



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental del Lago



 **mpacto** *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2015
Vol. 10 N° 2

ppi 201502ZU4641
Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1836-5042

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 10. N°2. Diciembre 2015. pp.31-44

Proceso de control de gestión en la asignación presupuestaria. Experiencia en la formación de investigadores universitarios venezolanos

Sonia Mavárez y Marle Martínez

*Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago
smavarez@col.luz.edu.ve
marlemartinez@yahoo.es*

Resumen

Esta investigación tuvo como propósito describir el proceso de control de gestión en la asignación presupuestaria para la formación de investigadores en el Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia. El proceso de control de gestión está estructurado por tres etapas a saber: indicadores de control de gestión, sistema de medición de resultados y mecanismos de evaluación de resultados. Este proceso cíclico, secuencial, repetitivo, permite dirigir y controlar las actividades de la organización, a fin de mantener su conformidad para lograr los objetivos planificados. En cuanto a la metodología la investigación fue de tipo descriptiva, no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo conformada por 252 docentes, y la muestra estuvo conformada por 31 docentes-investigadores acreditados al Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Los resultados obtenidos permiten concluir: a) los indicadores de control gestión revelan que en el núcleo LUZ-COL existe un alto nivel de compromiso en su utilización; b) se obtuvo un moderado nivel en el empleo del sistema de medición y los mecanismos de evaluación en la institución para controlar la ejecución del presupuesto asignado. La situación analizada del proceso de control de gestión se evidencia debilidades en el establecimiento y empleo de los mecanismos de evaluación.

Palabras clave: Proceso de control de gestión; indicadores de control de gestión; sistema de medición; formación de investigadores.

Process management control in budget allocation. Experience in training of university researchers venezolanos

Abstract

The purpose of this research was to describe the process of management control in the budget allocation for research training at the University of Zulia, East Lake Coast Campus. The management control process is structured in three stages namely indicators of management control, performance measurement system and performance evaluation mechanisms. This cyclic, sequential, repetitive process allows directing and controlling the activities of the organization, in order to maintain compliance to achieve the planned objectives. Regarding the research methodology was descriptive, not experimental, transactional and field. The population consisted of 252 teachers, and the sample consisted of 31 accredited research lecturers Stimulus Program for Innovation and Research (PEII). The results obtained indicate: a) the management control indicators reveal that in the core LUZ-COL there is a high level of commitment in their use; b) a moderate level was obtained in using the system of measurement and evaluation mechanisms in the institution to monitor the implementation of the budget. The situation analyzed process management control weaknesses are evident in the establishment and use of evaluation mechanisms.

Introducción

En la actualidad, los países se orientan a desarrollar procesos administrativos y controles desde su perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos innovadores para las instituciones; de allí que en el proceso de desarrollo, los cambios aparecen en razón de la generación de conocimientos en las instituciones de educación superior los avances que se derivan de la integración de naciones con desarrollos evidentes en sus medios de producción.

Por su parte las instituciones, se insertan en el modelo de desarrollo a través de la medición del capital empresarial para alcanzar el equilibrio en etapas de crecimiento o estabilidad propuesto, involucrando personal, organizaciones y entorno en el control de gestión y generación de resultados. Este entorno exige, a las instituciones establecer de estrategias para sobrevivir y lograr eficiencia en ámbitos donde se desarrollen, vislumbrando la búsqueda continua hacia la excelencia, la adopción de mecanismos para facilitar el logro de los objetivos o fines de las mismas, es decir que la gestión se adapte a las condiciones organizacionales cambiantes.

El control se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos innegables y existentes de lo que está ocurriendo en la empresa, tanto internamente como en su entorno, y permite planificar en

cierta manera lo que pasará en el futuro. De esta forma el control de gestión es un instrumento 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.

Es así como el control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos, previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

En este orden de ideas, la investigación orienta el control de gestión como herramienta dirigida al uso de los recursos disponibles para la formación del potencial humano que permita establecer estrategias en el corto plazo, con implicaciones en el largo plazo, en las organizaciones las personas son quienes generan la actividad a través de la combinación de los recursos bajo dinámicas de desarrollo, con implicaciones en el plan de gestión para el desarrollo del capital humano, competitivo, con capacidad de transformación interna y capacidad para exportar conocimientos, claro está evaluando los costos para la formación del capital humano, con el objeto de aumentar su calidad propiciando la performance y el financiamiento de la investigación.

