



Gobernanza en universidades públicas desde la perspectiva de la auditoría de gestión: caso Venezuela

Governance in public universities from the perspective of the management audit: Venezuela case

SÁNCHEZ DÍAZ, Lisette C. 1; COLMENÁREZ MENDOZA, Alexis J. 2 y GÓMEZ PERDOMO, Danny A. 3

Recibido: 27/09/2019 • Aprobado: 10/01/2020 • Publicado 31/01/2020

Contenido

- 1. Introducción
 - 2. Metodología
 - 3. Modelo Propuesto
 - 4. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

RESUMEN:

El propósito es ofrecer una herramienta para la gestión universitaria que proporcione estrategias para asegurar el cumplimiento de metas, proyectos, programas y planes institucionales. La metodología es cualitativa, fenomenológica interpretativa, al obtener información de gerentes en universidades públicas, quienes mediante entrevistas propiciaron conceptos bajo sus propias vivencias, contrastadas luego con los basamentos teóricos y legales. El modelo propuesto permite asegurar el control de gestión en las universidades públicas a nivel nacional, basado en la auditoría de gestión.

Palabras clave: Gobernanza en universidades públicas, auditoría de gestión, gestión universitaria

ABSTRACT:

The purpose is to offer a tool for university management that provides strategies to ensure compliance with institutional goals, projects, programs and plans. The methodology is qualitative, phenomenological interpretive, to obtain information from managers in public universities, who through interviews led to concepts under their own experiences, then contrasted with the theoretical and legal bases. The proposed model allows to ensure management control in public universities nationwide, based on the management audit.

Keywords: Governance in public universities, management audit, university management

1. Introducción

En la administración pública los recursos se emplean para la prestación de servicios a la colectividad, la eficacia de los servicios públicos y la correcta administración de los recursos disponibles deben valorarse por su contribución a satisfacer las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, conforme a García, Taborda & Arboleda (2017), haciendo hincapié en la función de gestionar o de administrar el interés público.

El control de gestión es responsabilidad de los gerentes de la organización; es una herramienta para incrementar la productividad, mediante la oportuna detección y corrección de deficiencias, mientras que la auditoría de gestión la practican en las universidades públicas los auditores internos, por competencia de un órgano de control, como parte del sistema nacional de control fiscal, y consiste en un examen integral o parcial de la institución dirigido a precisar un nivel de

desempeño y las oportunidades de mejoras, como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados (Flores & Rivas, 2012).

Las instituciones universitarias la mayoría de las veces se rigen por sectores políticos, cuyas decisiones se revisten de complejidad por sus diversos intereses, entre ellos, los relativos a la administración institucional, la contabilidad y los costos gubernamentales, que involucra el análisis y comprensión de la información financiera y el comportamiento de la gestión interna de las universidades públicas, su competitividad, productos y políticas tanto externas como de control interno que permitan adaptar las normas y manuales específicos que consideren los entes de control propios del Estado, como la promoción de la Acreditación institucional y el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Sánchez, Pincay, Flores, Serrano, & Calle, 2018).

En este sentido, el estudio tiene como propósito principal ofrecerles a los gerentes universitarios un instrumento para su gestión, que le proporcione estrategias para asegurar el cumplimiento de sus metas según los planes y programas institucionales, al mismo tiempo que le garantice seguridad en el acatamiento de la normativa legal del sistema nacional de control fiscal.

La universidad como entidad que presta un servicio público de educación superior aplica recursos en la ejecución del conjunto de sus actividades, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. La actual coyuntura exige de estas instituciones una capacidad de respuesta mucho más rápida y un funcionamiento más eficiente, que difícilmente se conseguirán sin la implementación de nuevas estrategias.

