UNO Revista Multidisciplinaria / https://revistauno.org/
Vol. 6 | No. 11 | Agosto 2026 – enero 2027 | ISSN: 3006-1393| Pág. 1 – 16
https://doi.org/10.33996/revistauno.v.6i11.52
Artículo de investigación

Herramientas estratégicas de planificación para la ejecución presupuestaria en las alcaldías del estado Trujillo

Strategic planning tools for budget execution in the municipalities of the state of Trujillo

Yasmely del Carmen Cardozo Paredes
yasmecar74@gmail.com
https://orcid.org/0009-0007-5612-1206
Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Valera, Venezuela

José Rafael Pernia Cabrera
perniacjoser25@gmail.com
https://orcid.org/0009-0008-7743-361X
Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Valera, Venezuela

Yadira Coromoto Sánchez Torres
yadirasan75@gmail.com
https://orcid.org/0009-0004-0084-0007
Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Valera, Venezuela

Eunicer Mercedes Sánchez Marín
eunicermercedess@gmail.com
https://orcid.org/0009-0003-0646-4682
Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Valera, Venezuela

Resumen

Las herramientas estratégicas de planificación permiten optimizar la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales, pues permiten una asignación eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En las alcaldías del estado Trujillo, se evidencian deficiencias en los procesos presupuestarios que afectan la transparencia y oportunidad del gasto público. El objetivo del estudio es proponer lineamientos estratégicos de planificación para la ejecución presupuestaria en dichas alcaldías. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, y diseño no experimental-descriptivo. La población la conforman 10 alcaldías del estado Trujillo, seleccionadas mediante muestreo intencional, y la unidad de análisis la constituyen los servidores públicos adscritos a las unidades de presupuesto, contabilidad, tesorería y control interno. Como técnica de recolección de datos se emplea la encuesta, mediante un cuestionario estructurado con escala Likert, validado por juicio de expertos y con confiabilidad de 0,87 según alfa de Cronbach. Los resultados evidencian fortalezas en las fases de compromiso y verificación, así como en la disponibilidad de talento humano calificado. No obstante, se identifican debilidades en la orden de pago, en la factibilidad técnica y en la restricción normativa que prohíbe las transferencias electrónicas. Se concluye que la modernización de la ejecución presupuestaria requiere intervenir en tres ejes: integración sistémica entre fases, dotación tecnológica acorde al talento humano disponible, y gestión de cambios normativos que habiliten prácticas financieras contemporáneas. El estudio aporta una base empírica que sustenta el diseño de herramientas estratégicas adaptadas a las capacidades reales de los gobiernos locales.

Palabras clave: Alcaldías; Ejecución presupuestaria; Gestión pública; Planificación estratégica; Venezuela.

Abstract

Strategic planning tools enable the optimization of budget execution in local governments by allowing efficient resource allocation and the fulfillment of institutional objectives. In the municipalities of Trujillo state, deficiencies in budgetary processes are evident, affecting the transparency and timeliness of public spending. The objective of the study is to propose strategic planning guidelines for budget execution in these municipalities. The research is developed under a

quantitative approach with a non-experimental-descriptive design. The population consists of ten municipalities in Trujillo state, selected through purposive sampling, and the unit of analysis is comprised of public servants assigned to the budget, accounting, treasury, and internal control units. A survey was used as the data collection technique, applying a structured questionnaire with a Likert scale, validated by expert judgment with a reliability of 0.87 according to Cronbach's alpha. The results show strengths in the commitment and verification phases, as well as in the availability of qualified human talent. However, weaknesses are identified in the payment order phase, technical feasibility, and the regulatory restriction prohibiting electronic transfers. It is concluded that the modernization of budget execution requires intervention in three areas: systemic integration between phases, technological provision aligned with available human talent, and management of regulatory changes to enable contemporary financial practices. The study provides an empirical basis to support the design of strategic tools adapted to the real capacities of local governments.

Keywords: Budget execution; Municipalities; Public management; Strategic planning; Venezuela.

Introducción

Las herramientas estratégicas de planificación constituyen elementos fundamentales para la gestión eficiente de los recursos en cualquier organización, y las alcaldías no constituyen una excepción. En el contexto de la ejecución presupuestaria, su implementación permite a los gobiernos locales optimizar la asignación de fondos, monitorear el gasto y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. Da-Fonseca et al. (2014) sustentan que la planificación estratégica en la administración pública permite el mejoramiento de la gestión gubernamental en el contexto contemporáneo. De igual forma, Walter (2009) señala que dicha planificación proporciona una hoja de ruta para la acción, al permitir a las organizaciones anticipar y responder a los cambios de su entorno, lo cual sienta las bases teóricas que vinculan la aplicación de estas herramientas con la eficacia y eficiencia de la ejecución presupuestaria municipal.

La gestión presupuestaria en las instituciones públicas se define como la práctica destinada a definir en volumen y valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año, para luego proceder a su seguimiento mediante la confrontación permanente entre lo previsto y lo realizado (Señalin et al., 2020). Además, esta gestión, desde la planificación monetaria de los recursos, exige disponer de herramientas estratégicas que apoyen la toma de decisiones y faciliten la asignación de recursos conforme a las prioridades institucionales. Koontz y Weihrich (2010) resaltan que la presupuestación se convierte en un plan numérico que integra las actividades y controla los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Por consiguiente, la ejecución presupuestaria eficiente no ocurre de manera aislada, sino que requiere un andamiaje estratégico que oriente cada fase del proceso.

En Venezuela, el marco normativo que regula la administración financiera del sector público establece los lineamientos para la formulación, ejecución y control del presupuesto. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela asigna competencias claras a los municipios en materia de gestión de ingresos y gastos, mientras que la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público define los procedimientos que rigen el ciclo presupuestario. A ello se suma la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, que profundiza en la autonomía de los municipios y en su obligación de incorporar la participación ciudadana en la gestión pública (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2010; 2003; 1999). El Clasificador

Presupuestario vigente, publicado en Gaceta Oficial Nº 38.314, se impone como herramienta técnica de uso obligatorio para el sector público (Oficina Nacional de Presupuesto, 2005).

