



Artículo Original

DOI:

## Gestión presupuestaria de las universidades públicas: estudio empírico

Budgetary management of public universities: An empirical study

Bettina Niño Ramírez<sup>a\*</sup>

<sup>a\*</sup>*Licenciada en Administración. bettina\_84\_80@hotmail.com*

**Cómo citar:** Niño Ramírez, B. (2022). Gestión presupuestaria de las universidades públicas: estudio empírico, vol.6, no 1, [70 -94]. DOI:

<https://doi.org/10.22463/27111121.3507>

Recibido: Julio 28, 2021 ; Aceptado: Agosto 16, 2021

### RESUMEN

Palabras clave:

- 1 Análisis
- 2 Gestión
- 3 Presupuesto
- 4 Universidad
- 5 Pública

La presente investigación tiene como propósito realizar un estudio sobre el análisis de la gestión presupuestaria de una de las universidades públicas en el estado Táchira. La investigación se fundamenta en el tipo descriptiva bajo la modalidad de campo, con una población de 20 trabajadores de la coordinación del área Administrativa de presupuesto en las universidades públicas: Universidad de los Andes, La Universidad Experimental del Táchira y Universidad Abierta. Se aplica como instrumento de recolección de información, un cuestionario conformado por 20 ítems validado a través de la técnica juicio de experto; la confiabilidad del resultado, se obtuvo a través del procedimiento estadístico denominado Alpha de Cronbach. El análisis e interpretación de resultados permitieron inferir que, en la gerencia del nuevo tiempo, aplicada en las organizaciones sociales supra mencionadas, los gerentes están de acuerdo de ser los que realizan el presupuesto de la Universidad en cada uno de los proyectos presentados en la misma. Aunado a ello existe conocimiento sobre la elaboración y los parámetros que se deben tomar en cuenta la elaboración del presupuesto cumpliendo con la ley y alcanzando lograr el mayor número de soluciones para el desarrollo de la universidad cubriendo con su operatividad.

### ABSTRACT

Keywords:

- 1 Analysis
- 2 Management
- 3 Budget
- 4 University
- 5 Public

The purpose of this research is to conduct a study on the analysis of the budget management of one of the public universities in the state of Táchira. The research is based on the descriptive type under the field modality, with a population of 20 workers of the coordination of the budget administrative area in the public universities: Universidad de los Andes, Universidad Experimental del Táchira and Universidad Abierta. A questionnaire made up of 20 items validated through the expert judgment technique was applied as a data collection instrument; the reliability of the result was obtained through the statistical procedure called Cronbach's Alpha. The analysis and interpretation of the results allowed inferring that in the management of the new time, applied in the above mentioned social organizations, the managers agree to be the ones who carry out the budget of the University in each of the projects presented in the same. In addition to this, there is knowledge about the elaboration and the parameters that must be taken into account in the elaboration of the budget, complying with the law and achieving the greatest number of solutions for the development of the university, covering its operability.

\*Autor de Correspondencia.

E-mail: [bettina\\_84\\_80@hotmail.com](mailto:bettina_84_80@hotmail.com) (Bettina Niño Ramirez)



Peer review is the responsibility of the Universidad Francisco de Paula Santander  
This is an article under the license CC BY-ND

## Introducción

Las Organizaciones sociales, son sistemas socio técnicos, conformados por personas capaces de comunicarse, para la obtención de recursos, fines u objetivos en común. Estas organizaciones sociales en la gerencia del nuevo tiempo, no existen aisladas del mundo, sino que por el contrario tiene una constante y dinámica interacción con ese medio ambiente que las rodea, y dicha interacción puede facilitar o restringir su funcionamiento. Por tanto, una de las aristas fundamentales de esa interacción, es el medio económico, que sin duda alguna contempla la base económica y financiera de esas organizaciones, en el que predomina la incertidumbre por diferentes variables como pérdida del poder adquisitivo de la moneda, inflación, entre otras; por ello, se exige el desarrollo de herramientas administrativas que puedan contrarrestar el impacto económico en dichas organizaciones.

Los desafíos que debe enfrentar la sociedad y todas las instituciones que emergen como fenómenos asociativos en el nuevo tiempo, se hace continuo y permanente; verbigracia, las universidades latinoamericanas, ya que han sido identificadas como centro de análisis desde diversas vertientes, organismos internacionales, nacionales, regionales, entes gubernamentales, no gubernamentales, entre otros. Se observa, entonces que en las universidades como organizaciones sociales de gerencia del nuevo tiempo, existe una progresiva preocupación por la definición de una nueva visión de la educación superior; traducido esto fundamentalmente en una renovación y revolución total del sistema educativo, a través de diversas vías y distintos mecanismos, en donde tiene importancia fundamental, la globalización, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el respeto y acatamiento por las normativas legales así como el uso adecuado, óptimo eficaz y eficiente de los recursos que comprenden la administración económica y financiera, que emergen como la figura de estudio central del presente trabajo “el presupuesto”.

En este sentido, Martínez (2015), opina que la Universidad es una “Institución destinada a la enseñanza superior (aquella que proporciona conocimientos especializados de cada rama del saber), que está constituida por varias facultades y que concede los grados académicos correspondientes” (s/p). Así pues, las universidades nacionales o privadas, como casas de estudios superiores y saberes, tienen el mismo fin, el cual se basa en una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Por ello, esta función, está dirigida a egresar profesionales multidisciplinarios

e integrales que, puedan destacar y competir en el campo laboral, rompiendo con ello paradigmas del sector gerencial educativo que en la actualidad han caído en obsolescencia; así como también, a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educativos básico y de educación diversificada; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita cualquier país, para su desarrollo y progreso.

Más aún, la Universidad tiene que adaptarse a los nuevos requerimientos y exigencias económicas que presenta la sociedad; por ello, requiere obtener y administrar recursos económicos y financieros en función de un contexto social actualizado, que demanda considerar un servicio real y efectivo a la población, pues a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida de cada nación mediante su contribución en referentes doctrinarios para la búsqueda y el esclarecimiento de los diversos problemas que cada país presenta. Se convierte entonces la Universidad, en el medio por el cual, se busca la formación integral y multidisciplinaria del ser humano, que busca aportar soluciones a las necesidades de los países, lo cual conlleva a una preparación esencial para afrontar los retos que la sociedad le presenta.

