

**COMPARACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO FORMAL Y LAS PRÁCTICAS
PRESUPUESTARIAS REALES: UN ANÁLISIS DE LA BRECHA EN LA
GESTIÓN FINANCIERA ORGANIZACIONAL
-Micro Investigaciones UEP Campus Gutenberg-**

Equipo Investigador

Meza Drudis, Karen Noemi

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
noemidrudis@gmail.com

Pineda Azcona, Brenda Araceli

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
pinedabrenda86@gmail.com

Enciso Avalos, Alex Daniel

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
alexencisopy@gmail.com

Núñez Benítez, Carmen Fiorella

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
nunezfiorella59@gmail.com

Asesor y Revisor de la investigación:

Dr. Emilio Iberbuden (SCL¹)

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
emilioiberbuden@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación analiza la brecha existente entre el presupuesto formal planificado y las prácticas presupuestarias reales en organizaciones, con el propósito de identificar las principales causas de desviación y su impacto en la gestión financiera. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, mediante la aplicación de una encuesta estructurada a 50 participantes con experiencia en procesos presupuestarios. Los resultados evidencian que, si bien existe una alta adopción de presupuestos formales y un consenso general sobre su importancia estratégica, persisten desviaciones significativas en la ejecución. Estas desviaciones están asociadas principalmente a factores humanos y operativos, como la toma de decisiones no alineadas, problemas de comunicación interna y debilidades en la planificación. Asimismo, se identifica una brecha cultural en la adopción de prácticas presupuestarias en pequeñas y medianas empresas. Se concluye que el presupuesto es una herramienta ampliamente valorada, pero su efectividad depende de la alineación organizacional, el fortalecimiento de los mecanismos de control y la profesionalización de la gestión financiera.

Palabras clave: presupuesto, control presupuestario, desviaciones, gestión financiera, planificación.

ABSTRACT

This research analyzes the gap between formal budgeting and actual budgeting practices within organizations, aiming to identify the main causes of deviations and their impact on financial management. The study followed a quantitative, descriptive approach using a structured survey administered to 50 participants involved in budgeting processes. The results show that although there is a high adoption of formal budgets and a general

¹ SCL: Doctorado Summa Cum Laude en Administración

consensus on their strategic importance, significant deviations persist during execution. These deviations are mainly associated with human and operational factors, such as misaligned decision-making, internal communication issues, and planning weaknesses. Additionally, a cultural gap is identified in the adoption of budgeting practices among small and medium-sized enterprises. It is concluded that budgeting is a highly valued tool, but its effectiveness depends on organizational alignment, strengthened control mechanisms, and the professionalization of financial management.

Keywords: budgeting, budget control, deviations, financial management, planning.

INTRODUCCIÓN

El presupuesto constituye una herramienta fundamental en la gestión financiera organizacional, ya que permite planificar, coordinar y controlar el uso de los recursos económicos. Su adecuada implementación contribuye a la toma de decisiones informadas y a la sostenibilidad financiera de las organizaciones (Burbano Ruíz, 2011).

Sin embargo, en la práctica, muchas organizaciones enfrentan dificultades para alinear el presupuesto formal con la ejecución real de sus actividades. Esta brecha entre lo planificado y lo ejecutado puede generar desviaciones que afectan negativamente los resultados financieros y la eficiencia operativa.

Desde la perspectiva administrativa, el presupuesto no solo debe ser un instrumento técnico, sino también un mecanismo de coordinación organizacional que involucre a diferentes áreas y niveles jerárquicos (Terry, 1978). La falta de alineación entre estas áreas puede derivar en decisiones que no responden a la planificación establecida.

Asimismo, la literatura destaca que la efectividad del presupuesto depende de factores como la calidad de la planificación, la comunicación interna y los mecanismos de control (Horngren et al., 2012). En este sentido, las desviaciones presupuestarias no siempre responden a fallas técnicas, sino a aspectos humanos y organizacionales.

En el contexto paraguayo, además, se observa una brecha en la adopción de prácticas presupuestarias entre grandes empresas y pequeñas y medianas organizaciones, lo que refleja diferencias en el nivel de profesionalización de la gestión financiera.

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo analizar la brecha entre el presupuesto formal y las prácticas presupuestarias reales, identificando las principales causas de desviación y su impacto en la gestión financiera organizacional. El estudio busca aportar evidencia empírica que permita comprender este fenómeno y proponer líneas de mejora para fortalecer el control presupuestario.

MÉTODO

- **Diseño**

La investigación adoptó un diseño no experimental, de corte transversal, con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo.

- **Participantes**

La muestra estuvo conformada por 50 participantes pertenecientes a distintas áreas organizacionales, principalmente Administración, Contabilidad y Finanzas, así como Comercial/Ventas, lo que permitió obtener una visión integral del proceso presupuestario.

- **Instrumento**

Se utilizó una encuesta estructurada compuesta por 10 preguntas cerradas, con opciones de selección múltiple, orientadas a analizar la planificación presupuestaria, la ejecución real, las desviaciones y las percepciones sobre su impacto.

- **Procedimiento**

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación del cuestionario a los participantes. Posteriormente, los datos fueron procesados utilizando herramientas informáticas, aplicando estadística descriptiva para el análisis de frecuencias y tendencias.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos permiten identificar patrones relevantes en la relación entre el presupuesto formal y su ejecución real.