En este contexto, la dinámica universitaria hace que los problemas que confronta sean muy articulares y, como la estructura interna ha permanecido intacta, entonces éstos se han agravado de tal manera que se sobrevive en permanente crisis. Es por ello que al pretender ofrecer una gobernanza bajo un esquema de auditoría de gestión, se busca precisar los indicadores que instrumenten los mecanismos de análisis que hagan posible gerenciar las universidades públicas en Venezuela, que permitan la identificación de oportunidades de mejoras en la eficiencia, eficacia y economía (Jarquín, Molina, & Roseth, 2018).

Por consiguiente, más que una teoría gerencial, en la gestión universitaria se requieren estrategias metodológicas al servicio de la gerencia, como afirma Aguilera (2000), con la teoría de restricciones gerencial, que permita direccionarla como una empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial acorde a las necesidades actuales que aseguren el control de la gestión, para así cumplir con las funciones exigidas en cada cargo en particular.

Por tal razón, el propósito fundamental de proponer una teoría gerencial o gobernanza en la presente investigación involucra más el cumplimiento de un marco regulatorio impuesto por el Estado y el contar con mecanismos para accionar en situaciones no previstas; pero apegadas a las leyes y normativas en materia de gestión en las universidades públicas. Esto a su vez, dentro de un enfoque de actividad de control ejercido por un órgano competente en materia de control fiscal. Por tal razón, es imprescindible desarrollar la concepción del control de gestión.

Al respecto se observa que la legislación venezolana, contiene el concepto de control, cuyo espíritu es vigilar la legalidad y la eficacia de la actividad administrativa en cualquiera de las ramas del poder público, respecto de los ingresos, gastos y bienes públicos, cuyo objetivo es promover la eficiencia y la transparencia administrativa en el manejo de los recursos del Estado a través del cumplimiento de las leyes.

La Contraloría General de la República (2010) es un órgano del poder ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), establece en su artículo 289, las atribuciones de este órgano rector, entre la que se destaca para esta investigación, lo referente a: "...omissis... 5.- Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes..." En este sentido, el control de gestión tiene un rango constitucional, el cual es ejercido por los órganos que integran el sistema nacional de control fiscal, considerando su competencia, que le es atribuible por la Ley.

Al respecto, Brewer-Carias (1984), identifica la conformidad con la Constitución de la República de Venezuela y las demás "leyes" con la denominación genérica de "Principio de Legalidad" y en

atención a ello señala: "Las instituciones fundamentales del derecho administrativo y la jurisprudencia venezolana", es "el principio según el cual toda la actividad del Estado debe estar conforme con el derecho de ese Estado".

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2010) y del Sistema Nacional de Control Fiscal, en su artículo 24, señala quienes integran el sistema nacional de control fiscal, los cuales se representan a continuación:

Figura N°1
Integrantes del Sistema Nacional de Control Fiscal en Venezuela



Art. 24 de la LOGRSNCF

Fuente: Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (2010)

En tal sentido, las Unidades de Auditoría Interna (UAI), de los órganos y entes que forman parte de la Administración Pública, en general constituyen las instancias responsables de ejercer el control fiscal en las instituciones a las que están adscritas. Es decir, en las Universidades Públicas Nacionales, dentro de su estructura organizativa, las Unidades de Auditoría Interna son las instancias responsables de cumplir con el control de la gestión de quienes administran los recursos del Estado.

De igual forma, las máximas autoridades de estas unidades de auditoría interna, quienes también integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, deben velar por la creación de normativas y procedimientos que establezcan las acciones a seguir para cumplir con las normativas que rigen la actividad en el sector público. En este sentido, son responsables de mantener un adecuado control interno en la institución.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Los funcionarios de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la unidad de auditoría interna como ente asesor y de consulta.

Entre las actividades que involucran la implementación de un adecuado sistema de control interno, que se corresponda con las exigencias de la dinámica institucional y de lo que las normas estipulan, diseñar mecanismos para el control de gestión es esencial, a tal efecto en este estudio se puntualizan algunas consideraciones sobre el tema.

Debido a que la administración pública debe adaptarse a las nuevas realidades de la economía mundial, aunque está en marcha continua y no puede detenerse, su nivel de implementabilidad sólo puede elevarse cambiando de modelo de operación (Guerrero, 2001).

