración del presupuesto y la toma de decisiones, debido no solamente por su capacidad adquisitiva; sino también, porque el personal conoce, usa y reconoce los beneficios; asimismo existe un nivel de compromiso corporativo muy alto, por lo cual los ejecutivos de mandos medios, sienten valorados al aportar a su organización. Otro punto importante, es que los líderes de las grandes corporaciones tienen intervención orientadora.

En las pequeñas empresas, las organizaciones son fundamentalmente piramidales con fuerte presencia del líder, quien es a la vez el accionista mayoritario y el ejecutivo más importante, en tal sentido las decisiones están centralizadas, como lo está el presupuesto y la toma de decisiones; motivo por el cual la organización no se siente involucrada.

La mediana empresa o legalmente grandes –porque se encuentran legalmente dentro de este rango– pero que no han hecho el tránsito a organizaciones más sólidas, no comparte la actividad de formulación del presupuesto y la toma de decisiones; por lo cual los trabajadores no se sienten representados y su sentido de responsabilidad es baja.

Respecto al sector privado chino, esto no es muy claro, porque gran parte de las empresas chinas tienen participación estatal, con dirección privada y en este caso no hay mucho acceso a la información, para conocer los detalles, además las investigaciones se han realizado en un espacio general; por lo cual, no se conoce los detalles; sin embargo, su efectividad es notoria; porque han logrado una conquista del mercado global.

En lo referido al sector público, existe mucha variación por los modelos de gestión, los espacios territoriales y la diferencia entre organizaciones estatales y paraestatales. En lo referido al presupuesto participativo de los municipios, se percibe, que no todos los ciudadanos participan y existe una diferencia, entre las necesidades y deseos; por lo cual la medición de la satisfacción puede ser confusa.

Respecto a las organizaciones paraestatales; tienen una mayor dinámica en su gestión; sin embargo, no se pueden llegar a conclusiones concretas; porque existe una diversidad, muy amplia dependiendo de las decisiones y políticas públicas de cada Estado; sin embargo, por los resultados de los artículos existe satisfacción.

## Referencias

1. Adebayom, O., Adenle, E., & Ojeleye, D. (2021). Influence of budget and budgetary control on planning y decision making in selected osun state government ministries. *Global Journal of Applied, Management and Social Sciences*, 21(1), 143-150. <https://doi.org/2276-9013>
2. AI Contentfy team. (15 de enero de 2024). Strategies for Effective Resource Allocation in the Startup World. AI Contentfy web site: <https://aicontentfy.com/en/blog/strategies-for-resource-allocation-in-startup-world#:~:text=Strategies%20for%20effective%20resource%20allocation%20include%20assessing%20available%20resources%2C%20prioritizing,tasks%2C%20implementing%20technology%20solutio>
3. Alhasnawi, M., Said, R., Daud, Z., & Muhamad, H. (2023). Budget Participation and Managerial Performance: Bridging the Gap through Budget Goal Clarity . *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(9), 187-200. <https://doi.org/10.14738/assrj.109.15539>.

4. Anibal, L. (2021). El presupuesto como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en los Establecimientos Públicos. (Trabajo de investigación para grado de especialización), Universidad Militar Nueva Granada, Bogota.
5. Belarmino, C., Leite, P., & Silva, C. (2023). Tomada de decisão na alocação orçamentária a partir da teoria da lata de lixo: uma análise dos municípios pernambucanos. *RCH Revista Científica Hermes*, 1(33), 103-120. <https://doi.org/175-0556>
6. Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31(1), 25–54. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y>
7. Carrasco, M., Osto, N., & Ramón, C. (2019). Diseño del presupuesto operativo de costos para la toma de decisiones en restaurantes. *Revista Boliviana de Administración*, 1(1), 20-27. <https://doi.org/10.33996/reba.v1i1.3>
8. da Rosa, C., Gabbi, R., Baccin, M., Brum, A., & Baggio, D. (2023). O Papel do Orçamento em Empresas Varejistas do Rio Grande do Sul no Contexto da Pandemia de Covid-19. *Administração IMED*, 13(1), 38-54. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2023.v13i1.4615>
9. Dalmutt, S., de Togni, L., & Zanin, A. (2022). Usabilidade e funções do orçamento na percepção dos gestores de uma empresa do ramo metalmeccânico. *RBC & G*, 21(060-076), 11. <https://doi.org/10.5965/2764747111212022060>
10. Dantas, S., Diehl, C., & Gonçalves, E. (2020). O campo de discussão do orçamento empresarial: uma análise das publicações no Brasil. XXVII Congresso Brasileiro de Custos. 27. Sao Paulo: Associação Brasileira de Custos. [file:///C:/Users/casa/Downloads/cbc,+XXVIIBCBC\\_artigo\\_0147.pdf](file:///C:/Users/casa/Downloads/cbc,+XXVIIBCBC_artigo_0147.pdf)
11. Expert Accounting. (27 de julio de 2023). The importance of budgeting for business success . [expertaccounting.ca: https://www.expertaccounting.ca/wp-content/uploads/2023/07/The-Importance-of-Budgeting-for-Business-Success.pdf](https://www.expertaccounting.ca/wp-content/uploads/2023/07/The-Importance-of-Budgeting-for-Business-Success.pdf)
12. Guo, D., Geng, B., & Wen, Y. (2021). Research on Comprehensive Budget Management of Logistics Enterprises. 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development. Nanjing: Atlantis Press. <https://doi.org/2352-5398>