Por tanto, el control de gestión representa el soporte bajo en el cual descansa la confiabilidad de los resultados de una empresa, debido a que se limita únicamente a la confiabilidad de las cifras reflejadas en los estados financieros, sino también a evaluar su nivel de eficiencia, eficacia y efectividad de sus actividades. Éste tiene por finalidad prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre ellas es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que estos sistemas de control deben brindar una confianza razonable que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en sus operaciones.

Las universidades como instituciones garantes de los recursos asignados por parte del estado no se escapan al control de gestión, atendiendo a lo anterior, y vislumbrando las orientaciones institucionales de la educación superior en Venezuela, La Universidad del Zulia conocida internacionalmente como una institución científica-educativa fundamentada en los más sólidos principios de ética, justicia, libertad, autonomía. Cuyo propósito es la creación, transmisión, aplicación del conocimiento como valor social generando competencias para la creatividad e innovación, promoción y organización mediante una educación permanente, alcanzando el desarrollo pleno de las potencialidades humanas así como ciudadanas del individuo. Académicamente está conformada por once Facultades y dos Núcleos (Punto fijo y Costa Oriental del Lago).

Finalmente, esta investigación en su sentido dinámico está dirigida a describir el proceso de control de gestión en la asignación presupuestaria para la formación de investigadores en el Núcleo Costa Oriental del Lago. Se explica este término basado en los logros institucionales de valoración

del capital humano y las investigaciones como herramienta para divulgación y aporte a las comunidades que conforman el entorno organizacional. Así mismo, el aumento en la productividad económica y la utilización de los recursos financieros asignados por la Universidad del Zulia, es sinónimo de incremento en los niveles de actividades dirigidas a potenciar las capacidades humanas que permitan generar competitividad Institucional.

Proceso de control de gestión

En la actualidad, las organizaciones a nivel global están cada vez más influenciada por un entorno altamente cambiante y complejo que determina la necesidad de un óptimo funcionamiento, para lo cual es necesario que cuenten con una serie de factores: estrategias, sistemas y herramientas que faciliten la gestión de sus procesos y el desempeño eficiente de su recurso humano, con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

Entre estos aspectos de gestión ocupan un lugar de vital importancia, en la medida en que éste sea capaz de motivar, estimular intelectualmente e infundir en el personal a través del cambio y la utilización de los valores, creencias, necesidades hacia el trabajo en equipo, le permitirá a las empresas funcionar eficientemente en un ambiente altamente cambiante. A partir de lo cual se puede establecer, que es fundamentalmente para el éxito empresarial (Pérez y Veiga, 2013).

En este orden de ideas la Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID (2013) y Fuentes (2013) refieren que el proceso de control de gestión engloba, además de la contabilidad, otras herramientas para la gestión de las organizaciones como conjunto de actividades (incluyendo planificación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas hacia los recursos de una empresa, con la finalidad de lograr las metas de la organización de una manera eficaz y eficiente.

El proceso de control de gestión es una metodología estructurada por cuatro etapas interrelacionadas, que llevadas a cabo de manera cíclica, secuencial y repetitiva, permiten dirigir y controlar la ejecución de las actividades de la organización, con la finalidad de mantener su conformidad para lograr los objetivos planificados (Muñiz, 2013). El proceso de control de gestión se analiza tomando en cuenta: indicadores de control de gestión, sistema de medición de los resultados y los mecanismos de evaluación de resultados.

Indicadores de control de gestión

Robert (2008) establece que un indicador o criterio de control, puede ser definido como un conjunto de puntos (objetivos, políticas, programas, normas o estándar) que sirven como guías para establecer el nivel de actividades estratégicas de la empresa que al ser comparada con los resultados permiten controlar y evaluar la ejecución, con el fin de determinar si el rendimiento

organizacional es el esperado o no, a través de lo cual los diferentes niveles de gestión pueden tomar acciones preventivas o correctivas.

