

# Planificación Estratégica del Presupuesto como Herramienta de Control de Gestión en Universidades Venezolanas

## Strategic Budget Planning as a Management Control Tool in Venezuelan Universities

Geomar Molina-Bolivar<sup>1</sup>, Iris A. Jiménez-Pitre<sup>2</sup> y Rodrigo Gámez-Pitre<sup>3</sup>



✓ Recibido: 16/julio/2021  
✓ Aceptado: 17/octubre/2021  
✓ Publicado: 29/noviembre/2021

📖 Páginas: 151-162

🌐 País

<sup>1</sup>Colombia  
<sup>2</sup>Colombia  
<sup>3</sup>Colombia

🏛️ Institución

<sup>1</sup>Universidad de La Guajira  
<sup>2</sup>Universidad de La Guajira  
<sup>3</sup>Universidad de La Guajira

✉️ Correo Electrónico

<sup>1</sup>gmolina@uniguajira.edu.co  
<sup>2</sup>iajimenez@uniguajira.edu.co  
<sup>3</sup>rgamez@uniguajira.edu.co

🆔 ORCID

<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0001-6380-379X>  
<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0002-8109-7013>  
<sup>3</sup><https://orcid.org/0000-0003-1436-0974>

🗨️ Citar así: APA / IEEE

Molina-Bolivar, G., Jiménez-Pitre, I. & Gámez-Pitre, R. (2021). Planificación Estratégica del Presupuesto como Herramienta de Control de Gestión en Universidades Venezolanas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 1(1), 151-162.  
<https://doi.org/10.37843/rted.v1i1.265>

G. Molina-Bolivar, I. Jiménez-Pitre y R. Gámez-Pitre, "Planificación Estratégica del Presupuesto como Herramienta de Control de Gestión en Universidades Venezolanas", RTED, vol. 1, n.º 1, pp. 151-162, nov. 2021.

### Resumen

La importancia de la planificación estratégica del presupuesto, así como el control de gestión radica en que además de ser parte de las políticas gerenciales, constituyen una herramienta primordial de apoyo. El propósito de esta investigación fue analizar y establecer la relación entre la planificación estratégica del presupuesto y control de gestión como herramienta en Institutos Universitarios del sector público. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, correlacional y de campo, con diseño no experimental transeccional. Conformada por una población censal de 16 directivos de ambos institutos universitarios, 8 para cada uno. Se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos, mediante un cuestionario conformado por 36 ítems con cuatro alternativas de respuestas tipo Likert para así categorizar las dimensiones e indicadores estudiados. Se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) para observar si existía diferencias significativas entre la presencia de los indicadores, y dimensiones estudiadas. Los resultados manifestaron en los diferentes indicadores y dimensiones una moderada presencia, sin diferencias significativas ( $P > 0,05$ ). Se concluye que existen debilidades en el proceso de planificación estratégica del presupuesto. Por ende, el control de gestión de las instituciones universitarias, específicamente en la dimensión control interno del presupuesto, están poco presentes los indicadores de auditoría, así como la rendición de cuentas.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, presupuesto, control, gestión, universidades venezolanas.

### Abstract

The importance of strategic budget planning and management control lies in the fact that in addition to being part of managerial policies, they constitute a primary support tool. This research aimed to analyze and establish the relationship between strategic budget planning and management control as a tool in University Institutes of the public sector. The methodology used was descriptive, correlational, and field, with a non-experimental transectional design. They made up of a census population of 16 directors from both university institutes, 8 for each. The survey was used as a data collection instrument through a questionnaire of 36 items with four alternatives for Likert-type responses to categorize the dimensions and indicators studied. It applied analysis of variance (ANOVA) was to observe significant differences between the presence of the hands and the sizes learned. The results showed a moderate presence in the different indicators and dimensions, without significant differences ( $P > 0.05$ ). It is concluded that there are weaknesses in the strategic planning process of the budget. Therefore, the management control of the university institutions, specifically in the internal control dimension of the budget, the audit indicators are not present and the rendering of accounts.

**Keywords:** Strategic planning, budget, control, management, Venezuelan universities.

## Introducción

La importancia de la planificación estratégica del presupuesto, así como el control de gestión radica en que además de ser parte de las políticas gerenciales, constituyen una herramienta primordial de apoyo, mediante el establecimiento de medidas de seguridad, control y autocontrol, auditoría, rendición de cuentas, entre muchas más, para promover la eficiencia, eficacia y asegurar la efectividad, así como ceñirse al cumulo de leyes, normas y políticas organizacionales, que enmarcan la función institucional. En la actualidad, se han ido produciendo constantes cambios tanto en el campo científico como en el organizacional, gerencial, empresarial, así como en el educativo; lo cual ha generado transformaciones dentro de las organizaciones como efecto de los avances gerenciales y las nuevas perspectivas empresariales, lo que conduce a reestructurar los enfoques gerenciales, con el fin de orientar el continuo mejoramiento de programas apoyados en una gestión empresarial efectiva, modificando el entorno estratégico en la elaboración de presupuestos y el control de gestión de las instituciones mismas.

