



V. 11 N.º 2 JULIO-DICIEMBRE 2025/ Revista Científica Multidisciplinaria /  
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



## GESTION DEL CONTROL FINANCIERO EN LA PRÁCTICA GERENCIAL UNIVERSITARIA VENEZOLANA

Gabriela Coromoto Aguirre Sandoval <sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ-VPDS)

<sup>2</sup>(gabicoro0@gmail.com) ( <https://orcid.org/0009-0003-6679-3058>)

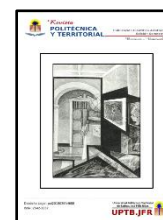
### Resumen

Este estudio tiene como propósito analizar la gestión del control financiero desde la práctica gerencial en las universidades venezolanas. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, sustentado en el paradigma interpretativo constructivista. Se empleó el método hermenéutico documental con un diseño teórico, el cual permitió la interpretación reflexiva de discursos, principios y estrategias de gestión económica. Entre los hallazgos encontrados se tiene que el control financiero coadyuva a maximizar el valor de las universidades ofreciendo confiabilidad en la información financiera. El gerente debe conducir la institución hacia el cumplimiento de los objetivos de manera lógica, mediante funciones administrativas esenciales. Se llegó a la conclusión de que el control de gestión financiera es una parte crucial que promueve el uso eficiente de los recursos asignados. Y que los directivos deben asumir decisiones fundamentadas en la estrategia organizacional para mantener márgenes financieros que logren resultados económicos sólidos y sostenibles.

### Palabras clave

Control de Gestión, Gestión Financiera, Práctica Gerencial, Universidades Venezolanas

Recibido: 2025-07-20/ Revisado: 2025-09-27/ Aceptado: 2025-11-30/  
Publicado: 2025-12-28 / Páginas 327-343



## FINANCIAL CONTROL MANAGEMENT IN VENEZUELAN UNIVERSITY MANAGERIAL PRACTICE

Gabriela Coromoto Aguirre Sandoval <sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ-VPDS)

<sup>2</sup>(gabicoro0@gmail.com) (<https://orcid.org/0009-0003-6679-3058>)

### ABSTRACT

This study aims to analyze the management of financial control from the perspective of managerial practice in Venezuelan universities. It was developed under a qualitative approach, grounded in the interpretive-constructivist paradigm. The documentary hermeneutic method was employed with a theoretical design, which allowed for the reflective interpretation of discourses, principles, and economic management strategies. Among the findings, it was determined that financial control contributes to maximizing the value of universities by providing reliability in financial information. The manager must guide the institution toward achieving its objectives logically, through essential administrative functions. It was concluded that financial management control is a crucial component that promotes the efficient use of allocated resources, and that executives must make decisions based on organizational strategy to maintain financial margins that ensure solid and sustainable economic results.

### Keywords

Management Control, Financial Management, Managerial Practice, Venezuelan Universities

Received: 2025-07-20/ Revised: 2025-09-27/ Accepted: 2025-11-30/  
Published: 2025-12-28 / Page 327-343



## Introducción

La gestión y supervisión de los recursos públicos en las instituciones educativas necesitan nuevas estrategias, ideas, métodos y procesos para asegurar, con un nivel razonable de certeza, que su uso cumpla con las exigencias de cada nación. Una gestión universitaria eficaz demanda una estructura unificada con una comprensión definida de su identidad y objetivos. Este proceso debe llevarse a cabo mediante una administración eficiente y clara, con el propósito de fomentar la competitividad y la confianza en la manera en que la organización se relaciona con su entorno externo

Visto de esta forma, el control financiero es una parte importante de las operaciones de las instituciones, ya que ofrece planos que orientan, supervisan y examinan sus acciones, con el fin de alcanzar sus metas. Para ello, es necesario tener un sistema de gestión financiera que permita evaluar el desempeño y efectividad de la misión de la entidad a lo largo del tiempo. De acuerdo con López (2001), es el “proceso de toma de decisiones, la planificación y las posibilidades futuras de la organización, en la generación de información válida y oportuna y, entre otros aspectos de la empresa.” (p. 51)

En este aspecto, el control de gestión financiero se considera el eje del proceso general de la empresa, la supervisión de las finanzas se establece como el núcleo del procedimiento integral de la empresa, simboliza un factor crucial para la orientación estratégica de cualquier organización. Por esta razón, comprender y examinar la supervisión financiera aplicada a las universidades podría resultar en la creación de nuevas soluciones e iniciativas para abordar las preguntas, retos y dificultades que impone la sociedad, con el objetivo de satisfacer las demandas y aspiraciones que han permanecido insatisfechas con el paso del tiempo.