Considera Ogalla (2012), que los indicadores de control de gestión suministran a los usuarios información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de los factores críticos (claves) para el éxito de la empresa. El análisis sistemático de los indicadores, es importante para los diferentes niveles de gestión de la empresa, ya que permiten: a) Suministrar información sobre la situación actual de la empresa y su evolución en el tiempo, a través de la comparación cronológica de ellos, b) valorizar los efectos provocados por la actuación de la empresa, c) comparar la situación de la empresa con la competencia, d) Comunicar los resultados a todos los niveles de gestión con la finalidad de ejecutar acciones preventivas o correctivas, entre otros.

Los indicadores de control de gestión son muy útiles para determinar lo que ha sucedido al finalizar un proceso, pero no son suficientes ni adecuados para evaluar el proceso que se está alcanzando mientras se desarrollan las actividades (Beltrán, 2010). Por ello se requiere que la construcción e implantación de un conjunto de indicadores que tiene la responsabilidad de suministrar a la gestión la información sobre las características del funcionamiento de los procesos o actividades de la empresa, para la toma de decisiones necesarias sobre su eficacia, eficiencia y efectividad de la organización. Hecha esta aclaratoria se desarrolla a continuación el marco teórico de indicadores de gestión, que permitirá su comprensión y utilización.

Sistema de medición de resultados

Todo proceso contempla una medición de resultados, por ello Robert (2008) y Rivera (2010), coinciden que la misma se lleva a cabo mediante: a) auditoría de gestión y b) métodos de medición de la gestión de la organización; explicados a continuación:

- a) Auditoría de gestión. Es la revisión y evaluación de las operaciones de una organización que están afectadas por el proceso de gestión. Su alcance puede cubrir todos los aspectos propios del proceso de gestión, o pueden ser más reducido enfocándolos en áreas más concretas.
- b) Métodos de medición de gestión de la organización. El rendimiento se puede medir a través dos clases de métodos: cualitativos y cuantitativos.

Con referencia a la medición cualitativa de la gestión de la organización; éstas medidas suministran información sobre la gestión en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva de establecer conclusiones en las que puedan basarse la evaluación de las acciones preventivas y correctivas de ser requeridas, ellas son: técnica de la pregunta y diagrama de causa-efecto.

Por su parte, las mediciones cuantitativas de la gestión de la organización proporcionan información en forma de datos numéricos que se organizan con la finalidad de medir los resultados de la gestión, los cuales permitirán su evolución con el propósito de tomar acciones correctivas. Las técnicas de medición contable generalmente utilizadas son: contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de origen y aplicación de fondos, estado de movimiento del capital trabajo y la contabilidad analítica o de costos (Comisión de contabilidad de gestión de ACCID, 2013).

Mecanismos de evaluación

Los mecanismos de evaluación son instrumentos de diagnóstico que permiten evaluar los resultados de la gestión de manera integral y sistemática a través del cálculo de nuevos valores de los indicadores para cada una de las áreas establecidas. Éstos al ser comparados con los establecidos en la primera etapa, permiten detectar, identificar a partir del análisis de las desviaciones causas y responsables, que impidieron alcanzar los objetivos de la empresa (Munch, 2010).

Su propósito es evaluar la empresa de manera integral y sistemática, una vez obtenida la información de resultados de la gestión, se procede al cálculo de los nuevos indicadores de gestión los cuales serán comparados con los criterios de gestión preestablecidos en la primera etapa con la finalidad de detectar e indicar las desviaciones y las causas que pudiesen haber impedido alcanzar los objetivos de la empresa (Muñiz, 2013).

Tomando en cuenta las afirmaciones de Pérez y Veiga (2013), y Fuentes (2013) la evaluación de la empresa, permite a los diferentes niveles de gestión mantenerla bajo las siguientes condiciones:

- Bajo el principio de excepción: los niveles de gestión necesitan preocuparse por las situaciones donde los resultados del desempeño son iguales o aproximados a los resultados esperados, lo cual facilita el control, debido a que permite dividir los esfuerzos a excepciones o aquellos resultados que no se adecuan a los esperados.
- Áreas de organización: permite una evaluación continua y general de cada una de ellas y sus interrelaciones, permite tener una visión clara y precisa en la empresa.
- Adecuada a la realidad: mantener los indicadores o los resultados preestablecidos ajustados a la realidad del entorno.
- Sistema de información: comprueba si el sistema de medición incluye la totalidad.