En las organizaciones educativas la situación es la misma, acrecentándose debido a la misión que tienen como fundamento moral y productivo en la formación de nuevos ciudadanos. Todo esto deja ver, que se requiere una reestructuración de las metodologías y las estrategias gerenciales para que respondan a las demandas del momento, promoviendo la aplicación de variables claves fundamentales como la planificación estratégica en la elaboración de los presupuestos que permitan implementar herramientas oportunas como por ejemplo el control de gestión del gerente como elemento integrador dentro de la organización. Las organizaciones del tercer milenio poseen unas características comunes, que son tendencia a cambios, transformaciones e innovación, tanto de su estructura, políticas, así como cursos de acciones; de allí se afirma que, se ven obligadas a abordar los problemas en gestión, partiendo en el sentido del éxito o fracaso de una empresa depende en gran

medida en una adecuada planificación estratégica del presupuesto, Aceves-Ramos (2004).

De tal manera, estas herramientas gerenciales ya han sido implementadas en instituciones universitarias nacionales e internacionales en los últimos años, han sido muy importantes, toda vez que han creado una preocupación constante por la mejora administración y calidad universitaria. Ahora bien, para que el sector universitario logre alcance su propósito, es fundamental que las distintas unidades, órganos que la integran coadyuben en el ámbito de sus respectivas competencias, ceñidas a los principios administrativos, financieros, así como también a todo el marco legal que los regula.

En este sentido, el objetivo de la investigación fue analizar y establecer la relación entre la planificación estratégica del presupuesto con el control de gestión como herramienta en Institutos Universitarios del sector público, las empresas tanto públicas como privadas requieren del manejo de sus finanzas a través de un presupuesto para permitir el mejor uso de sus recursos financieros. Dentro de este ámbito de acción, se tiene por regla que el control se ejecuta en todos los ámbitos organizacionales, se visualiza como una metodología de trabajo necesaria para el desarrollo de los procesos; lo cual requiere una formulación de lineamientos que permitan comparar los estándares planificados con los resultados obtenidos, permitiendo el establecimiento de indicadores para evaluar su gestión.

## Metodología

El estudio se categorizó dentro de los lineamientos del paradigma positivista, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, debido a la realidad observada. Es decir, se analizó el problema para conocer y describir las características y dimensiones de las variables implicadas en el estudio. Al respecto, Hernández, Fernández & Baptista reseñan que las investigaciones descriptivas “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o

cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2014, p. 80). Más adelante el autor enfatiza que “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

Los mecanismos utilizados para alcanzar los objetivos del presente estudio son a través del diseño de una investigación tipificada como transversal no experimental de campo. Se cataloga como transversal, debido a que las variables, serán observadas de una vez, mediante la utilización de fuentes primarias, sin pretender evaluar su evolución; en términos de los cambios que pudiera experimentar la variable a futuro. Sobre este último aspecto afirma Sierra-Bravo “los estudios transversales, realizan un corte perpendicular de una situación en un momento dado y se estudia su estructura permitiendo observar el fenómeno” (1992, p. 34).

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista los diseños no experimentales descriptivos tienen por objeto “indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables” (1991, p. 187). En otras palabras, la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables de personas u objetos sin ser manipuladas. Con base en la forma de recolección de la información, este estudio puede ser catalogado como “de campo,” ya que los datos fueron obtenidos directamente en las instituciones educativas seleccionadas para el estudio, donde los investigadores recolectaron mediante encuestas la información. Por lo tanto, en la presente investigación se tomó en cuenta la opinión del personal directivos de la institución objeto de estudio.

Por su parte, Chávez-Alizo (2007), define la investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir: el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. El presente estudio se centró en los

Institutos Universitario Tecnológico de Maracaibo (IUTM), así como el Instituto Universitario Tecnológico de Cabimas (IUTC), ambos ubicados en el estado Zulia, Venezuela.

La población estuvo constituida por dieciséis (16) empelados para ambos instituto, donde se realizó encuestas al personal administrativo responsable, se seleccionaron como unidades de análisis los tres niveles de decisión del presupuesto (corporativo, ejecutivo, operativo), donde se realizó encuestas al personal administrativo responsable, específicamente un (1) coordinador de presupuesto, cuatro (4) analistas, un (1) coordinador de finanzas, un (1) coordinador de contabilidad, por último, un (1) subdirector administrativo en cada una de las instituciones universitarias, para un total de 16 unidades de información, vale decir, ocho (8) para cada institución educativa. Es así como el instrumento para la captación de la información fue elaborado y adaptado a los requerimientos para medir y analizar la planificación estratégica del presupuesto y control de gestión. Para esto se utilizó la escala tipo Likert modificada como escala de medición.

## Resultados

En el presente apartado se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los mismos son expuestos siguiendo el orden de presentación de las variables Planificación Estratégica y Control de Gestión, sus dimensiones e indicadores.