Por otra parte, Pinto (2015) Indica que otro factor relevante en la administración del control“ es que el mismo se ejerce en buena medida a



través de procesos de toma de decisión, esto por lo general implica un proceso de pensar por parte de quien debe decidir” (p.31). Así pues, el gerente es la persona que está en la capacidad de medir el desempeño de la empresa. Es por ello, que al asumir el cargo, se contraen compromisos significativos, característicos de la gestión en el gobierno corporativo, orientados a preservar la rentabilidad institucional.

Del mismo modo, Mintzberg, (2010) señala que el gerente hace las cosas por medio de otras personas, “entrenándolas, motivándolas, formando equipos, fortaleciendo la cultura, construye un modelo que se ejerce en tres planos desde lo conceptual a lo concreto: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción.” (p. 63). Siguiendo las ideas de Mintzberg, es esencial que exista una gestión integral, en la cual el administrador se enfoque en las personas, los datos y las acciones. Es fundamental que actúe de manera coordinada en estos tres aspectos para lograr un balance en su labor.

En conexión con lo anterior, Pinto, (2015) establece que “la práctica gerencial consiste en el desempeño de las personas que tienen bajo su responsabilidad una organización, en la cual coexisten personas, se desarrollan procesos mediante la combinación de diversos recursos materiales, procedimentales y tecnológicos.” (p. 32). Se puede señalar, que la base principal de un buen gerente es la capacidad que tenga de manejar los medios institucionales de manera eficiente para el cumplimiento de las metas.

Dentro de lo planteado, la administración en las universidades, para adaptarse a nuevos enfoques de gestión y evaluación, necesita estar en una búsqueda continua de métodos y recursos que le ayuden a mantener sus servicios a largo plazo para la comunidad. Es necesario conocer hasta qué punto se están alcanzando los objetivos y la planificación estratégica que cada departamento de la universidad establece anualmente. Esto puede llevar a la creación de herramientas de medición que permitan



evaluar la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos universitarios y el logro de los objetivos planteados.

Sin embargo, Ramírez y Salazar, (2020:) señalan que “la gobernanza de las universidades públicas se ve constantemente desafiada por la presión de actores políticos externos, lo que introduce complejidad en las decisiones administrativas y financieras”. (p. 25). Esta injerencia puede generar conflictos de interés y desviar los objetivos institucionales, afectando el análisis de la información financiera, la competitividad y las políticas de control interno. En este sentido, han mostrado deficiencias en la ejecución de sistemas para monitorear sus gestiones tanto administrativas como financieras, así como en el cumplimiento y consecución de sus objetivos en relación a los fondos asignados para cada actividad, lo que les permita un adecuado control de gestión y la efectiva presentación de sus resultados.

Por su parte, Machado (2022) indica que “la insuficiente asignación presupuestaria ha debilitado funciones esenciales como la planificación, organización, dirección y control, afectando la operatividad institucional”./p. 20). Por lo que la organización y la supervisión de las finanzas siguen siendo un trabajo que requiere un gran esfuerzo diario, ya que es necesario armonizar las diversas fuentes de ingresos con los gastos en situaciones donde los fondos asignados no llegan con la rapidez esperada.

Asimismo, Suarez y Abreu (2023) señalan que la eficiencia en la administración pública siempre ha sido cuestionada por su falta de practicidad y burocratismo exagerado en los pasos o procedimientos de índole administrativo que están asociados a los diversos trámites relacionados con todas las dependencias que sirven a la sociedad y están regidas por leyes, reglamentos y estatutos diseñados por el ejecutivo nacional o ente gubernamental.