- Toma de decisiones: permite evaluar los indicadores establecidos en la empresa para tomar decisiones o acciones correctivas, en relación a la planificación, políticas, normas y procedimientos.
- Motivar: que sea un instrumento no solo de vigilancia, sino también de motivación del recurso humano para ayudar a elevar a los niveles de eficiencia, y establecer un clima organizacional positivo.

Metodología aplicada en la investigación

Se trata de una investigación descriptiva. De acuerdo al tiempo en que se mide la variable, es transeccional según la fuente que origina la información, la investigación es de campo, por cuanto se realiza directamente en el lugar de ocurrencia del fenómeno a estudiar (Hurtado, 2010). Corresponde a un diseño no experimental (Hernández y col. 2010). La población estuvo conformada por 252 docentes en condiciones de ordinarios y contratados, pertenecientes al Núcleo Costa Oriental del Lago y la muestra está constituida por 31 docentes-investigadores acreditados al Programa de Estimulo a la Innovación e Investigación (PEII).

La técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario con escala de frecuencias, con las categorías de respuestas: Siempre (3); Casi Siempre (2); Nunca (1). Para la validación, se recurrió a la técnica de 4 expertos y en cuanto a la confiabilidad se aplicó el método de Alfa Cronbach, arrojando un valor de 0.89 considerado altamente confiable.

Se utilizaron los estadísticos descriptivos promedios y desviación estándar, los cuales se interpretaron a partir de las siguientes escalas:

Para los promedios, los valores son: 1.00 – 1.66 (bajo nivel); 1.67 – 2.33 (moderado nivel) y 2.34 – 3.00 (alto nivel).

Para la interpretación de la desviación estándar los valores son: 1.00 – 1.66 (baja dispersión); 1.67 – 2.33 (moderada dispersión); y 2.34 – 3.00 (alta dispersión).

Análisis y discusión de los resultados

A partir del procesamiento de datos, se presentan las tablas en los subsiguientes apartados, para su posterior análisis y discusión tomando en consideración los fundamentos conceptuales versados en la temática expuesta.

Con base a los resultados mostrados en la tabla 1, los indicadores de control gestión arrojaron un promedio de 2.50 revelando que en la institución LUZ-COL existe un alto nivel de compromiso en la utilización de los indicadores de gestión y con una desviación estándar de 0.70 que pone de evidencia una muy baja dispersión en las respuestas, lo cual pone de manifiesto una alta confiabilidad de los resultados alcanzados. Desde esta perspectiva, la

institución está en plena capacidad para fijar y utilizar los indicadores de gestión para controlar la ejecución de su presupuesto asignado para los investigadores.

Tabla 1. Fijación de indicadores de gestión

Ítems											
La institución a través de los indicadores de gestión:											
1. Establece el procesos de toma de decisiones relacionadas con las actividades de los docentes en el núcleo LUZ-COL											
2. Permiten establecer el nivel de actividades referidas a la investigación											
3. Miden la eficacia de los procesos de investigación por parte de los docentes en el núcleo LUZ-COL											
4. Miden la eficiencia de los procesos de investigación por parte de los docentes en el núcleo LUZ-COL											
5. Miden la efectividad de los procesos de investigación por parte de los docentes en el núcleo LUZ-COL											
Ítems	Alternativas Siempre K: 3			Casi Siempre K:2			Casi Nunca K: 1			Media y desviación estándar	
	F	Kf	X	F	Kf	X	F	Kf	X	X	S
1	8	24	3.00	12	24	2.00	---	---	---	2.50	0.70
2	9	27	3.00	11	22	2.00	---	---	---	2.50	0.70
3	10	30	3.00	10	20	2.00	---	---	---	2.50	0.70
4	10	30	3.00	10	20	2.00	---	---	---	2.50	0.70
5	10	30	3.00	10	20	2.00	---	---	---	2.50	0.70
Totales	47	141	3.00	53	106	2.00	---	---	---	2.50	0.70

Fuente: Las autoras (2014)

El resultado del promedio de 2.50 en todos los ítems, los cuales pueden ser interpretados con la existencia en la organización por la fijación y utilización de los indicadores de gestión y una desviación estándar de muy baja dispersión que equivale a una alta confiabilidad. Para finalizar de acuerdo con estos resultados se puede afirmar que éstos coinciden con las afirmaciones de Robert (2008) y Ogalla (2012) quienes consideran que los indicadores de gestión son muy útiles para determinar lo sucedido al finalizar una actividad o proceso, de allí su función para suministrar información a la dirección de la institución sobre su funcionamiento.