**Planificación.** La planificación es una herramienta que está estrechamente relacionada a la gestión del gerente, debido a que ésta le permite anticipar los resultados a obtener en la organización. La planificación es un proceso fundamental de la función administrativa, implica ante todo previsión; parte del diagnóstico de necesidades, formulaciones de políticas, misión, visión, objetivos, fijación de metas y previsión de recursos, estos elementos son primordiales y responden al contexto de la institución, para la cual se planifica; y en consideración a ello,

se definen los cursos de acción y se seleccionan los medios para llevar a cabo las acciones que permiten lograr los objetivos.

De allí, según Munch-Galindo & García-Martínez (2000), definen la planificación como “el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad” (p.25). Igualmente, Koontz, Weihrich & Cannice (2003), definen la organización como una estructura que tiene como propósito la asignación de funciones y la responsabilidad de los resultados de las mismas. Mientras que Lepeley (2003), afirma que la dirección consiste en la satisfacción de necesidades básicas, afectivas, económicas y espirituales, permiten cimentar las bases humanas y afectivas que son imprescindibles para implementar con éxito una gestión de calidad”.

Por su parte, Chiavenato (2005), considera que el control es un elemento operacional de la evaluación que permite determinar qué se hace y la forma cómo se llevan a cabo las actividades. A través del mismo, se crean, definen y aplican mecanismos para realizar las actividades de vigilancia, supervisión y corrección de las desviaciones en los cursos de acción emprendidos, respecto al desempeño, utilización de los recursos, acciones ejecutadas y resultados obtenidos. El control, deberá dar cuenta de estos comportamientos, a fin de que puedan ser evaluados para adecuar el funcionamiento, a lo previsto en la planificación.

**Planificación Estratégica.** Según, Fernández-Romero (2004); La planificación estratégica (Corporate Planing), es esta una denominación de origen británico, probablemente. La denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.

**Presupuesto Público.** Romero (2003), plantea el presupuesto público constituye uno de los instrumentos de mayor relevancia en la toma de decisiones estratégicas, tácticas, operativas de cualquier gestión, definiéndose como el cálculo o estimación financiera anticipada de los ingresos y gastos del sector debidamente equilibrados, lo cual permite planear, programar, proyectar lo mismo en un periodo fiscal, a fin de que lo programado o proyectado en el plan sea lo más cercano a la ejecución. Desde el punto de vista económico, las universidades públicas venezolanas, dependen del Estado para garantizar su funcionamiento, al punto que más del 95% del cálculo de ingresos de estas instituciones de educación superior oficial provienen del presupuesto nacional, por ello es notoria su importancia de su debida ejecución, así como de la gestión

Asimismo, el autor Plaza (2012), define el presupuesto público, es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Es la herramienta que utilizan las instituciones como instrumento de desarrollo anual para formular sus planes y programas.

**Gestión del Director y sus funciones administrativas.** Hablar de gestión es saber que el trabajo se realiza mediante el esfuerzo de otras personas, es la capacitación, organización, mantenimiento y utilización de los recursos para lograr los objetivos de la organización. Al respecto Davis y Newton (2006) llaman gestión a la serie de procesos organizados que se realizan con el fin ayudar a otros para alcanzar los objetivos organizacionales.

Toda organización se propone a cumplir una serie de objetivos que le conduzcan a alcanzar una efectiva productividad, esto se logra sí dentro de la misma se conduce a cabalidad el proceso administrativo, por lo cual, el líder debe cumplir con el mismo y garantizar el desarrollo armónico de la institución. Por otra parte, Koontz, Weihrich & Cannice (2003), refieren “la administración es el proceso de diseñar y mantener un



entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p. 6).

**Control de Gestión.** Según el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria de Ciencia y Tecnología de Venezuela (2014), el control de gestión se concibe como un una variable primordial en el monitoreo de las actividades que se orientan a la planificación estratégica del presupuesto de los recursos económicos, financieros, garantizando así su aplicación de las normativas de carácter legal establecidas en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2010), asimismo como otras disposiciones legales establecidas en el marco legal venezolano; en donde permitan garantizar el presupuesto público.

Dada esta responsabilidad que tienen estas instituciones por el uso eficiente de los recursos, su efectividad; tienen la obligación de presentar informes, rendir cuentas, entre otras. De lo cual, se denota en los Institutos Universitarios, múltiples debilidades halladas en diferentes auditorías realizadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, entre donde se destacan ausencia de un efectivo sistema de control interno, así como también carecen de existencia de soportes de erogación para justificar el dinero otorgado, así como la falta de establecimiento de normas, políticas y procedimientos.

**Control Interno.** A este respecto, debe considerarse lo establecido en el articulado 35:

El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, 2010).

Asimismo, el artículo 36 de la mencionada ley señala: “corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente” (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, 2010). Por otra parte, el presupuesto como herramienta de la administración tal como lo define Del Río “es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado” (2009, p.3).