Esta realidad no es ajena a la universidad pública venezolana, en su práctica gerencial, ya que, en la gran mayoría de sus procedimientos administrativos, el número de pasos, la repetición de oficios o manuscritos



por dependencias jerárquicas académicas, por citar algunos aspectos, llevan al retraso o lentitud en el dinamismo o practicidad de un determinado procedimiento, convirtiendo tales trámites en procesos o fases engorrosas, estresantes, dificultosas y muchas veces llenas de obstáculos. Por lo tanto, gerenciar a través de nuevos enfoques estratégicos, se traduce en la correcta utilización y combinación del capital y otros recursos para generar flujos de efectivo provenientes de las operaciones de las universidades. En este sentido, el control financiero se constituye en una herramienta importante para el manejo de las finanzas en las instituciones educativas

Por todo lo anteriormente expuesto, se tiene que el manejo del control financiero en las instituciones educativas es un proceso de construcción, a través del compromiso activo de todos los integrantes de la entidad, por lo que los administradores de universidades requieren una herramienta para su administración, que les ofrezca tácticas para garantizar el logro de sus objetivos de acuerdo con los proyectos y planes de la institución. Visto de esta forma surge la siguiente interrogante: ¿Cómo puede interpretarse y analizarse la gestión del control financiero desde la práctica gerencial universitaria, de manera que permita sustentar la configuración de una modélica teórica aplicable al contexto de las universidades públicas venezolanas? A tales efectos, Este artículo plantea reflexionar sobre cómo la práctica gerencial universitaria puede optimizar el uso de los recursos mediante una adecuada gestión del control financiero.

## **Fundamentos Teóricos**

### **Control de gestión**

Las entidades contemporáneas enfrentan una variedad de circunstancias que emergen de un entorno caracterizado por desequilibrios y transformaciones continuas. En este sentido, los mecanismos de supervisión ayudan a que las labores dentro de las organizaciones se



realicen de forma óptima, por lo que se ha convertido en un recurso clave para reunir la información crucial para la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas. La dirección de control se sitúa en un contexto complejo de interacciones entre individuos, regulaciones, procesos, tecnología y otros componentes. Es así como de acuerdo a González (2010), “es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. (p. 17). Tal como refiere el autor, se erige como la fuente mediante la cual se accede a datos significativos y confiables que respaldan la gestión empresarial.

De este modo, la supervisión administrativa, entendida como un método que orienta y apoya la consecución de metas y la ejecución de la estrategia en la administración de empresas, ha adquirido una importancia notable a lo largo del tiempo. Este fenómeno ha sido en gran medida causado por elementos como el avance tecnológico y la rápida expansión de las redes de comunicación, que han generado una mayor complejidad en la gestión de las organizaciones.

### **Control financiero**

De forma complementaria, Bravo, y Mondragon (2010) indican que “el control financiero tiene por objeto asegurarse que los recursos sean alcanzados y aplicados eficientemente al estudiar y evaluar paralelamente los conceptos y las cifras reales proyectadas y variaciones, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos”. (p. 16). En este mismo orden, Gómez (2013) expuso que “el control financiero es la fase de ejecución en la cual se establecen los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos”. (p. 46)



Al inspeccionar lo mencionado, se puede afirmar que la gestión financiera implica el examen y evaluación de los resultados reales de una entidad en comparación con las metas de los proyectos y programas a corto, medio y largo plazo. En el caso de las instituciones educativas, la administración del control financiero facilita una evaluación constante, objetiva y sistemática de las desviaciones que aparecen en las estrategias y operaciones previamente fijadas, a través de un proceso continuo de retroalimentación. Esto permite implementar, en primer lugar, acciones preventivas y, además, fomenta el logro de los objetivos a través de planes de incentivos para el personal de la institución.

