



DATA CIENCIA

REVISTA MULTIDICIPLINARIA
ELECTRÓNICA

SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2018
VOL. 1 AÑO 1



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA



DATA CIENCIA



IECS LLC
INTERNATIONAL EDUCATIONAL
CONSULTING SERVICES LLC

REVISTA ELECTRÓNICA DE LA
UNIVERSIDAD DEL ZULIA



Revista Electrónica Multidisciplinaria
Vol.1 N°1. Septiembre-Diciembre 2018
pp. 31-50

Planificación en el proceso estratégico de la gestión presupuestaria de las instituciones públicas de educación superior

Claudia Hernández, Yajaira Alvarado y Calixto Hernández
Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago.
Cabimas, estado Zulia. Venezuela
claudiahernandez1303@gmail.com

Resumen

El presente artículo es un avance de una investigación de mayor alcance, en la cual se tuvo como objetivo analizar la gestión presupuestaria estratégica de las instituciones públicas de educación superior en la Costa Oriental del Lago; de allí, en este avance se describe la planificación como parte esencial del proceso estratégico aplicado en la gestión presupuestaria de estas instituciones. Se consultaron autores como Mallo y Merlo (2005), Burbano (2005), Talavera (2006), Cárdenas (2008), Meyer (2005), Koontz y Weihrich (2007), entre otros. La investigación es de tipo descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. Se empleó un censo poblacional, para un total de 15 sujetos de investigación pertenecientes a la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago (Núcleo LUZ-COL); Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB); y el Instituto Universitario Cabimas (IUTC). Para recolectar la información, se aplicó un cuestionario, validado por el juicio de cinco (5) expertos, con un valor de 0,874 considerado de muy fuerte confiabilidad, según el coeficiente Alfa Crombach. Se conoció que, estas instituciones poseían mediana aplicación de la planificación como parte esencial del proceso estratégico, considerada como una leve fortaleza de su gestión presupuestaria. En específico, se detectó alta aplicación de los objetivos siendo una fortaleza de esa gestión, mientras las estrategias, acciones y políticas son catalogadas con mediana aplicación, por ende son leves fortalezas.

Palabras clave: Gestión presupuestaria estratégica, proceso estratégico, planificación, organización, dirección, control.

Planning in the strategic process of the budgetary management of the public institutions of higher education

Abstract

This article is an advance of a larger research, in which the objective was to analyze the strategic budgetary management of public institutions of higher education in the East Coast of the Lake; from there, in this advance, planning is described as an essential part of the strategic process applied in the budgetary management of these institutions. Authors were consulted such as Mallo and Merlo (2005), Burbano (2005), Talavera (2006), Cárdenas (2008), Meyer (2005), Koontz and Weihrich (2007), among others. The research is descriptive, with no experimental, transectional and field design. A population census was used, for a total of 15 research subjects belonging to the University of Zulia, East Coast of the Lake Nucleus (LUZ-COL Nucleus); National Experimental University Rafael María Baralt (UNERMB); and the Cabimas University Institute (IUTC). To collect the information, a questionnaire was applied, validated by the trial of five (5) experts, with a value of 0.874 considered very reliable, according to the Alfa Crombach coefficient. It was known that these institutions had a medium level of planning as an essential part of the strategic process, considered as a slight strength of their budgetary management. Specifically, high application of the objectives was detected as strength of that management, while the strategies, actions and policies are cataloged with medium application, therefore they are slight strengths.

Keywords: Strategic budgetary management, strategic process, planning, organization, direction, control.

Introducción

La gestión presupuestaria es considerada como una de las principales herramientas administrativas asumidas por los estados, naciones y empresas para lograr objetivos. Esta permite cuantificar en términos monetarios, los objetivos organizacionales que se estiman lograr al final de un ejercicio fiscal. Debido a su relevancia, diversos autores se han abocado al análisis de esta variable en el ámbito específico del sector público en Venezuela, haciendo posible la determinación de sus fortalezas y debilidades.

Al respecto, la gestión presupuestaria no debe ser sinónimo de previsión y medida de desviación, sino lograr los objetivos de la organización y necesidades de las personas que se incorporan en ella, conllevando a una mejoría en su productividad. En efecto, tanto el sistema de información contable como la estructura organizacional deben interrelacionarse con el sistema informático que se diseñe en la organización, para que con base en ésta se pueda lograr un mejor funcionamiento de la misma.

Un eficiente sistema de gestión presupuestario no debe tener en cuenta, únicamente la visión interna del área en que se aplica, sino que debe involucrar a la vez los factores internos que pueden influir en la labor desarrollada por todas las áreas de la empresa. El establecimiento de un sistema es la forma como debe adaptarse la organización en forma rápida al entorno socio-económico donde se desenvuelve, y la gestión presupuestaria es pieza clave en los procesos de revisión y control presupuestario.

Particularmente, en cuanto a la gestión presupuestaria de las universidades oficiales, los datos aportados en investigaciones realizadas por autores como Díaz y Pacheco (2015), Fuenmayor (2000), García y Cendros (2008), Gómez (2000), Rondón y col. (2012), Zambrano (2006), evidencian la existencia de características importantes

tales como su total dependencia del Estado, la existencia de restricciones presupuestarias con las cuales deben funcionar, repercusión negativa que tales restricciones han tenido en la calidad de sus servicios y capacidad de respuesta, entre otras.

Lo señalado, refleja la presencia de serias deficiencias relacionadas con los sistemas y mecanismos de gestión presupuestaria en estas organizaciones. Ello trae como consecuencia que, las condiciones del personal, infraestructura, transporte, actividades de investigación y extensión, servicios educativos entre otros, se vean afectados en cuanto a su calidad y pertinencia.

En este orden de ideas, el presente artículo se basó en describir la planificación como parte esencial del proceso estratégico que se aplica en la gestión presupuestaria de las instituciones públicas de educación superior en la Costa Oriental del Lago. Así, el proceso estratégico en la gestión presupuestaria estratégica es aquel destinado a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros disponibles dentro de una empresa permitiendo así el manejo apropiado de éstos. Ahora bien, para el caso de estudio, a manera de abordar la planificación se manejaron los siguientes aspectos: objetivos, estrategias, acciones y políticas.

Gestión presupuestaria estratégica

La gestión presupuestaria estratégica constituye un proceso dinámico y complejo de decisiones gerenciales tendentes a prever los escenarios de actuación y gestión que deben realizarse para lograr los objetivos y metas planteadas, y así poder garantizar las condiciones óptimas de desarrollo y crecimiento de los negocios (Mallo y Merlo, 2005). El presupuesto es uno de los instrumentos de mayor relevancia en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas de dicha gestión, a corto y largo plazo.