En la tabla 2, se observan los resultados para el indicador sistema de medición de resultados con un promedio de 2.26 y una desviación estándar de 0.64 que reflejan un promedio un moderado nivel en el empleo del sistema de medición en la institución para controlar la ejecución del presupuesto asignado y la desviación indica una alta confiabilidad de estos datos, debido

a la muy baja dispersión de la opinión de los encuestados, lo que se sustenta a partir de los resultados de cada uno de sus ítems.

Tabla 2. Indicador sistema de medición de resultados

Ítems											
La institución:											
6. Toma en cuenta la técnica de la pregunta para llevar a cabo la medición cualitativa											
7. Aplica el diagrama de Ishikawa (espina de pescado, causa-efecto) para medir la situación de los procesos											
8. Emplea la contabilidad para la medición cuantitativa de su proceso de control de gestión											
9. Aplica el estado de movimiento de capital para medir su funcionamiento											
10. Aplica la contabilidad analítica de costos para medir los resultados de su gestión											
Parámetros	Siempre K: 3			Casi Siempre K:2			Casi Nunca K: 1			Media y desviación estándar	
	F	Kf	X	F	Kf	X	F	Kf	X	X	S
Reactivos											
6	---	---	---	12	24	2.00	08	08	1.00	1.50	0.70
7	---	---	---	---	---	---	20	40	2.00	2.00	---
8	19	57	3.00	01	02	2.00	---	---	---	2.50	0.70
9	04	12	3.00	12	24	2.00	04	08	2.00	2.33	0.58
10	04	12	3.00	12	24	2.00	04	08	2.00	2.33	0.58
Totales	27	81	3.00	37	74	2.00	36	64	1.78	2.26	0.64

Fuente: Las autoras (2014)

En relación al reactivo uso de la técnica de la pregunta para medir resultados, se tiene un promedio de 1.50 y una desviación de 0.70; lo que significa respectivamente que existe un bajo nivel (promedio) o disposición en el establecimiento y uso del sistema de medición; lo cual se sustenta en la alta confiabilidad debido a la muy baja dispersión de las respuestas. De igual manera se tiene un promedio de 2.00 y una desviación de cero (0), lo cual implica un moderado nivel en el uso del diagrama de Ishikawa para medir las actividades y procesos.

En relación a la utilización de la contabilidad para medir los resultados, se tiene un promedio de 2.50 y una desviación estándar que representa un alto nivel en su utilización y con un alto nivel de confiabilidad. Finalmente, para los ítems sobre el estado de movimiento de capital y contabilidad analítica de costos se tiene un promedio de 2.33 que representa un moderado uso y con una alta confiabilidad debido a la muy baja dispersión de los datos suministrados por los encuestados.

De acuerdo con lo anterior, es necesario que la gestión de LUZ-COL emplee la técnica de la pregunta, el diagrama de Ishikawa, y las técnicas de medición contable, lo cual tiene una concordancia moderada con lo expuesto por Robert (2008), Rivera (2010) y la Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID (2013). quienes afirman que el sistema de medición consiste en medir

los resultados de la ejecución de las actividades o proceso en las áreas de la institución, lo cual permite calcular los nuevos indicadores de gestión que serán comparados con los indicadores de gestión preestablecidos. En este orden de ideas, el sistema de medición debe insertarse adecuadamente en la toma de decisiones, lo que se puede poseer una gran cantidad de datos sobre un resultado, pero si no se clasifican, analiza su frecuencia y se establecen sus relaciones, con la finalidad de controlar el proceso, poca utilidad tendrían estos datos y la medición.

En la tabla 3, se observan los resultados para el indicador mecanismos de evaluación un promedio de 1.8 y una desviación estándar de 1.00 que reflejan un promedio moderado nivel. Así mismo, se presenta un promedio de 2.00 para los ítems utilización del análisis estructural y los diferentes niveles de gestión a evaluar; cuyos resultados indican un moderado nivel en su uso, lo que se apoya en la alta confiabilidad de su desviación estándar que tiene un valor de cero (0), debido a una muy baja dispersión en las encuestas. Para el reactivo sobre la utilización del análisis horizontal de los estados financieros se tiene un promedio de 1.00 que equivale a un bajo nivel, lo que representa que nunca se utilizan y una desviación de cero (0); es decir una alta confiabilidad de los mismos.