Partiendo de estas premisas, en cuanto al presupuesto que manejan, puede afirmarse que se trata de uno de los instrumentos medulares para el funcionamiento y desempeño de las universidades públicas, por cuanto el gobierno nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, establece las directrices que condicionan desde la formulación del presupuesto hasta su ejecución y control, atendiendo objetivos institucionales, normas legales como las nombradas anteriormente, proporcionando una regulación relacionada con la organización y su gestión, que considera los parámetros de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto para medir el desempeño institucional.

Igualmente, Benjamín (2001), señala lo siguiente: el control mide resultados con la finalidad de evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos. La función de control tiene dos aspectos: uno tendente a asegurar la ejecución consecuente con los planes, y otro que opera de manera más dinámica y supone una actuación preventiva o correctora mediante la comparación de los resultados con respecto al parámetro establecido, proporcionando una retroalimentación.

Apoyando lo anterior, Cepeda (2005) sostiene que, el propósito del control interno es preservar la existencia de la organización y apoyar su desarrollo. Sobre esta base, el autor define el control como un proceso por medio del cual las actividades de una organización

quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción, que se adhiere a las actividades de la entidad. Teóricamente, existen diferentes clasificaciones del control: de acuerdo con el receptor del control (financieros, de mercadeo, de producción, etc.) o al momento de su realización (previo, concurrente y de retroalimentación). Sin embargo, independientemente del receptor del control, los procesos deben tener controles en los tres momentos de la operación (Amat, 2003).

El control previo o anterior, previene los problemas de manera anticipada, tiene lugar antes de la actividad verdadera y con visión futurista, define procesos y procedimientos, codifica elementos, verifica legalidad. De esta manera, organiza la acción, e introduce elementos con los cuales evita los problemas, más que corregirlos. Por su parte, el control concurrente, tiende a informar las variaciones en los procesos mientras se desarrolla la actividad, pudiendo corregir las situaciones potencialmente problemáticas, antes de que se vuelvan costosas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa, además de la verificación del proceso en tiempo real, sin embargo, es menester que haya una clara definición de responsabilidades de cada una de las partes para que la supervisión sea proactiva. Finalmente, el control posterior, es aquel que tiene lugar después de la acción, es decir, se basa en la retroalimentación y debido a que tiene lugar cuando ya ha finalizado el proceso, su utilización básica es a futuro. Se expresa en las revisiones periódicas en cada cierre de proceso.

Es muy útil en los procesos de planificación porque permite conocer los aciertos y desaciertos del pasado e incluir este conocimiento en los planes. Para Robbins & Coulter (2005), el control administrativo, es un esfuerzo sistemático, por lo tanto, obedece a un proceso definido para su ejecución exitosa: Establecimiento de normas de desempeño con objetivos de planificación, diseño de sistemas de re-información, comparación de resultados reales con las

normas previamente establecidas, determinación de desviaciones y su importancia relativa. Así como la toma de medidas correctivas en caso de desviaciones, para garantizar que los recursos de la empresa se usen de manera eficaz (para alcanzar los objetivos establecidos) y con el máximo de eficiencia posible.

Agregan los autores, que esta toma de acciones puede darse de diversas maneras, desde no hacer nada, hasta corregir el desempeño o reconsiderar el estándar originalmente definido. Sin embargo, no importa cuán bien diseñado y en funcionamiento esté el control, solo puede proveer una razonable seguridad a la gerencia, respecto de la realización de los objetivos de la entidad. La probabilidad de realización es afectada por limitaciones inherentes en todos los sistemas de control interno.

En el caso de las instituciones públicas venezolanas, la Contraloría General de la República (1997), en sus normas generales de control interno, plantea como objetivos del control interno: Salvaguardar el patrimonio público; Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica y procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos, y operaciones institucionales, y acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del ente público. Objetivos bastante ambiciosos, a un tiempo, muy generales y específicos.

Cada entidad fija su misión (ver Tabla 1), estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad como un todo o específicos para cada entidad en particular. En este sentido, los objetivos del control interno deben ser establecidos para cada área o actividad del organismo o entidad, y caracterizarse por ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con los objetivos generales de la institución.

**Tabla 1**

*Variables Estudiadas con sus Respectivas Dimensiones en los Institutos Universitarios Tecnológicos Estudiados*

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Planificación Estratégica</b>	Marco legal de la planificación estratégica del presupuesto	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Ley orgánica de la administración financiera del sector público. Ley orgánica del régimen de presupuesto Reglamento N° 1 de la ley orgánica de la administración. Financiera del sector público, sobre el sistema presupuestario Ley orgánica de planificación pública y popular.
	Etapas de la planificación estratégica del presupuesto	Formulación Ejecución Seguimiento y evaluación
	Elementos de la planificación estratégica del presupuesto	Plan Operativo Estrategias Prospectiva Integral Viabilidad Continuidad Medición Evaluación
<b>Control de Gestión</b>	Tipos de control de gestión	Preventivo De seguimiento De resultado
	Componentes del control de gestión	Entorno de control Evaluación de riesgo Actividad de control Información Monitoreo
	Tipos de indicadores de control de gestión	Ejecución Eficacia Eficiencia Económicos
	Control interno del presupuesto	Auditoria Rendición de cuentas

*Nota.* Matriz Operacional de las Variables, Dimensiones e Indicadores (Jimenes Pitre, Molina-Bolívar y Pitre Gámez. 2021).