En este contexto, para Burbano (2005), la gestión presupuestaria estratégica está referida a las acciones llevadas a cabo, aplicando la herramienta presupuestal como termómetro en el desarrollo de las diferentes actividades operacionales y financieras, a las que se le han asignado recursos para el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Entre las estrategias de la gestión presupuestaria está la determinación de factores clave de éxito, hacer seguimiento, a través de indicadores tanto financieros como no financieros, entre otros, para potenciar el éxito de la gestión.

Mientras Talavera (2006) plantea que, en la gestión presupuestaria estratégica hay que considerar aspectos importantes como la formulación de objetivos y fijación de metas, ya que dirigen los esfuerzos empresariales hacia el logro del éxito; a este respecto, afirma este autor, una gestión racional debe enfocarse en:

- La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer.
- La identificación de objetivos a ser perseguidos, para satisfacer estas necesidades.
- La búsqueda de las acciones más eficaces, para alcanzar estos objetivos.
- La decisión en sí misma, es decir, la elección entre las acciones posibles, teniendo en cuenta los recursos disponibles hoy y los previsibles en el futuro.
- Ejecución de la decisión.

Por último, el control de la ejecución que tiene por objeto asegurar el cumplimiento de los objetivos son alcanzados, que lo son además, con los medios previstos y también, eventualmente, la toma de acciones correctivas.

Mientras que, para Meyer (2005) la gestión presupuestaria estratégica obedece a un proceso estratégico de planificación, organización, dirección y control, que se vinculan entre sí para garantizar el logro de objetivos y metas planteadas, bajo el cumplimiento eficaz del ciclo presupuestario que apoye la consecución de dichos objetivos y metas, enmarcada en la normativa legal aplicada a la gestión presupuestaria de cada región. En este mismo orden de ideas, Koontz y Weihrich (2007) plantean que, en la gestión presupuestaria estratégica se formulan diferentes observaciones:

- El establecimiento de un sistema, es la forma como debe adaptarse la organización en forma rápida al entorno socio-económico en que se desenvuelve; y la gestión presupuestaria es pieza clave en los procesos de revisión y control presupuestario.
- La gestión presupuestaria, no es sinónimo de previsión y medida de desviación, sino lograr los objetivos de la organización y las necesidades de las personas que se incorporan a ella, conllevando a una mejoría en su productividad. En consecuencia, tanto el sistema de información contable como la estructura organizacional deben interrelacionarse con el sistema informático que se diseñe en la organización para que con base en esta se pueda lograr un mejor funcionamiento.
- Un eficiente sistema de gestión presupuestaria no debe tener en cuenta únicamente la visión interna del área en que se aplica, sino que debe involucrar a la vez los factores internos que pueden influir en la labor desarrollada por todas las áreas.

En el contexto venezolano, la gestión presupuestaria pública en Venezuela está enmarcada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su primera enmienda, artículo 315, donde se declara que: La gestión presupuestaria es la capacidad de los órganos y entes públicos para lograr sus objetivos institucionales, mediante el cumplimiento de metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, es decir, controlando el presupuesto con los indicadores del desempeño.

En el mismo artículo se establece que, el sistema de gestión presupuestaria comprende principios, normas, técnicas, y procedimientos que regulan el proceso presupuestario y sus relaciones con las entidades del sector público, en el marco de la administración financiera del Estado. Tales principios, normas, técnicas, métodos y procedimientos están contenidos en las Leyes Anuales de Presupuesto, así como en los reglamentos y directivas que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

Con base a lo expuesto, se puede deducir, la gestión presupuestaria estratégica está orientada a los resultados e incluye información sobre la finalidad de lo que hacen o harán las diversas entidades con los recursos recibidos. De manera estricta, la gestión presupuestaria estratégica vincula explícitamente recursos asignados con resultados que se esperan obtener.

Proceso estratégico de gestión presupuestaria

La estrategia es la herramienta fundamental para alcanzar una adecuada dirección en las empresas, logrando mantener equilibradas las actividades realizadas dentro de la organización. En este contexto, Ortiz (2005) define la estrategia como el marco de referencia por medio del cual la organización orienta sus procesos financieros, mercantiles, tecnológicos y sociales con el propósito de lograr sus objetivos.

En este sentido, se concibe como un medio para crecer mediante la concentración de esfuerzos y acciones encaminadas a lograr la máxima eficiencia en el manejo de los recursos. Cabe señalar que la estrategia es una herramienta de la dirección de las empresas, para mantener equilibrada las actividades que se realizan

dentro de las organizaciones, más aún cuando se trata de instituciones educativas, sumergidas en un continuo cambio, como son las Universidades de Venezuela.

Ahora bien, en consideración de Cárdenas (2008), se entiende por proceso estratégico de la gestión presupuestaria la implantación de un sistema eficaz de coordinación, el cual ayudará a determinar las áreas fuertes y débiles de la organización a través de un cuadro integral de las operaciones como un todo, constituyéndose en una herramienta fundamental al planear la estructura financiera.

Por otra parte, Burbano (2005), sostiene que el proceso estratégico en la gestión presupuestaria es aquel destinado a planificar, organizar, dirigir, y controlar los recursos financieros disponibles dentro de una empresa permitiendo así el manejo apropiado de éstos. Es considerado como un aspecto crítico para la administración financiera exitosa, y es una de las actividades básicas de la dirección de cualquier organización.

En este mismo orden de ideas, Meyer (2005), considera al proceso estratégico de la gestión presupuestaria como una de las funciones financieras administrativas más importantes dentro de las organizaciones. Afirma que este proceso es más que solo un grupo de reglas para seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio. La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento al proceso de la gestión presupuestaria. El proceso estratégico se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia.

De lo expresado se puede inferir, el proceso estratégico en la gestión presupuestaria estratégica es aquel destinado a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros disponibles dentro de una empresa permitiendo así el manejo apropiado de éstos. Para este estudio, se asume la planificación como parte esencial del proceso estratégico en la gestión presupuestaria, de acuerdo a Burbano (2005).

Planificación

Para Bateman y Snell (2001) la planificación consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir, y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planificación se encuentran: análisis de las situaciones actuales, anticipación al futuro, determinación de objetivos, decisión de los tipos de actividades en las que participa la entidad, elección de estrategias corporativas y por último, determinación de los recursos necesarios para lograr las metas. Al respecto, Koontz y Wehrich (2007) señalan, la planificación implica la selección de misiones, objetivos y acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir de, optar entre diferentes cursos futuros de acción. De esta manera los planes conforman un método racional para el cumplimiento de los objetivos pre-seleccionados.