Ahora bien, Venezuela, no se aparta de los postulados anteriores, ya que como se evidencia en el Artículo 2 de la Ley de Universidades (1960) “Las Universidades son Instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país (...)”, por lo cual, las universidades nacionales como privadas, forman parte del sistema educativo nacional, para buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, amén de alcanzar soluciones pragmáticas, científicas, comprobadas, humanísticas, a los problemas y dificultades de la Nación. En este sentido, se hace necesario hacer referencia al sistema educativo venezolano, que dentro de los derechos constitucionales de carácter educativo dispuestos en el Artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), propugna que: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamentalmente, es democrática, gratuita y obligatoria”.

Bajo esa premisa constitucional, debe considerarse entonces que la educación en todos sus niveles y modalidades, es gratuita, democrática y obligatoria, siendo función indeclinable del Estado, el logro de este postulado. Esto es así, desde el año 1870, en el entonces gobierno del presidente de la República Antonio Guzmán Blanco. En este año, se dicta un decreto, en el que se plasmó que el Estado venezolano garantizaría, la gratuidad de la enseñanza pública, en los

diferentes niveles del sistema educativo. Así pues, el sistema educativo en Venezuela, está soportado por lo señalado en Artículo 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual reza:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar todos los fines.

Es por ello, que las universidades como organizaciones sociales de gerencia del nuevo tiempo en Venezuela y bajo los principios constitucionales nombrados en el Artículo 3 ejusdem, son entes multiplicadores de conocimiento, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico están al servicio de la sociedad, a través de la continua formación que congrega sistemas integrales que actúan como tal. Empero, las universidades venezolanas, son incididas, por todos los elementos distractores, que están a su alrededor, y consecuentemente irrumpen en el funcionamiento de la misma.

Todo esto parece confirmar que el concepto de la autonomía económica y financiera de las universidades públicas en Venezuela, está supeditado, al presupuesto asignado por el Estado en la Ley de Presupuesto Nacional. Lo dicho hasta aquí supone que, el concepto, de autonomía universitaria, no es del todo amplio; pues el mismo, tiene sus limitaciones en cuanto, la partida de asignación que el Estado está obligado fijar, lo que condiciona y ata el actuar y toma de decisiones en asuntos que afecten inexorablemente el proceso financiero y económico de la Universidad nacional como organización. En otras palabras, la autonomía universitaria, se ve limitada en lo que respecta al presupuesto de la universidad nacional, como casa de estudios superiores; ya que, en referencia al presupuesto, no se goza de la auténtica autonomía, para que las autoridades universitarias, puedan solicitar y correlativamente obtener de forma integral o total los recursos financieros necesarios para su cabal y correcto funcionamiento.

A esto se le suma que la asignación del presupuesto universitario, está sometido a una serie de reglas y procedimientos complicados, dispendiosos y obsoletos, que hacen que al momento de

ingresar los montos de las partidas presupuestarias aprobadas para el funcionamiento de la universidad, frente al fenómeno inflacionario y la sistémica caída del valor de la moneda, se vea devaluados y sean insuficientes para cubrir las necesidades del ente educacional, lo que desencadena en palabras de Nieves y Castillo (1996) “dificultades de orden socio-económico, (...) por ello, el análisis y financiamiento de la educación superior, no puede hacerse basado en presupuesto o cifras de valor absoluto” (p. 8). Así pues, el presupuesto de las universidades, tiene su sustento técnico, en la misión, visión y objetivo de las mismas. Sin embargo, la aprobación del presupuesto universitario como de los demás entes públicos sin autonomía financiera, está a cargo del Estado; y en los últimos veinte años en Venezuela, se ha visto envuelto en una creciente crisis económica, que ha desencadenado los llamados presupuestos reconducidos.

Todo ello, ha vulnerado el contenido del Artículo 313 de la Carta magna; generando que las universidades nacionales venezolanas, manejen su presupuesto en función del presupuesto vigente del ejercicio fiscal del año anterior. Para hacer un poco más gráfica esta situación vale señalar que es un hecho público y notorio, las constantes paralizaciones asumidas por los gremios universitarios, y otras tantas promovidas por los estudiantes, como forma de protesta ante las deplorables condiciones de las casas de estudio. Muchas de las universidades nacionales, se han quejado por los bajos presupuestos que reciben, los cuales no alcanzan para cubrir las partidas presupuestarias referidas a la adquisición de insumos, libros, equipos de oficina, laboratorios, comedores, ni las referidas a investigación, entre otros.

Así pues, los docentes e investigadores activos dentro de las casas de estudios, ven frenada la función de investigación, por la reducción de los recursos que en otrora eran usados para presentar sus productos investigativos en congresos, foros, charlas, cursos y cualquier tipo de evento académico, o retroalimentarse por el trabajo académico de sus pares, a través de los mismos eventos de carácter local, nacional, o internacional. En otras palabras, los mismos ven mermada la posibilidad de estar actualizados a través de la experiencia de otras universidades bien sea en el extranjero, como en el ámbito nacional; ocurriendo lo mismo, al no poder compartir los resultados de sus investigaciones y alcances con otros pares académicos, que permitan nutrir, refutar, asentir o confirmar el conocimiento inquirido.

A ello, debe sumarse, los costos económicos de los postgrados, que han hecho que la vida académica de docente investigador, que tan normal les resultaba y que les permitía mantenerse en

la vanguardia de la educación, se vea truncada, a menos que estos profesionales, sufraguen con el precio de costos excesivos y gastos de sus bolsillos; empero, no debe dejarse pasar por alto que los bajos salarios de los profesores universitarios, atentan con su proceso de formación académica, con la tarea de investigación y fundamentalmente raya la violación del derecho constitucional al trabajo, pues la docencia, la investigación y la extensión no constituyen para, el universitario, “una ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno derecho al trabajo” (Artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela), generando una migración de talento humano, que imparte y hace academia, en otros territorios, pues en Venezuela, la inflación ha llevado al punto de aniquilar los ahorros, inversiones y hasta la calidad de vida de las personas.