Los indicadores de la dimensión “Marco Legal del Presupuesto” presentaron el mismo grado de presencia, sin diferencias significativas ( $F= 1,923$   $P= 0,115$ ), a excepción del indicador Constitución Nacional República Bolivariana de Venezuela (CRBV) la cual presentó en promedio una alta presencia (3,72), en comparación al resto de las leyes, donde presentaron una moderada presencia (Figura 1). Según Reglamento N° 1 Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2005) sobre el sistema de presupuesto (R-1 LOAFSP).

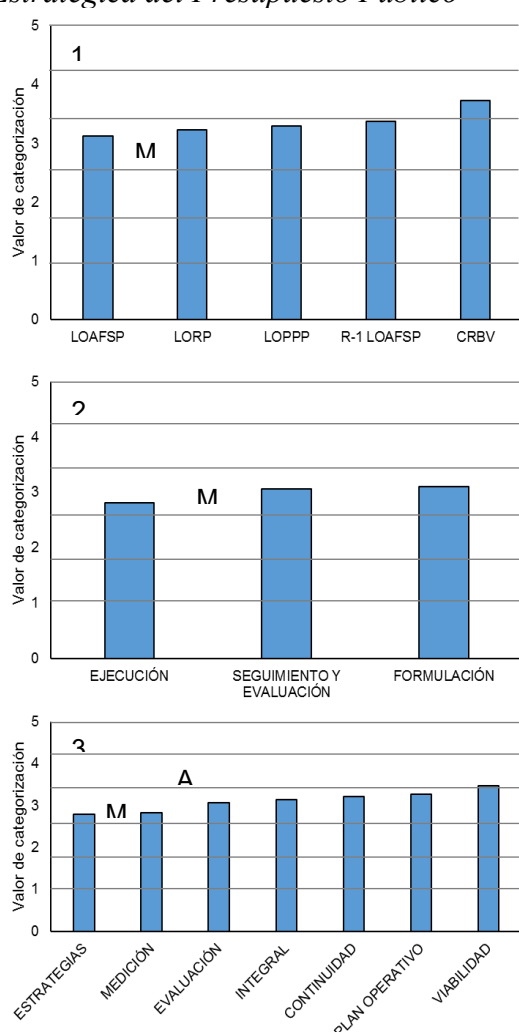
En este sentido, se destaca que el marco legal proporciona bases de donde las instituciones construyen, determinan el

alcance en participación política (DANA, 2009). Con respecto a “Etapas de la Planificación Estratégica del Presupuesto”, todas obtuvieron una moderada presencia sin diferencias significativas ( $F= 0,727$ ;  $P= 0,489$ ); el valor más alto obtenido fue para en Formulación (3,10), mientras el más bajo fue para la Ejecución (2,81) (Figura 1-2). Los encuestados conciben a las etapas en la planificación estratégica donde se encuentran moderadamente presentes, por lo cual existe firme intención de ejecutar lo planteado en la Ley Orgánica de Planificación Pública de la República Bolivariana de Venezuela (2010), la cual tiene por objeto desarrollar los principios, normas sobre planificación donde rigen las ramas de los

Poderes Públicos, así como en su organización junto al funcionamiento de los órganos encargados para planificar, coordinar acerca de las políticas públicas.

Así mismo, permite garantizar un sistema de planificación (ver Figura 1), orientado en las etapas de Formulación (artículo 45), Ejecución (artículo 46) y Seguimiento, Evaluación (artículo 47).

**Figura 1**  
*Marco Legal del Presupuesto – Planificación Estratégica del Presupuesto Público*



*Nota.* Valores ponderados promedios de categorización para los indicadores en dimensiones asociadas a la variable Planificación Estratégica del Presupuesto en las Instituciones Universitarias del sector público del estado Zulia, Venezuela. 1) Dimensión Marco Legal del Presupuesto; 2) Etapas Planificación Estratégica; 3) Elementos de la Planificación Estratégica. A= Franja de Alta presencia; M= Franja de moderada presencia, elaborado por elaborado por Jimenes Pitre, Molina-Bolívar y Pitre Gámez. 2021.

Por su parte, los indicadores de la dimensión “Elementos de la planificación estratégica del presupuesto” mostraron un nivel moderado de presencia a excepción de la “viabilidad”, donde se obtuvo el mayor valor (3,47) donde se ubica en una categoría de alta presencia (Figura 1-3), aunque no se encontró una diferencia significativa en las presencias de los indicadores ( $F= 1,50$ ;  $P= 0,184$ ). El indicador viabilidad en planificación estratégica representa el primer aspecto que amerita considerarse en los institutos universitarios del sector público.