En este orden, Munch (2011) plantea, la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. Indica este autor que, a través de la planeación, se minimizan riesgos, optimizando los recursos y definiendo las estrategias, con el objeto de que la organización sea exitosa, siempre y cuando se consideren los posibles escenarios, como también el análisis del entorno.

De este modo, en la gestión presupuestaria la planificación contempla el presupuesto, que representa una cuantificación de los planes futuros, lo cual es primordial para la planificación. Asimismo el presupuesto, hace parte del proceso de planificación a largo plazo, por ello debe ser entendido como una herramienta en el proceso de planificación.

Por otra parte, Amat y col. (2002) expresan, la planificación presupuestaria o de gestión presupuestaria está orientada al corto plazo (plazo inferior a un año) e intenta asegurar que la empresa en conjunto, y en particular

cada uno de los diferentes departamentos, logre sus objetivos con eficacia y eficiencia. Esta se concreta en el presupuesto para cada centro de responsabilidad, cuenta de resultados previsional, presupuesto de tesorería y balance provisional.

Asimismo, Meyer (2005) expresa, la planificación presupuestaria es un proceso muy técnico, cuyo propósito es traducir las prioridades y los proyectos del plan anual de operaciones en un cronograma de financiación real, con descripciones detalladas de requerimientos y compromisos de financiación de proyectos. Afirma que, aunque la planificación presupuestaria inicia al unísono de la planificación anual de operaciones, funciona a lo largo de todo el año fiscal por medio de una continua reprogramación.

Desde esta perspectiva y teniendo en cuenta el problema de la inestabilidad y el riesgo Burbano (2005: 86), señala:

Los hombres de negocios tienen que prever el futuro de las organizaciones, tomando como referencia los propósitos y metas de la institución. A través de la implantación de un sistema que coordine en forma eficaz y oportuna los objetivos, las estrategias y las acciones necesarias para controlar el uso de los recursos financieros disponibles para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales sirviendo como herramienta para el manejo de las diferentes funciones administrativas proporcionando a la vez información oportunamente, para disminuir el riesgo y la incertidumbre.

Por lo tanto, afirma este autor, para desarrollar el proceso de planificación en la gestión presupuestaria en toda organización se requiere determinar los siguientes aspectos: objetivos, estrategias, acciones y políticas. Visto desde esta óptica, la planificación en la gestión presupuestaria constituye una expresión financiera de resultados esperados, en tiempo y económicos para la entidad y cada una de sus áreas. Este aspecto le da al presupuesto una importancia clave porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación.

De esta importancia, se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, insumos, lo producido, resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera. Dicha información asume un rol clave para el control, pues permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. Así, se hace un monitoreo de las actividades, el acompañamiento necesario para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de que circunstancias nuevas exijan el replanteamiento sobre la marcha.

De lo expuesto se comprende, la planificación es clave en el proceso estratégico de gestión presupuestaria porque permite a la organización proyectarse hacia el futuro determinando como puede lograr sus metas. A objeto de abordar el estudio de la planificación como proceso clave de la gestión presupuestaria, se asumen los aspectos planteados por Burbano (2005): objetivos, estrategias, acciones y políticas.

Objetivos

De acuerdo con Burbano (2005), los objetivos son puntos de convergencia para la utilización de los recursos de la empresa, entre ellos tres son básicos: supervivencia, crecimiento y rentabilidad. Por su lado, Meyer (2005) establece que, una vez que la empresa conoce sus valores y la misión, está en capacidad de determinar las metas específicas que desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado, por lo cual la necesidad de

establecer objetivos es fundamental puesto que proporciona un sentido de dirección a las personas vinculadas a la empresa y guía la acción a seguir en los procesos organizacionales.

Al respecto, Cárdenas (2008) considera, los objetivos del presupuesto se enmarcan en cuatro aspectos básicos:

- Planear y sistematizar todas las actividades, para establecer metas alcanzables.
- Organizar la estructura técnica y humana, relacionando los distintos niveles y actividades para lograr la eficiencia en los planes determinados por la dirección.
- Ejecutar los planes y supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos
- Controlar, estableciendo forma y registros que permitan comparar los resultados reales para poder alcanzar las metas preestablecidas por la organización.

En consideración a los puntos de vista de los diferentes autores, los investigadores infieren, los objetivos se pueden definir como los resultados deseados en un tiempo y espacio determinado, para ello se deben tener clara la misión y visión, con la finalidad de lograr éxito organizacional, es decir, los objetivos suministran dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, permiten coordinación, además de ser esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación.

De acuerdo a lo expuesto, es evidente que, los objetivos de la gestión presupuestaria en su proceso de planificación se encuentran íntimamente relacionados con la consecución de una condición deseable para un periodo futuro, hacia donde deben orientarse todos los esfuerzos y actividades financieras planificadas por la empresa.

Estrategias

Las estrategias son herramientas fundamentales para alcanzar una adecuada dirección en las empresas, logrando mantener equilibradas las actividades realizadas dentro de la misma. Sobre todo cuando se trata de empresas educativas como las universidades públicas, las cuales se enfrentan a continuos cambios en las políticas presupuestarias. Para Maitland (2000) la estrategia es una manera de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio formaliza y articula los resultados a una forma de programación para un periodo, dando respuesta a un donde, cuando y con quién.

Mientras, Burbano (2005) la concibe, dentro de la gestión presupuestaria, como un medio para crecer mediante la concentración de esfuerzos y acciones encaminadas a lograr la máxima eficiencia en el manejo de los recursos financieros. Ortiz (2005) define la estrategia en la gestión presupuestaria como el marco de referencia por medio del cual la organización orienta sus procesos financieros, mercantiles, tecnológicos y sociales con el propósito de lograr sus objetivos.

Por lo expuesto, cabe señalar, la estrategia es una herramienta de la dirección de las empresas, para mantener equilibrada las actividades que se realizan dentro de las organizaciones, más aún cuando se trata de instituciones educativas, sumergidas en un continuo cambio, como son las universidades de carácter público en Venezuela.

Acciones

En atención a las acciones, Gómez (2000) considera son movimientos coordinados para lograr un objetivo. Para Meyer (2005) las acciones son todas las actividades programadas para obtener lo planeado, comprende desde su administración procurando obtener la mejor calidad a través de una adecuada prevención.