La visión de la universidad como espacio de relaciones humanas establece claras necesidades de hacer que se gobiernen propiamente, basadas en valores, procesos y estrategias de gestión que en palabras de Martínez, Fernández, & Aguilar, (2018), se definen como esencia del concepto de gobernanza universitaria:

“La gobernanza debe hacer frente a las demandas internas de los distintos actores sociales, fomentando la cooperación entre éstos para el desarrollo, gestionando de manera adecuada los escasos recursos de todo tipo, y haciendo frente a múltiples demandas donde la complejidad y la operatividad caracterizan a las mismas.”

La expresión de gobernanza conforme a Schmal, & Cabrales, (2018) busca ir más allá de lo que habitualmente se entiende por gobierno y gobernabilidad, poniendo el acento en cómo se toman las decisiones y quienes las toman. Schmal, & Cabrales (ob. Cit.) cita en su obra a Zurbriggen (2011), que asume la gobernanza como un conjunto de procesos e instituciones que determinan la forma en que se ejerce el poder para desarrollar sus recursos, tanto económicos como sociales.

Por su parte, Alcántara y Marín (2013) hacen referencia a los procesos, las negociaciones y compromisos de quienes participan en las decisiones tanto a nivel estratégico, táctico como operativo.

Ahora bien, atendiendo al principio de legalidad, el control de gestión lo ejercen los órganos de control fiscal mediante la auditoría de gestión, el cual es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas en un sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promoviendo así la correcta administración del patrimonio público.

Entre otras sustentaciones legales que señalan la evaluación de la gestión pública en Venezuela, se cita, al Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, que en su artículo 29 estipula, que el control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca.

En este orden de ideas, se precisa la información relativa a los indicadores de gestión, en los escenarios de las universidades públicas.

A criterio de Kaplan y Norton (2001), el poder del cuadro de mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica.

Una organización no lucrativa – según Kaplan y Norton - puede tener objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión. A partir de esto, la entidad procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

Un autor norteamericano Paul Niven (2002), presenta la perspectiva financiera y perspectiva del cliente para entidades del sector público:

Figura 2

Cuadro de mando integral del sector público



Fuente: Niven (2002). El Cuadro de Mando Integral

Según Niven (ob. cit.):

“ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad. Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del cuadro de mando integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros”.

Es entonces como esta herramienta gerencial, a través de una gestión comprometida con la institución, puede convertirse en el instrumento que garantice el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas en la planificación que guía el desarrollo de todos los componentes que intervienen en los procesos institucionales. Considerando que no es suficiente diseñar unos indicadores para medir la gestión, sino que debe hacerse un monitoreo constante de los resultados obtenidos en función de realizar los ajustes pertinentes para que funcionen adecuadamente.

Los indicadores de gestión son herramientas que las universidades públicas deben utilizar, una vez que su aplicación en el funcionamiento permitirá el ejercicio de control de la gestión universitaria con criterios de economía, eficiencia, eficacia y calidad. Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Para que los indicadores de medición de gestión tengan éxitos, se debe partir por determinar lo que esencialmente se debe medir.

Con referencia a lo anterior, en las universidades públicas, la medición de la gestión, viene de la mano con el nivel de cumplimiento de las metas y los objetivos señalados en el plan de organización, en este sentido, el diseño de los indicadores para medición de la gestión en el contexto de la presente investigación, están enmarcados como herramientas estratégicas para asegurar el apego a las normas, constitucionales, legales y sublegales creadas por el Estado venezolano, para garantizar el uso de los recursos públicos dentro de los parámetros de la eficiencia, eficacia, economía y claridad, fundamentalmente. De igual manera, tales instrumentos estratégicos servirán de guía para gestionar dentro de los espacios institucionales, considerando un monitoreo constante de la ejecución de los recursos públicos en función del plan operativo anual institucional.