En cuanto con la dimensión “Tipos de Control de Gestión” presento todos sus indicadores con una presencia moderada, sin diferencias significativas ( $F= 0,302$ ;  $P= 0,741$ ); destacando el Control de seguimiento como el de mayor valor ponderado promedio (3,06) (Figura 2.1.). Se evidencia que los coordinadores y analistas en los contextos investigados emplean de modo moderado los tipos de control de gestión, no tomando en cuenta que este va desde el inicio de la acción pública hasta alcanzar los resultados. Se debe comprobar su utilización de los recursos en el cumplimiento sobre actividades – tareas para lograr los resultados previstos en el plan como en el presupuesto (Zambrano, 2011).

Los “Componentes del Control de Gestión” en los Institutos Universitarios del sector público, mostraron una presencia moderada en su totalidad, sin diferencias significativas ( $F= 0,404$ ;  $P= 0,805$ ); se destaca el entorno de control como el indicador con mayor valor ponderado (3,27) (Figura 2-2). Se suelen mostrar la falta de conexión o la incoherencia entre áreas de control son obstáculos para alcanzar los objetivos, donde su debilidad de una conexión puede compensarse con la fortaleza de otras, así como es posible diseñar diferentes sistemas de control igualmente funcionales a partir de distintas combinaciones de componentes de control (Carenys & Sales, 2014).

Los componentes del control de gestión proporcionan el ámbito en el cual las personas conducen sus actividades, cumplen sus responsabilidades de control sirviendo como fundamentos para otros componentes, con lo cual la gerencia valora los riesgos en

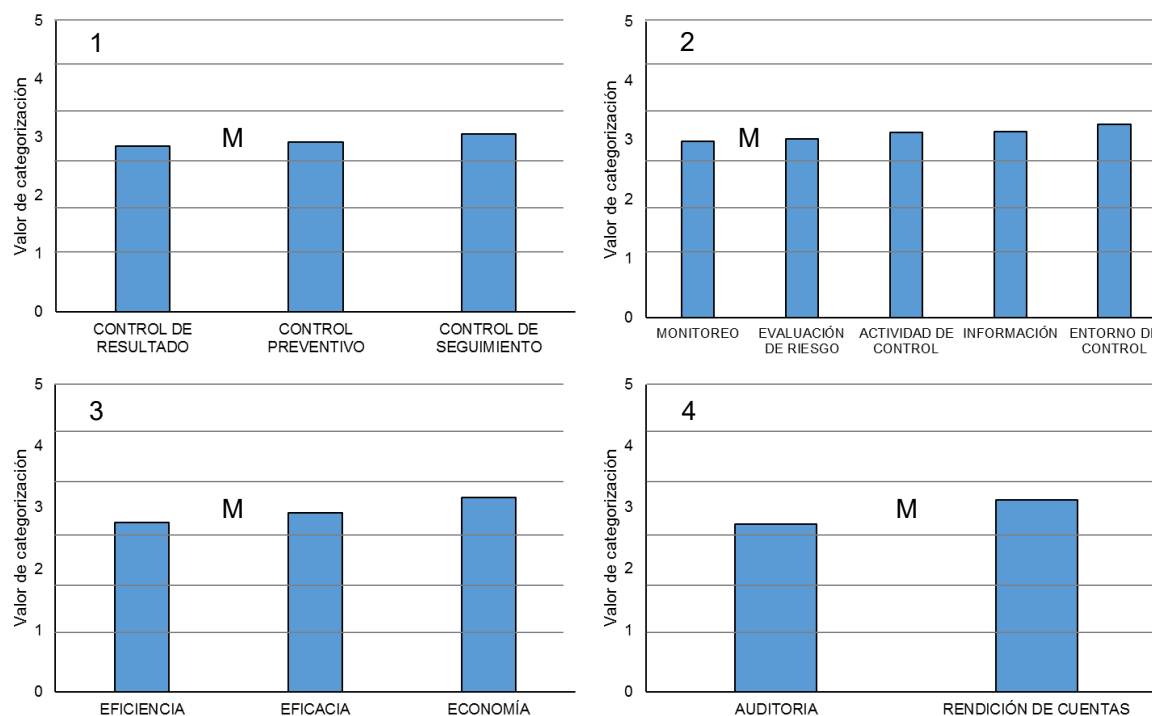


consecución de los objetivos deseados. (Estupiñan, 2006).

Los “tipos de indicadores de control de gestión del presupuesto”, mostraron igualmente una presencia moderada, sin diferencias significativas ( $F= 1,469$ ;  $P= 0,241$ ), destacando economía como el de mayor valor ponderado promedio (3,16) (Figura 2-3). El “Control interno del presupuesto” en los Institutos Universitarios del sector público, obtuvo una presencia moderada de sus dos indicadores, sin diferencias significativas ( $P > 0,05$ ), cuyo valor más elevado se encontró sobre Rendición de cuentas (3,12) (Figura 2-4).

El control interno (ver Figura 2) puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices, planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad, orden en la gestión financiera, contable y administrativa empresarial, entre ellos, salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, así como el cumplimiento de políticas definidas (Aguirre, 2006); todos los aspectos anteriores poco presentes en los Institutos Universitarios del sector público del estado Zulia.