Las alcaldías, como órganos descentralizados del poder público municipal, concentran la responsabilidad de cambiar las políticas locales en servicios efectivos para la comunidad. Chiavenato (2027) explica que la administración estratégica exige el análisis de las organizaciones desde una perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas que trasciendan la gestión cotidiana. Thompson et al. (2012) puntualizan que este proceso implica cinco tareas fundamentales, entre ellas desarrollar una visión estratégica, determinar objetivos, crear estrategias, ponerlas en práctica y evaluar el desempeño para introducir ajustes correctivos. Fred (2003) complementa esta visión al definir la administración estratégica como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas y continúa con la definición de estrategias y políticas para alcanzarlas.

A pesar de este cuerpo normativo, diversos estudios evidencian que las alcaldías venezolanas enfrentan dificultades recurrentes en la ejecución presupuestaria. Señalin et al. (2020) señalan que la gestión presupuestaria en el sector público suele carecer de herramientas estratégicas que faciliten la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos. En el caso particular del estado Trujillo, los procesos de ejecución presupuestaria se caracterizan por la persistencia de métodos obsoletos, el uso limitado de tecnologías de información y la escasa integración entre las fases de planificación, compromiso, verificación y pago. Tales deficiencias generan retrasos en el cumplimiento de obligaciones, subejecución de partidas y riesgos de descontrol financiero. Por consiguiente, se observa una brecha entre el marco normativo, que establece procedimientos rigurosos, y la práctica cotidiana, que opera con herramientas insuficientes para garantizar la eficiencia y la transparencia.

Ante esta situación, surge la interrogante que orienta el presente estudio: ¿qué lineamientos deben tomarse en cuenta para mejorar la eficiencia de la ejecución presupuestaria en las Alcaldías del Estado Trujillo? La justificación de la investigación reside en la necesidad de dotar a estos gobiernos locales de herramientas que les permitan superar la obsolescencia de los procesos administrativos y transitar hacia una gestión más dinámica, menos riesgosa y más eficiente. Serna (1994) sostiene que una planificación efectiva en el sector público debe considerar la optimización de los recursos y la orientación hacia resultados. Por ello, el estudio tiene como objetivo proponer lineamientos estratégicos de planificación para la ejecución presupuestaria de las Alcaldías del Estado Trujillo.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un nivel descriptivo, dado que se orientó a caracterizar la situación actual de la ejecución presupuestaria en las alcaldías del estado Trujillo, sin manipular variables, así como a identificar los elementos que inciden en su eficiencia. El estudio se circunscribió al período comprendido entre enero y diciembre de 2025, tiempo durante el cual se recolectó y analizó la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados.

La población estuvo conformada por 10 alcaldías del estado Trujillo, seleccionadas mediante un muestreo intencional o por conveniencia, el cual consideró su accesibilidad y la disponibilidad de información presupuestaria. La unidad de análisis estuvo constituida por los servidores públicos adscritos a las unidades de presupuesto, contabilidad, tesorería y control interno de cada una de las alcaldías seleccionadas, quienes participaron en calidad de informantes clave por su conocimiento directo de los procesos evaluados.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, cuyos valores oscilaron entre “nunca” (1) y “siempre” (5). El instrumento fue diseñado con base en las dimensiones del proceso presupuestario establecidas en el marco normativo venezolano y en la literatura especializada sobre gestión financiera pública; abarcó las fases de compromiso, verificación, orden de pago, pago y contabilidad, así como los componentes de factibilidad técnica y operativa para la implementación de herramientas estratégicas.

La validez del instrumento se determinó mediante el juicio de tres expertos en el área de gestión pública y planificación presupuestaria, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. Asimismo, se calculó la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,87, lo que indicó una alta consistencia interna del cuestionario.

El trabajo de campo se realizó previa autorización de las autoridades municipales correspondientes. Los cuestionarios fueron aplicados de manera autoadministrada durante sesiones de trabajo presenciales en cada una de las alcaldías; así se garantizó la confidencialidad de las respuestas. Posteriormente, los datos recolectados fueron procesados mediante técnicas de estadística descriptiva, con el apoyo del software Statistical Package for the Social Sciences, versión 25.0. Se calcularon frecuencias, porcentajes y medias aritméticas para cada una de las dimensiones evaluadas, cuyos resultados se presentaron en figuras para facilitar su interpretación y análisis.

Resultados

Diagnóstico de la ejecución presupuestaria

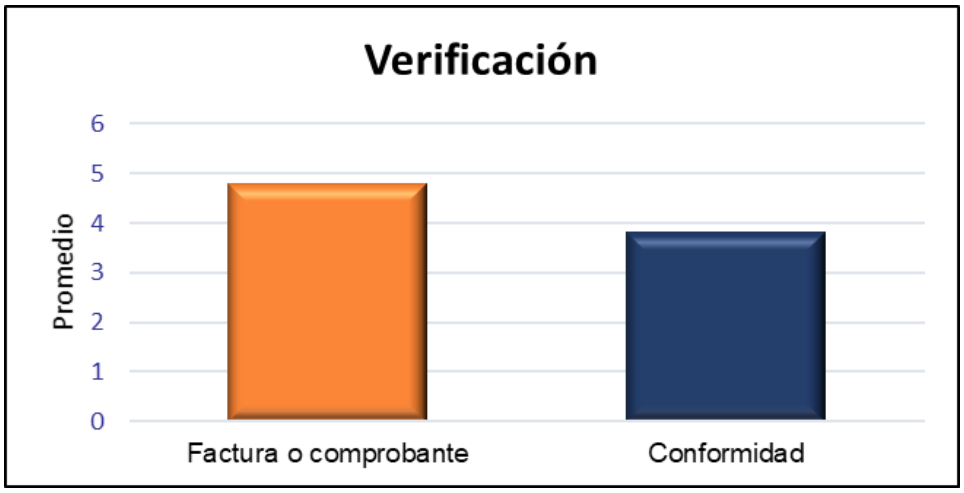
La ejecución presupuestaria en las alcaldías del estado Trujillo se estructura a partir de un conjunto de fases interrelacionadas que condicionan la eficiencia del gasto público. Con el fin de caracterizar este proceso, se evalúan, mediante una escala Likert de cinco puntos, las dimensiones que componen las etapas de compromiso, verificación, orden de pago, pago y contabilidad. Los resultados permiten identificar fortalezas consolidadas, así como nudos críticos que requieren intervención estratégica.

En la fase de compromiso, las alcaldías reportaron el cumplimiento de obligaciones contractuales de manera casi constante, con un promedio de 4,5 sobre 5. De esta forma se evidencia un compromiso institucional por honrar los acuerdos adquiridos, aunque la disponibilidad efectiva de recursos se menciona como un factor limitante recurrente. Asimismo, la planificación de erogaciones futuras alcanzó una valoración cercana a 4,0, lo que indica una preocupación por anticipar necesidades financieras. No obstante, esta planificación no siempre se convierte en disponibilidad presupuestaria oportuna, lo que

manifiesta una desconexión entre la fase programática y la ejecución financiera.

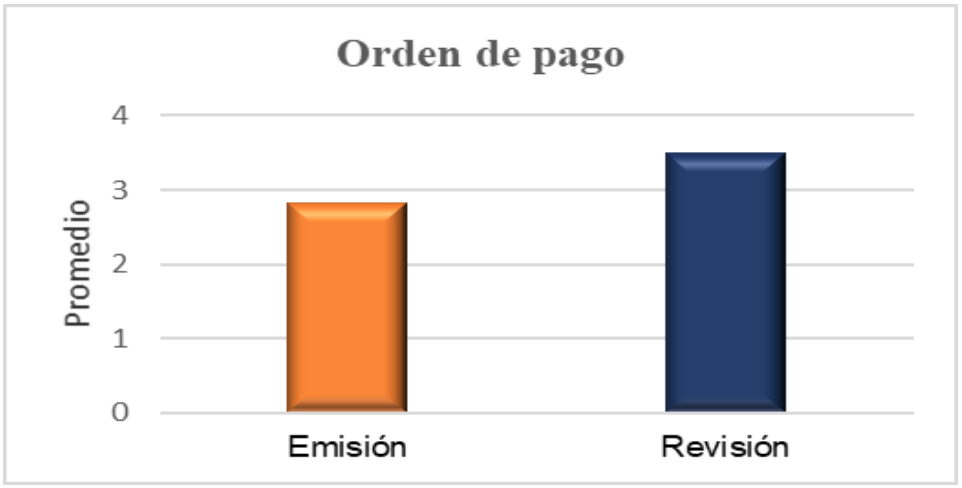
La fase de verificación constituye un momento crítico dentro del ciclo presupuestario, pues allí se concreta la conformidad entre lo contratado y lo efectivamente recibido. Los resultados muestran que la revisión de facturas y la verificación de su legalidad se realizan siempre, con un promedio de 4,8. Sin embargo, cuando se indaga sobre si dicha verificación es auditada por personal capacitado, la valoración desciende a casi siempre (4,2). Esta diferencia apunta a una oportunidad de mejora en la especialización del personal encargado. La Figura 1 resume las dimensiones evaluadas en esta fase.

Figura 1. *Dimensiones de la fase de verificación*



La orden de pago representa el acto mediante el cual se solicita el desembolso efectivo una vez cumplidas las etapas de compromiso y verificación. En las alcaldías estudiadas, la emisión de la orden de pago bajo supervisión directa de los responsables de la conducción presupuestaria obtuvo una valoración promedio de 3,0, ubicándose en la categoría “algunas veces”. A través de este resultado se explica por qué la unidad de presupuesto descentraliza funciones en otros departamentos, lo que diluye el control centralizado. La administración de tesorería opera mediante cuentas subsidiarias que se consolidan a nivel bancario, pero la falta de integración entre sistemas dificulta un seguimiento en tiempo real. La Figura 2 presenta las valoraciones correspondientes a los componentes de la orden de pago.

Figura 2. *Dimensiones de la orden de pago*



La fase de pago, como culminación del proceso de ejecución presupuestaria, se efectúa mediante efectivo, cheque bancario o transferencia electrónica. Los resultados ponen de manifiesto que el uso de efectivo como medio de pago ocurre casi nunca (1,8), mientras que el empleo de cheques bancarios para la cancelación de pagos aprobados se mantiene siempre (4,6). Resulta significativo señalar que la normativa presupuestaria no permite utilizar transferencias electrónicas para honrar compromisos, con una valoración de nunca (1,0). De ahí que esta restricción normativa, derivada del marco legal vigente, limita la modernización del proceso y contrasta con las prácticas de gestión financiera contemporánea. La persistencia del cheque como instrumento predominante introduce demoras operativas y eleva los costos de transacción, además de dificultar la trazabilidad del gasto.

La relación entre presupuesto y contabilidad se articula a través de tres componentes básicos entre los cuales se encuentran la información económica, financiera y de caja. Los hallazgos indican que las alcaldías cuentan con disponibilidad de recursos humanos calificados para llevar a cabo el proceso contable, con una valoración de siempre (4,7). Asimismo, el uso de métodos y procedimientos contables aplicados a la ejecución presupuestaria alcanza un promedio de casi siempre (4,2). Por lo que queda demostrado la existencia de una base sólida de talento humano sobre la cual se pueden construir mejoras significativas. La Figura 3 sintetiza las dimensiones evaluadas en materia contable.

Figura 3. *Dimensiones de la contabilidad presupuestaria*



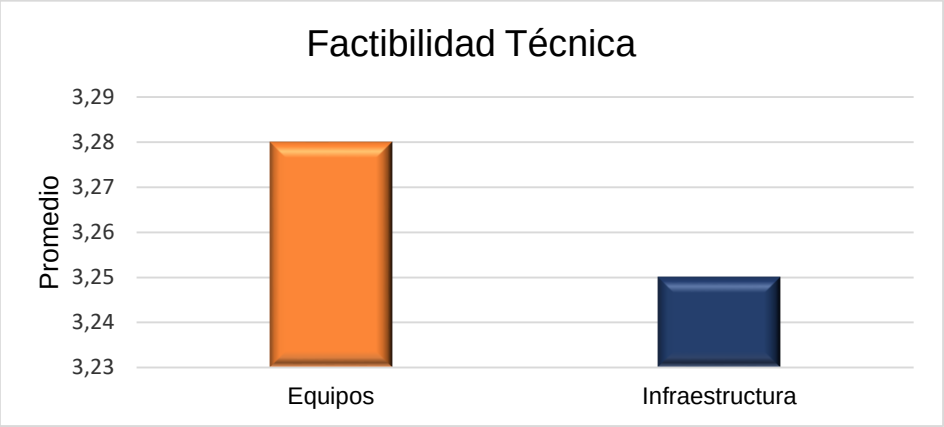
La contabilidad en la ejecución presupuestaria requiere el registro preciso de las obligaciones contraídas y su reflejo en los estados financieros. En las alcaldías, los procedimientos contables se ejecutan con apego a las normas establecidas, aunque persisten oportunidades de optimización mediante la incorporación de tecnologías de la información. La calificación obtenida en este componente sugiere que, sin violentar el marco legal, es posible introducir mejoras que incrementen la eficiencia del registro contable. El personal calificado constituye un activo valioso para impulsar dichas transformaciones, siempre que se acompañe de inversión en sistemas integrados.

Factibilidad técnica

La factibilidad técnica constituye un elemento determinante para la implementación de nuevas herramientas estratégicas en la gestión presupuestaria. Da-Fonseca et al. (2014)

sustentan que la planificación estratégica en la administración pública permite el mejoramiento de la gestión gubernamental en el contexto contemporáneo. Al respecto, se evaluaron tres componentes clave dentro de los cuales están la disponibilidad de recursos financieros, equipos y tecnología; infraestructura adecuada; y equipos tecnológicos específicos. A través de estos resultados se corrobora que las alcaldías cuentan con estos recursos solo algunas veces, con promedios de 3,3; 3,24 y 3,28 respectivamente. La Figura 4 presenta estas valoraciones de manera consolidada.

Figura 4. *Factibilidad técnica para nuevas herramientas estratégicas*

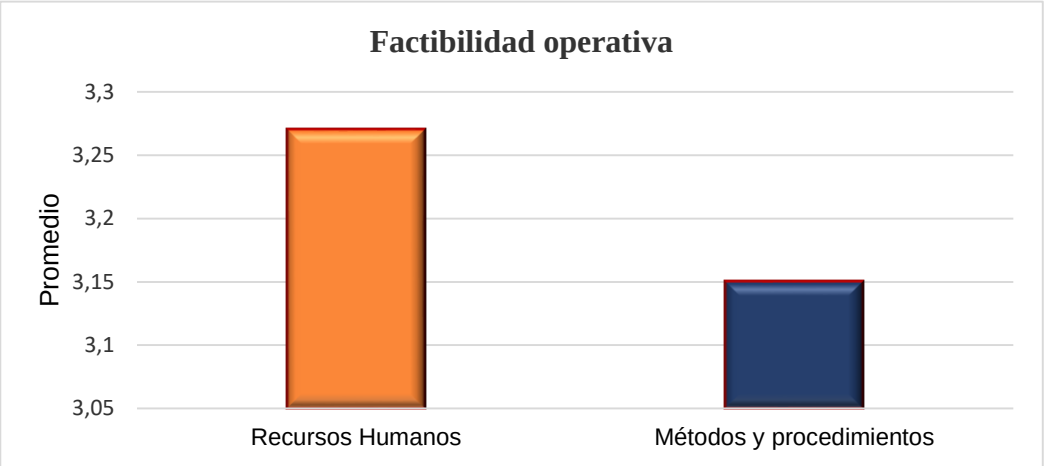


La evaluación de los componentes técnicos muestra una tendencia homogénea en torno a la categoría “algunas veces”, lo que indica que las carencias se manifiestan de manera transversal en todas las dimensiones analizadas. En las alcaldías, la ausencia de equipamiento tecnológico actualizado limita la capacidad de monitoreo en tiempo real y dificulta la integración entre las diferentes unidades administrativas. La comunicación entre departamentos, al no contar con sistemas de intranet sólidos, impide un seguimiento ágil de la ejecución presupuestaria. Las implicaciones de estas limitaciones técnicas trascienden el ámbito operativo y afectan la calidad de la toma de decisiones estratégicas. De implementarse nuevas herramientas estratégicas, las alcaldías enfrentarían desafíos técnicos que requerirían resolverse previamente. La obsolescencia de los equipos, sumada a la falta de inversión en infraestructura tecnológica, constituye un obstáculo real para la modernización de la gestión presupuestaria. Por tanto, superar estas barreras exige una asignación prioritaria de recursos destinados a la actualización tecnológica de las unidades de presupuesto.

Factibilidad operativa

La factibilidad operativa comprende la determinación de la probabilidad de que un proyecto se realice o funcione conforme a lo previsto. Serna (1994) plantea que una planificación efectiva en el sector público debe considerar la optimización de los recursos y la orientación hacia resultados tangibles. En las alcaldías del estado Trujillo, se evaluaron tres dimensiones, es decir, disponibilidad de recurso humano preparado, aplicación de nuevos métodos y procedimientos, y evaluación de metodologías actualizadas. La Figura 5 sintetiza los promedios obtenidos.

Figura 5. *Dimensiones de la factibilidad operativa*



Como se puede apreciar, la disponibilidad de recurso humano preparado para asumir nuevas estrategias presupuestarias alcanzó una valoración promedio de 3,25, lo que coincide con “algunas veces”. Con este resultado se revela que, aunque existe personal con formación, no siempre se cuenta con las competencias específicas requeridas para liderar procesos de innovación en la gestión presupuestaria. La brecha entre la formación general y las exigencias técnicas particulares constituye un desafío para la modernización institucional. Durante los grupos de discusión, algunos responsables de unidades de presupuesto señalaron que la rotación de personal y la ausencia de programas de capacitación continua limitan la especialización requerida.

La aplicación de nuevos métodos y procedimientos derivados de políticas o estrategias innovadoras obtuvo una valoración de 3,15. Al interpretar esta cifra, se puede plantear que las alcaldías no acostumbran a incorporar cambios metodológicos con la fluidez que demandaría una gestión pública contemporánea. La rigidez en los procedimientos establecidos, sumada a la ausencia de incentivos para la innovación, explica en parte esta moderada disposición al cambio. Los autores de este estudio asumen con estos resultados que, cuando se introducen modificaciones, estas suelen provenir de exigencias normativas externas más que de una voluntad interna de mejora continua.

La evaluación de metodologías constituye la tercera dimensión y alcanzó una valoración de 3,05. Las alcaldías no siempre disponen de metodologías actualizadas para la ejecución presupuestaria, lo que limita su capacidad para responder a entornos cambiantes. La ausencia de sistemas estandarizados y la escasa integración entre las diferentes unidades administrativas agravan esta situación. De ahí que la implementación de nuevas herramientas estratégicas requiera no solo recursos, sino también un rediseño de los enfoques metodológicos vigentes. La correlación entre las tres variables indica que las debilidades se manifiestan de manera sistémica y no como problemas aislados.

En síntesis, la factibilidad operativa para la implementación de herramientas estratégicas en las alcaldías del estado Trujillo se sitúa en un nivel intermedio, con oportunidades de mejora en todos sus componentes. Los hallazgos evidencian que el personal involucrado en el sistema presupuestario no siempre se identifica plenamente con su función, lo que dificulta que prevalezca el objetivo global sobre los particulares. En esta investigación se atribuye esta situación a factores como la ausencia de

mecanismos de coordinación interdepartamental, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, y la inexistencia de incentivos vinculados al desempeño colectivo. Superar esta limitación exige entonces invertir en capacitación especializada, diseñar incentivos que promuevan la innovación y fortalecer los mecanismos de coordinación interdepartamental. Si se considera esta situación positivamente, se podrá transitar hacia una gestión presupuestaria más dinámica, menos riesgosa y más eficiente.

Hacia un marco de referencia para la planificación estratégica presupuestaria

El diagnóstico presentado permite trascender la descripción de fortalezas y debilidades para avanzar hacia la construcción de un marco de referencia que oriente la incorporación de herramientas estratégicas de planificación en la ejecución presupuestaria. Los resultados permiten demostrar que la eficiencia del gasto público no depende exclusivamente del cumplimiento normativo, sino de la capacidad institucional para integrar la planificación, el control y la tecnología en un ciclo continuo de mejora (Agostino et al., 2025).

En este sentido, los resultados permiten identificar tres ejes sobre los cuales debe edificarse cualquier propuesta de herramientas estratégicas. El primero de ellos es el fortalecimiento de la integración entre fases. La desconexión observada entre la planificación de erogaciones (4,0) y la disponibilidad efectiva de recursos, así como la fragmentación en la orden de pago (3,5), evidencia que las herramientas estratégicas deben diseñarse para cerrar las brechas entre la programación física-financiera y la ejecución. La planificación estratégica, tal como la conciben Da-Fonseca et al. (2014), no puede reducirse a un ejercicio formal, sino que debe transformarse en mecanismos que sincronicen las fases del ciclo presupuestario.

El segundo eje es la modernización tecnológica con base en el talento humano disponible. Las alcaldías cuentan con personal calificado en contabilidad (4,7) y en procedimientos de verificación (4,8), pero enfrentan limitaciones técnicas significativas (3,3 en promedio) que impiden aprovechar ese capital humano. Walter (2009) señala que la planificación estratégica proporciona una hoja de ruta para la acción al permitir anticipar y responder a los cambios del entorno. En este contexto, las herramientas estratégicas deben partir de un reconocimiento de las capacidades existentes y proyectar inversiones tecnológicas que potencien, no que sustituyan, el juicio profesional de los servidores públicos.

El tercer eje es la actualización normativa como condición habilitante. La prohibición del uso de transferencias electrónicas (1,0) y la persistencia del cheque como medio de pago predominante (4,6) constituyen restricciones que no pueden ser resueltas mediante mejoras administrativas internas, sino que exigen modificaciones al marco legal. Koontz y Weihrich (2010) resaltan que la presupuestación se convierte en un plan numérico que integra las actividades y controla los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, cuando el propio marco normativo limita la adopción de tecnologías disponibles, la eficiencia se ve comprometida desde la base. Las herramientas estratégicas de planificación, para ser efectivas, requieren un entorno normativo que no obstaculice la innovación.

La factibilidad técnica y operativa, evaluada con valores moderados (3,3 y 3,15 respectivamente), no debe interpretarse como un impedimento absoluto, sino como un punto de partida realista. Serna (1994) respalda que una planificación efectiva en el

sector público debe considerar la optimización de los recursos y la orientación hacia resultados. En las alcaldías del estado Trujillo, la existencia de personal calificado y de procedimientos formales consolidados constituye una base sobre la cual pueden desarrollarse herramientas estratégicas de complejidad progresiva, que comiencen por aquellas de bajo requerimiento tecnológico e incrementen con la incorporación de soluciones más avanzadas a medida que se resuelvan las limitaciones estructurales.

En coherencia con el objetivo de proponer lineamientos estratégicos, los hallazgos aquí presentados delimitan un campo de acción claro dado en la idea de intervenir sobre la integración entre fases, potenciar el talento humano mediante tecnología adecuada y gestionar los cambios normativos que viabilicen la modernización. La construcción de herramientas estratégicas de planificación para la ejecución presupuestaria no puede desatender ninguna de estas dimensiones sin comprometer su eficacia. Así, el diagnóstico no se agota en sí mismo, sino que se constituye en el insumo fundamental para el diseño de una propuesta orientada a transformar la gestión presupuestaria municipal en el estado Trujillo.

Discusión

Los resultados de este estudio confirman la existencia de una paradoja central en la gestión presupuestaria municipal. La misma consiste en que mientras que las fases de compromiso y verificación operan con altos niveles de cumplimiento normativo (4,5 y 4,8 respectivamente), la cadena de valor se fragmenta en las etapas subsiguientes de orden de pago y desembolso efectivo. Casero (2023) señala también esta desconexión en Gestión y Política Pública, donde se demuestra que la rigidez procedimental en gobiernos subnacionales latinoamericanos tiende a generar interrupciones sistémicas entre la programación financiera y la ejecución material. La implicación teórica resalta que la eficiencia no reside exclusivamente en el cumplimiento normativo aislado, sino en la capacidad de integración sistémica entre fases, lo que cuestiona los modelos lineales de ciclo presupuestario tradicionalmente adoptados por la administración pública venezolana.

En términos prácticos, la fragmentación identificada implica que los gobiernos locales disponen de mecanismos sólidos para contraer obligaciones, pero carecen de herramientas estratégicas para cambiar esos compromisos en pagos oportunos. Esta brecha operativa genera riesgos financieros como la acumulación de cuentas por pagar y la pérdida de credibilidad ante proveedores institucionales. Autores como Arellano y Lepore (2022) destacan que este tipo de desacoplamiento entre fases suele originarse en la ausencia de sistemas de información integrados que permitan el monitoreo en tiempo real. Las alcaldías trujillanas, al operar con sistemas fragmentados donde la unidad de presupuesto descentraliza funciones sin controles centralizados (3,0 en supervisión), reproducen patrones de gestión ya superados por administraciones locales más modernizadas en la región.

La restricción normativa que prohíbe las transferencias electrónicas (1,0) constituye un resultado que trasciende lo administrativo para situarse en el debate sobre las barreras institucionales a la modernización del Estado. En contraste con experiencias internacionales evidenciadas por el World Bank, and Inter-American Development Bank (2024) en su informe sobre transformación digital del sector público, donde 23 países

de la región implementan sistemas de pago electrónico con reducciones significativas en tiempos de desembolso, Venezuela mantiene un anclaje normativo que perpetúa el cheque como instrumento predominante (4,6). Esta limitación no solo introduce ineficiencias operativas, sino que dificulta la trazabilidad del gasto y eleva los costos de transacción, y configura un entorno donde las herramientas estratégicas de planificación enfrentan barreras estructurales que exceden la capacidad de gestión interna.

La factibilidad técnica evaluada (3,3 en promedio) revela un desfase crítico entre el capital humano disponible y la infraestructura tecnológica para potenciarlo. Las alcaldías cuentan con personal calificado en contabilidad y verificación, pero carecen de sistemas integrados que permitan explotar esas capacidades. Este hallazgo concuerda con lo planteado por Cejudo y Michel (2023) quienes plantean que el desarrollo de capacidades estatales en gobiernos subnacionales requiere una inversión simultánea en talento humano y tecnología, pues el déficit en cualquiera de estas dimensiones neutraliza los avances en la otra. La implicación teórica permite asumir que la modernización presupuestaria debe abordarse como un proceso de coevolución entre competencias profesionales y soportes instrumentales, más que como intervenciones sectoriales aisladas.

Las implicaciones prácticas de este estudio son relevantes para el diseño de políticas públicas locales. La existencia de personal calificado (4,7) constituye un activo estratégico que puede ser movilizado mediante inversiones tecnológicas focalizadas, al comenzar por sistemas de bajo requerimiento que progresivamente integren las fases actualmente fragmentadas. No obstante, la moderada disposición al cambio metodológico (3,15) propone que las intervenciones deben incorporar estrategias de gestión del cambio organizacional, pues la innovación tecnológica sin transformación cultural tiende a reproducir inercias bajo nuevas interfaces (Sigurjonsson et al. 2024). Los responsables de unidades presupuestarias reconocieron que la rotación de personal y la ausencia de capacitación continua limitan la especialización requerida, lo que apunta a debilidades en los subsistemas de gestión humana más que a resistencias individuales al cambio.

Entre las limitaciones del estudio se destaca su carácter transversal, que impide capturar la evolución temporal de los procesos evaluados en contextos económicos como el venezolano. Además, el enfoque en 10 alcaldías del estado Trujillo restringe la generalización de los hallazgos a otras realidades con condiciones institucionales diferenciadas. Futuras investigaciones podrían abordar otros diseños sobre la efectividad de intervenciones específicas en la integración de fases presupuestarias. También sería pertinente explorar, mediante metodologías comparativas, cómo las variaciones en los marcos normativos subnacionales inciden en la adopción de tecnologías financieras, así como profundizar en estudios de caso que reconstruyan los procesos de cambio institucional en municipios que hayan logrado superar las barreras aquí documentadas, como el de Colombia, donde la ejecución de un sistema de presupuestación por resultados transformó la asignación y ejecución de recursos públicos al institucionalizar prácticas de gestión, más allá de los ciclos políticos (Gómez y Velasco, 2017).

A partir de los resultados y la discusión de la investigación realizada, se derivan los lineamientos estratégicos que orientan la incorporación de herramientas de planificación en la ejecución presupuestaria. Los resultados evidencian fortalezas en el

talento humano y debilidades en la integración entre fases, la infraestructura tecnológica y el marco normativo. Sobre esta base, se formulan cuatro lineamientos concretos que responden a los ejes identificados; ellos son el fortalecimiento de la integración entre fases, la modernización tecnológica sustentada en el personal calificado, la gestión de actualización normativa y el diseño progresivo de herramientas estratégicas.

Lineamientos estratégicos de planificación para la ejecución presupuestaria

En primer lugar, se propone fortalecer la integración entre las fases del ciclo presupuestario mediante la implementación de un sistema de planificación que articule la programación física-financiera con la ejecución. Al respecto, el Ministerio de Hacienda (2025) en Costa Rica desarrolla lineamientos técnicos que vinculan el plan nacional con los presupuestos institucionales, y demuestra que la articulación entre programación, ejecución, seguimiento y evaluación constituye un instrumento único para el sector público orientado a los principios de economía, eficiencia y eficacia, lo que permite cerrar las brechas entre la planificación de erogaciones y la disponibilidad efectiva de recursos.

En segundo lugar, se plantea la modernización tecnológica sustentada en el talento humano disponible. Las alcaldías cuentan con personal calificado en contabilidad y verificación, lo que constituye un activo estratégico para impulsar la transformación digital. Leiva (2012) señala que la planificación contemporánea requiere el fortalecimiento de la capacidad del Estado para ejecutar planes estratégicos de transformaciones estructurales, incorporar innovaciones conceptuales y establecer sistemas de seguimiento y evaluación de las acciones. Con este lineamiento existe una adopción progresiva de sistemas integrados que permitan el monitoreo en tiempo real, y así aprovechar las competencias del personal existente para liderar los procesos de cambio institucional.

Como tercer lineamiento, se establece la necesidad de gestionar la actualización normativa que habilite prácticas financieras contemporáneas. La restricción que prohíbe las transferencias electrónicas limita la modernización del proceso y perpetúa el uso del cheque como instrumento predominante. Camacho y Gómez (2025) afirman que la planeación estratégica en el ámbito gubernamental enfrenta retos como la adaptación a los cambios y la necesidad de mecanismos efectivos de rendición de cuentas, así como destacan que una planeación bien estructurada mejora la gestión pública y fortalece la confianza social, de tal manera que se promueven modificaciones normativas que viabilizan instrumentos de pago electrónico, lo que reduce demoras operativas y costos de transacción.

Finalmente, se propone el diseño de herramientas estratégicas de complejidad progresiva, que comiencen por aquellas de bajo requerimiento tecnológico e incrementen su sofisticación a medida que se resuelvan las limitaciones estructurales. Gutiérrez et al. (2018) demuestran el potencial de la información financiera derivada de los presupuestos para definir indicadores transparentes que permitan a los grupos de interés tomar decisiones sobre la eficiencia del gasto. La implementación de estos lineamientos permitirá a las alcaldías del estado Trujillo transitar hacia una gestión presupuestaria más dinámica, menos riesgosa y más eficiente, en respuesta a los principios de transparencia, integración sistémica y orientación a los resultados que demanda la gestión pública contemporánea.

Conclusiones

El estudio realizado evidencia que las alcaldías del estado Trujillo presentan fortalezas consolidadas en las fases de compromiso y verificación, con valoraciones promedio de 4,5 y 4,8 respectivamente, lo que refleja un cumplimiento normativo sostenido. No obstante, se identifican debilidades críticas en las etapas de orden de pago y desembolso, donde la fragmentación entre unidades administrativas y la descentralización sin controles centralizados afectan la continuidad del ciclo presupuestario. De esta forma se confirma que la eficiencia del gasto público no depende exclusivamente del cumplimiento normativo, sino de la capacidad de integrar sistémicamente todas las fases del proceso.

En cuanto a la factibilidad técnica, se determina que las alcaldías disponen de personal calificado en contabilidad y verificación, con promedios de 4,7 y 4,8, pero enfrentan limitaciones significativas en infraestructura tecnológica, cuyos promedios oscilan en 3,3. Esta brecha impide aprovechar plenamente el capital humano existente. Asimismo, la restricción normativa que prohíbe el uso de transferencias electrónicas perpetúa el cheque como medio de pago predominante, con una valoración de 4,6, lo que introduce demoras operativas y limita la modernización de la gestión financiera municipal.

La factibilidad operativa alcanza valoraciones moderadas en sus tres dimensiones, con promedios entre 3,05 y 3,25, lo que evidencia una disposición parcial hacia la incorporación de nuevos métodos y procedimientos. La rotación de personal y la ausencia de programas de capacitación continua se identifican como factores que limitan la especialización requerida para liderar procesos de innovación, lo cual subraya la necesidad de diseñar estrategias de gestión del cambio organizacional que acompañen cualquier intervención tecnológica o metodológica en las unidades presupuestarias.

A partir del diagnóstico y del contraste con la literatura especializada, se formulan cuatro lineamientos estratégicos que orientan la incorporación de herramientas de planificación. El primero consiste en fortalecer la integración entre fases mediante sistemas que articulen la programación física-financiera con la ejecución. El segundo propone la modernización tecnológica sustentada en el personal calificado disponible, luego de la adopción progresiva de sistemas integrados que permitan el monitoreo en tiempo real. El tercero aborda la gestión de actualización normativa para habilitar prácticas financieras contemporáneas, como las transferencias electrónicas, para reducir demoras operativas y fortalecer la rendición de cuentas. El cuarto plantea el diseño de herramientas estratégicas de complejidad progresiva, a partir de aquellas de bajo requerimiento tecnológico e incrementar su sofisticación a medida que se resuelvan las limitaciones estructurales.

El estudio concluye que la modernización de la ejecución presupuestaria en las alcaldías del estado Trujillo requiere intervenir simultáneamente en los ejes identificados y materializar los lineamientos propuestos. La principal contribución de esta investigación reside en haber delimitado un diagnóstico integral que trasciende la descripción de debilidades, al establecer una base empírica para el diseño de herramientas estratégicas adaptadas a las capacidades reales de los gobiernos locales.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: La investigación se desarrolló respetando los principios éticos aplicables a estudios con participación de estudiantes universitarios, garantizando su participación voluntaria, la confidencialidad de la información y el uso de los datos exclusivamente con fines académicos.

Historia del artículo: Artículo recibido 26 de abril 2026| Aceptado 12 de julio 2026 | Publicado 01 de agosto 2026

Cómo citar:

Cardozo Paredes, Y. del C., Pernia Cabrera, J. R., Sánchez Torres, Y. C., & Sánchez Marín, E. M. (2026). Herramientas estratégicas de planificación para la ejecución presupuestaria en las alcaldías del estado Trujillo. *UNO Revista Multidisciplinaria, 6*(11), 1–16. https://doi.org/10.33996/revistauno.v.6i11.52

Referencias

Agostino, D., Lourenço, R. P., Jorge, S., Bracci, E., y Cruz, I. (2025). Editorial: Data science and financial information in the public sector—challenges for accounting and accountability. *Public Money & Management*, 1-4. https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2550901

Arellano, D. (2022). Corruption in Latin America. Gestión y Política Pública, *29*(1), 247. https://doi.org/10.29265/gypp.v29i1.692

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36*.860. http://crespial.org/wp-content/uploads/2018/10/A%C3%B1o-1999-Constituci%C3%B3n-de-la-Rep%C3%BAblica-Bolivariana-de-Venezuela-Gaceta-Oficial-36.860.pdf

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2003, 9 de enero). Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. *Gaceta Oficial N° 37*.606. https://venezuela.justia.com/estatales/apure/leyes/ley-organica-de-administracion-financiera-del-sector-publico-jan-9-2003/gdoc/

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2010, 15 de junio). Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Tribunal Supremo de Justicia. https://docs.venezuela.justia.com/federales/leyes-organicas/ley-organica-del-tribunal-supremo-de-justicia.pdf

Camacho, J., y Gómez, E. Q. (2025). Planeación estratégica en el ámbito gubernamental y su desarrollo en México. *Revista Iberoamericana de Ciencias Multidisciplinarias,* *4*(4). https://revistaiberociencias.org/index.php/multidisciplinar/article/view/442

Casero, J. F. (2023). Main triggers and perceived functions of evaluability assessment of public policies today. *Revista del CLAD Reforma y Democracia, (87*), 95–120. https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n87.a5

Cejudo, G., y Michel, C. (2023). Implementing policy integration: Policy regimes for care policy in Chile and Uruguay. *Policy Sciences,* *56*(4), 733-753. https://ideas.repec.org/a/kap/policy/v56y2023i4d10.1007_s11077-023-09507-4.html

Chiavenato, I. (2021). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://n9.cl/7rqvp

Da-Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A., y Nogueira, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial, 35*(1), 105-111. https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf

Fred, R. D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. https://n9.cl/bcnqp0

Gutiérrez, H., Chamizo, J., y Cano, E. I. (2018). Transparencia y gestión presupuestaria en los ayuntamientos españoles. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (*72*), 195-232. https://revista.clad.org/ryd/es/article/download/169/337/1094

Gómez, R., Olivera, M., y Velasco, M. A. (2017). Implementing a Subnational Results-Oriented Management and Budgeting System: Lessons from Medellín, Colombia. Washington, DC: World Bank. http://hdl.handle.net/11445/248

Koontz, H., y Weihrich, H. (2010). Administración: Una perspectiva global y empresarial (13ª ed.). *McGraw-Hill Interamericana*. http://hdl.handle.net/cdt_umar/671

Leiva, J. (2012). Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina (*Serie Gestión Pública N° 78). CEPAL*. https://www.cepal.org/es/publicaciones/7332-pensamiento-practica-la-planificacion-america-latina

Ministerio de Hacienda. (2025, 8 de abril). Lineamientos técnicos para el presupuesto de la República. https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/component/phocadownload/category/380-documentos-de-hacienda?download=3696:04-lineamientos-tecnicos-para-el-presupuesto-de-la-republica-2026

Oficina Nacional de Presupuesto. (2005, 15 de noviembre). Clasificador presupuestario. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38*.314. https://transparenciave.org/wp-content/uploads/2017/02/05-Clasificador-Presupuestario.pdf

Señalin, L. O., Olaya, R. L., y Herrera, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: Algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia, 25*(92), 1704–1715. https://www.redalyc.org/journal/290/29065286026/html/

Serna Gómez, H. (1994). Gerencia estratégica (8ª ed.). 3R Editores.

Sigurjonsson, T. O., Jónsson, E., y Gudmundsdottir, S. (2024). Sustainability of digital initiatives in public services in digital transformation of local government: Insights and implications. Sustainability, *16*(24), 10827. https://doi.org/10.3390/su162410827

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland III, A. J. (2012). Administración estratégica: Teoría y casos (18ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://www.sidalc.net/search/Record/cat-unco-ar-30916/Description

Walter, J. (2009). Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. Ariel.https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bitstreams/22262586-0c5f-4d91-a085-d2a22a6f65da/content

World Bank, and Inter-American Development Bank. (2024). Unlocking the potential of digital public infrastructure (DPI) in Latin America and the Caribbean: A region-specific perspective. World Bank. https://doi.org/10.1596/42017