Por consiguiente, se busca eliminar el paradigma de la medición como sanción o castigo a quienes son los responsables de cumplir con funciones ejecutoras en la administración y gerencia de las universidades públicas, y convertirlo más bien en una guía de acción y aseguramiento razonable para los gerentes universitarios.

Las universidades deben formular una estrategia que les permita desarrollar su actividad de un modo consonante con la realidad actual, de forma que asuman una posición de liderazgo; para así disponer de un sistema de información y control de gestión adecuado a sus necesidades, por cuanto en el marco de la autonomía universitaria se verifica una mayor responsabilidad en la toma de decisiones y, correlativamente, un aumento del control a posteriori, materializado en esquemas de evaluación.

Para tal fin, se considera indicador de desempeño y evaluación, tal y como lo identifica Barbei (2008);

"...herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño."

Los indicadores de gestión se definen como la medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Contar con indicadores permitiría conocer no solo la aplicación de los recursos, sino también el impacto de las políticas públicas, facilitando la elaboración de los presupuestos de períodos futuros (Barbei, Neira, González & Zinno Arbio, 2018).

En este caso particular, el diseño de indicadores para la medición de la gestión tiene un propósito de instrumento de aseguramiento del cumplimiento de las normas y de las metas y objetivos institucionales para lograr una gestión sobre la base de la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad en el uso de los recursos públicos. Lo que permitirá a los gerentes en las universidades públicas estar a derecho con el órgano de control fiscal de adscripción.

Luego de resaltar tanto los aspectos legales como los teóricos que fundamentan el diseño de los indicadores de gestión, a continuación se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación que generó la propuesta de un modelo de gestión, bajo la perspectiva de la auditoría de gestión en las universidades en Venezuela, cuyo camino investigativo aportó la información recogida directamente de los escenarios gerenciales universitarios, permitiendo así contrastar la realidad del control a través de la auditoría de gestión, y el conocimiento teórico sobre estas nociones.

2. Metodología

La investigación parte desde el método cualitativo. En efecto, concuerda con el principio rector que establece criterios o estándares de evaluación coherentes con los propósitos, fines y bases filosóficas del paradigma cualitativo, Castillo & Vásquez, (2003). Se comparte esta afirmación considerando las realidades de la investigación cualitativa y las complejidades del fenómeno humano que se busca entender.

En este sentido, necesariamente el abordar indicadores de gestión en las universidades públicas, conlleva al análisis de los acontecimientos, normativas y estructuras mentales de quienes van a ser los responsables de su uso y aplicación, ya que no es suficiente, contar con una teoría construida bajo la perspectiva de un mundo regido por leyes que se crean para que sean cumplidas por las personas del entorno, si va a influir la realidad que muy bien es dinámica y cambiante.

La presente investigación se circunscribe en el enfoque fenomenológico, hermenéutico, Báez y Pérez de Tudela (2007), exponen que: "Los fenómenos son las cosas tal y como se muestran, tal y como se ofrecen a la conciencia".

Para Schutz (1970), señala que el mundo social depende de los sujetos y son ellos quienes los construyen y lo vivencian, por tanto no es suficiente generar teorías sin las experiencias de quienes las experimentan. Es por ello, que la presente investigación se encuadra en una investigación fenomenológica, ya que no se pueden elaborar instrumentos para ser aplicados en el ámbito gerencial de una universidad pública fuera de su contexto, que involucra aspectos de tipo actitudinal, de nivel profesional, de conocimiento teórico de la gerencia pública, y hasta de aspectos políticos. De esta forma, se comprende que la hermenéutica implica, como enfoque de investigación, comprender e interpretar un fenómeno o realidad en un contexto concreto.

De la contextualización anterior, se desprende que al proponer una gobernanza en las universidades públicas en Venezuela, con una perspectiva desde la auditoría de gestión, conlleva a la interpretación del marco regulatorio vigente en Venezuela para el control de la gestión en las finanzas públicas, y adaptarlo a los escenarios cambiantes del sector universitario, ya que aun cuando la legislación nacional no es amplia en estas regulaciones, tiene una base constitucional que exige el cumplimiento en el diseño y aplicación de los indicadores de gestión.