Por su parte Burbano (2005), concibe las acciones como una manera de actuar en determinada situación para alcanzar objetivos y metas planeadas por la empresa. Dentro de este orden, se evidencia que las acciones, en el proceso de planificación presupuestaria comprenden todas las actividades que deben desarrollar cada uno de los integrantes de las organizaciones, para alcanzar los planes pre-establecidos.

En atención a la presente investigación se puede decir que, las universidades públicas al desarrollarse en el sector educativo caracterizado por economías de incertidumbre e inflacionarias, deben orientar sus esfuerzos al desarrollo de acciones que les garanticen permanencia y viabilidad en el mercado en el cual operan, estructurando y coordinando sus elementos a través de la determinación de una efectiva estructura organizativa.

De acuerdo a lo expuesto, puede señalarse, para poder adecuar su funcionamiento a los continuos cambios y exigencias del entorno, las organizaciones deben definir su política organizacional de forma adecuada y relacionada a sus intereses, procurando de esta manera aprovechar las oportunidades que se le presentan en el medio en el cual operan. Teniendo en cuenta, además, sus capacidades y limitaciones en relación a la obtención de recursos que le van a permitir mantener su competitividad, para ello se debe coordinar sus elementos a través de la determinación de la estructura organizativa

Políticas

Para Melinkoff (2005), las políticas constituyen una norma de acción, son un conjunto de reglas y orientaciones que delimitan la acción administrativa. Son la guía esencial que conduce las actividades hacia fines y objetivos. Las políticas expresan de forma general los fines. Tienen su origen en las directivas, o mejor, le sirven de marco para su formulación, pero las primeras son más concretas, menos generales y más particulares, se circunscriben a algo específico.

En esta perspectiva, de acuerdo con Burbano (2005), las políticas son la serie de principios y líneas de acción que guían el resultado hacia el futuro. Por otro lado, Gimbert (2003) señala que, las políticas pueden limitar la capacidad de una empresa y solo se cambian ante alteraciones importantes en la organización o en el entorno. De igual forma, Welsch y col. (2005) determinan, las políticas definen aspectos claves dentro de la organización en cuanto al manejo de sus ingresos y egresos, los cuales son de gran ayuda en la toma de decisiones. Afirman, las políticas son decisiones de la alta gerencia en las organizaciones, dirigidas a controlar y mejorar determinados aspectos de la economía organizacional.

En tal sentido, y considerando el caso que ocupa el presente artículo, las políticas a emplear por las instituciones públicas de educación superior en la Costa Oriental del Lago en el área de presupuesto deberán ser estratégicas, tácticas y específicas, para poder adecuar su funcionamiento interno de acuerdo con las exigencias del entorno, en cuanto al manejo de sus ingresos y egresos, sirviendo de manera efectiva a la toma de decisiones de la alta gerencia en estas organizaciones.

Es así, como las organizaciones deberán definir su política organizacional de la forma más conveniente, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno, y de acuerdo a sus capacidades y recursos mantener su competitividad (estrategia empresarial), para lo cual debe estructurar y coordinar de manera coherente sus elementos organizativos, y de una forma determinada (estructura organizativa). De esta manera, se entiende

que las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Metodología

La investigación es descriptiva con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estudiada correspondió a las instituciones públicas de educación superior en la Costa Oriental del Lago: Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago (Núcleo LUZ-COL), Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) y el Instituto Universitario Cabimas (IUTC). Los sujetos informantes: coordinadores administrativos y de planificación así como los administradores, considerados como el personal vinculado al desarrollo de la gestión presupuestaria estratégica, en total 15 personas, siendo una población finita y accesible, se aplicó un censo poblacional.

La técnica aplicada para la recolección de datos fue la encuesta, utilizando para ello como instrumento un cuestionario. Se utilizó la escala de frecuencia considerando las opciones: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Se construyeron tablas para cada elemento donde se observan los resultados en términos de frecuencia y porcentaje.

Resultados y discusión

Para dar respuesta al objetivo, describir la planificación como parte esencial del proceso estratégico, el cual forma parte de una investigación de mayor alcance en la que se tuvo como objetivo general: analizar la gestión presupuestaria estratégica de las instituciones públicas de educación superior en la Costa Oriental del Lago, se consideró como aspectos medibles de la planificación los objetivos, las estrategias, las acciones y las políticas, pues son aspectos claves para adelantar una adecuada planificación en el proceso estratégico de la gestión presupuestaria estratégica.

Tabla 1. Aspectos generales de la planificación presupuestaria

Ítems 1: En la institución de educación universitaria donde usted labora, se determinan los siguientes aspectos para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria:				
Alternativas				
	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
Aspectos	Fr %	Fr %	Fr %	Baremo
Objetivos	60,00	33,33	93,33	Alta aplicación/Fortaleza
Estrategias	33,33	33,33	66,66	Mediana aplicación/Leve fortaleza
Acciones	53,33	26,67	80,00	Alta aplicación/Fortaleza
Políticas	46,67	26,67	73,34	Alta aplicación/Fortaleza
PROMEDIO	48,33	30,00	78,33	Alta aplicación/Fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

Comenzando con el análisis de los resultados, se pudo conocer los mostrados en la tabla 1. Como se aprecia, en el desarrollo del proceso de planificación presupuestaria, siempre y casi siempre, se determinan los aspectos generales que deben ser tomados en cuenta al momento de efectuar la planificación, tal como lo manifiesta el 78,33%, en promedio, de los coordinadores administrativos, de planificación y administradores de las instituciones bajo estudio. Situación considerada una fortaleza para esta gestión.

Así entonces, determinan los objetivos del plan según el 93,33% de los encuestados; las estrategias según el 66,67%; las acciones bajo el criterio del 80%; y las políticas de acuerdo al 73,34%. Estos resultados ubican a los objetivos, acciones y políticas en la categoría de alta aplicación, concediéndole fortalezas a la gestión presupuestaria desarrollada por estas instituciones en cuanto a estos aspectos. No obstante, para el caso de las estrategias visualizadas en mediana aplicación, implicando leve fortaleza de la gestión estudiada e indicando que se requieren mejoras en este sentido.