13. Herzorg, A., dos Santos, J., Monteiro, R., Main, W., & Margotto, S. (2022). Orçamento empresarial e a Tomada de decisão nas empresas de colatina. *Revista Acadêmica Novo Milênio*, 4(6), 1-27. <https://doi.org/2675-0600>
14. Jia, J., Lai, Y., Yang, Z., & Li, L. (2022). The Optimal Strategy of Enterprise Key Resource Allocation and Utilization in Collaborative Innovation Project Based on Evolutionary Game. *Mathematics*, 10(400), 1-25. <https://doi.org/10.3390/math10030400>
15. Luperti, J., Alzamora, J., & Velasco, M. (2021). Los Presupuestos y la Toma de Decisiones. Centro de Producción Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos . <https://doi.org/978-612-00-7602-6>
16. Magalhães, D., Frezatti, F., & de Souza, D. (2020). Enabling design characteristics and budget usefulness. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 38-54. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0058>
17. Manjunath, M., & Praveen, B. (2020). Effective Capital Budgeting Decisions by Firms. *International Review of Business and Economics*, 4(1), 338-342. <https://doi.org/2474-5146>
18. Michel, A., & Renck, A. (2022). O orçamento empresarial e seu papel na pandemia – Um estudo de caso. *Cadernos de Gestao e Empreendedorismo*, 10(1), 63-77. <https://doi.org/2318-9231>
19. Morales, J., & Kittler, M. (2020). Bounded Rationality, Capital Budgeting Decisions and Small Business. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10.1108/QRAM-01-2019-0020.
20. Nanzala, L., & Ondieki, A. (2021). Budget and budgetary control y systems as a tool for decision making in an organization: a case study of kenya public universities . *International Journal of Finance and Accounting*, 2(2), 1-8. <https://doi.org/2314-2896>
21. Nunden, N., Abbana, S., Marimuthu, F., & Sentoo, N. (2022). An assessment of management skills on capital budgeting planning and practices: evidence from the small and medium enterprise sector. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2136481>
22. Palacios, J., Pimentel, E., & Ramírez, E. (2022). Impacto del control presupuestario en la toma de decisiones financieras en empresa industrial, (caso práctico). . (Trabajo de grado de especialización de finanzas), Universidad de El Salvador , El Salvador.

23. Parra, L., & Navarrete, J. (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. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5852>
24. Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
25. Reeves, M., van Straten, R., Nolan, T., & Michael, M. (15 de febrero de 2023). Your Strategy Needs a Story. *Harvard Business review*: <https://hbr.org/2023/02/your-strategy-needs-a-story>
26. Ren, W., Zhao, Y., Zhong, H., Fu, X., & Wu, J. (2021). Exploring the optimal allocation decision-making of expenditure budget in hospitals under multi-objective constraints: evidence from urban public hospitals, China. *SAGE Open*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/21582440211058191>
27. Rendra, Y., & Yulianah, Y. (2022). Budget Participation, Leadership Style and Organizational Culture on Management Performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 336 - 347. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i1.630>
28. Rocha, R., Lopes, R., Santos, A., & Wampler, B. (2022). O orçamento participativo e a dinâmica orçamentária no setor público. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.193141>
29. Rodrigues, C. (2021). O orçamento (como instrumento de gestão) na administração pública. Relatório de Dissertação do Mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico de Setúbal , Setúbal.
30. Sakaki, S. (2023). The rationality of adaptive decision-making and the feasibility of optimal growth planning. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12 . <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01667-1>
31. Santillán-Yuqui, C., Narváez-Zurita, C., & Ormaza-Andrade, J. (2020). Presupuesto de operación y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en empresas manufactureras. *Cienciamatria*, 6(2). <https://doi.org/10.35381/cm.v6i3.398>
32. Shawe, R. (2023). Budget and Organization Management. *Open Journal of Business and Management*, 11(3), 910-919. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113049>
33. Simão, I., Beuren, I., Gomes, T., & Facin, C. (2021). Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento

Organizacional. Brazilian Business review, 18(1), 82-100.  
<https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>

34. WyszynskiI, M., & Diederich, A. (2022). Keep your budget together! Investigating determinants on risky decision-making about losses. PLoS ONE, 17(3), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265822>
35. Zanotto, G. (2020). A importância do orçamento organizacional como suporte ao controle gerencial . Revista Ciência da Sabedoria, 1(1), 1-19. <https://doi.org/2763-5414>

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).