La unidad de análisis la conforman las universidades públicas en Venezuela, específicamente en los estados Aragua y Carabobo, que a tal efecto, se consideró intencionalmente dirigir el estudio de campo en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Maracay, Universidad Central de Venezuela – Núcleo Maracay y la Universidad de Carabobo campus La Morita y Campus Bárbula. Se aplicó a los protagonistas de la información, la técnica de la entrevista bajo un guion

de preguntas estructuradas, dirigido al personal directivo de las universidades, en segunda instancia a los estratos medios y bajos, tal como es el personal administrativo, ya que ellos son protagonistas de la gerencia universitaria. Para la validación de la información se empleó la triangulación, además se empleó la observación participante, a fin de contrastar las expresiones de los entrevistados sobre el modo de gerenciar. Luego de la interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, surgieron los argumentos conceptuales para la construcción del modelo.

3. Modelo Propuesto

El siguiente modelo propuesto se fundamenta en el discurso surgido de los propios gerentes universitarios, adaptado a las necesidades del entorno y a las exigencias del Estado Venezolano en sus funciones reguladoras a través del órgano de control fiscal en el ejercicio de sus competencias fiscalizadoras.

Las universidades públicas reciben recursos a través del Ministerio de Educación Superior y del Ministerio con competencias en economía y finanzas, y al recibirlos, quienes los administran deben apegarse al marco normativo vigente para ofrecer información transparente acerca de la gestión de los recursos; de no ser así pueden ser objeto de sanciones civiles, administrativas y hasta penales por no cumplir con lo que las leyes y normas señalan.

Por consiguiente, se propone la gobernanza en las universidades públicas en Venezuela, desde la perspectiva de la auditoría de gestión:

Figura N°3
Modelo propuesto
en la investigación



Entre los elementos conceptuales, producto de la narrativa propia de los gerentes universitarios quienes aportaron sus vivencias en su rol protagónico al mando de la gestión en los espacios de la institución universitaria, se obtuvo lo siguiente:

No existe una normativa dirigida a cada universidad en particular, en este sentido el Modelo es aplicable a todas estas instituciones considerando sus particularidades propias, de acuerdo con sus actividades gerenciales.

La centralización en el área administrativa, y su visión transversal, integral e integradora, gestiona información confidencial y de sumo interés, por lo que debería ceñirse, en todo momento, a códigos de ética y de conducta, por medio de la función propia de control y vigilancia, de verificación y evaluación, protectora y minimizadora de riesgos, sin menoscabo del mejoramiento continuo (Biler, 2017).

A continuación, se presentan los lineamientos para la medición de gestión sobre la base de la auditoría de gestión, como herramienta de gobernanza propuesta.

Quienes tienen la responsabilidad de gestionar espacios que forman parte de la estructura organizativa de la universidad deben asumir sus funciones con amplio conocimiento de las implicaciones administrativas adherentes al cargo, no es simplemente tener una jerarquía que da prestigio y comodidad en estas Instituciones de la Administración Pública, sino que su accionar va a generar impacto significativo en los resultados que esperan los usuarios de la información y que al mismo tiempo esta información va a ser objeto de evaluación en la auditoría de gestión que realice el órgano de control fiscal en ejercicio de sus competencias evaluadoras y fiscalizadoras que le Ley les otorga.

3.1. Elementos del Modelo Propuesto:

a) Marco Normativo de la Administración Pública

Al iniciar su gestión, ya sea de nivel Directivo, Académico o Administrativo, debe realizar un compendio de todas las normativas que rigen las actividades inherentes a las responsabilidades que usted tiene por ser el titular del cargo dentro de la Estructura Organizativa de la Institución.

En primera instancia, debe conocer los compromisos que tiene en concordancia con los usuarios (clientes) de la información, entre los que se encuentran: Niveles Superiores dentro de la estructura, organismos reguladores de su gestión (externos), niveles inferiores dentro de la estructura, estudiantes, dependencias del mismo nivel de la estructura.