Objetivos

Tabla 2. Objetivos

Ítems 2: En la institución de educación universitaria donde usted labora, los objetivos del presupuesto se enmarcan dentro de la planificación, en:				
Aspectos	Alternativas			Baremo
	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
	Fr %	Fr %	Fr %	
Planear las actividades	66,67	33,33	100	Alta aplicación/ Fortaleza
Organizar la estructura técnica	40,00	46,67	86,67	Alta aplicación/ Fortaleza
Establecer la estructura humana	13,33	46,67	60,00	Mediana aplicación/ Leve fortaleza
Ejecutar los planes de acuerdo a lo establecido	40,00	33,33	73,33	Alta aplicación/Fortaleza
Supervisión de los lineamientos establecidos	40,00	46,67	86,67	Alta aplicación/ Fortaleza
Controlar los resultados reales para poder alcanzar las metas pre-establecidas	33,33	46,67	80,00	Alta aplicación/ Fortaleza
Comparar los registros	20,00	46,67	66,67	Mediana aplicación/ Leve fortaleza
PROMEDIO ÍTEM	36,19	42,86	79,05	Alta aplicación/ Fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

En este orden de ideas, se presenta en la tabla 2 lo referido al ítem 2, relacionado a los objetivos. La información muestra como el promedio de respuestas positivas (S +Cs) es de 79,05%, reflejando que, siempre y casi siempre, se da alta aplicación a los objetivos en la planificación realizada por las instituciones universitarias bajo estudio, signándola como fortaleza de su gestión presupuestaria. Estos resultados de alta aplicación son coincidentes con la categoría alcanzada en lo obtenido del ítem 1 (tabla 1).

Así entonces, en la tabla reseñada, se evidencia alta aplicación en cuanto a: planear las actividades (100%); organizar la estructura técnica (86,67%); ejecutar los planes de acuerdo a lo establecido (73,33%); supervisión de lineamientos establecidos (86,67%); y controlar los resultados reales para poder alcanzar las metas pre-establecidas (80%); siendo estos aspectos fortalezas de su gestión presupuestaria, según lo establecido en el baremo de interpretación de los resultados.

No obstante, para el 60% y el 66,67%, lo referido a establecer la estructura humana y comparar los registros, respectivamente, son vistos con mediana aplicación, indicando que la gestión presupuestaria requiere mejoras en este sentido.

Siguiendo con la secuencia de presentación de los resultados, se tiene en la tabla 3, lo obtenido para el ítem 3 que mide los objetivos. Se observa como para el 80%, de los encuestados, siempre y casi siempre, se da alta aplicación a estos aspectos dentro de la planificación llevada a cabo en estas instituciones, viéndola como fortaleza de su gestión presupuestaria. Se resalta la congruencia con los resultados vistos en el ítem 1.

Tabla 3. Objetivos

Ítems 3: En la institución de educación universitaria donde usted labora, una vez que conoce sus objetivos en la gestión presupuestaria está en capacidad de:

Aspectos	Alternativas			Baremo
	Siempre Fr %	Casi siempre Fr %	S + Cs Fr %	
Determinar las metas específicas que desea alcanzar	53,33	33,33	86,66	Alta aplicación / Fortaleza
Proporcionar un sentido de dirección	40,00	40,00	80,00	Alta aplicación / Fortaleza
Guiar la acción a seguir en los diferentes procesos organizacionales	33,33	40,00	73,33	Alta aplicación / Fortaleza
PROMEDIO ÍTEMS	42,22	37,88	80,00	Alta aplicación / Fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

Seguidamente, en la tabla 4, diseñada para mostrar el resumen de los objetivos, se evidencia promedio de respuestas en las opciones siempre y casi siempre del 84,13%, indicando que los objetivos poseen alta aplicación en la planificación de la gestión presupuestaria llevada a cabo en las instituciones estudiadas. Es necesario destacar que, esta alta aplicación concedida a los objetivos es congruente con las respuestas dadas en el ítem 1 (ver tabla 1).

De manera detallada, se observa como los encuestados consideran con alta aplicación los tres (3) ítems aplicados, dejando conocer que según el 93% en las instituciones, siempre y casi siempre, se determinan los objetivos para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria; el 79,05% consideró que los objetivos del presupuesto se enmarcan en la planificación en los aspectos considerados para medirla; no obstante, catalogaron con mediana presencia el que se establezca la estructura humana (60%) y comparen los registros (66,67%).

Al mismo tiempo, según el 80,00%, una vez que conocen sus objetivos en la gestión presupuestaria están en capacidad de determinar las metas específicas, proporcionar un sentido de dirección y guiar la acción; dejando en evidencia que estos aspectos son fortalezas de su gestión presupuestaria.

Estrategias

En cuanto a las estrategias, los hallazgos de su primer ítem se recogen en la tabla 5. Tal como se observa, se obtuvo un promedio de frecuencias en las opciones siempre y casi siempre del 48,34%, indicando, de acuerdo a la opinión de los encuestados, mediana aplicación de las estrategias en cuanto a lo concerniente a si crean

estrategias en la planificación de la gestión presupuestaria con la finalidad de lograr sus objetivos orientando sus procesos financieros, mercantiles, tecnológicos y sociales.

De manera desglosada, se observa mediana aplicación de los procesos financieros (66,67%); tecnológicos (53,34%) y sociales (46,67%) en la planificación de la gestión presupuestaria para el logro de sus objetivos; a su vez, los procesos mercantiles fueron categorizados con baja aplicación, donde solo el 26,66% de los encuestados afirma su aplicación en la gestión analizada, siendo esto una debilidad según el baremo utilizado.

Tabla 4. Objetivos

Ítems 1: En la institución de educación universitaria donde usted labora, se determinan los objetivos para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria... **93%**

Ítems 2: En la institución de educación universitaria donde usted labora, los objetivos del presupuesto se enmarcan dentro de la planificación en:

- a) Planear las actividades... **100%**
- b) Organizar la estructura técnica... **86,67%**
- c) Establecer la estructura humana... **60%**
- d) Ejecutar los planes de acuerdo con lo establecido... **73,33%**
- e) Supervisión de los lineamientos establecidos... **86,67%**
- f) Controlar los resultados reales para poder alcanzar las metas pre-establecidas... **80%**
- g) Comparar los registros... **66,67%**

Ítems 3: En la institución de educación universitaria donde usted labora, una vez que conoce sus objetivos en la gestión presupuestaria está en capacidad de:

- a) Determinar las metas específicas que desea alcanzar... **86,66%**
- b) Proporcionar un sentido de dirección... **80%**
- c) Guiar la acción a seguir en los diferentes procesos organizacionales... **73,33%**

Alternativas				
	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
Ítems	Fr %	Fr %	Fr %	Baremo
1	60,00	33,33	93,33	Alta aplicación/Fortaleza
2	36,19	42,86	79,05	Alta aplicación/Fortaleza
3	42,22	37,88	80,00	Alta aplicación/Fortaleza
Media	46,14	37,99	84,13	Alta aplicación/Fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

Tabla 5. Estrategias

Ítems 4: En la institución de educación universitaria donde usted labora, crean estrategias en la planificación de la gestión presupuestaria para el logro de sus objetivos orientando sus procesos:

Procesos	Alternativas			Baremo
	Siempre Fr %	Casi siempre Fr %	S + Cs Fr %	
Financieros	46,67	20,00	66,67	Mediana aplicación/Leve fortaleza
Mercantiles	13,33	13,33	26,66	Baja aplicación/Debilidad
Tecnológicos	26,67	26,67	53,34	Mediana aplicación/Leve fortaleza
Sociales	20,00	26,67	46,67	Mediana aplicación/Leve fortaleza
PROMEDIO ÍTEMS	26,67	21,674	48,34	Mediana aplicación/Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

Tabla 6. Estrategias

Ítems 5	Siempre	Casi siempre	S + Cs	Baremo
	Fr %	Fr %	Fr %	
En la institución de educación universitaria donde usted labora, integran la estrategia al proceso decisorio para formalizar los resultados que se esperan obtener planteada en la planificación de la gestión presupuestaria	13,33	46,67	60,0	Mediana aplicación / Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

Ahora bien, el segundo ítem para medir las estrategias, se resume en la tabla 6, donde se muestran los resultados obtenidos del trabajo de campo. Se observa que este ítem, obtuvo clasificación de mediana aplicación con promedio del 60% en las respuestas siempre y casi siempre, indicando que la gestión requiere mejoras en cuanto a: deben integrar la estrategia al proceso decisorio para formalizar los resultados que se esperan obtener planteada en la planificación de la gestión presupuestaria.

Luego de analizados los ítems correspondientes a las estrategias se presenta la tabla 7, en la cual se recoge su comportamiento. Como puede verse, las estrategias se ubican en categoría de mediana aplicación, cuando el 58,33% de los encuestados responden en las opciones siempre y casi siempre, indicando esto que la gestión presupuestaria realizada en las instituciones analizadas requiere mejora en los aspectos aquí medidos.

En detalle, todas las actividades medidas se categorizaron con mediana aplicación, en cuanto a si: en la institución de educación universitaria donde labora se determinan las estrategias para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria (66,66%); crean estrategias en la planificación de la gestión presupuestaria para logro de sus objetivos orientando sus procesos: financieros, mercantiles, tecnológicos y sociales (48,34%); y si integran la estrategia al proceso decisorio para formalizar los resultados que se esperan obtener planteada en la planificación de la gestión presupuestaria (60%).

Acciones

En este recorrido, se presenta ahora la tabla 8, donde se recogen las evidencias para el ítem 6 perteneciente a las acciones. A este respecto, se da mediana aplicación a esta actividad, donde el 53,33% de los encuestados afirma que siempre y casi siempre la acción del personal se encuentra sincronizada con la planificación que se establece en la gestión presupuestaria, siendo una leve fortaleza de la gestión y requiere mejoras.

Tabla 7. Estrategias

Ítems 1: En la institución de educación universitaria donde usted labora, se determinan las estrategias para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria...**66,66%**

Ítems 4: En la institución de educación universitaria donde usted labora, crean estrategias en la planificación de la gestión presupuestaria para el logro de sus objetivos orientando sus procesos... **48,34%**
 Financieros.... **66,67%**; Mercantiles.... **23,66%**; Tecnológicos.... **53,34%**; Sociales.... **46,67%**

Ítems 5: En la institución de educación universitaria donde usted labora, integran la estrategia al proceso decisorio para formalizar los resultados que se esperan obtener planteada en la planificación de la gestión presupuestaria...**60%**

Alternativas				
	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
Ítems	Fr %	Fr %	Fr %	Baremo
1	33,33	33,33	66,66	Mediana aplicación/Leve fortaleza
4	26,67	21,67	48,34	Mediana aplicación/ Leve fortaleza
5	13,33	46,67	60,00	Mediana aplicación/Leve fortaleza
Media	24,44	33,89	58,33	Mediana aplicación/Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

Tabla 8. Acciones

	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
Ítems 6	Fr %	Fr %	Fr %	Baremo
En la institución de educación universitaria donde usted labora, en su opinión: la acción del personal se encuentra sincronizada con la planificación que se establece en la gestión presupuestaria	20,00	33,33	53,33	Mediana aplicación / Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

De seguido se muestra la tabla 9, donde se resumen los resultados obtenidos para el ítem 7 aplicado para medir las acciones. Se conoce aquí como para el 58,34%, en promedio de los encuestados, siempre y casi siempre, en las instituciones de educación universitaria estudiadas planifican las acciones de gestión presupuestaria para cumplir con los aspectos señalados en las opciones dadas, permitiendo catalogar esta actividad en mediana aplicación, convirtiéndola en una leve fortaleza de la gestión presupuestaria que ejecutan, indicando a su vez que la misma requiere mejoras en este sentido.

Tabla 9. Acciones

Ítems 7: En la institución de educación universitaria donde usted labora, planifican las acciones de gestión presupuestaria para:

Procesos	Alternativas			Baremo
	Siempre Fr %	Casi siempre Fr %	S + Cs Fr %	
Adecuarse a los continuos cambios	26,67	33,33	60,00	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Prepararse para las exigencias del entorno	26,67	33,33	60,00	Baja aplicación / Debilidad
Definir su política organizacional	20,00	40,00	60,00	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Relacionar sus intereses económicos	20,00	33,33	53,33	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Aprovechar las oportunidades	26,66	26,67	53,33	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Conocer sus capacidades	26,67	33,33	60,00	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Mantener su competitividad	33,33	33,33	66,66	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Coordinar sus elementos a través de su estructura organizativa	33,33	20,00	53,33	Mediana aplicación / Leve fortaleza
PROMEDIO ÍTEMS	26,67	31,67	58,34	Mediana aplicación / Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

De manera detallada, se tiene mediana aplicación de todos los aspectos medidos que deberían ser considerados como guías al momento de planificar las acciones de gestión presupuestaria. Así entonces, para el 66,66%, siempre y casi siempre, planifican las acciones de gestión presupuestaria para mantener su competitividad.

Mientras, se evidencia como para el 60% se planifica con la intención de: adecuarse a los continuos cambios, prepararse para las exigencias del entorno, definir su política organizacional y conocer sus capacidades; el 53,33% considera que es para relacionar sus intereses económicos aprovechar las oportunidades y coordinar sus elementos a través de su estructura organizativa.

Ya analizados cada uno de los tres (3) ítems considerados para medir las acciones, se pasa a verificar los resultados arrojados en conjunto. En la tabla 10, se observa como para el 63,89%, siempre y casi siempre, se consideran las acciones en el proceso de planificación presupuestaria, catalogándola con mediana aplicación, señalándola a su vez como una leve fortaleza de la gestión, e indicando que la misma requiere mejoras.