**Figura 2**  
*Control de Gestión. Dimensiones e Indicadores*



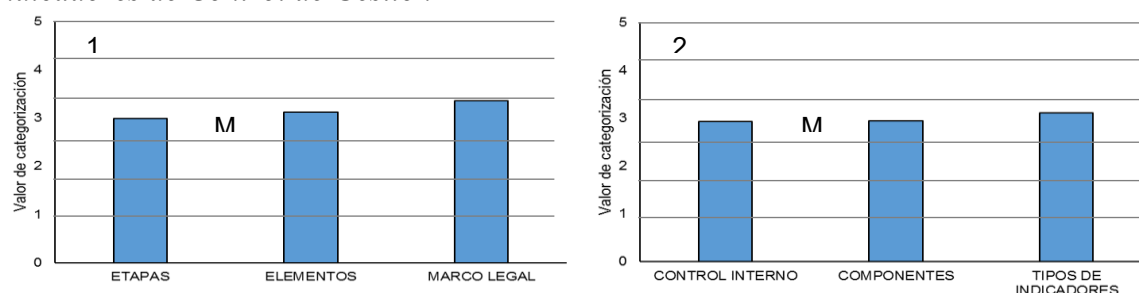
*Nota.* Valores ponderados promedios de categorización para los indicadores en dimensiones asociadas a la variable Control de gestión del presupuesto en los IU del sector público del estado Zulia, Venezuela. 1) Tipos de control de gestión; 2) Componentes; 3) Indicadores; 4) Control interno. M= Franja de moderada presencia, elaborado por Jimenes Pitre, Molina-Bolívar y Pitre Gámez. 2021.

En cuanto a la variable “Control de Gestión” mostró así en todas sus dimensiones una moderada presencia, sin diferencias significativas entre ellas ( $P > 0,05$ ), destacando el mayor valor ponderado promedio en su dimensión “Tipos de indicadores” (3,11) (Figura 3-2). Por regla, este tipo de control se ejecuta en todos los ámbitos organizacionales, se visualiza como una metodología de trabajo

necesaria para el desarrollo de los procesos; lo que requiere formulación de lineamientos para permitir comparar los estándares planificados con los resultados obtenidos, permitiendo el establecimiento de indicadores (ver Figura 3) para evaluar la gestión (Zambrano, 2011), al estar los procesos presentes solo a medias, los Institutos Universitarios del sector público presentan

debilidades en su gerencia presupuestaria.

**Figura 3**  
*Indicadores de Control de Gestión*



*Nota.* Valores ponderados promedios de categorización para dimensiones de las variables estudiadas en los IU del sector público del estado Zulia, Venezuela. 1) Planificación estratégica del presupuesto; 2) Control de gestión. M= Franja de moderada presencia, elaborado por Jimenes Pitre, Molina-Bolívar y Pitre Gámez. 2021.

## Conclusiones

Una vez finalizada cada una de las etapas de este estudio y analizada la información suministrada por los directivos y personal administrativo de los Institutos Universitarios Tecnológico de Maracaibo (IUTM), así como el Tecnológico de Cabimas (IUTC), ambos ubicados en el estado Zulia, Venezuela, se tienen las siguientes conclusiones: Respecto a la variable Planificación Estratégica y su dimensión Marco Legal de la Planificación Estratégica del Presupuesto, se observó, a través de los indicadores presentaron el mismo grado de presencia, sin diferencias significativas, a excepción del indicador Constitución Nacional República Bolivariana de Venezuela (CRBV) la cual presentó en promedio una alta presencia (3,72), en comparación al resto de las leyes, donde presentaron una moderada presencia, donde se destaca que el marco legal proporciona bases sólidas.

Con respecto a la dimensión Etapas de la Planificación Estratégica del Presupuesto, todas obtuvieron una moderada presencia sin diferencias significativas; el valor más alto obtenido fue para en Formulación, mientras el más bajo fue para la Ejecución. Los encuestados conciben a las etapas en la planificación

estratégica donde se encuentran moderadamente presentes, por lo cual existe firme intención de ejecutar lo planteado en la Ley Orgánica de Planificación Pública de la República Bolivariana de Venezuela (2010), la cual tiene por objeto desarrollar los principios, normas sobre planificación donde rigen las ramas de los Poderes Públicos, así como en su organización junto al funcionamiento de los órganos encargados para planificar, coordinar acerca de las políticas públicas.

Por su parte, los indicadores de la dimensión “Elementos de la planificación estratégica del presupuesto” mostraron un nivel moderado de presencia a excepción de la “viabilidad”, donde se obtuvo el mayor valor (3,47) donde se ubica en una categoría de alta presencia, aunque no se encontró una diferencia significativa en las presencias de los indicadores. El indicador viabilidad en planificación estratégica representa el primer aspecto que amerita considerarse en los institutos universitarios del sector público.