En primer lugar, la muestra se compone principalmente de participantes de las áreas de Administración (38%) y Contabilidad y Finanzas (36%), lo que garantiza la validez de la información obtenida debido a su cercanía con los procesos presupuestarios.

Asimismo, el 56% de los encuestados participa activamente en el seguimiento y control del presupuesto, mientras que el 26% interviene directamente en su elaboración, lo que refuerza la pertinencia de los resultados.

En cuanto a la formalización presupuestaria, el 87,9% de las organizaciones cuenta con un presupuesto estructurado, evidenciando una amplia adopción de esta herramienta. Sin embargo, esta formalización no se traduce necesariamente en una ejecución alineada.

Respecto a las causas de desviación, el principal factor identificado es la toma de decisiones no alineadas al presupuesto (39,6%), seguido por deficiencias en la planificación inicial (28,3%) y problemas de comunicación interna (18,9%). Esto indica que las desviaciones responden principalmente a factores humanos y organizacionales.

En relación con el impacto de las desviaciones, el 98,2% de los encuestados considera que estas afectan de manera significativa o moderada los resultados organizacionales, lo que resalta la importancia del control presupuestario.

Por otra parte, el 100% de los participantes reconoce la alta importancia del presupuesto como herramienta de gestión, y el 92,5% lo considera efectivo para prevenir problemas financieros, lo que refleja una valoración positiva generalizada.

En cuanto a las acciones de mejora, la implementación de sistemas de control más rigurosos es la opción más valorada (43,4%), seguida por enfoques integrales que combinan planificación, control y coordinación.

Finalmente, se identifica una brecha cultural, ya que el 58,5% considera que la planificación presupuestaria es propia de grandes empresas, lo que evidencia una limitada adopción en pequeñas y medianas organizaciones. Asimismo, el 49% de los encuestados indica haber adquirido sus conocimientos en la práctica laboral, lo que resalta la importancia de la experiencia operativa.

DISCUSIÓN

Los resultados permiten evidenciar que la gestión presupuestaria presenta una aparente contradicción: mientras existe una alta formalización del presupuesto y un reconocimiento generalizado de su importancia, persisten desviaciones significativas en su ejecución.

Este fenómeno coincide con lo planteado por Burbano Ruíz (2011), quien señala que el presupuesto debe ser acompañado de mecanismos efectivos de control para cumplir su función. La identificación de factores humanos como principal causa de desviación refuerza la idea de que la gestión presupuestaria trasciende lo técnico.

Asimismo, la importancia de la coordinación organizacional, destacada por Terry (1978), se refleja en los problemas de comunicación interna identificados en los

resultados. La falta de alineación entre áreas limita la efectividad del presupuesto como herramienta de gestión.

El hallazgo relacionado con la brecha cultural en las PyMEs evidencia la necesidad de fortalecer la profesionalización de la gestión financiera en estos contextos. Esto resulta coherente con lo señalado por Horngren et al. (2012) respecto a la importancia de desarrollar capacidades organizacionales para mejorar la toma de decisiones.

Por otro lado, el aprendizaje basado en la experiencia laboral resalta la dimensión práctica del presupuesto, lo que sugiere la necesidad de integrar la formación académica con experiencias aplicadas.

En conjunto, los resultados indican que la mejora de la gestión presupuestaria requiere un enfoque integral que combine aspectos técnicos, organizacionales y culturales.

CONCLUSIÓN

La investigación permite concluir que, aunque la mayoría de las organizaciones cuenta con presupuestos formales y reconoce su importancia estratégica, existe una brecha significativa entre la planificación y la ejecución real.

Las desviaciones presupuestarias se explican principalmente por factores humanos y operativos, como la toma de decisiones no alineadas, la falta de coordinación interna y las debilidades en la planificación.

Asimismo, se identifica una brecha cultural en la adopción de prácticas presupuestarias, especialmente en pequeñas y medianas empresas, lo que limita la efectividad de la gestión financiera.

En este sentido, se concluye que el fortalecimiento del control presupuestario requiere no solo mejorar los aspectos técnicos, sino también promover la alineación organizacional, la capacitación del personal y la profesionalización de la gestión financiera.

De esta manera, el presupuesto podrá cumplir efectivamente su rol como herramienta estratégica para la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional.

BIBLIOGRAFÍA DE RESPALDO

- Burbano Ruíz, J. E. (2011). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos* (4. ed.). McGraw-Hill.
- Hill, C., & Pitts, E. (2001). *Bienes, riqueza y dinero: principios bíblicos de Dios para las finanzas*. Family Foundations Publishing.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (14. ed.). Pearson.
- Johnson, D. (2014). *Los primeros pasos hacia la riqueza: conquista tu lugar en el mercado laboral*. Desafío.
- Kiyosaki, R. T. (2005). *El juego del dinero: por qué los inversionistas lentos pierden y el dinero rápido gana*. Aguilar.
- Kiyosaki, R. T. (2006). *La escuela de negocios: para personas que gustan de ayudar a los demás*. Aguilar.
- Kiyosaki, R. T. (2012). *Padre rico, padre pobre*. Punto de Lectura.
- Kiyosaki, R. T. (2017). *El cuadrante del flujo del dinero: guía del padre rico para la libertad financiera*. Penguin Random House.
- Panasiuk, A. (2011). *Cómo llego a fin de mes*. Nelson.
- Terry, G. (1978). *Principios de administración* (10. ed.). CECSA.