A groso modo, existe cierta contradicción en las respuestas dadas por los encuestados, pues cuando se les consulta en el ítem 1 si determinan las acciones para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria, el 80% responde que siempre y casi siempre lo hacen, dándole a esta actividad una categoría de alta aplicación, siendo fortalezas de su gestión; no obstante, se observa como en los ítems 6 y 7, donde se detallan las actividades relacionadas con las acciones como aspecto clave de la planificación de la gestión presupuestaria, ubicaron ambos ítems en la categoría de mediana aplicación, indicando que la gestión requiere mejoras.

Tabla 10. Acciones

Ítems 1: En la institución de educación universitaria donde usted labora, se determinan las acciones para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria... 80%				
Ítems 6: En la institución de educación universitaria donde usted labora, en su opinión, la acción del personal se encuentra sincronizada con la planificación que se establece en la gestión presupuestaria... 53,33%				
Ítems 7: En la institución de educación universitaria donde usted labora, planifican las acciones de gestión presupuestaria para:... 58,34%				
a) Adecuarse a los continuos cambios... 60%				
b) Prepararse para las exigencias del entorno... 60%				
c) Definir su política organizacional... 60%				
d) Relacionar sus intereses económicos... 53,33%				
e) Aprovechar las oportunidades... 53,33%				
f) Conocer sus capacidades... 60%				
g) Mantener su competitividad... 66,66%				
h) Coordinar sus elementos a través de su estructura organizativa... 53,33%				
Alternativas				
	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
Ítems	Fr %	Fr %	Fr %	Baremo
1	53,33	26,67	80,00	Alta aplicación/Fortaleza
6	20,00	33,33	53,33	Mediana aplicación/ Leve fortaleza
7	26,67	31,67	58,34	Mediana aplicación/Leve fortaleza
Media	33,33	30,56	63,89	Mediana aplicación/Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

Políticas

De manera de cerrar el análisis, se muestran ahora los resultados obtenidos para las políticas, medido a través de los ítems 1 y 8 del instrumento aplicado. Así entonces, en la tabla 11 se resume el comportamiento del ítem 8 relacionado a las políticas, recordando que el ítem 1 fue medido en la tabla 1.

Como se puede apreciar en la tabla indicada, el ítem 8 referido a si en las instituciones de educación universitaria analizadas las políticas en la gestión presupuestaria permiten alcanzar los aspectos reseñados, para el 57,04% de los encuestados, siempre y casi siempre, si lo permiten; esto atribuye mediana aplicación de las políticas en la gestión bajo estudio, indicando que la misma requiere mejoras.

Detallando, cada uno de los aspectos que deben ser permitidos alcanzar a través de las políticas, se conoció que solo uno de estos aspectos alcanza la categoría de alta aplicación, cuando para el 73,33% las políticas en la gestión presupuestaria permiten definir aspectos claves en el manejo de sus ingresos, siendo vista como una fortaleza de la gestión. Mientras, el resto de los aspectos asociados a las políticas en la gestión presupuestaria fueron catalogados con mediana aplicación.

Tabla 11. Políticas

Ítems 8: En la institución de educación universitaria donde usted labora, las políticas en la gestión presupuestaria permiten:

Procesos	Alternativas			Baremo
	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
	Fr %	Fr %	Fr %	
Delinear la capacidad organizacional	20,00	20,00	40,00	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Definir aspectos claves en el manejo de sus ingresos	40,00	33,33	73,33	Alta aplicación / Fortaleza
Definir aspectos claves en el manejo de sus egresos	33,33	33,33	66,66	Mediana aplicación / Leve fortaleza
La toma de decisiones	46,66	20,00	66,66	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Mejorar determinados aspectos de la economía	20,00	33,33	53,33	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Crear estrategias tácticas y específicas	26,67	33,33	60,00	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Adecuar su funcionamiento interno de acuerdo a las exigencias del entorno	13,33	40,00	53,33	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Aprovechar las oportunidades	13,33	33,33	46,66	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Mantener su competitividad	13,33	40,00	53,33	Mediana aplicación / Leve fortaleza
PROMEDIO ÍTEMS	25,19	31,85	57,04	Mediana aplicación / Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

De tal forma, se detectó que para el 66,66%, siempre y casi siempre, las políticas en la gestión presupuestaria permiten definir aspectos claves en el manejo de sus egresos y la toma de decisiones; un 53,33% consideró que estas políticas permiten: mejorar determinados aspectos de la economía; adecuar su funcionamiento interno de acuerdo a las exigencias del entorno; y mantener su competitividad. Un 46,66% opina que estas políticas permiten aprovechar las oportunidades. Y para un 40% las políticas permiten delinear la capacidad organizacional. En virtud de esto, todos estos aspectos medidos poseen mediana aplicación en la gestión presupuestaria analizada, siendo catalogadas como leves fortalezas de la gestión, indicando que la misma requiere mejoras.

Continuando el análisis de los resultados, se tiene ahora los obtenidos para las políticas como parte de la planificación. Se evidencia, en la tabla 12, mediana aplicación de las políticas en la gestión presupuestaria que ejecutan las instituciones públicas de educación superior en la Costa Oriental del Lago, afirmado por el 65,19%, en promedio, de los encuestados, indicando que esta gestión requiere mejoras en estos aspectos.

En esta perspectiva, se puede observar cierta contradicción en lo respondido en cada ítem, donde en el ítem 1 afirma un 73,34% que en las instituciones de educación universitaria se determinan las políticas para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria, viéndola con alta aplicación y por ende como fortaleza; mientras, para el 57,04%, las políticas en la gestión presupuestaria permiten alcanzar una serie de aspectos claramente definidos, lo cual ubica al ítem 8 en mediana aplicación.