Tabla 3. Indicador mecanismos de evaluación

		Ítems									
La institución:											
11. Utiliza la técnica de evaluación basada en el análisis estructural											
12. Aplica la técnica de evaluación basada en el análisis estructural horizontal de los estados financieros											
13. Emplea la técnica de evaluación basada en los árboles de indicadores de gestión											
14. Aplican el valor económico agregado (VEA-EVA) para evaluar los resultados de gestión											
15. Lleva a cabo la evaluación de los resultados a sus diferentes niveles de gestión											
Parámetros	Siempre K: 3			Casi Siempre K:2			Casi Nunca K: 1			Media y desviación estándar	
	F	Kf	X	F	Kf	X	F	Kf	X	X	S
11	---	---	---	20	40	2.00	---	---	---	2.00	---
12	---	---	---	---	---	---	20	20	1.00	1.00	---
13	08	24	3.00	12	24	2.00	---	---	---	2.50	0.70
14	---	---	---	12	24	2.00	08	08	1.00	1.50	0.70
15	---	---	---	20	24	2.00	---	---	---	2.00	---
Totales	08	24	3.00	64	128	2.00	28	28	1.00	1.80	1.00

Fuente: Las autoras (2014)

El reactivo referido a la técnica de evaluación basada en los árboles de indicadores de gestión, se obtuvo un promedio de 2.50 y una desviación de 0.70, lo cual representa que existe un alto nivel de su utilización evidenciado por la alta confiabilidad de este resultado; producto del nivel muy bajo de dispersión de los datos. Sobre el reactivo, si se aplica el EVA para evaluar la gestión se tiene un promedio de 1.50 y una desviación estándar de 0.70,

lo cual pone de manifiesto un bajo nivel en su empleo, indicando la alta confiabilidad, producto de un muy bajo nivel de dispersión.

Se infiere de acuerdo a estos resultados, que los mismos coinciden moderadamente con lo expuesto por Pérez y Veiga (2013), Munch (2010) y Muñiz (2013), donde el propósito de evaluar la institución en la ejecución del presupuesto asignado para la formación de investigadores, se procede a comparación de los nuevos indicadores obtenidos a partir de la medición de los resultados, con los formulados en la planificación, con la finalidad de detectar las desviaciones y sus causas que impidieron alcanzar los objetivos de la institución.

Tabla 4. Proceso de control de gestión

Indicadores	Parámetros	
	Promedio	Desviación estándar
Indicadores de control de gestión	2.50	0.70
Sistemas de medición	2.26	0.64
Mecanismos de evaluación	1.80	1.00
Promedio de la variable	2.18	0.78

Fuente: Las autoras (2014)

Se observa en la tabla 4, un promedio de 2.18 lo que pone de manifiesto un moderado nivel del proceso de control de gestión y a través de la ejecución de sus dimensiones (fijación de indicadores de gestión, sistema de medición y mecanismos de evaluación); con una desviación estándar de 0.76; lo cual representa la existencia de una alta confiabilidad en las respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento de recolección de información, producto de una muy baja dispersión de los datos.

Esta situación se sustenta en los resultados de cada una de los indicadores de la dimensión y variable proceso de control de gestión. Para el indicador fijación de indicadores de gestión con un promedio de 2.50 y con una desviación estándar de 0.70; lo cual refleja respectivamente en la institución LUZ-COL se fijan y utilizan moderadamente los indicadores de gestión y lo cual se evidencia en la desviación estándar con un nivel de muy baja dispersión de los datos.

De igual forma para el indicador sistemas de medición, se observa un promedio de 2.26 y una desviación de 0.64; lo que significa que en la institución existe y se utilizan moderadamente los sistemas de medición para llevar a cabo el proceso de control de gestión, lo cual es validado con una alta confiabilidad en su uso, producto de una muy baja dispersión en las opiniones de los encuestados.

El indicador mecanismos de evaluación, registra un promedio de 1.80 con una desviación estándar de 1.00, lo cual pone de manifiesto la existencia de un bajo nivel de utilización de estos mecanismos en el control de la gestión

del presupuesto y una baja dispersión de los datos, lo que representa una alta confiabilidad de los datos.