Amén de ello, los estudiantes ven su proceso de formación menguado, por no existir las condiciones que alguna vez existieron en otrora, cuando existían verdaderos beneficios como: becas, comedor, rutas, asistencia médica, entre otras, lo cual ha generado que cada día se evidencia la deserción de esta población en las universidades públicas, lo cual trae una verdadera y flagrante violación al principio constitucional, dispuesto en el Artículo 102 de la Carta magna, el cual dispone:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos los niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público.

Entre tanto, la Oficina de Planificación del Sector Universitario (2005), dispone que las Universidades Nacionales se dedican al desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión, y han experimentado un crecimiento en estas labores, al igual que la multiplicidad de funciones y complejidad de operaciones, que en ella se realizan a través de las diferentes coordinaciones que integran su estructura organizativa. Para el funcionamiento de esas estructuras dentro de la Universidad Nacional como organización social, se debe tramitar todos estos recursos mediante el presupuesto, y con ello, dar cumplimiento a las directrices dispuestas en el Artículo 313 de la Constitución de la República.

Ante el escenario descrito, se debe revisar continuamente la gestión presupuestaria, llevada a cabo dentro de las universidades nacionales, para que sus autoridades y sus respectivos departamentos y coordinaciones en materia de administración, finanzas y presupuesto, puedan aplicar un correcto proceso presupuestario. Todo ello, para indagar lo que realmente es necesario para la puesta en marcha de los objetivos programados en las universidades nacionales; y en este caso, ayudar a planificar, desarrollar y usar el presupuesto de manera efectiva y confiable.

De manera que, la actividad presupuestaria dentro la Universidad Nacional venezolana, debe ser considerada como uno de los instrumentos fundamentales para el movimiento y desempeño de las actividades de docencia, extensión e investigación, como servicio público. En virtud de ello, el Estado venezolano debe cumplir su función indeclinable y el máximo interés de velar por el cumplimiento de estos aspectos, otorgando los recursos necesarios, para cubrir las necesidades y gastos que emergen de la educación superior. Ello implica, a través de ingresos públicos, asignar efectivamente una partida cuyo monto global, no se vea afectada por la devaluación de la moneda ni por la inflación y en que la misma cubra los gastos sinceros y ciertos del funcionamiento real de la Universidad Pública.

Por ello, la Universidad Pública, como el sujeto más afectado, debe necesariamente llevar a cabo dentro de sus unidades y coordinaciones administrativas, el proceso presupuestario desde la formulación del presupuesto hasta su ejecución y control, atendiendo los mismos a los conceptos y objetivos institucionales, así como a las normas legales rigen el régimen financiero y económico, en el que existe un compromiso de rendición de cuentas e información, de estas instituciones para con el Estado y la sociedad.

Con la finalidad de frenar todas estas situaciones y sus efectos, se hace necesario lograr una gestión presupuestaria de las universidades nacionales del Estado Táchira, en las que se incorpore una reconfiguración de modelos estrategias y prácticas que sugieren cambios en la gestión presupuestaria para dar mejores respuestas a las crecientes demandas de eficiencia y eficacia, (Contreras, 2014), dirigidas a optimizar de gestión presupuestaria de las universidades en el estado Táchira.

Esa fundamentación axiológica centra su razón de ser, en asumir valores sociales, cumplimiento de la normas, simplificación de trámites, uso de tecnologías de información y

comunicación, que deben ser impetrados en un nuevo enfoque y una distinta forma de pensar del quienes planifican el presupuesto en las universidades públicas del estado Táchira, que todavía considera que la labor de la universidad se quedó atada a presupuestos insuficientes; por ello, se requiere con urgencia analizar la gestión presupuestaria de las universidades públicas en el estado Táchira (ULA, UNET y UA), y proponer lineamientos que puedan ser aplicables a la gestión presupuestaria de las universidades públicas en el estado Táchira, en el que el actuar con eficacia, de manera responsable socialmente y presentar rendición de cuentas deben ser la base de la transparencia de la gestión pública.

En este sentido, la presente investigación tuvo por objetivo realizar un estudio sobre el análisis de la gestión presupuestaria de una de las universidades públicas en el estado Táchira. La investigación se fundamentó en el tipo descriptiva bajo la modalidad de campo, con una población de 20 trabajadores de la coordinación del área Administrativa de presupuesto en las universidades públicas: Universidad de los Andes, La Universidad Experimental del Táchira y Universidad Abierta.

### **Metodología**

El grado de profundidad con que se aborda el estudio puede darle un nivel de investigación exploratoria, descriptiva o explicativa, al respecto Arias (2006) señala que:

La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos (p. 23).

La investigación tuvo un diseño no experimental, en virtud que se desarrolló un análisis de la gestión presupuestaria de las universidades en el estado Táchira. En cuanto a la población, Gabalson citado por Balestrini (2006) indica que “por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p. 137). En este caso específico la población es finita y está conformada por 20 empleados de las universidades nacionales del estado Táchira. De la misma manera, se define muestra como una unidad parcial del total de la población a estudiar. Esta definición la justifica Palella y Martins (2012), que expresan lo siguiente: “la muestra representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el

que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población". En este sentido, la muestra fue la misma población de estudio.

En la recolección de los datos para la investigación existen técnicas cualitativas, correspondientes a tres tipos de instrumentos, a saber: la encuesta en su modalidad cuestionario, la entrevista a profundidad y la observación directa. El instrumento de la encuesta en su modalidad cuestionario es definido por Hernández et al. (2008) como: "...un instrumento de medición adecuado... que registra datos observables que representan verdaderamente a... las variables que el Investigador tiene en mente" (p. 242). Por otra parte, Rodríguez et al. (1999), respecto a la entrevista a profundidad y la observación directa señalan lo siguiente:

La entrevista a profundidad se utiliza con la finalidad de...obtener información sobre determinado problema y a partir de él se establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando ésta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano...Tienen ciertas ideas, más o menos fundadas y, desean profundizar en ellas hasta hallar explicaciones convincentes... La entrevista es uno de los medios para acceder al conocimiento, las creencias, los rituales, la vida de esa sociedad o cultura, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos (p.168). La observación participante favorece un acercamiento del investigador a las experiencias en tiempo real que viven personas e instituciones; el investigador no necesita que nadie le cuente cómo han sucedido las cosas o cómo alguien dice que han sucedido, él estaba allí (p. 166).

En este caso, las técnicas a utilizar son la observación directa en el sitio de estudio, la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento base para la toma de los datos correspondientes; formado por una serie de 20 ítems que permitió obtener la información para las respectivas conclusiones y para las propuestas previstas como aporte investigativo. El procesamiento se realizó mediante una escala de estimación, según formato Lickert disponiendo de las siguientes alternativas: siempre (S), algunas veces (AV) y nunca (N); cuantificados en 3, 2, y 1 respectivamente.

## **Revisión literaria**

## **Generalidades del presupuesto**

Para poder hablar de presupuesto, es necesario presentar algunas referencias doctrinarias, sobre el término en cuestión. Según Paredes (2006) “el presupuesto es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de la institución” (p. 54). Este autor considera, por tanto, el presupuesto como un mecanismo, para que explícitamente se puedan prever y asignar recursos dinerarios, basado en la producción de la institución. Por tanto, considera la investigadora que la posición del referente anterior se basa la consideración del presupuesto como un mecanismo o medio, necesario para toda organización social, que desee determinar lo que se va entregar para cubrir los gastos de la misma.

Por su parte Burbano (2015), conceptualiza presupuesto como: “Método sistemático y formalizado para lograr responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control” (p. 8). Observa la investigadora que la percepción presentada por el referente citado, se aparta de la conceptualización dispuesta por Paredes, lo que hace significar que el presupuesto debe ser entendido como un procedimiento o técnica ordenada, que conlleva a una estimación ordenada de las condiciones que se deben considerar para que en un ente o institución exista responsabilidades en la planificación, coordinación y control del mismo. Desde otro punto de vista, Martínez (2015), dispone que el presupuesto “Es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas y que sirve como instrumento de planificación de coordinación y control de funciones” (p. 1). El referente supra, considera el presupuesto como una forma que permite a una organización, planear, proyectar, coordinar y controlar funciones dentro de una institución.

Por tanto, la investigadora considera el presupuesto frente al enfoque presentado supra, que el mismo debe ser visto como una planificación de acción dirigida a cumplir un fin previamente dispuesto, el cual es expresado en valores y términos financieros o económicos, por lo que debe planearse y cumplirse para determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Ahora bien, vistos y analizados todos los referentes antes citados, la investigadora razona que es un desatino pensar que la noción de presupuesto, únicamente está referido a un instrumento de la gestión contable y administrativa. En función de ello, comparte las consideraciones que realizan los autores que amplían el constructo

de presupuesto y, lo vinculan como una actividad gerencial generalizada, ya que hoy en el mundo de las organizaciones sociales de la nueva gestión, es mucho más que eso.

Por tanto, el presupuesto debe ser visto como es una herramienta, política, organizacional, gerencial del nuevo tiempo en cuanto expresa en transacciones concretas y resultados propuestos, decisiones gubernamentales e institucionales. En consecuencia el presupuesto debe ser entendido como un instrumento esencial, que permite el desglose de los costos que debe tomar en cuenta la dirección de las organizaciones sociales de la gerencia del nuevo tiempo, pues con el presupuesto, se maneja un entramado estratégico de información cuya aplicación resulta útil para garantizar el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las cantidades de dinero que se deben prever técnicamente y el manejo racional de dichos recursos en dichas organizaciones, en un período futuro que se calcula de manera aproximada. Partiendo de las nociones y referentes antes señalados, se infiere y presenta como particularizaciones del presupuesto las siguientes:

- Mecanismo o medio sistémico y contable, que se basa en la recta ordenación técnica de los ingresos y gastos que tiene una organización social, ello porque con el presupuesto, se busca prever lo que tal organización tendrá como entrada, así como los costos y egresos que deberá manejar la misma.
- Se planifica, para un período de tiempo, es decir, el presupuesto se elabora, para un período futuro que se calcula de manera aproximativa.
- Se usa no solo en el ámbito empresarial, sino también en las áreas gerenciales que incluyen: la administración pública, el gobierno y otros entes u organizaciones sociales no gubernamentales ni empresariales, pero que formen parte de la gerencia del nuevo tiempo.

Al efecto Muñiz (2009), en torno a las principales características funcionales del presupuesto dispone lo siguiente: “(...) Consolida el proceso de comunicación entre la dirección y los diferentes responsables, a través de la planificación” (s/p). Lo que hace presuponer que fortalece y refuerza los lazos de comunicación entre el ente que establece las directrices de presupuesto general y las diferentes unidades y coordinaciones que llevan a cabo los procesos de planeación operativo para el logro del mismo. Por lo parafraseando a Muñiz (2009) el presupuesto permite la consolidación y coordinación de todas las áreas, departamentos y responsables en el momento de la confección de los diferentes tipos de presupuestos operativos.

Asimismo, el autor referido dispone que una de las características más emblemáticas, del presupuesto es que: “agrupa la actividad de la organización en relación a los recursos utilizados y obtenidos en forma de ingresos, gastos e inversiones” (s/p). Lo que conlleva a considerar que, con el mismo, se compila todas las actuaciones que se requieren para establecer dentro de una organización los conceptos de ingresos y egresos en la misma. De la misma manera, el autor citado dispone como característica que “el presupuesto utilizado por la dirección permite delegar la responsabilidad de su ejecución mediante el control y análisis de las desviaciones trasladar los objetivos a términos monetarios” (s/p).

Lo que hace significar que la organización social que establezca competencias a través de la planificación del presupuesto, instituyen responsabilidades, lo que en caso de desviación de recursos es muy importante, porque aquella persona que quiera cometer alguna conducta ilegal, desviando partidas planificadas en el presupuesto, sabe que dentro de las organizaciones sociales de gerencia del nuevo tiempo existen fundamentalmente 2 elementos de planificación estratégica y de gestión de cambio organizativo como lo son: el control de gestión y la rendición de cuentas.

Y finalmente, considera el autor citado que el presupuesto sirve para “menguar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos, ya que permite realizar su seguimiento, y en el caso, de no cumplimiento, reconducir los objetivos hacia una situación real y posible”. (s/p). Por lo que se infiere que para la organización social, se disminuye la inseguridad de no poder hacer frente a las necesidades que fueron planificadas y presupuestadas, puesto que el presupuesto se configura como un instrumento de gestión estratégica de la organización social.

### **Presupuesto público**

Según Romero (2001), “es una herramienta de carácter financiero, económica y social, que permite a la autoridad estatal, planear, organizar y proyectar los ingresos y gastos públicos” (p.25). De allí que la investigadora infiera que la noción de presupuesto público, parte de considerar el mismo como un mecanismo que permite en el ámbito de la gestión pública, ordenar y planear técnicamente los ingresos y las erogaciones dinerarias que realiza el Estado, para la satisfacción de las necesidades públicas. En este sentido, Gómez (2015), señala que “el presupuesto público, es aquel que estima primeramente sus gastos en función de las necesidades de la población, luego

determina la forma de cubrir sus gastos, ya sea mediante impuestos, empréstitos, y otros, es rígido, la cual para modificarse requiere un proceso cumplido casi como el de su elaboración” (p. 4).

Precisa la investigadora que el autor antes referido en la definición presentada, hace mención al fin que se busca con el presupuesto público, ya que no determina en sí lo que es, sino que soporta el constructo en el propósito que se persigue con este, que como bien lo señala el autor se basa en estimar los gastos, pero no cualquier gasto, sino el gasto público, siendo este el conjunto de erogaciones en dinero, que planifica por medio de una ley, el Estado, para atender las necesidades de la población configuradas estas en servicios públicos. Todo ello para que llegado el momento de hacer el gasto, el mismo, en palabras de Villegas (1980) “se materialice justificadamente” (p. 33).

Por consiguiente, el presupuesto público es el instrumento legal que permite plasmar la selección de la necesidad pública, así como la intensidad y urgencia de la misma. Para ello, el Estado, planifica razonablemente el gasto público, tomando en cuenta los recursos públicos que en palabras de Váldez Costa citado por Villegas (1980) “son ingresos en la tesorería del Estado, cualquiera que sea su naturaleza económica o jurídica” (p. 53). Así las cosas, es ineludible y obligatorio en este punto hacer referencia a lo que consagra la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público en relación al presupuesto público. Al efecto en el Artículo 10 ejusdem se dispone:

Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto. El Plan Operativo anual, coordinado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, será presentado a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la cual se efectuó la presentación de Ley de Presupuesto.

Por tanto, se infiere que el presupuesto público, es el mecanismo legal, o plan de acción, en el que se plasma la planificación, prioridades y objetivos del gobierno a nivel nacional, estatal y

municipal y que debiendo ser aprobada por la Asamblea Nacional, contiene aspectos que giran en torno al gasto público, al ingreso público y a la materia fiscal que permiten desarrollo económico, social e institucional de la Nación.

### **Universidades nacionales de carácter público y la nueva gerencia pública**

Las universidades nacionales públicas en Venezuela, forman parte de las instituciones y organizaciones que integran el sector público y dentro de éste a la Administración Pública. La prestación de servicios vinculada al sector público, se ha venido catalogando en palabras de Moreno (2008) como “demasiado lenta, de mala calidad e ineficiente” (p. 74), todo ello, en función de una gestión administrativa basada en el paradigma burocrático. Este paradigma de gestión administrativa se basa en el presupuesto que funcionario público “supone que el interés público queda servido siempre que se apliquen sus conocimientos y normas profesionales a problemas existentes en sus respectivos campos de autoridad” (Barzelay, 1998, p. 177).

Así las cosas, la literatura especializada abanderada por Arbeláez, Serna y Díaz (2014) señalan que: “Taylor y Fayol dejan como legado el concepto de que administrar es un proceso que supone: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar lo cual se traduce en las funciones centrales para gestionar una organización.” (p. 118). Lo que en un todo significa planificar y presupuestar, y bajo los cánones del paradigma burocrático, genera dificultades que según Silva (1998) afectan la gerencia pública cuando señala al efecto:

No estaría completa una discusión sobre la gerencia pública sin abordar el tema de la corrupción. Aunque diversos estudios demuestran que la negligencia, la incompetencia y la ineficiencia en la gestión pública cuestan mucho más dinero a los contribuyentes que el enriquecimiento ilícito de funcionarios o de sus cómplices en el sector privado (p. 73).

Es decir, el modelo de gestión burocrática, vetusta y mil veces criticado, debe quedar de lado y dar paso al establecimiento de nuevas concepciones y paradigmas que sean aplicables y funcionales a todos los niveles de la gestión en la Administración pública, donde tiene cabida el paradigma de la nueva gestión pública. Así pues, el paradigma de la nueva gestión pública, implica, según Chica (2011) “desde la perspectiva de autores como Bresser y Osborne, superar el

burocratismo, al cual se le asigna la responsabilidad de los problemas de ineficiencia de la gestión pública y la crisis de la Administración Pública” (p.59).

De allí que, tiene importancia en este punto las teorías de Osborne y Gaebler (1992) quienes sostienen la necesidad de la re- invención y la re-configuración del Estado y consecuentemente de la gerencia pública. Estas teorías en el marco de la gerencia han permitido dejar de lado a la Administración Pública de corte burocrático y, dar paso a la Administración Pública Gerencial, bajo el concepto de Nueva Gestión Pública, que como paradigma persigue la formulación de un nuevo el modelo, que rompa los cimientos del paradigma burocrático que hoy es mera cuestión histórica.

Así pues, la globalización y la necesidad vigente de optimizar los servicios del Estado y de manera especial, el hecho de que el principal soporte de la financiación de las Universidades Públicas Nacionales venezolanas resulta ser de origen público, y lo que en un entorno restrictivo como el actual, de control del déficit y del endeudamiento público, obliga a asumir el reto de gastar mejor, conlleva a optimizar la función financiera, a través de la gestión pública administrativa y la concepción paradigmática de la Nueva Gestión Pública, cobrando vigencia en palabras de Moreno (2008):

...especial interés por parte del Ministerio de Finanzas, que a través de la Oficina Nacional de Contabilidad Pública (ONCOP), se propone el impulso de la modernización de las finanzas públicas y en general de la Administración Financiera del Estado, para lo cual llevó a cabo un proceso de actualización tecnológica del Sistema de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) (p. 74).

En consecuencia, la gestión y las finanzas públicas se convierten producto de la globalización, de la irrupción de las tecnologías de la información y por la exigencia constitucional, en procesos donde se requiere la inclusión de la modernización verbigracia, el proceso de actualización tecnológica del Sistema de Gestión y Control de las Finanzas Públicas, que conlleva a la inserción del llamado gobierno electrónico en Venezuela, en la gestión financiera de las Universidades, pasando ello a ser un elemento estratégico muy relevante. El gobierno electrónico es considerado por McClure (2000) citado por Alcaide (2012) como:

...referencia al uso de tecnología por parte de los organismos gubernamentales, particularmente aplicaciones relacionadas a Internet, para favorecer el acceso y la provisión de información gubernamental y servicios a sus ciudadanos, empresas, empleados, otras agencias públicas.

En tal sentido, el uso de las tecnologías de la información y comunicación, emerge como un elemento fundamental dentro de las diferentes actividades administrativas, actuaciones de gestión y de poder que debe llevar a cabo la administración pública, en sus diferentes instituciones, organismos, entre otros, pues beneficia la realización de distintas gestiones que en otrora, eran llevadas de manera manual y con presencia física dentro de los organismos e instituciones públicas. Así pues, y en palabras de Moreno (2008):

La transformación es impulsada por los cambios legales, administrativos y organizacionales que ocurren en el sector público, principalmente los relativos a la puesta en ejercicio de la nueva técnica presupuestaria por proyectos, lo mismo que por los avances de las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones, y la necesidad de garantizar una auténtica y efectiva integración de los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad. Esta realidad llevó al Ejecutivo Nacional a introducir modificaciones sustanciales en los sistemas de información que respaldan la administración financiera del Estado, en el marco de los objetivos contenidos en el nuevo mapa estratégico y en las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 (p. 74).

Por tanto, la técnica presupuestaria por proyectos, es considerada como una de las estrategias presupuestarias que permiten avalar una genuina y segura integración de los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad, llevados a cabo por Ejecutivo Nacional. De allí que las universidades públicas nacionales, desde finales de la década pasada del este siglo, se vieron en la tarea de generar respuestas para replantear un nuevo desarrollo económico, en donde la fórmula Plan-presupuesto es la máxima de operativa, lo que permite el funcionamiento institucional y a concretar los objetivos estratégicos que orientan la acción del Gobierno Nacional. Ello, trastocó el ámbito universitario, forzando a que las universidades nacionales públicas pasarán de planificar presupuesto por programa a, presupuestar y planear el presupuesto por proyecto.

## Resultados

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los encuestados: Coordinadores de Administración, jefes de presupuesto y asistentes administrativos. De acuerdo a los resultados del ítem 1 (¿Posee la universidad una Misión operativa de su presupuesto?), el 50,00% de los encuestados respondieron que la Universidad siempre posee una misión operativa de su presupuesto; mientras que el otro 50,00% manifestó que algunas veces. Ello refleja, una opinión dividida y que no tienen claridad en la concepción de la misión operativa del presupuesto. En cuanto al ítem 2 ¿La visión cumple parámetros y alcance del presupuesto?, el 50,00% respondió que siempre, mientras que un 40,00% contestó que algunas veces y un 10,00% manifestó que nunca. Ello demuestra que la mitad no tiene noción de la visión de la universidad en relación al cumplimiento de los parámetros y alcances del presupuesto.

El resultado obtenido en el ítem 3 (¿Los planes engloban todas las áreas administrativas de la universidad?), arrojó como resultado que un 90,00% de los encuestados manifiestan que siempre, mientras que un 10,00% revela que algunas veces cubre todas las áreas del recinto universitario, lo que refleja falta de comunicación u organización al momento de presentar proyecto de presupuesto. En el ítem 4 (¿Los objetivos cumplen con la necesidad prioritaria?), el 50,00% de los encuestados respondieron que siempre los objetivos del presupuesto universitario cumplen en gran parte las prioridades de las universidades, mientras que un 25,00% manifestó que algunas veces y el otro 25,00% manifestaron que nunca. De allí se infiere que en teoría, los objetivos cumplen con las necesidades de la institución, pero en la práctica no. Aunado a esto, solo cubre sueldos y salarios de los trabajadores universitarios.

En cuanto al ítem 5 ¿Es motivado el personal para el control de planificación administrativa?, los encuestados respondieron en una proporción de 45,00% que algunas veces, en tanto el 40,00% respondieron que nunca y 15,00% dijeron que siempre. Ello refleja que existe una desmotivación en la mayor parte del personal por mantener un control en la planificación administrativa. En cuanto al ítem 6 ¿Se utilizan estrategias viables para alcanzar cubrir el presupuesto?, un 70,00% de los encuestados manifestó que algunas veces, un 20,00% señaló que nunca y un 10,00% declaró que siempre, lo que deduce que las estrategias son nulas o no tienen el conocimiento exacto de cómo manejarlas para cubrir el presupuesto de las universidades, lo que hace necesario conocer otros parámetros para alcanzar los objetivos propuesto y cubrir el mayor número de necesidades.

A juicio del personal encuestado, un 65,00% respondió que nunca cumple la universidad con el principio de pre iniciación (ítem 7), mientras que un 20,00% manifestó que algunas veces y un 15,00% dijo que siempre. Lo que traduce que se evade la fase en que se evalúan los resultados obtenidos anteriormente para tomarlas en consideración en el nuevo proyecto de presupuesto. Según lo respondido al ítem 8 ¿Se elabora el presupuesto basado en resultados de evaluación?, un 20,00% manifestó que algunas veces, un 15,00% señaló que siempre y el 65,00% contestó que nunca. De allí que se infiere que el presupuesto de las universidades, se ejecuta sin revisar los resultados obtenidos de la evaluación de los años anteriores, lo que dificultad alcanzar los objetivos.

De acuerdo con la ejecución del presupuesto en el plazo establecido (ítem 9), el 50,00% de los encuestados manifestaron que siempre se cumplía, en tanto, un 40,00% señaló que algunas veces y el 10,00% dijo que nunca, lo que traduce que la mayoría de los empleados que manejan presupuesto en las universidades hacen cumplir a cabalidad y en el tiempo establecido el presupuesto. Las respuestas al ítem 10 ¿Existe un control asertivo en el presupuesto?, el 15,00%; de los encuestados señalan que siempre; el 45,00% dijo que algunas veces y el 40,00% de los encuestados manifestó que no existe un control asertivo en el presupuesto de las universidades.

En cuanto al ítem 11 ¿El presupuesto logra cubrir los objetivos?, el 85,00% de los encuestados manifestó que nunca se logra cubrir los objetivos, lo que traduce que los recursos que manejan las universidades son insuficientes para cubrir los gastos mínimos necesarios para el funcionamiento de las universidades y un 15,00% respondió que algunas veces. De acuerdo al ítem 12 de si la evaluación al presupuesto es trimestral, la mayoría de los encuestados representada en 70,00% manifestaron que nunca, lo que traduce que la evaluación no se realiza conforme a los lineamientos, incumpliendo de igual manera con el Plan Operativo, entre tanto, 15,00% de los encuestados, dijo que siempre, y 15,00% dijeron que siempre.

El ítem 13 (¿la meta cubre el total de necesidades?) refleja la realidad de las universidades, la cual se plasma las metas con respecto a las necesidades, pero esto se realiza en teoría cuando se presenta el Proyecto de presupuesto, porque en la práctica siempre se maneja un presupuesto reconducido, producto de la inflación galopante, la cual minimiza los resultados que se desean obtener, en este sentido el 75,00% de los encuestados señala que siempre y el 25,00% manifiesta que algunas veces la meta cubre el total de las necesidades. Con respecto al ítem 14 ¿El presupuesto

cubre necesidades específicas?, la mayoría de los encuestados representada en un 85,00% coinciden en que nunca, mientras que un 15,00% señala que algunas veces. Esto se traduce en que la academia venezolana va decayendo puesto que sus presupuestos solo cubren pago de sueldos y salarios, dejando de lado otros gastos de funcionamiento y mantenimiento de infraestructuras así como providencias estudiantiles.

El 100,00% de los encuestados respondió que siempre el presupuesto mide necesidades prioritarias (ítem 15), es decir, que en el Proyecto de Presupuesto que realiza las universidades se prioriza las actividades a alcanzar, aun cuando la ejecución del mismo no cubre el total de necesidades apelando posteriormente a créditos adicionales por insuficiencias presupuestarias. La mayoría del personal encuestado representado por un 85,00% coincide en que siempre es validado por consenso el presupuesto (ítem 16), lo que quiere decir que, existe comunicación y están organizados todas las áreas de la universidad, al momento de establecer el proyecto de presupuesto, reflejando las necesidades más importantes de cada una.

En cuanto al ítem 17, ¿el presupuesto cumple con la Ley Orgánica de administración financiera?, el 100,00% de los encuestados contestó que siempre el presupuesto cumple con la Ley orgánica de administración financiera, ya que este instrumento legal, marca pautas relevantes y significativas para el presupuesto viable y aunado a esto, es una norma de obligatorio cumplimiento. El 100,00% de los empleados encuestados coincidieron en la respuesta que siempre el presupuesto es elaborado basado en la ley de Orgánica del Régimen presupuestario (ítem 18), la cual reza que cada organismo del sector público deberá definir muy bien sus objetivos para cada crédito presupuestario, de tal manera que los resultados obtenidos sirvan como referencia para la formulación y elaboración de próximos presupuestos.

La mayoría de los encuestados representado por el 90,00% coincide en que el presupuesto manejado por las universidades nunca cubre la totalidad de los requerimientos de la institución (ítem 19), quedando a sujeto a futuros los créditos adicionales. Las respuestas a la interrogante ¿El reglamento interno y presupuesto es conocido por todas las áreas de la universidad?, un 45,00% de los encuestados dijeron que siempre, mientras que un 35% manifestaron que algunas veces y un 20,00% dijeron que nunca, aclarando que la participación es integral en la elaboración de dicho documento, aunque es de conocimiento público no todos manejan la información.

## Conclusiones

Las universidades públicas venezolanas, han experimentado la peor crisis en muchos años, por la situación económica que atraviesa el país y como consecuencia de los frecuentes presupuestos reconducidos, las limitaciones a la autonomía universitaria y las restricciones al libre debate de ideas, por cuanto se ha visto la academia gravemente afectada en cuanto al deterioro de los salarios de los trabajadores, desmejora de los programas de apoyo a los estudiantes y ha afectado el presupuesto universitario limitando seriamente el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas.

Los resultados arrojaron que el modelo de gestión presupuestario aplicado en las universidades nacionales públicas del estado Táchira, se rige por principios del presupuesto, dado que los mismos, resumen una serie de reglas, que van a permitir el cumplimiento del proceso presupuestario, en cuanto a la asignación de los recursos, así como la correspondencia entre asignación y ejecución. También se evidencia la falta de controles asertivos en cuanto a la planeación y ejecución del presupuesto, además se evade la fase en que se evalúan los resultados obtenidos anteriormente para tomarlas en consideración en el nuevo proyecto de presupuesto que es la fase de pre iniciación, aunado a esto, existe falta de información por parte del personal involucrado en la gestión presupuestaria en cuanto al enfoque y la técnica que deben aplicar al momento de elaborar el anteproyecto de presupuesto.

Asimismo, se conoció que en la etapa de ejecución los recursos fijados por el estado son insuficientes, ya que el 90,00% de esos recursos son destinados para el pago de sueldos y salarios y solo el 10,00% para gastos de funcionamiento y mantenimiento de infraestructuras, así como providencias estudiantiles, lo que imposibilita el normal desenvolvimiento de las instituciones, teniendo que ajustarse a la cantidad de recursos asignados. Por lo tanto, se hace necesario afianzar estrategias con mayor exigencia por cuanto el gobierno es el que otorga el presupuesto y actualmente no cubre con los recursos que se necesitan, generando desgaste y una parálisis poco a poco de universidades públicas.

## Referencias

- Alcaide Muñoz L., (2012). E-gobierno e información financiera. Estudio meta-analítico de los determinantes de la divulgación y sus efectos moderadores. (*Trabajo de doctorado*). España: Universidad de Granada, Granada. Obtenido de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/21770/20959151.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, F. (2006). *El proceso de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el Proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública Fondo de Cultura Económica.
- Blanco, C. Y., Gelviz, M., Ramirez, B. C., Sanguino, N. G. S., Ortiz, S. M. T., & Mogollón, J. M. G. (2020). Plan estratégico dirigido a la empresa Seguros La Equidad en tiempos del covid-19. *Infometric@-Serie Sociales y Humanas*, 3(1), 131-157. Obtenido de <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/135>
- Bolaños R. (2014). Planificación presupuestaria y desarrollo en Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 5(1). DOI: <https://doi.org/10.22458/rna.v5i1.674>
- Burbano, J. (2012). *Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Burgos Moncada, J. J. (2020). Caracterización estratégica del impuesto predial en el municipio de Cúcuta a 2019. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), 127-141. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/8098](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8098)
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57-74. Obtenido de [file:///C:/Users/Inspiron/Downloads/Dialnet-UnaMiradaALosNuevosEnfoquesDeLaGestionPublica3776682%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Inspiron/Downloads/Dialnet-UnaMiradaALosNuevosEnfoquesDeLaGestionPublica3776682%20(1).pdf)

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Con la enmienda N° 1 de fecha 15 de febrero de 2009*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 Extraordinario, del 19 de febrero de 2009.
- D´Amato, F. (2015). Planificación estratégica presupuestaria para entes descentralizados con fines empresariales. Sector Construcción Gobernación del Estado Aragua. (*Trabajo de maestría*). Venezuela: Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3044/3/fdamato.pdf>
- Díaz Barrios, J., & Pacheco, M. (2015). Control presupuestario en La Universidad del Zulia. *Actualidad Contable*, 18(31), 58-79. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/41398/1/art3.pdf>
- Eslava Zapata, R. (2021). Pasivos ambientales y métodos de valoración económica. *Infometric@ - Serie Sociales Y Humanas*, 4(2). Obtenido de <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/166>
- Eslava Zapata, R. (2020). Responsabilidad social universitaria: perspectivas en las instituciones de educación superior. *En Una Educación Universitaria de Calidad (Tomo II) (págs. 25-32)*. Venezuela: Publicaciones Vicerrectorado Académico. Universidad de los Andes – Venezuela. Obtenido de <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/5154;jsessionid=B6234F5DEBDC759A3E1164CC4175E7DD>
- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & González Júnior, H. A. (2017). Los indicadores financieros y la banca universal en Venezuela. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 2(3), 58-76. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/3222](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/3222)
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. España: Morata S. L.
- Flores I, Flores R., & Vázquez M. (2013). La importancia del proceso de planificación y el presupuesto administrativo en las instituciones gubernamentales. *Xikua Boletín científico de la escuela tlhuelilpan*, 1(2). Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlhuelilpan/n2/e2.html>

- Franklin E. (2004). *Organización de Empresas*. Colombia: McGraw Hill.
- García, J. M. (2020). Pandemia: reto y oportunidad empresarial en la sociedad de la información en los negocios digitales. *Infometric@ - Serie Sociales Y Humanas*, 3(1). Obtenido de <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/136>
- Gómez Ortiz, E. J., & Peñaranda Soto, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), 217-235. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/8113](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8113)
- Gonzalez Júnior H. A. (2018). Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 177-197. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/8150](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8150)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003) *Administración: una perspectiva global*, México: Editorial McGraw Hill.
- Ley de Reforma Parcial del Decreto con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. (2000). Gaceta Oficial N° 36.916, 22 de marzo de 2000.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010.
- Martínez, (2015). *La planificación presupuestaria*. México: Editorial Hill Sage.
- Martínez, M (1.999). *La nueva ciencia: su desafío, lógica y método*. México: Trillas
- Méndez, C. (2002). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Mogrovejo, J. M., Herrera Martínez, S. V., & Maldonado, L. G. (2019). Estrategias para impulsar el agroturismo rural en Municipio de Gramalote Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(7), 188-205. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/8138](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8138)
- Moreno, Z. (2008). Presupuesto por proyecto: un desafío par a las universidades venezolanas. *Revista Gestión y Gerencia*, 1(1), 73-93.
- Munch, L. (2011). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. México. Trillas.
- Núñez Barrios, E. D. (2018). Los informes de fiscalización autonómica de los órganos de control externo: rendición de cuentas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), 102-124. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/8188](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8188)
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno*. New York: Addison-Wesley.
- Pinillos Villamizar, J. A. (2017). Origen y evolución del gravamen a los movimientos financieros. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 2(3), 138-148. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/3227](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/3227)
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Paredes F. (2006). *Presupuesto público, aspectos teóricos y prácticos*. Mérida, Venezuela: Departamento de publicaciones Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes.
- Prada Torres, O., Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión editorial: tratamiento de la información periodística. *Sapienza Organizacional*, 6(11), 200 – 219. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/download/15104/21921926201>.

- Raynaud, N. C., & Mogrovejo Andrade, J. M. (2018). El desarrollo y financiación de la infraestructura en Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), 184-190. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/8212](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8212)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Pearson Educación.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones ALJIBE.
- Rodríguez, J. E. (2014). Manual de posgrado para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de investigación. Carabobo, Venezuela: Corporación ASM, C. A.
- Rodríguez, Y. (2015). Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el Lapso 2013-2014. (*Trabajo de maestría*). Venezuela: Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1898/1/yrodriguez.pdf>
- Silva, A. (1998) *Introducción a la gerencia pública*. Caracas: Fondo Editorial 60 años. Contraloría General de la República.
- Sullivan, A., & Sheffrin, S. (2003). *Economics: principles in action*. Massachusetts: Prentice Hall.
- Tamayo, M. (1999). Aprender a investigar. Bogotá, Colombia: Arfo Editores LTDA.
- Villegas H. (1980). *Curso de finanzas, derecho financiero y tributario*. Buenos Aires: Ediciones de Palma.