Tabla 12. Políticas

Ítems 1: En la institución de educación universitaria donde usted labora, se determinan las políticas para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria...**73,34%**

Ítems 8: En la institución de educación universitaria donde usted labora, las políticas en la gestión presupuestaria permiten: ...**57,04%**

- a) Limitar la capacidad organizacional...**40,00%**
- b) Definir aspectos claves en el manejo de sus ingresos...**73,33%**
- c) Definir aspectos claves en el manejo de sus egresos...**66,66%**
- d) La toma de decisiones...**66,66%**
- e) Mejorar determinados aspectos de la economía...**53,33%**
- f) Crear estrategias tácticas y específicas...**60,00%**
- g) Adecuar su funcionamiento interno de acuerdo a las exigencias del entorno...**53,33%**
- h) Aprovechar las oportunidades...**46,66%**
- i) Mantener su competitividad...**53,33%**

Alternativas				
	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
Ítems	Fr %	Fr %	Fr %	Baremo
1	46,67	26,67	73,34	Alta aplicación/Fortaleza
8	25,19	31,85	57,04	Mediana aplicación/ Leve fortaleza
Media	35,93	29,26	65,19	Mediana aplicación/Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

Planificación

A continuación, se muestra en la tabla 13 el resumen de la planificación en el proceso estratégico de gestión presupuestaria. En la misma se puede apreciar como el 69,17% en promedio de los encuestados, opinan que, siempre y casi siempre, a la planificación se le otorga mediana presencia en el proceso estratégico de gestión presupuestaria que llevan a cabo estas instituciones, viéndola como una leve fortaleza de dicha gestión, e indicando que la misma requiere mejoras.

De manera específica, se puede evidenciar alta aplicación de los objetivos en la gestión presupuestaria, siendo una fortaleza de esa gestión. Mientras, las estrategias, acciones y políticas son catalogadas con mediana aplicación, por ende son leves fortalezas, e indican que la gestión requiere mejoras. No obstante, según lo respondido en el ítem 1, todos estos aspectos fueron considerados con alta aplicación a excepción de las estrategias catalogadas con mediana aplicación (ver tabla 1).

Tabla 13. Planificación

Ítems 1: En la institución de educación universitaria donde usted labora, se determinan los siguientes aspectos para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria: ...**78,33%** a) Objetivos...**93,33%** b) Estrategias...**66,66%** c) Acciones...**80%** d) Políticas...**73,34%**

Indicador	Alternativas			Baremo
	Siempre	Casi siempre	S + Cs	
	Fr %	Fr %	Fr %	
Ítem 1	48,33	30,00	78,33	Alta aplicación / Fortaleza
Objetivos	42,22	37,88	80,00	Alta aplicación / Fortaleza
Estrategias	24,44	33,89	58,33	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Acciones	33,33	30,56	63,89	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Políticas	35,93	29,26	65,19	Mediana aplicación / Leve fortaleza
Media	36,85	32,32	69,17	Mediana aplicación / Leve fortaleza

Fuente: Los autores (2017). Basado en los resultados de la encuesta aplicada

A manera de conclusión

Siendo la orientación principal de este artículo, describir la planificación como parte clave del proceso estratégico aplicado en la gestión presupuestaria de las instituciones públicas de educación superior en la Costa Oriental del Lago, además, considerando las interrogantes del estudio, las teorías que han servido de soporte, así como el análisis y discusión de los resultados obtenidos con su respectiva confrontación, se concluye: la planificación dentro del proceso estratégico ostenta mediana aplicación, siendo leve fortaleza de la gestión, por lo cual se indican oportunidades de mejora.

Ahora bien, tomando en consideración los resultados obtenidos, se puede concluir que en las instituciones la planificación en la gestión presupuestaria no se constituye en una expresión financiera de resultados esperados, en tiempo y económicos para la entidad y cada una de sus áreas, desconociéndose tal vez que, para desarrollar el proceso de planificación en la gestión presupuestaria en toda organización se requiere determinar los siguientes aspectos: objetivos, estrategias, acciones y políticas.

Asimismo, pareciera que estas instituciones no consideran la planeación como la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. De igual manera, no están valorando el hecho de que a través de la planeación, se minimizan riesgos, optimizando recursos y definiendo las estrategias, con el objeto de que la organización sea exitosa, siempre y cuando se consideren los posibles escenarios, como también el análisis del entorno.

Referencias bibliográficas

Amat, Joan; Soldevila, Pilar y Castelló, Gabriel. (2002). **Control presupuestario**. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España.

- Bateman, Thomas y Snell Scott. (2001). **Administración: una ventaja competitiva**. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Burbano, Jorge. (2005) **Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de los recursos**. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Cárdenas, Raúl. (2008). **Presupuesto teoría y práctica**. Editorial. McGraw-Hill. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Capítulo II. Del régimen fiscal y monetario. Sección primera: del régimen presupuestario**. Artículo 315.
- Díaz, Jazmín y Pacheco, Marny. (2015). **Control presupuestario en la Universidad del Zulia, Venezuela**. Revista Actualidad Contable FACES Año 18 N° 31, 2015. Mérida. (58-79). en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/41398/1/art3.pdf>
- Fuenmayor, Luís. (2000). **Los hacedores del presupuesto universitario**. Opciones, volumen I. Ejemplar No.6, páginas 6 – 7.
- García, Denys y Cendros, Jesús. (2008). **Control de gestión en organismos públicos en Venezuela**. Revista Espacios Públicos, vol. 11, núm. 23, diciembre, 2008, pp. 8-25 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67611217002>
- Gimbert, Xavier. (2003). **El enfoque estratégico de la empresa**. Edit. Deusto. España.
- Gomez, Francisco. (2000). **El presupuesto de la empresa industrial**. Guía Teórica Práctica. Universidad Central de Venezuela. Ediciones Frigor. Venezuela.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2007). **Elementos de administración, un enfoque internacional**. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Maitland, Linda. (2000). **Ideas in Practice: Self-Regulation and Met cognition in te Reading Lab**. Journal of Developmental Education, v24 n2 p26-36 Win 2000
- Mallo, Carlos y Merlo, José. (2005). **Control y gestión presupuestario**. 2da Edición. Editorial McGraw-Hill. España.
- Melinkoff, Ramón V. (2005). **Los procesos administrativos**. Cuarta reimpresión. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Meyer, Jean. (2005). **Gestión presupuestaria**. 1era Edición. Impresión DEUSTO. España.
- Ortiz, Alberto. (2005) **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico**. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Rondón, Yoselina; Córdova, Víctor y Rodríguez Daysi. (2012). **Hacia una nueva concepción de la gerencia en la educación superior venezolana**. Revista Saber. Universidad de Oriente. Vol. 24, N° 1. Venezuela.
- Talavera, Hugo. (2006) **Presupuestos y control de gestión**. Perú. Documento en línea. Disponible en: www.comexperu.org.pe
- Welsch, Glenn; Milton, Ronald; Gordon, Paul; y Rivera, Carlos. (2005). **Presupuestos. Planificación y control**. Editorial Pearson Educación. México.
- Zambrano, Adalberto. (2006). **Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública**. Primera edición. Universidad Católica Andrés Bello. Editorial TEXTO, C.A. Caracas. Venezuela.