

IMPACTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS VENEZOLANAS.

Millie Dukón ^(p)

UNET

Abstract

The organizations, as much in the public scope as prevailed, require of formulation of objectives, budgets, measurement of results, evaluation of the performance and improves, elements related to the management control, which constitute the route to make specific and to reach the general lines of an organization. During the past few years the growth of the public sector has been demonstrated and it stands out the importance of the surrender of accounts, from which the Public Administration have had to advance in procedures to improve the transparency, the institutional management and the results according to the use of the resources; in Venezuela, the public universities are forced to obtain efficiency in the use of the resources, before the present exigencies of economic effectiveness and social yield established in the laws and norms that govern the Public Management. The present work proposes the design of a System of Control of Management for the Venezuelan public universities that allows the pursuit, evaluation and control of objectives, plans, programs, of the normative dispositions that regulate their performance, of which the management is effective, fit to parameters of agreed quality and with the collective interest and of the region.

Keywords: System, Control, Management.

Resumen

Las organizaciones, tanto en el ámbito público como privado, requieren de formulación de objetivos, presupuestos, medición de resultados, evaluación del desempeño y mejora, elementos relacionados con el control de gestión, los cuales constituyen la vía para concretar y alcanzar los lineamientos generales de una organización. Durante los últimos años se ha evidenciado el crecimiento del sector público y se destaca la importancia de la rendición de cuentas, de allí que la Administración Pública ha debido avanzar en procedimientos para mejorar la transparencia, la gestión institucional y los resultados de acuerdo al uso de los recursos; en Venezuela, las universidades públicas se ven obligadas a lograr la máxima eficiencia en el uso de los recursos, ante las actuales exigencias de eficacia económica y rentabilidad social establecidas en las leyes y normas que rigen la Gestión Pública. El presente trabajo propone el diseño de un Sistema de Control de Gestión para las universidades públicas venezolanas que permita el seguimiento, evaluación y control de objetivos, planes, programas, metas, de las disposiciones normativas que regulan su desempeño, de que la gestión sea eficaz, ajustada a parámetros de calidad y acorde con el interés colectivo y de la región.

Palabras clave: Sistema, Control, Gestión.

1. Introducción

En el mercado global competitivo, factores como: la globalización, las actuales condiciones sociales, económicas, políticas y demográficas, exigen implementar cambios de todo orden; los gerentes desean que las organizaciones alcancen niveles altos de desempeño que aseguren competitividad, permanencia y vigencia de las instituciones. En tal sentido, la planificación estratégica se considera un instrumento para la dirección de las organizaciones, pues esta debe responder a la filosofía, propósitos, líneas de actuación y objetivos a conseguir, de acuerdo a lo establecido por Steiner (1979) quien define la planificación como el proceso que determina los grandes objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir tales objetivos.

Todas las organizaciones, aunque difieran en sus características y funciones principales, necesitan del control para la consecución de sus fines. El Control, según Robbins y Coulter (2005), es un proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realizan según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar, eficazmente, los objetivos planteados. Según Mira (2006), el Control de Gestión es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. Así mismo, establece como fines más específicos del Control de Gestión el informar, el cual consiste en garantizar que la gerencia posea la información necesaria para la toma de decisiones, el coordinar las actividades y encaminar las mismas a la consecución de los objetivos, la evaluación, y la motivación. En este orden de ideas, se considera que la gestión, tanto en el ámbito público como privado constituye la vía para concretar y alcanzar los lineamientos generales de la organización.

Una característica de la gestión pública en los últimos años ha sido el crecimiento del sector público en términos de sus escalas y diversidad de actividades. Igualmente, destaca la creciente importancia de la rendición de cuentas resaltando tanto la responsabilidad por los resultados de las políticas y sus programas como la necesidad de disponer de mecanismos e instrumentos que evalúen el desempeño y permitan informar a los diferentes actores de la sociedad; la Administración Pública ha debido avanzar en procedimientos para mejorar la transparencia, la gestión institucional y los resultados de acuerdo al uso de los recursos.

En Venezuela, la Constitución establece que la Administración Pública debe estar al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública; así mismo se establece como Órgano de Control, Vigilancia y Fiscalización de los Ingresos a la Contraloría General de la República quien en su ámbito de control incluye las universidades públicas venezolanas.