Ahora bien, en relación con la variable Control de Gestión, específicamente su dimensión tipos de control de gestión, presento todos sus indicadores, vale decir, preventivo, de seguimiento y de resultado, con una presencia moderada, sin diferencias significativas; destacando el control de seguimiento como el de mayor valor ponderado promedio. De allí, se evidencia que los coordinadores y analistas en los

contextos investigados emplean de modo moderado los tipos de control de gestión, no tomando en cuenta que este va desde el inicio de la acción pública hasta alcanzar los resultados. Por lo que se recomienda, comprobar su utilización de los recursos en el cumplimiento sobre actividades – tareas para lograr los resultados previstos en el plan como en el presupuesto.

En cuanto a la dimensión componentes del control de gestión en los Institutos Universitarios del sector público, mostraron una presencia moderada en su totalidad, sin diferencias significativas; se destaca el entorno de control como el indicador con mayor valor ponderado. Se suelen mostrar la falta de conexión o la incoherencia entre áreas de control son obstáculos para alcanzar los objetivos, donde su debilidad de una conexión puede compensarse con la fortaleza de otras, así como es posible diseñar diferentes sistemas de control igualmente funcionales a partir de distintas combinaciones de componentes de control. Seguidamente, con respecto al indicador tipos de control de gestión del presupuesto, mostraron igualmente una presencia moderada, sin diferencias significativas, destacando economía como el de mayor valor ponderado promedio.

Finalmente, el indicador control interno del presupuesto en los Institutos Universitarios del sector público, obtuvo una presencia moderada de sus dos indicadores, sin diferencias significativas, cuyo valor más levado se encontró sobre Rendición de cuentas, en consecuencia se concluye que existe una moderada presencia, sin diferencias significativas tanto en la variable planificación estratégica del presupuesto como en la gestión de control, sin embargo, existen debilidades en la dimensión proceso de planificación estratégica del presupuesto y por ende en el control de gestión, en virtud que los indicadores auditorías y rendición de cuentas están poco presentes en los Institutos Universitarios estudiados del sector público del estado Zulia

En consecuencia, se concluye que existen debilidades en el proceso de planificación estratégica del presupuesto y

por ende en el control de gestión de las instituciones universitarias del sector público estudiadas, vale decir, tanto en el Instituto Universitario Tecnológico de Maracaibo (IUTM), así como el Instituto Universitario Tecnológico de Cabimas (IUTC), ambos ubicados en el estado Zulia, Venezuela, específicamente en la dimensión control interno del presupuesto, toda vez que están poco presentes los indicadores de auditoría, así como el de rendición de cuentas, lo que sin duda alguna perjudica el óptimo funcionamiento administrativo, financiero, en perjuicio de toda la comunidad universitaria y por ende, de la sociedad venezolana e inclusive mundial.

## Referencias

- Aceves-Ramos, V. D. (2004). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- Amat, J. (2003). Control de gestión: Una perspectiva de dirección. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- Asamblea Nacional Constituyente (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 5.453, 24 de marzo. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente (2005). Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial N.º 38.198. 13 de Julio. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente (2010). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N.º 37347. 17 de diciembre. Caracas, Venezuela.
- Carenys, J., & Sales, X. (2014). La funcionalidad de los sistemas de control de gestión: una metodología de evaluación. *Harvard Deusto business review*, (234), 42-49.
- Cepeda G. (2005). Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw Hill.
- Chávez-Alizo, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Editorial Artes Gráficas. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill.
- DANA. (2009). Definición de marco legal. [http://www.danacconnect.com/wiki/index.php/Conceptos\\_de\\_Marco\\_Legal\\_Ley\\_Legislaci%C3%B3n\\_y\\_Reglamento](http://www.danacconnect.com/wiki/index.php/Conceptos_de_Marco_Legal_Ley_Legislaci%C3%B3n_y_Reglamento).

- Del Río, C. (2009). *El presupuesto*. Editorial Cengage Learning.
- Estupiñan, R. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Ecoe.
- Fernández-Romero, A. (2004). Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones. Ediciones Diaz Santos, S.A.
- Hernández R., Fernández-Collado, C. Baptista-Lucio, M.P. (1991). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. McGraw-Hill
- Hernández R., Fernández-Collado, C & Baptista-Lucio, M.P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. McGraw-Hill
- Koontz, H., Wehrich, H. & Cannice, M. (2003). Administración una perspectiva global. 12ª, McGraw Hill.
- Lepeley, M.T. (2003). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación*. McGraw-Hill
- Munch-Galindo, L. & García-Martínez, J. (2000). *Fundamentos de Administración*. 9ª edición, Trillas.
- Plaza, A. F. (2012). *Presupuesto Público*. Universidad Nacional de la Pampa. Argentina.
- República Bolivariana de Venezuela (2010). *Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular*, Pub. L. No. Gaceta Oficial N° 6.011.
- Romero, E. (2003). *Presupuesto y contabilidad pública: una visión práctica*. (Segunda edición). Ecoe ediciones.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va. Edición. Publicado por Pearson Education, Editorial Prentice Hall.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés Bello.