### **Práctica gerencial**

Pinto (2015) establece que consiste “en el desempeño de las personas responsables de una organización”. (p. 32). Por otra parte, Mintzberg (/2010) señala que “el gerente opera en tres planos: con información, por medio de las personas y a través de la acción.”(p. 63). Las prácticas gerenciales se contextualizan en dos enfoques. Primero, la gerencia tradicional que se caracteriza por un paradigma centrado en la estabilidad, el control y la eficiencia operativa, en entornos relativamente predecibles y segundo, la gerencia moderna surge como respuesta a ese entorno más dinámico, complejo y competitivo.

Ahora bien, Bracho Acosta (2025) analiza las tendencias gerenciales emergentes, lo que posibilita un contraste actualizado entre los enfoques tradicionales y los modernos. Aunque no emplea exactamente esos términos, incorpora conceptos como la gestión ágil, las competencias digitales, la holocracia y la inteligencia artificial, que representan rasgos distintivos de la gerencia contemporánea. De igual forma, señala «...la gerencia venezolana debe adaptarse al entorno de cambio continuo, desarrollando competencias de gestión ágil, inteligencia tecnológica, y orientándose al talento...»



La afirmación de este autor refleja una visión contemporánea de la gerencia venezolana ante los desafíos de un entorno caracterizado por el cambio constante y la transformación tecnológica. Cuando el autor plantea que la gerencia debe “adaptarse al entorno de cambio continuo”, enfatiza la necesidad de superar los esquemas rígidos de la gerencia tradicional para adoptar un enfoque flexible, dinámico y sensible al contexto. Asimismo, al destacar el desarrollo de “competencias de gestión ágil”, reconoce que la eficiencia organizacional ya no depende solo de la planificación lineal, sino de la capacidad de respuesta rápida ante situaciones emergentes. Por otra parte, su llamado a fortalecer la “inteligencia tecnológica” implica que la gerencia moderna debe integrar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la analítica de datos y la automatización como instrumentos estratégicos para la toma de decisiones. Finalmente, al orientarse “al talento”, Bracho Acosta subraya el valor del capital humano como motor de innovación, aprendizaje y transformación institucional.

### **Metodología**

Metodológicamente, el estudio se inscribió en el enfoque cualitativo, el cual fue sustentado bajo el paradigma interpretativo constructivista. Éste, según Hernández y Mendoza (2020) “entiende la realidad como una construcción social sustentada en las vivencias e interpretaciones de los actores”. (p. 17). En ese sentido, la realidad de la gestión universitaria no es una única, sino que se hace realidad a partir de los significados que la comunidad universitaria y los gerentes han construido.

En relación con este paradigma se hizo uso del método hermenéutico-documental. Bonilla (2020), indica que “La hermenéutica aplicada como método de investigación cualitativa, está centrada en la interpretación de textos y discursos para aprehender los significados de los fenómenos sociales.” ( pp. 46-47). Asimismo, García y González (2020) señalan que “el componente documental justifica el uso de fuentes



secundarias como artículos científicos, tesis, libros y documentos institucionales; un hecho necesario para la investigación que busca hacer una construcción teórica". (p. 163).

La información fue recolectada, por un lado, a partir de un análisis de documentos, la cual se considera como la más adecuada para el estudio. La información se obtuvo de fuentes tales como estudios académicos, tesis, textos y documentos institucionales que recogían el tema de la gestión del control financiero y la práctica de la gerencia en contexto universitario. A partir de la hermenéutica se quiso desentrañar los significados y las relaciones conceptuales que se daban en los escritos y los discursos para entender de qué forma se habían ido construyendo la realidad de la gestión universitaria.

### **Resultados y hallazgos**

Actualmente ante los constantes cambios de los distintos sectores económicos, originados por los adelantos tecnológicos y la sistematización de los métodos, además del entorno político inestable e incertidumbre económica a nivel global, conlleva a que las grandes entidades se preocupen por el control financiero para que puedan superar los escenarios de inestabilidad. Estos cambios conducen a que las empresas se preparen para gestionar de manera conveniente sus recursos económicos para la toma de decisiones racionales acordes con los objetivos organizacionales. Con el objetivo de apoyar el procesamiento y la interpretación de los datos, se diseñó una matriz de categorización de hallazgos que resume las principales variables, indicadores y evidencias recolectadas durante la investigación. Esta matriz se presenta en tres partes, en la primera matriz se indica la dimensión control de gestión, la segunda el control financiero y en la tercera la práctica gerencial.



**Tabla 1. Matriz 1. Categorización de Hallazgos. Control de Gestión**

Dimensión Teórica	Indicador de análisis	Hallazgos	Categoría Emergente	Implicación para la gestión
Control de Gestión	Integración de normativas, procedimientos, tecnología y personas	No existe una articulación fluida entre las normativas institucionales, los procedimientos administrativos y el uso de herramientas tecnológicas	Desarticulación de elementos del control de gestión	Duplicidad de funciones, retrasos y errores en la ejecución de procesos
	Coordinación interdepartamental	La comunicación entre unidades académicas y administrativas es poco planificada	Debilidad en la comunicación organizacional	Afecta la coherencia de las decisiones y la ejecución de planes

Fuente: Elaboración propia (2025)

**Tabla 2. Matriz 2. Categorización de Hallazgos. Control Financiero**

Dimensión Teórica	Indicador de análisis	Hallazgos	Categoría Emergente	Implicación para la gestión
Control Financiero	Evaluación de desviaciones presupuestarias	La revisión de desviaciones se realiza de forma reactiva, sin mecanismos de alerta temprana	Ausencia de monitoreo proactivo	Limita la prevención de problemas financieros y reduce la capacidad de respuesta
	Retroalimentación y acciones preventivas	La retroalimentación no se documenta de manera sistemática ni se traduce en planes de acción	Carencia de cultura de mejora continua	Reduce el aprendizaje institucional y la eficacia de las correcciones

Fuente: Elaboración propia (2025)



**Tabla 3. Matriz 3. Categorización de Hallazgos. Práctica Gerencial**

<b>Dimensión Teórica</b>	<b>Indicador de análisis</b>	<b>Hallazgos</b>	<b>Categoría Emergente</b>	<b>Implicación para la gestión</b>
Práctica Gerencial	Administración de infraestructura y recursos	La asignación de recursos materiales y humanos no sigue criterios estratégicos, sino necesidades inmediatas	Predominio de la gestión reactiva	Restringe la planificación y la sostenibilidad de proyectos
	Liderazgo en la toma de decisiones	Las decisiones gerenciales responden a urgencias y no a planes estratégicos previos	Liderazgo contingencial	Aumenta la dependencia de soluciones improvisadas y reduce la visión de largo plazo

Fuente: Elaboración propia (2025)

A través de la interpretación de la literatura, se revela que la práctica gerencial universitaria en Venezuela enfrenta una disonancia crítica entre la teoría y la realidad. Los hallazgos no solo confirman la importancia del control financiero, sino que también exponen las debilidades intrínsecas en su aplicación. Se encontró que, a pesar de las presiones del entorno inestable, muchas universidades han mantenido un modelo de gestión tradicional, más centrada en el reporte de actividades que en la aplicación de un control de gestión estratégico. Se encontraron los siguientes hallazgos:

El análisis de los hallazgos pone de manifiesto que en la dimensión control de gestión persiste la desarticulación entre normativas, procedimientos, tecnología y personas, un resultado que concuerda con las reflexiones de Kaplan y Norton (2008) cuando sostienen que “la efectividad del control de gestión depende de la coherencia entre sus componentes, de lo contrario, se vive una situación de fragmentación, la duplicidad de funciones, un amontonamiento de tareas y errores”. (p. 54). La



comunicación interdepartamental presenta también importantes debilidades, con una interconexión irregular y no sistematizada entre las unidades académicas y administrativas. El resultado es una ausencia de coherencia entre las decisiones y su ejecución, lo que se ajusta a lo postulado por (Anthony y Govindarajan, Hartmann, Kraus y Nilsson, (2013) cuando indican que “la integración comunicacional es uno de los insumos para la efectividad del control organizacional”. (p. 54).

Desde la perspectiva del control financiero, se revela que la valoración de las variaciones del presupuesto se abordan de manera reactiva, sin la implementación de los sistemas de aviso anticipado, lo que conlleva una restricción en el momento de realizar acciones preventivas. Este resultado viene a confirmar lo que indicaban Horngren, Sundem y Stratton (2013), quienes indican que "el seguimiento proactivo permite prever las desviaciones y minimizar riesgos". (p. 340). La retroalimentación que da el control financiero no se encuentra sistematizada y rara vez se traduce en planes de acción, lo que da cuenta de una cultura de mejora continua muy insuficiente. Al respecto, esto coincide con lo que puntualiza Cokins (2009), que considera que "la retroalimentación tiene que ser oportuna, documentada y orientada a la acción para garantizar su eficacia". (p. 150). En este contexto se añade que no existen los planes de incentivos financieros asociados a la obtención de objetivos, lo cual provoca desmotivación y reduce la implicación del personal, algo que también presenta Merchant y Van derStede (2017) respecto de los estímulos y el rendimiento en la práctica organizativa.

Respecto a la práctica gerencial, los resultados muestran cómo se distribuyen los recursos materiales y humanos: la distribución de los recursos materiales y humanos responde a necesidades de adrenalina, confirmando una administración reactiva de lo que podría incluirse como planificación estratégica; esto concuerda con lo que señala Mintzberg (2010) quien advierte que “la gestión para la urgencia erosiona la capacidad de hacer frente a los proyectos de más largo plazo”. (p. 85).



En lo relativo a los procedimientos administrativos, se ha diagnosticado una falta de estandarización, ya que los procedimientos son los mejores patrones asumidos con manuales poco o nada actualizados, lo cual dificultaba en el control y la transparencia. Por último, en lo que respecta a liderazgo en la toma de decisiones se presenta con una visión contingencial ya que las acciones se realizan para dar respuesta a problemas inmediatos y no para dar respuesta a planes estratégicos, lo que coincide con lo que refleja Northouse (2021) quien describe un "liderazgo demasiado dependiente de las circunstancias puede deformar la coherencia estratégica de la organización". (p. 96).

En síntesis, los resultados evidencian una confluencia de debilidades en los tres pilares que sustentan el marco teórico enunciado: control de gestión, control financiero y práctica gerencial que impide que la universidad pueda desarrollar un modelo de gestión capaz de proporcionar resultados satisfactorios. Esta situación no se limita a plantear dificultades en la obtención de la mayor eficacia en el aprovechamiento de los recursos y la mejora de los procedimientos, sino que también ofrece posibilidades para apreciar el refuerzo de la conexión con la cultura empresarial, implementar sistemas de control anticipatorio o proactivo y alentar una cultura de perfeccionamiento constante al servicio de las decisiones estratégicas.

### **Conclusiones y recomendaciones**

El estudio se planteó como propósito comprender la gestión del control financiero en las universidades venezolanas. Se descubrió que, a pesar de que estas instituciones reconocen la importancia teórica de esta herramienta, su aplicación práctica está significativamente desconectada de los principios de la gerencia moderna. Se observó que la gestión de recursos es principalmente reactiva, basándose en la simple presentación de informes en lugar de usar el control financiero como un recurso anticipativo en la definición de decisiones estratégicas. Esta brecha se



agrava por la inestabilidad del entorno, la injerencia política y las limitaciones presupuestarias que desarticulan la planificación a largo plazo.

Por ello, las universidades deben transitar de un modelo gerencial burocrático a uno estratégico y sistémico, donde el control de gestión financiero deje de ser un simple proceso de auditoría y se convierta en un diagnóstico continuo que retroalimente a la dirección. Cuando la gestión de finanzas se vuelve un análisis constante, se convierte en un fundamento esencial para la claridad, la eficacia y el aprovechamiento óptimo de los recursos. La administración en el ámbito académico requiere un liderazgo que no solo administre, sino que también impulsa el cambio. Esto significa que los líderes deben ser competentes al analizar la información financiera para detectar discrepancias, entender sus orígenes y diseñar planes que garanticen la continuidad de la institución. En definitiva, una gestión financiera adecuada es la clave para que las universidades cumplan con su rol social de forma autónoma y eficaz, adaptándose a un entorno en constante transformación.

Tras presentar las conclusiones, se sugiere a las universidades que implementen un conjunto de métricas de supervisión que faciliten la dirección y evaluación posterior de la administración financiera, utilizando un modelo predictivo que permita anticipar el resultado esperado de las actividades de cada encargado. Además, se debe desarrollar un plan estratégico que incluya propuestas y programas que midan en términos de eficiencia y eficacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Asimismo, se aconseja a los directores de las áreas de administración y finanzas en las universidades que gestionen la modernización de las herramientas de gestión, dado que la supervisión previa se lleva a cabo antes de que las operaciones se ejecuten, las cuales están reguladas por la institución en sus planes, normativas y manuales, con el propósito de asegurar la transparencia y correcta gestión de los recursos en las universidades.

## Referencias

- Anthony, R., Vijay, G., Hartmann, F., Langfield-Smith, K., y Nilsson, G. (2013). *Management Control Systems*. European Edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bonilla, D. Alulima, L., Hallo, D., y López, O. (2020). La nueva normalidad y el uso del método hermenéutico en las investigaciones en el período pospandémico desde una perspectiva teórica. *GICOS*, 4 (7), 44–59.  
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/gicos/article/view/17340>.
- Bracho Acosta, AJ (2025). *Nuevas tendencias gerenciales: retos en tiempo de cambios*. *Revista Ethos*, 16(2), 196-215.  
DOI:10.5281/zenodo.16895749.
- Bravo Malpica, G., y Mondragón, H. (2010) *Administración Financiera*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Cokins, Gary (2009). *Gestión del rendimiento: Integración de la ejecución de la estrategia, las metodologías, el riesgo y el análisis*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- García-González, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información Tecnológica*, 31 (6), 163–172. <https://www.researchgate.net/publication/347530059>.
- Gómez, J. (2013). *Dirección Financiera I (Finanzas)*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- González Oliet, J. (2010). *Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones*. Trabajo de grado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Horngren, C., Sundem, G. y Stratton, W. (2013). *Contabilidad administrativa*. 13.ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.  
[https://books.google.com/books/about/The\\_Execution\\_Premium.html?id=PcpgqFnrq2YC](https://books.google.com/books/about/The_Execution_Premium.html?id=PcpgqFnrq2YC).



- López, E. (200). *Sistema de control de gestión financiero para la toma de decisiones para una empresa familiar basado en el balance scorecard (BSC)*. Caso de estudio: Inversiones SAMOR C.A. Trabajo de Grado. Universidad de las Villas.
- Machado Atencio, J. (2022). *Factores asociados a la gestión financiera de los procesos administrativos y académicos en la educación universitaria*. *Mucuties Universitaria*, 7 (12), 18-31.
- Merchant, K., y Wim A. y Van der, S. (2017). *Sistemas de control de gestión: Medición del desempeño, evaluación e incentivo*. 4.<sup>a</sup> ed. Londres: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Norma.
- Mungaray, A., y Mungaray, S. (2021). La universidad como agente de desarrollo socioeconómico en Latinoamérica. *Dictamen Libre*, 34, 179–190.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 8.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pinto, V. (2015). *Modelo teórico para la gestión de control desde las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración en empresas de manufactura del sector plástico del Estado Carabobo: Una aplicación etnográfica en la empresa Maggie Paul, C.A.* Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo. Disponible en <http://riuc.bc.uc.edu.ve>
- Ramírez, Carlos, y Mariana Salazar. (2020). Desafíos de la gobernanza en las universidades públicas: una perspectiva latinoamericana. *Revista Iberoamericana d Educación Superior*, 11 (30), 21–36. <https://www.ries.universia.net/article/view/2115>.
- Suárez, M., y Abreu, A. (2023). Praxis gerencial en las instituciones de educación superior venezolanas. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 7(14), 369-382