Las instituciones de educación superior requieren soluciones factibles ante los problemas que confrontan los procesos que integran la universidad; dentro de estos procesos, la investigación representa un factor importante, pues suministra los resultados científicos estipulados como objetivos a cumplir por tales instituciones. El control de gestión de estos procesos y de manera particular para el Decanato de Investigación de la Universidad del Táchira constituye una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos, ya que maximiza los escasos recursos asignados al sector y presenta ante la sociedad una rendición de cuentas necesaria para su acreditación pública.

2. Objetivo

El Control de Gestión en el Decanato de Investigación debe asegurar el cumplimiento de su misión, objetivos, planes, programas, metas así como de las disposiciones normativas que regulan su desempeño, de que la gestión sea eficaz, ajustada a parámetros de calidad y acorde con el interés colectivo y de la región para responder a las expectativas y necesidades de la gente, cumpliendo de esta manera con lo misión de ser la dependencia académica capaz de responder y potenciar los cambios científicos, tecnológicos y culturales de la región y del país; esta investigación tuvo por objetivo identificar los factores presentes en el Control de Gestión del Decanato de Investigación de la Universidad Nacional Experimental del Táchira y determinar los procesos productivos del Decanato con base en el esquema Insumo – Proceso – Producto para formular una propuesta de Sistema de control de Gestión en el Decanato de Investigación de la UNET que asegure el cumplimiento de su misión, objetivos, planes, programas, metas y disposiciones normativas que regulan su desempeño.

3. Metodología

Según el nivel de investigación, esta se considera descriptiva, pues de acuerdo a lo expuesto por Hernández (2003) este tipo de investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; miden, evalúan y recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. En cuanto al diseño se considera documental y de campo; documental porque parte de los datos que se esperan obtener provienen de la revisión documental de trabajos realizados previamente por otros investigadores, y de campo debido a que la información restante se espera obtener en forma directa del Decanato de Investigación de la UNET. En cuanto a las técnicas para la recolección de datos de la presente investigación, se utilizará la entrevista y la observación, a través de los instrumentos diseñados de acuerdo a los objetivos previstos.

4. Resultados

Los datos recolectados se organizaron y analizaron cualitativamente para obtener conclusiones que permitieron formular un diagnóstico en función de los objetivos que se plantearon en la investigación. Con la finalidad de identificar los factores presentes en el Control de Gestión del Decanato de Investigación de la UNET se utilizaron los siguientes indicadores o categorías:

- Elementos de control de gestión: Planificación, Control, Procesos Productivos (Esquema Insumo – Proceso – Producto).
- Elementos del entorno del Decanato: elementos normativos que inciden o regulan su desempeño.

Para obtener la información necesaria respecto a los objetivos previstos se utilizó la Guía de Observación y Revisión Documental a través de la cual se deja constancia de la situación del Decanato en estudio. Respecto a los indicadores de planificación y control los resultados obtenidos fueron los siguientes. Es importante mencionar que la información reflejada proviene de una entrevista aplicada al Decano de Investigación de la UNET.

RESULTADOS	
INDICADOR: PLANIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> - Antes del establecimiento de planes el informante considera necesario trabajar hacia la parte de documentación del Decanato, normas e instructivos; actualmente se realiza un trabajo de manera conjunta entre coordinadores de unidades de investigación y el Departamento de Organización y Sistemas de la universidad apuntando sobre todo hacia el establecimiento de normativas. - Recientemente fueron revisados y nuevamente formulados la Misión y Políticas del Decanato; posteriormente se establecerá la Visión. Se espera que estos elementos faciliten el establecimiento de planes que indiquen el rumbo a seguir.
INDICADOR: CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> - Se identifica un control que proviene del trabajo que se ha estado realizando con el Departamento de Organización y Sistemas respecto al establecimiento de normativas; se identifica igualmente el control propio de administración que tiene el Decanato de Investigación respecto a la gestión de proyectos, evaluación de personal.

Tabla 1.- Elementos de Control de Gestión

Una vez descritos los datos obtenidos según los indicadores planteados se procedió a la identificación del Proceso Productivo del Decanato, según información suministrada por el Decano de Investigación; para ello se recurrió al enfoque sistémico que puede utilizarse en el análisis de las organizaciones, pues éstas se configuran como un conjunto de subsistemas relacionados entre si. A través del enfoque sistémico de la organización se identifican los elementos de entrada, donde se incluyen las demandas y los insumos, el Proceso, considerado como un sistema dinámico y abierto, y los elementos de salida, donde se incluyen los productos, efectos e impactos.

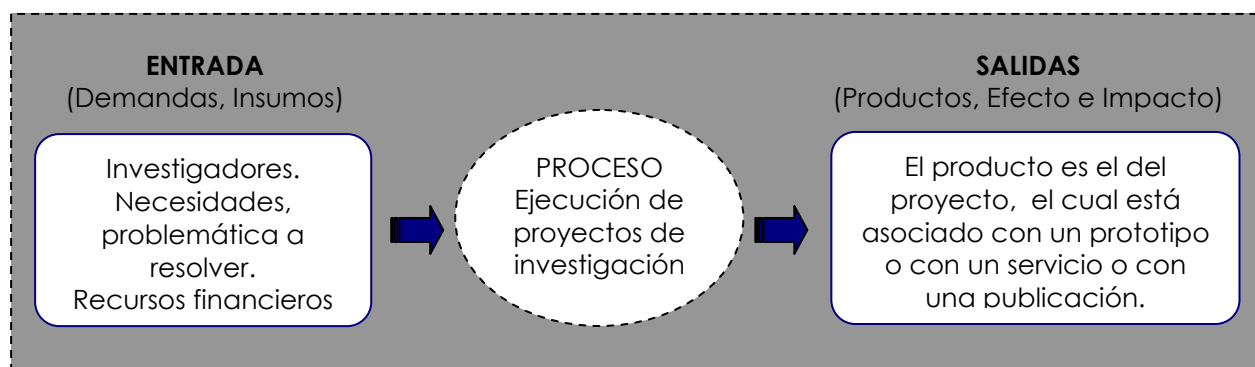


Figura 1.- Proceso productivo del Decanato de Investigación

Adicional a los elementos descritos en el proceso productivo como demandas e insumos, en la tabla que se presenta a continuación se identifican los elementos formales de planificación del Decanato (considerados como insumos o elementos de entrada), pues permiten fijar las bases para medir el resultado global de la dependencia.

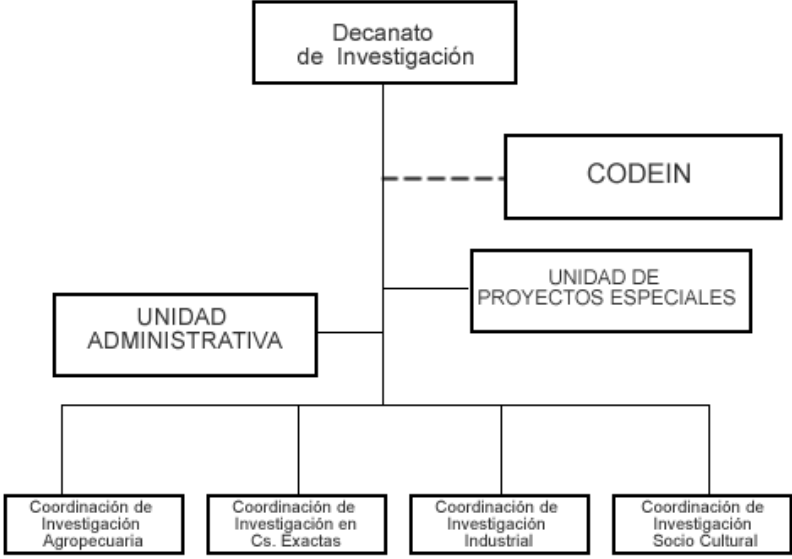
Nº	PARAMETRO A EVALUAR	RESULTADOS
1	UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO	Decanato de Investigación de la Universidad Nacional Experimental del Táchira
2	MISION	<p>Propuesta en Diciembre del año 2008, en espera de su aprobación en el Consejo de Decanato.</p> <p>“El Decanato de Investigación de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, es la dependencia encargada de promover, gestionar y administrar las actividades académicas relativas a la producción y difusión del conocimiento científico, tecnológico, humanístico y artístico, fomentando el crecimiento integral de los investigadores y la generación de espacios funcionalmente transdisciplinarios, para ofrecer, a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, resultados que permitan contribuir con la solución de los problemas que presenta nuestro entorno regional, fronterizo, nacional e internacional; todo ello a través de una gestión académica y administrativa innovadora, en apego a estrictos criterios de rigurosidad científico-técnica, calidad de servicio, excelencia en sus productos, respeto al ser humano, compromiso ético, responsabilidad social, sostenibilidad y protección del ambiente.”</p>
3	PRINCIPALES OBJETIVOS	Existe una propuesta de políticas del Decanato de la cual se espera igualmente su aprobación. Las políticas formuladas se dividen en institucionales y estratégicas; las políticas institucionales se encuentran enfocadas a la institución en su conjunto, es decir, cónsonas con las aprobadas por la Universidad; las políticas estratégicas indican el rumbo a seguir por el Decanato, hacia donde quiere llegar.
4	ESTRUCTURA ORGANICA	 <p>Aprobada en Consejo Universitario de Fecha 04 de Marzo 2008 Sesión Nº 10/2008</p>

Tabla 2.- Elementos de entrada del Proceso Productivo

Una vez identificados los elementos de control de gestión se realizó la revisión documental respecto a los diferentes elementos que inciden o regulan la actuación del Decanato, haciendo énfasis en aspectos de carácter normativo, tal como se indica en el siguiente gráfico donde se observan diferentes niveles; el primero asociado con normativas internas propias al Decanato, el segundo con normativas de la Universidad y el tercero con normativas o regulaciones a nivel nacional.



Figura 2.- Elementos que regulan la actuación del Decanato

Con base en lo expuesto anteriormente y de acuerdo al enfoque sistémico utilizado para el análisis del Decanato, la planificación y el control constituyen elementos fundamentales en tal enfoque. Según Rodríguez (2004), el ámbito público necesita la implantación de un sistema de dirección estratégica para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. La Administración Pública requiere información distinta a la estrictamente financiera, puesto que sus objetivos no se dirigen a la obtención de un resultado económico, sino a la prestación de una serie de servicios, para lo cual disponen de recursos, por lo general, limitados.

La Dirección Estratégica se identifica con un proceso secuencial en el cual pueden distinguirse tres grandes dimensiones: la planificación estratégica, la implementación de la estrategia y las tareas de control; las dos primeras dimensiones, la planificación estratégica y la implementación (Control), se describen como una secuencia en la que debe seguirse una sucesión de fases lógicas para la implantación de una estrategia, la tercera se refiere a un proceso continuo que se encuentra inmerso entre las otras dos. Cuando el control se aplica sobre un sistema que se está gestionando o administrando es necesario desarrollar el control de esa gestión. Según Mira (2006), el Control de Gestión

es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Según Zambrano (2006), el control de gestión significa comprobar los distintos aspectos o actividades de la gestión que van desde la solicitud y uso de los recursos, pasando por los procesos, hasta llegar a los resultados con un único propósito, que es corregir previamente las desviaciones que existan con relación a lo previsto. Como es un proceso que se extiende desde los recursos hasta los resultados, entonces se habla de control preventivo, de seguimiento y de resultados; el control preventivo es el realizado previamente a la ejecución de las actividades, al desarrollo de los procesos y tiene por finalidad verificar cada uno de los elementos necesarios para llevar a cabo un proceso que tiene implícita la generación de resultados; el control de seguimiento es el realizado durante la ejecución de los procesos, su objetivo es verificar la utilización de recursos en el cumplimiento de actividades y tareas para lograr los resultados previstos en el plan y en el presupuesto, el control de seguimiento se concreta durante la ejecución de procesos; finalmente, el control de resultados consiste en verificar que lo logrado está en relación con lo previsto en el plan y en el presupuesto, es contrastar los resultados alcanzados con los previstos y analizar las desviaciones existentes.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de control de gestión se extiende desde los recursos requeridos hasta los resultados o productos esperados mediante procesos de transformación; estos recursos pueden ser de carácter económico (bienes reales, financieros), organizacionales (estructuras organizacionales existentes o aquellas que se requieren crear), cognitivos, políticos (decisiones políticas a ser adoptadas, leyes, ordenanzas, decretos, resoluciones), tecnológicos (instrumentos adecuados para generar los productos); el proceso de la producción pública requiere, en primer término una organización; en segundo lugar de unos recursos que transformará dicha organización para generar, en una tercera etapa, los productos, los cuales pueden ser de carácter terminal o intermedio y que se clasifican en bienes públicos, servicios públicos y actos de regulación pública, aún cuando una institución pueda generar una mezcla o combinación de productos. En cuarto término se encuentran los resultados, es decir, aquello que se va a lograr con la generación de productos; estos resultados se evalúan a través de la medición del tipo de necesidades cubiertas y del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan. En quinto lugar se encuentran los beneficios sociales o impactos, en cuyo caso se mide el número de personas o habitantes, hogares, familias, electores y usuarios, entre otros, que reciben los beneficios en forma directa o indirecta. El beneficio o impacto social permite medir los efectos de carácter social y político que la producción pública genera.

Para lograr el objetivo que se plantea el control de gestión, es necesario estructurar un sistema a través del cual se establezcan las reglas, los procedimientos, formularios y otros métodos que rijan la ejecución de las tareas específicas.

En el Sistema de Control de Gestión debe existir equilibrio entre la calidad de la información y la posibilidad de obtenerla, lo cual es posible a través del diseño previo del mismo, garantizando de esta manera que el sistema se convierta en una herramienta de apoyo en la obtención de información que el Decanato requiere, diseñado y adaptado de acuerdo a sus necesidades. Por tal motivo, es necesario que en el diseño del SCG se realicen tareas específicas relacionadas con cada uno de sus componentes, las cuales se mencionan a continuación

- Analizar el estado de los componentes actuales y evaluar cuáles faltan en la empresa. El diagnóstico organizacional se realizó tomando en cuenta los elementos de control como factores internos y los elementos del entorno del Decanato como factores externos.

- Mejorar las prestaciones de los actuales componentes.
- Diseñar e implantar los nuevos componentes.

Respecto a los componentes del SCG, a continuación se describen:

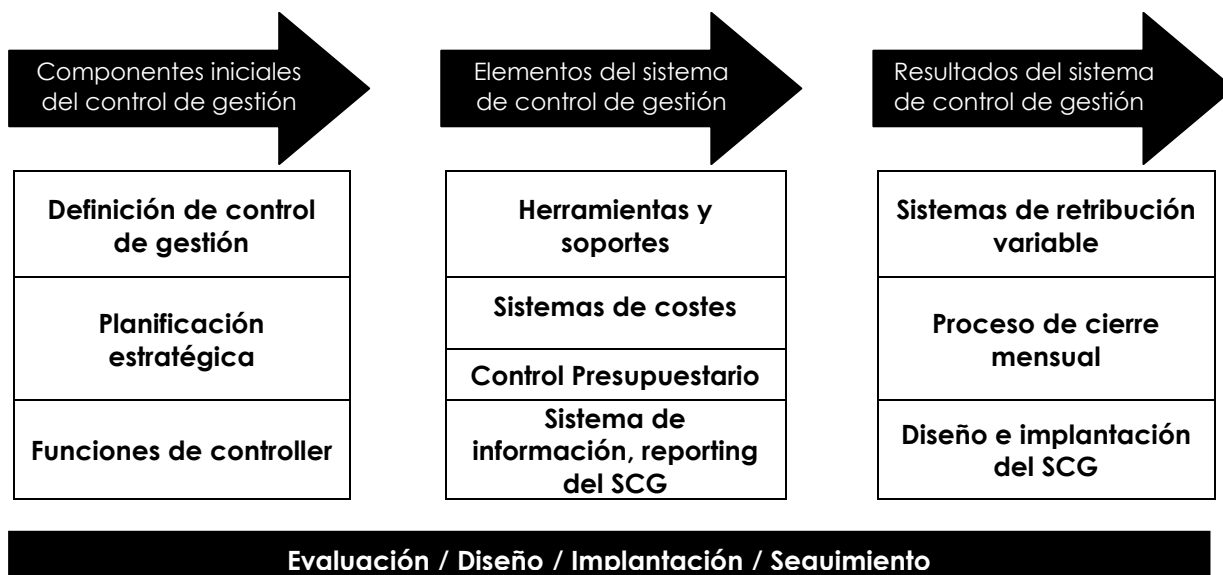


Figura Nº 2. Esquema del sistema de control de gestión (SCG). Fuente: Muñiz (2004)

Una vez analizados los componentes iniciales (factores internos y externos), es necesario analizar los elementos del SCG. Para que el SCG funcione de forma óptima debe incorporar una serie de herramientas básicas de gestión que permitan dar el soporte para que el sistema de información funcione de forma eficaz. Las principales herramientas que sirven de soporte al SCG son:

- El plan de cuentas, la codificación analítica y el sistema de control interno.
- El programa de gestión informática.
- El soporte del departamento de informática al responsable del SCG.
- El conocimiento de los riesgos fiscales a los que está sometido el Decanato.

En cuanto al control presupuestario, es preciso conocer los elementos que componen el proceso presupuestario:

- El presupuesto requiere una planificación y unos requisitos previos relacionados con la planificación estratégica.
- Debe existir un coordinador de todo el proceso, que normalmente es el responsable del control de gestión o controller.
- También es necesario diseñar el contenido del presupuesto y su forma de presentarlo y aprobarlo.
- Es necesario tener un procedimiento de evaluación del presupuesto y un sistema de control de las desviaciones.

Respecto al sistema de información, para poder tener el sistema de información adecuado, hace falta llevar a cabo las siguientes tareas:

- Diseñar los indicadores según los aspectos clave del negocio por áreas y responsables.
- Analizar los diferentes tipos de informes existentes y la forma de mejorar el diseño.
- Determinar cuál es el contenido óptimo del reporting de control de gestión.
- Conocer cómo es el control de gestión por áreas de negocio o divisiones, que en el caso del Decanato corresponde a las unidades o coordinaciones adscritas.

Finalmente, para la puesta en marcha y seguimiento del Sistema de Control de Gestión, deben considerarse las siguientes acciones:

- Asegurarse de que se utilicen todos los componentes adecuados y en estado óptimo de funcionamiento.
- Adaptar el contenido de los diferentes componentes al tipo de organización.

5. Conclusiones

- Las Universidades deben contar con un sistema de control de gestión que permita la permanente, oportuna y correcta toma de decisiones en el ámbito físico, administrativo, financiero y el académico así como sus nexos con los objetivos de desarrollo establecidos en los planes nacionales, regionales e institucionales. Para controlar y evaluar la gestión universitaria es necesario desarrollar sistemas que permitan medir el resultado y el rendimiento de la universidad en forma integral, donde se consideren aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, financieros y no financieros de la gestión y en donde se involucren los diferentes objetivos y las diferentes funciones que ejerce la universidad.
- El Control de Gestión es una de las actividades necesarias en todo proceso de gestión a los fines de verificar que lo planificado se está cumpliendo o se logró, pero esto no sólo por razones de carácter legal como está establecido en la normativa legal vigente en Venezuela, en la Constitución Nacional, en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público y su Reglamento N° 1; Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley Anticorrupción, las cuales exigen la rendición de cuentas basada en indicadores de desempeño, sino también por la necesidad del gerente de comprobar el cumplimiento del plan – presupuesto.
- El establecimiento de un sistema de de control de gestión, de monitoreo, o de seguimiento, evaluación y control permitirá al Decanato de Investigación de la Universidad del Táchira construir la viabilidad del plan establecido, a partir de la información sobre la aplicación de insumos para la generación de productos y resultados esperados, así como de la interacción con la comunidad.

Referencias

Hernández, R., “Metodología de la Investigación”, Tercera edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2006

Mira, J., "Apuntes de Auditoría", [Libro en línea]. Consultado el 26 de julio de 2008 en: <http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmn/00.htm>, 2006

Muñiz, L., "El diseño de un sistema de control de gestión". [Libro en línea]. Consultado el 03 de junio de 2008 en <http://site.ebrary.com/lib/unetsp/Doc?id=10063519&ppg=1>, 2004

Robbins, S., Coulter, M., (2005). "Administración", México: Pearson educación, 2005

Zambrano, A., "Gerencia Estratégica y Gobierno". Venezuela: Ediciones IESA, 2001

Zambrano, A., "Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública", Venezuela: Publicaciones UCAB, 2006

Zambrano, K., "Planificación y Control de la Producción Pública". Notas Metodológicas. Ciencias y Técnicas de Gobierno. Venezuela: S-PLANYG KILIAN ZD, 2008

Universidad Nacional Experimental del Táchira. [Página web en línea]. Disponible en: <http://unet.edu.ve>

Correspondencia

Millie Maryerne Dukón

Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET).

Consejo de Planificación

Av. Universidad C.P. 5001, San Cristóbal, estado Táchira – Venezuela.

Teléfono: 0058 276 3530422 ext. 224-225 / Celular: 0058 426 8751071

E-mail: mdukon@unet.edu.ve