Realice una cronología de actividades según la necesidad de presentar información a las instancias anteriormente mencionadas, en función de establecer las estrategias acordes a la prioridad y jerarquice según las fechas y el orden de importancia.

Para esta jerarquización, tome en cuenta la información de los últimos 03 años sobre los resultados contenidos en los informes definitivos de la evaluación a la gestión de la dependencia que la Unidad de Auditoría Interna haya realizado, ello por cuanto es la base fundamental para establecer estrategias de gestión en función de mitigar las debilidades encontradas.

Elabore un archivo del marco normativo constitucional, legal y sublegal que rige las actividades de la dependencia que usted dirige, manténgalo actualizado considerando las reformas, modificaciones, nuevas normas o derogatorias de normativas inherentes a sus responsabilidades.

b) Gobernanza Universitaria

Sobre la base de una gestión estratégica, solicite la Estructura organizativa de la Institución, de forma general, y establezca las líneas de mando y autoridad de la dependencia que usted dirige. En función a ello, obtenga la estructura interna de la dependencia, en donde se establezcan claramente las funciones y responsabilidades de cada funcionario que está adscrito a su Unidad, de no existir de forma oficial la estructura interna, haga el requerimiento a la oficina competente en el área de Planificación de la Universidad. Paralelamente, de forma conjunta con su equipo de trabajo, elabore una estructura para consumo interno, tomando en cuenta las funciones y relaciones preestablecidas de cada uno de los que están bajo su cargo.

Adicionalmente a estas funciones vinculadas con cada cargo, desarrolle mensualmente un programa de compromisos laborales entre usted y su equipo de trabajo, estos compromisos llamados estratégicos no están señalados en las funciones y responsabilidades de cada cargo, pero constituyen actividades adherentes a las actividades que van a garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos del plan operativo anual de la dependencia.

Debe diseñarse un compromiso estratégico en función de los resultados obtenidos mensualmente en cada cargo, considerando la ejecución de metas y obtenidos a corto, mediano y largo plazo, esta información no debe ser considerada como una rendición de cuentas, sino como un monitoreo a la ejecución física de metas y objetivos de la oficina.

En función de la naturaleza y las actividades de la dependencia, de forma consensuada se establecerán los compromisos estratégicos individuales y grupales que consideren pertinente el equipo de trabajo y que impacten de forma positiva en la buena marcha de la oficina.

c) Plan Estratégico

Al iniciar la gestión, solicite a la dependencia encargada de gestionar el Plan Estratégico Institucional, toda la información relativa a: Quienes son las autoridades y el período de su mandato, obtenga los actos administrativos que aprueban sus nombramientos. Las metas de la Institución, y sus acciones para lograrlas. Los objetivos estratégicos que se cumplirán para la consecución de las metas.

Solicite a la dependencia con competencia en planificación un Plan Estratégico de la Unidad o dependencia que usted dirige, de no existir, solicítelo de forma oficial, pero alternativamente diseñelo en conjunto con su equipo de trabajo, tomando en consideración la teoría que sustenta el presente Modelo, explayado a lo largo de la investigación, con fundamento en el Cuadro de Mando Integral para las organizaciones del Sector Público.

Una vez diseñado el Plan Estratégico de la dependencia, establezca como compromiso el seguimiento y monitoreo periódico de las perspectivas que se establecieron en el Plan.

En el contenido del Plan Estratégico de la dependencia, se debe precisar la misión y la visión de la Unidad, que a su vez debe estar en concordancia con la Misión y Visión Institucional. De igual forma se deben precisar los objetivos estratégicos de la dependencia.

d) Plan Operativo Anual

Es muy importante este punto del Modelo propuesto, porque generalmente cuando un gerente asume el compromiso de dirigir una dependencia dentro de la Universidad, ya el Plan Operativo Anual está aprobado, debe asumir cumplir con la ejecución de metas y objetivos que no conoce; por esta razón es imprescindible que desarrolle una estrategia de monitoreo y seguimiento al Plan Operativo Anual. En primera instancia el gerente debe revisar el contenido del Acta de Entrega que le fue consignada al momento de recibir la oficina, sino recibió Acta de entrega por parte del funcionario que lo antecedió debe elaborarla y asentar las observaciones encontradas.

En el caso de lo anterior, debe dirigirse a la dependencia encargada de registrar la ejecución del Plan Operativo Institucional y solicitar los registros de la ejecución de las metas de la oficina, y compararla con los documentos internos que reposan en los archivos de la oficina, así podrá contar con datos precisos del nivel de cumplimiento del Plan Operativo Anual.

Al solicitarle la Unidad de Planificación, la elaboración de las metas y objetivos del Plan Operativo Anual para el ejercicio económico siguiente, de la dependencia que usted gestiona, debe tomar en cuenta la información técnica de cómo se plasman las metas y objetivos estratégicos, ya que es de suma importancia que conozca la información técnica de cómo elaborar el Plan Operativo Anual, por cuanto luego de aprobarse dicho Plan, se considerará el instrumento base para asignarle los recursos económicos que necesitará para su funcionamiento, además que será la base de medición de su gestión, por tal motivo, presente metas reales de cumplir no abstractas, tome en cuenta las variantes del entorno, tanto internas como externas para dimensionar sus metas y objetivos, cuantifíquelas con relación a la realidad y no sobre bases que pertenecen a otros escenarios institucionales.

Por lo anterior, usted debe aplicar un análisis contextualizado, que según el cuadro de mando integral, debe determinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que pudieran aprovecharse o afectar el cumplimiento de las metas y objetivos que se establezcan. Este análisis DOFA, en contraste con el Plan Operativo Anual del año anterior, direccionaría las metas y objetivos para el siguiente ejercicio económico.

e) Perspectivas Internas y Externas de la Dependencia

Diseñe en un cuadro las perspectivas de la dependencia, partiendo de la función o del servicio que debe cumplir en la Institución Universitaria, tomando en cuenta los usuarios de la información que se genera en el área que se gestiona, es decir, existen usuarios internos y usuarios externos, que requieren datos que se producen en su dependencia, sobre esta base especifique sus clientes o usuarios.

f) Indicadores de Gestión

Una vez que se cuenta con la información de los puntos anteriores, se abordará el diseño de los indicadores de gestión, para medir la gestión universitaria, de acuerdo con el contenido de la información teórica de esta investigación, que fundamentó el desarrollo del modelo que se propone.

3.2. Normativa de Estrategias Gerenciales para aplicar Indicadores de Gestión en la Universidad.

El modelo propuesto dará como resultado final, una normativa interna aprobada por el Consejo Universitario como órgano legislativo de la Universidad, la cual contendrá los elementos que deben considerarse para gestionar las diferentes dependencias que integran la estructura administrativa de la universidad, que haciendo énfasis en los procedimientos permitirán cumplir con las metas y objetivos institucionales, y al mismo tiempo servirá de base para crear la información necesaria cuando el órgano de control posterior de la universidad evalúe la gestión a través de una actividad de control como lo es la auditoría de gestión.

En este sentido, la normativa establecerá las directrices para que se diseñen estrategias de gestión basadas en los indicadores de gestión que se aplicarán para medir la gestión universitaria en todas las áreas, y que garantizará el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales que integran a los del Plan Operativo Anual.

Esta normativa, será objeto de revisión periódica, por parte de los gerentes universitarios, para considerar ajustes que fueren necesarios, por cuanto las estrategias se adecúan al entorno, y hoy en día la dinámica institucional, tanto externa como interna son cambiantes.

4. Conclusiones

Las universidades son organizaciones importantes que ponen especial énfasis en la identificación, análisis y procesos de trabajo, con vistas a un superior desempeño y calidad de los servicios. A veces, las distintas Facultades y Departamentos, y sus responsables, se encuentran separados entre sí, tanto en el funcionamiento como en las tareas. El resultado de esta división es que los gerentes se preocupan sólo por su Facultad/Departamento, apartándose de los objetivos integrales de la institución.

La gobernanza en universidades públicas mediante la auditoría de gestión puede mitigar la brecha en la consecución de estos objetivos institucionales, no con un mínimo de requerimientos relativos a la prestación de servicios; sino como un despliegue de capacidad profesional donde imperen la creatividad y la actitud propositiva en la solución de problemas.

El modelo propuesto permite asegurar el control de gestión en las universidades públicas en Venezuela debido a que contempla todos los elementos necesarios para medir la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la gestión universitaria a nivel nacional.

Referencias bibliográficas

Aguilera, C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. *Estudios gerenciales*, (77), 53-69.

Alcántara, A.; Marín V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, v. 4, n. 10, p. 93-112.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453, Extraordinario del 24 de marzo de 2000.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010.

Báez J. y Pérez de Tudela (2007). Investigación cualitativa. ESIC Editorial. Madrid, España.

Barbei, A. A. (2008). Análisis del uso de indicadores de desempeño por instituciones públicas: Propuesta metodológica para la realización de una investigación empírica. *Documentos de Trabajo del CECIN*.

- Barbei, A. A., Neira, G., González, P. C., & Zinno Arbio, F. (2018). Indicadores de gestión en las entidades públicas. In *Documentos de Trabajo del CECIN*.
- Biler-Reyes, S. A. (2017). Auditoria. Elementos esenciales. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 138-151.
- Brewer-Carias, Allan R. (1984). Fundamentos de la Administración Pública. Tomo I. Introducción Elementos Condicionantes de la Administración Pública. Colección Estudios Administrativos Nº 1. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas, Venezuela.
- Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia médica*, 34(3), 164-167.
- Flores, J. C. D., & Rivas, R. S. D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y negocios*, 7(14), 69-80.
- GARCIA-Londoño, M. L., Taborda, L. C. V., & ARBOLEDA, A. A. (2017). Gestión público-administrativa: factores que influyen en la movilidad desde el análisis multivariado. *Revista Espacios*, 38(51).
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista digital universitaria*, 2(3), 1-8.
- Jarquín, M. J., Molina, E., & Roseth, B. (2018). *Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe* (No. IDB-DP-00587). Inter-American Development Bank.
- Kaplan R., y Norton, D., (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Contemporánea de ediciones. España.
- Martínez, A. P., Fernández, A. R., & de Aguilar, S. H. (2018). Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria. *Opción*, 34(86), 176-200.
- Niven, Paul: El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2002.
- Sanchez, J. E., Pincay, D. R., Flores, J. A., Serrano, H., & Calle, J. V. (2018). Universidades Públicas del Ecuador y normas contables en presupuestos basados en costo de actividades. *Revista Espacios*, 39(25).
- Schmal, R., & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 822-848.
- Schutz, A. (1970). *Alfred Schutz on phenomenology and social relations* (Vol. 360). University of Chicago Press.
- Zurbruggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. Perfiles latinoamericanos, v. 19, n. 38, p. 39-64.

Documentos consultados en la web

Página web de la Contraloría General de la República, consultada a través del link: www.cgr.gob.ve/

Página web de la Universidad Central de Venezuela UCV, consultada a través del link: www.ucv.ve/

Página web de la Universidad de Carabobo UC, consultada a través del link: www.uc.edu.ve/

Página web de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, consultada a través del link: www.upel.edu.ve/

-
1. Académico investigador de la Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica del Norte, Chile lissette.sanchez@ce.ucn.cl
 2. Académico investigador de la Facultad de Administración y Negocios. Universidad Autónoma de Chile, Chile alexis.colmenarez@uautonoma.cl
 3. Académico investigador de la Facultad de Administración y Negocios. Universidad Autónoma de Chile, Chile danny.gomez@uautonoma.cl

revistaESPACIOS.com



This work is under a Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International License