Para finalizar a partir de estos resultados se puede reflejar que la institución presenta una actitud objetiva direccionada del proceso control de gestión para la ejecución de su presupuesto, pero con algunas debilidades que dificultan su eficaz implantación y éxito por lo que se deben tomar una serie de acciones con la finalidad de superarlas, a partir de sus fortalezas.

Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, el proceso de control de gestión es una metodología llevada a cabo de manera cíclica, secuencial y repetitiva; que permiten dirigir y controlar la ejecución de las actividades de la organización, con la finalidad de mantener su conformidad para lograr los objetivos planificados.

Desde este punto de vista, el proceso de control de gestión debe ser aplicado en las organizaciones desde el inicio de sus actividades, sino por el contrario debe ser aplicado desde el mismo momento del inicio del proceso de planificación; en el cual se formulan los objetivos y las estrategias; las cuales constituyen las bases para la elaboración del presupuesto.

Entonces desde un punto de vista global el proceso de control de gestión permiten, dirigir los objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento, anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica), adaptar, modificar la estructura y dimensión de la institución en función de los resultados obtenidos, y finalmente replantear los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

Visto así, proceso de control de gestión como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. Es una actividad humana por medio de la cual se procura obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos.

De allí que el proceso de control de gestión en la asignación presupuestaria en la formación de investigadores del núcleo LUZ-COL permite analizar las causas de sus resultados con un moderado nivel, sobre todo los más relevantes, corrigiendo aquellas cuya influencia es negativa, a fin de mantener la institución informada sobre las decisiones a tomar con relación al efecto de la ejecución del presupuesto.

A partir de lo anterior, es clave aplicar el proceso de control de gestión para desarrollar las etapas analizadas, a fin de ser empleado como herramienta para controlar la ejecución del presupuesto asignado para la formación de investigadores en el Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia (LUZ-COL). La situación analizada del proceso de control de gestión

se evidencia debilidades en la fijación de indicadores de gestión; en la actualización del sistema de medición, en el establecimiento y empleo de los mecanismos de evaluación.

Éstas debilidades representan oportunidades, a través de la implantación un proceso de control de gestión eficaz que permita manejar con mayor eficiencia el proceso de presupuesto para lograr la efectividad en la formación de investigadores; para generar mejoras en la calidad de los servicios y/o bienes, aumentar la eficiencia y eficacia de sus investigadores; con la finalidad de incrementar sus niveles de productividad.

Referencias bibliográficas

Beltrán, J. (2010). **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la Competitividad.** 3era edición. Editorial 3R. Bogotá. Colombia.

Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID. (2013). **Manual de control de gestión. Diseño e implementación de sistemas de control de gestión.** 1era edición. España.

Fuentes, E. (2013). **Control de gestión. Herramientas para aportar valor.** Textos docentes. 2da edición. Publicaciones de la Universidad de Barcelona. España.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación.** 5ta edición. Mc Graw Hill. México.

Hurtado, J. (2010). **El proyecto de investigación. Comprensión Holística de la metodología y la investigación.** 4ta edición. Sypal. Ediciones Quirón S.A. Venezuela.

Munch, L. (2010). **Evaluación y Control de Gestión: La Garantía de la Productividad Organizacional.** 2da edición. Editorial Trillas. México.

Muñiz, L. (2013). **Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión.** 1era edición. Barcelona. España. Profit Editorial.

Ogalla, F. (2012). **Sistema de gestión. Una guía práctica.** 2da edición. Madrid. España. Editorial Diaz de Santos.

Pérez, J., Veiga, C. (2013). **Control de la Gestión Empresarial: Textos y Casos.** 8ª Edición. Madrid. España. Esic Editorial.

Rivera, J. (2010). **Gestión de la RSC. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa.** 2da edición. La Coruña. España. Editorial Netbiblo.

Robert, A. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. 3era edición. Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana. México.

Zambrano, A (2011). **Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública**. 2 da edición. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela. Publicaciones UCAB. Editorial Texto.



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

 **mpacto** *Científico*

Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

Vol. 10. N°2 _____

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada
en diciembre de 2015, por el **Fondo Editorial Serbiluz,**
Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve