

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra



**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**Jefatura de Estudios  
Avanzados**

**CONTROL DE GESTIÓN EN LA  
COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y  
ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL UNELLEZ  
ESTADO BARINAS AÑO 2020**

**Autor:** Isamar Quintero

**Tutor:** MSc. Raúl Vegas.

Barinas, Marzo de 2023

Universidad Nacional Experimental

De los Llanos Occidentales

“Ezequiel Zamora”



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Planificación y desarrollo Social

Jefatura de Estudios Avanzados

Subprograma Ciencias Sociales y Económicas

Maestría en Administración Mención: Gerencia y Planificación institucional

**CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL UNELLEZ ESTADO BARINAS AÑO 2020**

Requisito Parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración  
Mención: Gerencia y Planificación institucional.

**Autor:**

Isamar Quintero

C.I-V 19.350.417

**Tutor:**

MSc. Raúl Vegas.

**Barinas Marzo de 2023**



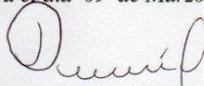
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora  
**Unellez**  
La universidad que siembra



VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

### ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 9.00 am del 27 de Febrero del 2023, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. MSc. Raúl Vegas**, (Tutor y Coordinador UNELLEZ), **Prof. MSc. Pedro Puerta**, (Jurado Principal UNELLEZ), **Prof. MSc. Carmen Gallardo** (Jurado Principal Externo UCSHChF), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 11.715.271, 8.131.846, 11.395.469, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2022/10/147 DE FECHA: 14/10/2022, ACTA No 10 ORDINARIA, N°147, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL UNELLEZ ESTADO BARINAS AÑO 2020"** presentado por la maestrante **Isamar Quintero**, titular de la cédula de identidad N°-V 19.350.417, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36, y siguiente de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especial de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" - UNELLEZ, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 09 de Marzo del 2023 a las 09:00 am.



**Prof. MSc. Raúl Vegas.**  
C. I. N° 11.715.271.

(Tutor y Coordinador UNELLEZ)



**Prof. MSc. Pedro Puerta**  
C. I. N° 8.131.846

(Jurado Principal UNELLEZ)





**Prof. MSc. Carmen Gallardo**  
C. I. N° 11.395.469

(Jurado Principal Externo UCSHChF)

**"La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre"**

DIRECCION: AV 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMADE PUNTO FRESCO, FIN AL MODULO BARINAS I, BARINAS SEDO, BARINAS  
CORREO: Presav.vpds@gmail.com



Universidad Nacional Experimental de los Andes Occidentales Ezequiel Zamora  
**Unellez**  
La universidad que siembra

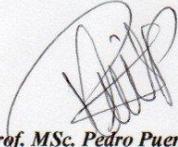


VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

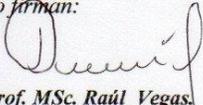
### ACTA DE VEREDICTO

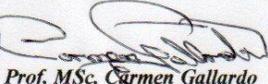
Siendo las 09.00am del 09 de Marzo del 2023 reunidos en el Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. MSc. Raúl Vegas, (Tutor y Coordinador UNELLEZ), Prof. MSc. Pedro Puerta, (Jurado Principal UNELLEZ), Prof. MSc. Carmen Gallardo (Jurado Principal Externo UCSHChF), titulares de las Cédulas de Identidad N°:11.715.271, 8.131.846, 11.395.469,,respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2022/10/147 DE FECHA:14/10/2022, ACTA No 10 ORDINARIA, N°147, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL UNELLEZ ESTADO BARINAS AÑO 2020"presentado por el maestrante Isamar Quintero, titular de la cédula de identidad N° V-19.350.417, con el cual aspira obtener el Grado Académico; Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional; procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó APROBAR el Trabajo de Grado aquí señalado.**

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
Prof. MSc. Pedro Puerta  
C. I. N° 8.131.846  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
Prof. MSc. Raúl Vegas.  
C. I. N° 11.715.271.  
(Tutor y Coordinador UNELLEZ)

  
Prof. MSc. Carmen Gallardo  
C. I. N° 11.395.469  
(Jurado Principal Externo UCSHChF)

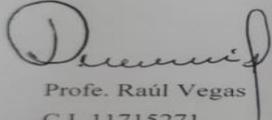
"La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre"  
DIRECCION: AV 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMA DE PUNTO FRESCO, FIN AL MODULO BARINAS I, BARINAS SEDO BARINAS  
CORREO: Presav.vpds@gmail.com

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, RAÚL VEGAS Cédula de identidad N° 11.715.271, en mi carácter de tutor de trabajo especial de grado, titulado: CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL UNELLEZ ESTADO BARINAS AÑO 2020, presentado por el (a) ciudadano (a) ISAMAR CAROLINA QUINTERO LEAL, para optar al título de MAGISTER SCIENTIARUM EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado de examinación que se designe.

En la ciudad de Barinas a los 14 días del mes de Noviembre del año 2021.

Nombre y Apellido Raúl Vegas



Profe. Raúl Vegas  
C.I. 11715271

---

Firma de aprobación del tutor

Fecha de entrega 17/11/2021

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso por ser mi Eterno, Amoroso y Misericordioso compañero, por proveerme de sus santas bendiciones, y por darme las fuerzas necesarias para luchar cada día.

A mis padres quienes tuvieron el tiempo, la paciencia, y la disposición de ayudarme para que lograra estudiar.

A mi esposo e hijos mis compañeros fieles, que me dan todo su amor y comprensión. ¡Gracias familia hermosa! por ser el bastón en el que he podido apoyarme.

A mis hermanos, y sobrinos, deseando sigan formándose y alcancen sus metas.

A la UNELLEZ mi admirada casa de estudio. Espacio en el que he tenido la oportunidad de formarme, y ser parte de ella.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios padre celestial a Jesús de Nazaret y al Espíritu Santo que en una misma persona me cubren con su maravillosa gracia, permitiéndome alcanzar los objetivos que me propongo.

A la Virgen María por interceder ante su Hijo Amado por esta humilde servidora, para que nunca me falte la ayuda Divina desde el trono Santo.

A mi esposo por su comprensión sin límites, por el apoyo que me brinda para que alcance mis metas.

A mis hijos por ser mi inspiración para alcanzar mis propósitos, y por ser tan nobles de corazón, a pesar de que son pequeños, pueden comprender las responsabilidades que tengo y colaborar con el comportamiento adecuado en el hogar. ¡Gracias ternuras de la mamá!

A mis viejos queridos padres que están para mí en todo momento, siendo el mejor ejemplo de lucha, paciencia, constancia, disciplina y esfuerzo. Gracias a la educación que obtuve de su parte, es que he podido llegar donde estoy. ¡Dios les pague Amados de mi vida!

A mi tutor Profesor Raúl Vegas por su disposición de asesorarme en este trabajo. Dios le pague por el apoyo brindado.

A los profesores que contribuyeron en mi formación, quienes han demostrado amor a la academia, a través del ejercicio fructífero de sus vocaciones.

A mis compañeros de clase por la amistad ofrecida, y por los agradables momentos de disertación académica.

Acta de Admisión.....	
Acta de Veredicto.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	vi
Resumen.....	vii
Astract.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I El Problema de la investigación.	
1.1 El Problema.....	4
1.2 El problema investigación.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	11
1.3.1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificación y Línea de investigación.....	12
1.5 Alcance y delimitaciones.....	12
Capítulo II Marco Teórico Referencial	
2.1 Marco Teórico.....	13
2.2 Antecedente de investigaciones previas.....	13
2.3 Reseña Histórica.....	15
2.3.1 Dirección de planificación y presupuesto institucional DPPI.....	15
2.3.2 Coordinación de planificación y estadística institucional.....	18
2.4 Antecedentes Legales.....	22
2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	22
2.5 Bases Teóricas Referenciales.....	25
2.5.1 Control.....	25
2.5.2. Control de gestión.....	27
2.5.3. Lineamiento General estratégico.....	30

2.5.4. Análisis FODA.....	32
2.5.6. Sistema de administración financiera.....	33
2.5.6. Administración pública.....	34
2.5.7. Función de la administración pública.....	36
2.5.8. Característica de la planificación estratégica pública.....	38
2.6 Términos básicos.....	40
Capítulo III Marco Metodológico	
3.1 Marco metodológico.....	45
3.2 Paradigma de la investigación.....	45
3.3. Tipo de investigación.....	45
3.4. Diseño de la investigación.....	46
3.5. Población.....	46
3.6. Muestra.....	47
3.7. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	47
3.8. Validez.....	47
3.9. Confiabilidad.....	48
Capítulo IV Resultados De la Investigación	
4.1. Análisis de resultados.....	49
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	74
BIBIOGRAFIA.....	75
ANEXO A Instrumento de recolección de datos.....	78
ANEXO B Validación del instrumento.....	81
ANEXO C Cálculo de confiabilidad.....	87

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS	
1. Operacionalización de la Variable.....	43
2. ¿Describe con claridad el objetivo general el propósito principal de la coordinación para realizar la planificación en cada período?.....	49
3. ¿La estadística obtenida es considerada como información relevante para conocer si se está logrando el objetivo principal de la organización?.....	50
4. ¿Se describen con claridad los objetivos específicos acerca de las acciones a desarrollar en cada período económico?.....	51
5. ¿Durante el período de ejecución de actividades se examinan los objetivos específicos, para evaluar si se cumplen de acuerdo a lo planeado?.....	52
6. ¿El personal operativo de la coordinación de planificación y estadística institucional se desempeña de forma eficaz y eficiente?.....	53
7. ¿Es adiestrado el personal operativo en cuanto a procesos nuevos que deban realizarse?.....	54
8. ¿Los jefes de unidades mantienen un seguimiento a la ejecución de actividades?.....	55
9. ¿Procuran los jefes de unidades perfeccionar las operaciones en cada período económico?.....	56
10. ¿Los responsables de proyectos manifiestan disposición de cooperación con el personal encargado de la planificación institucional?.....	57
11. ¿Facilitan los responsables de proyectos información oportuna al personal a cargo de la estadística institucional?.....	58
12. ¿Los responsables de proyectos presentan la rendición de cuenta en el lapso estipulado?.....	59
13. ¿Las acciones a mediano plazo están sujetas a cambios imprevistos?.....	60
14. ¿Los proyectos estipulados a largo plazo se cumplen de acuerdo a lo planeado.....	61
15. ¿Genera el departamento la revisión exhaustiva acerca de los resultados físicos que se obtienen?.....	62

16. ¿Los resultados tangibles corresponden a los requeridos por la coordinación?	63
17. ¿La ejecución financiera del departamento es distribuida de acuerdo a las principales necesidades?.....	64
18. ¿Se encuentra la ejecución financiera afectada por cambios económicos como la inflación, dificultando el cumplimiento total de los proyectos?.....	65
19. ¿Còmo coordinación de planificación y estadística institucional, evalúan si la materialización de los proyectos en obras es culminada en su totalidad?.....	66
20. ¿Prestan asesoría a los responsables de los proyectos que no cumplen correctamente con la materialización de cada acción?.....	67
21. ¿Procura la coordinación accionar en función de que los resultados que se obtengan generen beneficios para la comunidad universitaria?.....	68
22. ¿Verifican que los procesos cumplan con los actos regulatorios estipulados por la ONAPRE?.....	69
23. ¿Las acciones que realiza la coordinación se enmarca en las normativas estipuladas por la OPSU?.....	70
24. Categorías de las estrategias de gestión.....	71
25. Determinar los elementos de gestión.....	71
<b>FIGURAS</b>	
1. Organigrama DPPI.....	18
2. Relación de recursos producto resultado.....	30
3. Indicador objetivo general.....	49
4. Indicador objetivo general.....	50
5. Indicador Objetivos específicos.....	51
6. Indicador Objetivos específicos.....	52
7. Indicador Personal operativo.....	53
8. Indicador Personal operativo.....	54
9. Indicador Jefes de unidades.....	55
10. Indicador Jefes de unidades.....	56

11. Indicador Responsables de proyectos.....	57
12. Indicador Responsables de proyectos.....	58
13. Indicador Responsables de proyectos.....	59
14. Indicador mediano plazo.....	60
15. Indicador largo plazo.....	61
16. Indicador resultados físicos.....	62
17. Indicador resultados físicos.....	63
18. Indicador ejecución financiera.....	64
19. Indicador ejecución financiera.....	65
20. Indicador Bienes.....	66
21. Indicador Bienes.....	67
22. Indicador Servicios.....	68
23. Indicador Actos regulatorios.....	69
24. Indicador Actos regulatorios	70



Universidad Nacional Experimental de los Llanos  
Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Jefatura de Estudios Avanzados  
Subprograma Ciencias Sociales y Económicas  
Maestría en Administración  
Mención: Docencia Universitaria

**Control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ  
Estado Barinas año 2020**

Autor: Isamar Quintero

Tutor: MSc. Raúl Vegas

**Resumen**

Año: 2020

El control de gestión en la administración pública, se convierte en una herramienta fundamental para generar el seguimiento de las actividades planeadas, y, la alta gerencia pueda verificar si se están cumpliendo los objetivos que conllevan a la materialización de los proyectos estipulados en el plan operativo anual. En este sentido la presente investigación tuvo como objetivo principal: Analizar el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional de la UNELLEZ año 2020; enmarcada por un paradigma cuantitativo de tipo descriptivo, aplicando un diseño de campo, contando con una población de ocho (8) trabajadores de la coordinación, siendo la muestra el total de la población. Utilizando como técnica la encuesta y el instrumento un cuestionario estructurado por veintidós (22) preguntas para cinco opciones de respuesta, el cual fue sometido a validación por parte de tres expertos en el área, la validez se aplicó por el cálculo estadístico Alpha de Cronbach generando como resultado cero coma ochenta y siete (0,87) Los resultados fueron representados a través de cuadros y gráficos expresados en porcentajes. Como conclusión se obtuvo que la coordinación elabora el plan de gestión en base a la razón de ser de la dirección, mas sin embargo se presentan debilidades en cuanto al adiestramiento del personal operativo, falta de revisión exhaustiva de los objetivos, y la inoportuna entrega de la rendición de cuenta por parte de los encargados de proyectos.

Palabras claves: Control, gestión. Planificación, Coordinación.



Universidad Nacional Experimental de los Llanos  
Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Jefatura de Estudios Avanzados  
Subprograma Ciencias Sociales y Económicas  
Maestría en Administración  
Mención: Docencia Universitaria

**Control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ  
Estado Barinas año 2020**

Autor: Isamar Quintero

Tutor: MSc. Raúl Vegas

Año: 2020

**Abstract**

The management control in the public administration becomes a fundamental tool to generate the follow-up of the planned activities, and, the senior management can verify if the objectives that lead to the materialization of the projects stipulated in the operating plan are being met. Annual. In this sense, the main objective of this research was: Analyze the management control in the coordination of planning and institutional statistics of UNELLEZ in 2020; framed by a descriptive quantitative paradigm, applying a field design, with a population of eight (8) coordination workers, the sample being the total population. Using the survey and instrument as a technique, a questionnaire structured by twenty-two (22) questions for five response options, which was submitted to validation by three experts in the area, validity was applied by Cronbach's Alpha statistical calculation generating as a result zero point eighty seven (0.87) The results were represented through tables and graphs expressed in percentages. As a conclusion, it was obtained that the coordination elaborates the management plan based on the reason for being of the direction, but nevertheless there are weaknesses in terms of the training of operational personnel, lack of exhaustive review of the objectives, and the untimely delivery accountability by project managers.

Keywords: Control, management, planning, coordination.



## INTRODUCCIÓN

El desenvolvimiento de las organizaciones públicas en la sociedad contemporánea, se convierte en una labor con exigencias en eficiencia, eficacia, calidad y transparencia; puesto que deben dar cumplimiento a una diversidad de objetivos, metas y políticas públicas; dirigidas al entorno social en la búsqueda del bien común. Por ello el sentido de la administración pública conlleva a que su forma de accionar se convierta en una secuencia de normas positivas que generen un marco de legalidad para que la gestión se realice en apego a la misión institucional.

El estado se ve en la necesidad de contar con servidores públicos comprometidos al cumplimiento de los objetivos institucionales, a través del deber de fidelidad que compromete al funcionario con una determinada ética, en la ejecución de sus actividades; actuando con objetividad y en el entendido, de que su trabajo debe arrojar resultados que se traducen en bienestar para la colectividad.

Los resultados en las instituciones dependen de la gestión de la misma, la visión de corto o largo plazo y el desempeño de la organización, son factores que deben ser reflejados por el sistema de control; la integración de las operaciones con el control y con las metas de la organización, permitiendo que los diferentes procesos salgan a la luz de manera más relevante, obteniendo de ellos información importante para ser gestionados acorde a las exigencias y requerimientos de las operaciones a ejecutarse.

Por consiguiente es necesario considerar los fines de la organización, para generar acciones que coadyuven al cumplimiento de los objetivos propuestos en la misma, generando factores de cambio si el entorno cambiante del entorno así lo requiere.

Los sistemas de control de gestión deben considerar el nuevo papel de las personas, la emergencia de lo intangible referido la responsabilidad social, enfocándose en la toma de decisiones y el análisis de contextos y escenarios de acuerdo a las nuevas realidades.

Las universidades en la mayoría de veces, son regidas por sectores políticos, por lo cual las decisiones se tornan complejas por sus propios intereses, entre los que destacan: la administración institucional, la contabilidad y los costos gubernamentales, lo requiere el análisis y comprensión de la información financiera y el comportamiento de la gestión interna de las casas de estudio, considerando su competitividad, productos y políticas tanto externas como de control interno, que permitan adecuar las normas y manuales específicos, considerados por los entes de control propios del estado.

El control de gestión en la universidad como ente que presta un servicio público debe ser riguroso y continuo, ya que aplican recursos para la ejecución de sus actividades, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos, su propia coyuntura exige una capacidad de respuesta mucho más rápida y un funcionamiento más eficiente; que difícilmente se consigue sin la implementación de nuevas estrategias que le permitan afrontar los cambios que se presenten bien sean jurídicos, operacionales entre otros que puedan generarse en el contexto de la gestión institucional.

Analizar la gestión institucional permite conocer si las operaciones van encaminadas a el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución, así como examinar el contexto tanto interno como externo y su influencia en la efectiva operatividad de las actividades, en tal sentido se pueden tomar acciones correctivas o preventivas en respuesta a cualquier cambio o impedimento que dificulte el cumplimiento de algún objetivo en específico que se esté viendo afectado, a así asegurar el logro de la meta propuesta por la organización.

En función de expresar de forma detallada la temática en estudio, el trabajo se estructura de la siguiente manera: Capítulo I referido al problema, en el cual se expresa dicha problemática de forma macro y micro destacando la dificultad presentada en la organización seleccionada como lo es la coordinación de planificación y estadística institucional; en él también se expresan los objetivos general y específicos, así como el alcance y justificación del trabajo.

De igual forma el capítulo II se denomina marco teórico, referido a la recopilación de información bibliográfica inmersa al tema en estudio, se define la razón de ser del departamento a través de la reseña histórica, argumentándola jurídicamente con las bases legales; desglosando la variable estudiada en un cuadro de operacionalización. Por su parte el capítulo III consta del marco metodológico, en el que se define el camino a seguir en el proceso de investigación, mediante la definición conceptual tomada de expertos en metodología de la investigación.

En este sentido el capítulo IV está estructurado por cuadros y gráficos obtenidos de los datos numéricos, generados en la aplicación de la encuesta, para representar de esta forma los resultados de la investigación de forma detallada y concreta, siendo un apartado relevante, puesto que en él se expresa la información de la población objeto de estudio, como respuesta al objeto de estudio.

En el capítulo V se expresan las conclusiones obtenidas en la investigación, a través de la información recopilada, posteriormente se detallan las recomendaciones a la coordinación de planificación y estadística institucional, en función de promover el mejoramiento continuo del control de gestión aplicado en tan importante departamento de la casa de estudio UNELLEZ.

# CAPÍTULO I

## 1.1 El Problema

### *1.2 El problema Investigación*

Las tareas ejecutadas, desde siempre han sido controladas, con la finalidad de conocer la magnitud de los logros adquiridos en la ejecución de las mismas, antes de la industrialización, las personas realizaban los trabajos de acuerdo a sus habilidades y destrezas, contando con la supervisión de personas mayores; de alta experiencia o por ser los patriarcas, quienes orientaban a los demás evaluando el desenvolvimiento de sus labores.

“El control emerge desde dos vertientes” (Ruiz, 2001) cada una de ellas proporciona su propia filosofía, así como su posición política en cuanto a las relaciones de poder y la concepción del Estado, las cuales se describen como el anglosajón y el latino:

*El enfoque anglosajón o modelo clásico se concibe bajo los intereses de las organizaciones privadas y mercantilistas, fundamentándose el control en razón a su relación con el capital, el trabajo y la administración, expresándose como un ejercicio de poder, y en este caso un poder autónomo de capital basado en la ideología de la libre empresa, que no reconoce la intervención del Estado; sustentándose en las teorías del liberalismo conservador.*

Por su parte el enfoque Latino según el mencionado autor:

*Surge adherido a las estructuras de Estado en las fases de transición de la barbarie a la civilización, organizando sus primeras estructuras estatales de la Grecia clásica cultura de grandes filósofos y malos juristas, logrando al derecho su perfeccionamiento en la potente desarrollo de la sociedad Romana; el control se aplicaba como el nomenclátor donde se consideraban a los esclavos y el censor, como vigilantes de la vida privada de los cenadores, con el objeto de cuidar el patrimonio público, evitando posibles apropiaciones.*

En cuanto a la concepción del autor estos modelos se direccionan hacia dos sectores existentes en la sociedad como lo es el ámbito público y privado, donde se ejercía el control de una manera más rígida, puesto que los gobiernos buscaban mantener el dominio en todas las actividades de su competencia, y aún así se les vigilaba como medida de verificar que sus actuaciones fueran direccionadas a la protección y conservación de los recursos de la nación, mientras que el sector privado en su afán de generar retorno de capital, fue muy rigurosa y ejercía autonomía, para evitar intervención del Estado.

*El sistema de control comienza por estructurar los segmentos de lo que más tarde se asignarán objetivos y que llamamos centros de responsabilidad. Cada centro tiene una variable característica que nos permite definirlo y agruparlo con otros, esas variables pueden ser los costes, los ingresos, el beneficio o la inversión (Publicaciones Vértices, 2008:2).*

En tal sentido es necesario mencionar que las organizaciones por lo general poseen su estructura organizativa en las que se definen las funciones de sus integrantes, y por ende quien dirige debe conocer las características de cada centro de responsabilidad para asignar objetivos a cada uno de ellos que respondan a los requerimientos de la entidad. Esto con el fin de conocer hasta qué punto se logran los objetivos previamente planificados, y corregir las debilidades detectadas; que pueden estar referidas al ambiente interno o externo de la organización.

En contexto:

*El instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. (Ángel 1999:24)*

Tal acotación teórica hace mención a normar los procesos, más sin embargo no es suficiente solo con estipular normas, si no que es necesario velar porque dichas normas se cumplan por las personas que forman parte de la organización, con la utilización de indicadores que deben estar vinculados a los objetivos planteados, para de esta forma detectar el alcance de los mismos, y tomar decisiones que coadyuven al mejoramiento continuo.

En el ámbito europeo:

*En las comunidades Europeas existen lagunas importantes que pueden poner en peligro el correcto funcionamiento del sistema de control interno en los Organismos descentralizados ODs. El control externo no es ajeno a este problema. La debilidad del sistema de control interno aumenta el denominado riesgo de control y, por consiguiente, dificulta y encarece la labor de los órganos de control externo tribunal de cuentas Europeos TCE principalmente. (Hernández 2004:70)*

De acuerdo a lo expuesto es de notar que en las comunidades Europeas se presentan vacíos en el funcionamiento del control interno, lo que dificulta el correcto ejercicio en la ejecución de las funciones, así como la dependencia del control externo hacia el interno y viceversa.

En el caso Latinoamericano:

*Según CGR año 2015 indicó en el diario El Comercio que solo el 25% de las 655 entidades públicas con que cuenta el Perú, implementó su Sistema de Control Interno que le permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en sus operaciones institucionales, pero no es un control interno muy eficiente que se diga, puesto que no se cuenta con parámetros bien definidos por dichas entidades...De las 3720 entidades en el Perú, solo 654 han conseguido registrar sus avances de implementación de control interno en el aplicativo informático SISECI en el periodo 2017. Es decir que solo el 17.58%*

*de entidades públicas viene trabajando para implementar un sistema de control interno. (Albán y Poma 2018:77)*

A tal acotación es notorio el déficit en la aplicación de control interno, por parte de las entidades en el país Latinoamericano; puesto que al ocurrir tal anomalía se pueden generar mayores niveles de corrupción tal como lo destacan los autores, siendo el control interno una herramienta organizacional útil para fomentar la transparencia en los procesos desarrollados.

Por consiguiente:

*La importancia del control de gestión sobre los programas y una permanente búsqueda por incrementar la productividad en el uso de los recursos públicos, no sólo se sustenta en la escasez de los mismos, sino también en el reconocimiento del derecho que poseen los ciudadanos, como contribuyentes y usuarios de los servicios públicos a conocer el destino e impacto de dichos recursos y a ser tratados como “clientes” cuya satisfacción es de particular importancia. La administración por resultados implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos público. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social ILPES, 2003:39)*

Tal planteamiento hace referencia al uso adecuado de los recursos, pese a limitaciones por escasez, resaltando la necesidad de difundir la información de cada presupuesto ejecutado, para una certeza y satisfacción de los ciudadanos; si se aplica la administración presupuestaria de acuerdo al logro por resultados, enfocándose en los objetivos prioritarios para tal gestión, se lograrían mejores resultados en el eficiente uso de los bienes públicos de cada nación en este caso los pertenecientes a América Latina y el Caribe, todos en vía de desarrollo.

En este orden de ideas:

*Chile para el año 1992 inició la aplicación del Plan Piloto de Modernización de la Gestión Pública con el propósito de introducir progresivamente nuevas técnicas e instrumentos de gestión como el planeamiento estratégico, que sirvió de base para la elaboración de indicadores de gestión, balances de gestión, convenios de desempeño y esquemas de bonificaciones por desempeño institucional. Estos convenios de desempeño consisten en acuerdos entre el gerente ejecutivo de un servicio público (agente) y el ministro del ramo (principal), en que se especifican la misión y los objetivos de la organización así como también los compromisos (conjunto de valores objetivos de gestión) asumidos por cada parte para lograrlo. (ILPES, 2003:44)*

En tal sentido se considera favorable para el país latinoamericano la implementación de indicadores de gestión, entre los agentes principales de la administración pública, en la búsqueda de lograr los objetivos planeados en cada periodo presupuestario.

En referencia a Venezuela:

*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. (Sánchez, et al., Citados por Sánchez, et al., 2020:2)*

Ante tal acotación es de inferir que ciertamente las universidades tienen injerencia por parte de los entes gubernamentales, sobre todo, las Universidades experimentales como lo es el caso de la Universidad nacional experimental de los llanos occidentales UNELLEZ, por lo que las mismas debe acoplarse a los lineamientos emanados por las instancias de

competencia en educación universitaria; sin embargo el control de gestión es fundamental para reflejar los fines de los recursos otorgados para cada período presupuestario y conocer las debilidades y fortalezas en cada una de las áreas, y de esta manera accionar en próximos períodos.

Por su parte:

*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, et al., citados por Sánchez, et al., 2020)*

De acuerdo a lo expuesto por los autores uno de los problemas neurálgicos en las universidades de Venezuela, es la falta de cambios por parte de la estructura interna de las mismas, por tal situación se requiere de la implementación de las auditorías de gestión, con indicadores claros acerca de los resultados deseados.

Es importante destacar que en su mayoría las universidades del sector público, no se están logrando los objetivos planteados en el proyecto presupuestario, y los logros presentado al final de cada periodo no son los más alentadores, debido al desequilibrio económico que vive el país; y a la falta d compromiso que deben asumir los responsables de cada proyecto que ostenta cada casa de estudio

En el caso específico, la coordinación de estadística y presupuesto institucional perteneciente a la dirección de presupuesto UNELLEZ; dentro de las funciones que desempeña, se encuentran: la consolidación del plan estratégico, plan operativo anual, informe de gestión, rendición de la ejecución y presentación de memoria y cuenta. Direccionándose por el POAIN que no es más que el plan operativo anual institucional,

que se vincula a la Oficina nacional de presupuesto ONAPRE, la oficina de planificación del sector universitario OPSU y el consejo nacional de universidades CNU, siendo entes que emanan directrices al sector y ejercen poder regulatorio en cada área de competencia.

De acuerdo a la Ley de universidades (1970) Artículo 13.- “En la Ley de Presupuesto se incluirá anualmente con destino a las Universidades Nacionales una partida cuyo monto global no será menor 1 1/2 % del total de rentas que se presupongan en dicha Ley.”

La UNELLEZ, en su condición de universidad pública y pionera del Estado Barinas, se debe ajustar a los requerimientos de la nación; realizando la distribución equitativa de los recursos asignados para los proyectos y acciones centralizadas que posee, por lo que la coordinación de planificación y estadística institucional debe ejercer control sobre cada una de las unidades, con respecto a la gestión desarrollada , todo ello con la finalidad de minimizar las demoras en la entrega de rendición de los logros alcanzados por cada responsable en conjunto a su equipo de trabajo.

Por cuanto a la coordinación de planificación y estadística institucional, adscrita a la dirección de presupuesto de la UNELLEZ, por ser la dependencia encargada de coordinar y controlar las actividades de planificación y rendición de la ejecución en la institución, la problemática existente es el retraso en la entrega de los planes y proyectos desarrollados por las instancias académicas y administrativas de la Universidad, lo cual influye significativamente en la demora por parte de la coordinación en estructuración y presentación de la totalidad de planes y proyectos de acuerdo a los requerimientos del MPPEUCT, OPSU y ONAPRE.

En este sentido la coordinación presenta la debilidad o problemática en la rendición de cuenta, donde en su mayoría, las dependencias responsables para cada proyecto no generan la información de cada gestión en el momento oportuno y se generan retrasos que dificultan el desarrollo progresivo de la casa de estudio. En tal sentido surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se aplica el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional?

¿Cuál es el plan de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional?

¿Cuáles son las estrategias de gestión utilizadas por la coordinación de planificación y estadística institucional?

¿Cuáles son los elementos del control como herramienta de producción pública y su influencia en las estrategias de gestión aplicadas por la coordinación de planificación y estadística institucional?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Analizar el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional adscrita a la Dirección de Presupuesto de la UNELLEZ año 2020.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

Identificar el plan de gestión implementado en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ.

Categorizar las estrategias de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ.

Determinar los elementos de control como herramienta de producción pública y las estrategias de gestión aplicadas por la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ.

### **1.4 Justificación y Línea de Investigación**

Las instituciones que trabajan en función de la formulación, ejecución y rendición de planes y proyectos institucionales, poseen una importancia significativa para el desenvolvimiento operacional y económico de toda la organización, y en tal sentido debe realizar un control periódico de las acciones realizadas en cada área o departamento, con la finalidad de verificar que lo antes planificado y por ende presupuestado, se cumpla según lo

estipulado para cada proyecto o acción descentralizada tal es el caso de la UNELLEZ. Por consiguiente este trabajo posee relevancia, en los diferentes aspectos que se describen a continuación:

Desde el punto de vista técnico. Los resultados que se generen de esta investigación, generará información pertinente para la formulación de nuevas investigaciones referidas al control de gestión y todos los procesos que conllevan este aspecto administrativo.

En el ámbito práctico, este trabajo de aplicación busca analizar el proceso de control y gestión aplicado por la coordinación de planificación y estadística institucional para dar cumplimiento a los planes definidos para cada período presupuestario.

En cuanto al aspecto metodológico la investigación podrá ser utilizada como material documental o de referencia para otros investigadores de pregrado y postgrado y a su vez se realimente constantemente la línea investigativa.

La investigación se plantea como un análisis de control de gestión aplicado en la coordinación de planificación y estadística institucional, con la finalidad de conocer los indicadores de medición de resultados aplicados por la mencionada dependencia y la incidencia que tienen los mismos en los objetivos planteados. El trabajo se enmarca en la línea de investigación de estudios avanzados de la UNELLEZ: modernización de la gestión pública; puesto que el control de gestión debe ser renovado de acuerdo a los requerimientos que se presenten en el entorno cambiante de la administración, y el sector público no es la excepción.

## **1.5 Alcance y Delimitaciones**

Esta investigación esta direccionada al análisis del control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ, en la que se busca conocer el plan de control aplicado, así como las estrategias desarrolladas por dicha instancia del sector público.

El trabajo se delimita en la coordinación de planificación y estadística institucional, adscrita a la dirección de presupuesto UNELLEZ VPDS, ubicada en el Estado Barinas para el año 2020. Siendo participes del proceso de indagación los ocho (8) trabajadores que forman parte de la mencionada dependencia

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Marco Teórico**

Es la fase donde se debe “Sustentar teóricamente el estudio una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (Hernández et al., 2010:52) este marco ostenta una compilación de conceptos teóricos relacionados a la variable objeto de estudio y a efecto de indagar sobre trabajos anteriores relacionados al tema, se muestran unas series de trabajos de grado que representan los antecedentes de la presente investigación.

## **2.2 Antecedentes de Investigaciones Previas**

Constituye un desarrollo temático presentado en investigaciones anteriores y que guardan relación con el tema en estudio. “Los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto” (Arias, 2012:106) por consiguiente se complementa la investigación con trabajos relacionado a la temática en estudio.

Para optar al título de “magíster en control de gestión en la universidad de Chile, facultad de economía y negocios” (Yáñez, 2016) realizó el trabajo de investigación titulado: propuesta sistema de control de gestión empresa Chilexpres. En donde aplicó un análisis de la unidad estratégica de negocios de la empresa, por lo que se da a conocer su historia, su actual modelo de negocios, y el mercado en el que desarrolla el servicio, elaborando un mapa estratégico en el que asoció cuatro (4) ejes en que la empresa debía trabajar para conseguir el logro de los objetivos partiendo por potenciar el capital humano, hacer gestión en los puntos de venta a lo largo del país, lograr la eficiencia operacional y crear una nueva línea de negocios aprovechando infraestructuras y economías de escala.

Desarrolló un sistema de control de gestión de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, reconociendo las áreas que tenían injerencia en los resultados de la gestión y operaciones en el modelo de negocios; elaborando un esquema de incentivos que permitiera tener alineado a las distintas áreas y de acuerdo a la responsabilidad de algunos cargos claves. Por tanto es una investigación analítica y de tipo documental debido a que el autor trabajo su propuesta en base a la estructura organizacional manejada por la organización.

En tal sentido el trabajo de Yáñez se relaciona a la presente investigación debido a que se tiene como objetivo general el análisis del control de gestión de la dirección de planificación institucional, para de esta forma reconocer cuales son las áreas con mayor injerencia en los resultados de la gestión por la que la coordinación debe fijar su atención.

Como requisito al grado de “magister en control de gestión” (Ormazábal, 2017) desarrolló una propuesta de un sistema de control de gestión estratégico para un centro de salud familiar. Denominado Centro de Salud Familiar Dr. Víctor Manuel Fernández, uno de los establecimientos más antiguos de la provincia de Concepción Chile que entrega prestaciones de salud a la comunidad, mediante una adaptación metodológica del Sistema de Gestión Integrado de los autores Kaplan y Norton, el proyecto fue estructurado en tres etapas comenzando por el desarrollo de la estrategia.

Con el análisis de las declaraciones estratégicas que la institución tiene; profundizando en el contexto del establecimiento a través de herramientas de análisis estratégico, cerrando con un análisis FODA Cuantitativo. Con la identificación de los factores intrínsecos que resultan claves para tomar ventaja de las oportunidades o aquellos que pudieran obstaculizar el propósito. En conclusión el autor manifiesta que fue posible obtener un diagnóstico de la situación presentada en el establecimiento y su rol dentro de la red asistencial en la contribución de entregar a la población un servicio que mejore su calidad de vida.

Es una investigación de referencia para el presente trabajo, porque la propuesta fue adaptar el sistema de gestión según la perspectiva de Kaplan y Norton, la cual toma como referencia los principales objetivos de la organización para establecer la matriz FODA y detectar los puntos fuertes y débiles de la organización, con la finalidad de accionar en función de ello. Por lo cual en la coordinación de estadística y planificación institucional se analizara el control de gestión, haciendo énfasis en las limitantes que dificultan la eficiencia y eficacia en los objetivos trazados.

En su investigación titulada: “desarrollo de un prototipo para gestión y control de PQR generadas a la empresa tv satélite Arauca, de manera que se le pueda dar trazabilidad

de forma ágil y efectiva” (Quintana y Granados 2018), aplicaron la investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptiva y exploratoria, para el desarrollo del sistema de información hicieron uso del método espiral que consta de cuatro actividades: determinar o fijar objetivos, análisis de riesgos, planificar, desarrollar y probar; desarrollando dos tipos de encuesta, por la existencia de varios roles en la población estudiada .

Como conclusión manifestaron la amenaza presentada a diario en la empresa y que dan lugar a un riesgo de estado crítico afectando el desarrollo de nuevas alternativas. La anterior investigación se relaciona al estudio por la aplicación de un sistema de control y gestión, que, aunque se trata de una estrategia tecnológica, se convierte en una herramienta de suma importancia para la gestión institucional.

## **2.3 Reseña Histórica**

### ***2.3.1 Dirección de planificación y presupuesto institucional (DPPI)***

Es una dependencia adscrita al Rectorado de la UNELLEZ, y entre sus principales funciones se refiere a materializar las políticas y lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT), en materia de planificación, presupuesto, organización, evaluación y estadística e información institucional.

La DPPI gestiona un sistema integral que se expande hacia los Vice-Rectorados de Áreas y Núcleos de la universidad, a través de las Coordinaciones de Enlace como pequeñas instancias independientes unas de otras; coordinadas por el director(a) necesarias para la atención y asesoría inmediata a la comunidad universitaria sobre las políticas, planes, estrategias y lineamientos de cada uno de los procesos que direcciona.

Visión: Ser una Dirección de referencia estratégica, transformadora de la gestión universitaria por la eficiente y pertinente labor de asesoramiento técnico a las unidades académicas y administrativas de la Universidad en materia de Planificación, Ejecución Presupuestaria, Organización, Evaluación y Estadística e Información Institucional.

Misión: Establecer las políticas, estrategias y lineamientos en materia de Planificación, Ejecución Presupuestaria, Organización, Evaluación y Estadística e Información Institucional de acuerdo a los requerimientos emanados por el Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología en la formulación, ejecución y rendición de los planes y proyectos institucionales, bajo un ambiente de transformación, intercambio comunicacional y direccionalidad estratégica dirigidos a contribuir al desarrollo académico y administrativo de la UNELLEZ.

#### Objetivo General

Dirigir la formulación, ejecución y rendición de los planes y proyectos institucionales, coordinando los procesos de Planificación, Presupuesto, Organización, Evaluación y Estadística e Información Institucional en apoyo a las áreas de Docencia, Creación Intelectual, Extensión, Producción Universitaria, Servicios y Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, UNELLEZ

#### Objetivos Específicos

Fortalecer la Planificación Estratégica de la Universidad mediante el establecimiento de políticas, estrategias y metodologías que sustentan su desarrollo y ejecución en apoyo a las actividades de Docencia, Creación Intelectual, Extensión y Producción Universitaria.

Dirigir la Planificación Operativa Institucional de la Universidad mediante la socialización y aplicación de las políticas y lineamientos emanados por la Oficina de Planificación del Sector Universitario y la Oficina Nacional de Presupuesto, para la formulación de los planes, proyectos y recursos presupuestarios requeridos por la institución.

Coordinar la Rendición de la Ejecución Presupuestaria de la Universidad, mediante la sistematización, seguimiento y control a las distintas operaciones financieras que realizan las instancias académicas y administrativas de la institución.

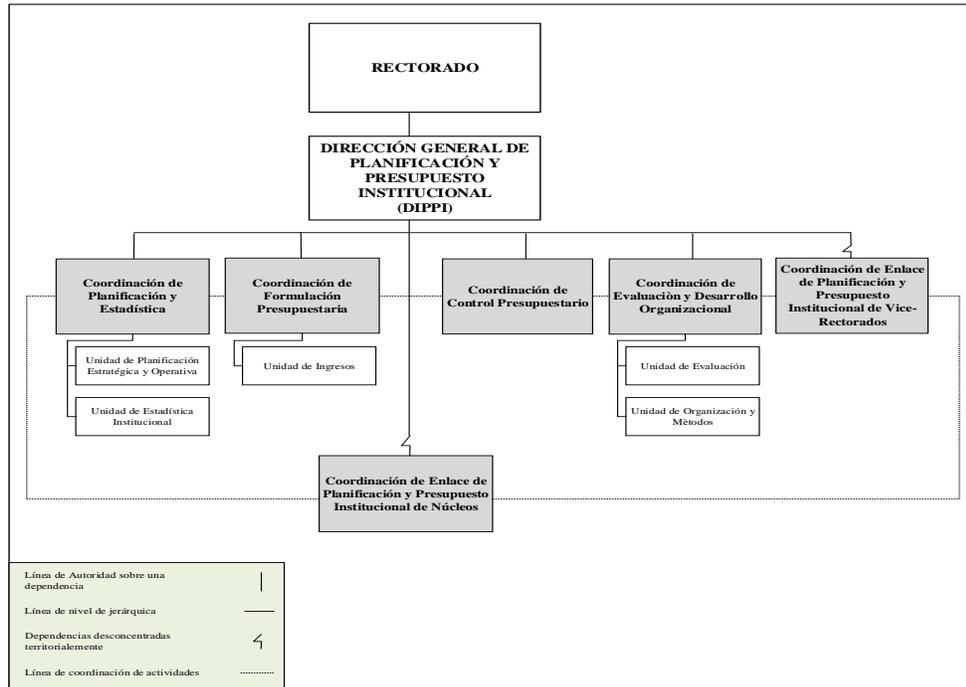
Fomentar el Desarrollo Organizacional de la Universidad, mediante el ordenamiento y actualización de la Normativa Legal y los Manuales Administrativos que sustentan la organización y funcionamiento de las instancias académicas y administrativas de la institución.

Desarrollar la Información Presupuestaria y Estadística de la Universidad mediante la recolección, procesamiento y sistematización de la data institucional de acuerdo a los lineamientos emanados por el MPPEUCT y el Consejo Directivo, para su debida socialización y presentación.

Dar seguimiento y control a los planes y proyectos institucionales con el propósito de evaluar, medir los resultados de la gestión Universitaria y proveer insumos pertinentes que permitan dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

Impulsar y gestionar la participación protagónica de la comunidad universitaria en la construcción, seguimiento y control de los planes y proyectos institucionales, con el objetivo de crear una cultura permanente de cooperación en la Planificación, Organización y Evaluación de la Universidad.

**Figura 1 Organigrama DPPI**



Fuente: oficina de planificación y evaluación institucional.

**2.3.2 Coordinación De Planificación y Estadística Institucional**

Es la encargada de llevar a cabo la preparación, consolidación y presentación del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Informes de Gestión, Rendición de la Ejecución, Estadística y la Memoria y Cuenta de la Universidad solicitados por el Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, la Oficina de Planificación del Sector Universitario, la Oficina Nacional de Presupuesto y la Unidad de Estadística de la OPSU, tomando como base la información suministrada por las Autoridades Universitarias y los jefes de las diferentes instancias académicas y administrativas de la UNELLEZ, así como de los responsables de proyectos designados por el Consejo Directivo.

Dichas actividades se soportan en la preparación de políticas, estrategias, métodos, formatos, instructivos y sistemas automatizados necesarios para orientar y agilizar los procesos de registro, revisión, validación, consolidación de la información institucional y poder cumplir con los requerimientos solicitados por el MPPEUCT.

Así mismo, asesora en la elaboración y gestión de proyectos de inversión y desarrollo con financiamiento de órganos públicos y privados que permitan cubrir las necesidades presupuestarias de la Universidad.

Estará bajo la responsabilidad de un Coordinador (a) designado y removido por el Rector (a) de la UNELLEZ, previa consulta con el Director (a) y Vice-Rector (a) de Área, quien deberá ser Economista o el equivalente, con maestría en el área de planificación, organización, gerencia y presupuesto, con tres (3) años de experiencia progresiva en los niveles: operativo, supervisorio y estratégico dentro de la institución.

#### Objetivo General

Coordinar y controlar las actividades de planificación y rendición institucional, de acuerdo a los lineamientos emanados por el MPPEUCT (OPSU y ONAPRE).

#### Objetivos Específicos

Establecer políticas, estrategias y metodologías sustantivas que orienten las actividades de asesoría e inducción a las instancias académicas y administrativas de la institución para el desarrollo y presentación de los planes y proyectos institucionales, de acuerdo a las necesidades de la Universidad y del país.

Promover estrategias, métodos y sistemas que conlleven a la consolidación y presentación del plan estratégico, plan operativo anual, rendición de la ejecución (física y financiera), la estadística y la memoria y cuenta de la Universidad.

Apoyar en la solución de los nudos críticos que desvirtúan la prosecución y cumplimiento de los planes y proyectos institucionales.

Desarrollar cursos, foros jornadas y talleres que conduzcan a la transformación y pertinencia de los planes y proyectos institucionales, así como implantar una cultura de planificación y rendición de cuentas.

Impulsar la elaboración de proyectos de inversión y desarrollo institucional, a fin de generar financiamiento a los planes y proyectos institucionales.

Servir como órgano asesor a organismos públicos y privados en materia de

planificación y desarrollo de proyectos.

#### Atribuciones

El Coordinador (a) de Planificación y Estadística tendrá las siguientes atribuciones:

Definir la estrategia y metodología que sustentará el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Rendición Física y Financiera, Memoria y Cuenta e Informes de Gestión en fin de garantizar la elaboración y presentación de los mismos en base a la información suministrada por las unidades ejecutoras y responsables de proyectos.

Garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el MPPEUCT, OPSU y la ONAPRE en materia de planificación y presupuesto institucional.

Validar los formatos, instructivos y sistemas que serán utilizados por las unidades académicas/administrativas para la recolección de la información, así como su reformulación y mejoras en caso de ser necesario.

Corregir dentro de los límites que establecen las Leyes, Reglamentos, Políticas, Normas y Objetivos Institucionales las posibles distorsiones existentes en los procesos internos que dirige.

Coordinar mesas de trabajo con los jefes de las unidades ejecutoras, responsables de proyectos y coordinadores de enlaces para clarificar y priorizar las metas propuestas.

Proponer mecanismos para articular las metas y recursos que conforman los proyectos y acciones centralizadas de la Estructura Plan–Presupuesto.

Mantener contacto con la Oficina de Planificación del Sector Universitario, a fin de estar informado sobre los ajustes o cambios realizados a la Estructura Plan–Presupuesto y gestionar la respectiva reformulación de las metas y recursos financieros previo conocimiento y aprobación de la dirección.

Elaborar y presentar informes mensuales de avance y resultados sobre los procesos que realiza la Coordinación al Director (a) de Planificación y Presupuesto Institucional.

Mantener relaciones con Universidades Nacionales y Organismos de Planificación del País, con el objeto de propiciar intercambio de conocimiento en el área de planificación.

Establecer las normas y lineamientos para la formulación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de inversión y desarrollo institucional de acuerdo a las leyes y reglamentos nacionales que regulan la materia y Resoluciones del Consejo Directivo universitario.

Coordinar la publicación del Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Rendiciones, Memoria y Cuenta, Informes de Gestión, Anuarios Estadísticos en la página web, previa autorización del Director (a).

Planificar y gestionar la organización de foros, talleres y otros eventos, a fin de propiciar y promover la Planificación Institucional y la Rendición de Cuentas.

Administrar la base de datos de los sistemas de información que dirige la coordinación.

Supervisar la divulgación de la estadística a través de los anuarios estadísticos como la información institucional de la UNELLEZ.

Garantizar el resguardo del archivo documental de la coordinación.

Orientar al personal operativo sobre los pasos a seguir para el desarrollo de las actividades asignadas.

Firmar los permisos y ascensos del personal de acuerdo a la normativa legal institucional.

Preparar requisiciones de bienes muebles e inmuebles requeridos por la coordinación.

Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la institución.

Asignar, supervisar, evaluar las actividades del personal a su cargo.

## **2.4 Antecedentes Legales**

Las bases legales se componen por citas de instrumentos legales que sustentan el tema en estudio, partiendo por la constitución de la República Bolivariana de Venezuela por ser

el reglamento jurídico de mayor importancia para el país, y, de ella se emanan los siguientes reglamentos que abarcan las diversas áreas que componen el Estado.

**2.4.1 La Constitución de la república Bolivariana de Venezuela (1999)** en su artículo número 7 manifiesta que: “La constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta constitución.” Por tanto es la constitución la base por la cual deben elaborarse y aplicarse las demás leyes de la nación. Mientras que el artículo 141 se refiere a la administración pública y el fundamento que debe caracterizarla, descrito de la siguiente forma:

La administración pública estará 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, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Siendo notorio que la administración pública debe responder a necesidades sociales, reflejando en todo su actuar transparencia en los procesos realizados, demostrándolos con la rendición de cuenta reflejando resultados satisfactorios para la colectividad. Con referencia al presupuesto público el artículo 315 proporciona de forma explícita la naturaleza y aplicabilidad del mismo, rezando lo siguiente

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles del gobierno, se establecerá de manera clara para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se esperan obtener y los funcionarios públicos responsables para tales resultados. Esto se establecerá en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible...

Por consiguiente la estructura presupuestaria para cada período económico, o académico como lo es el caso de las universidades, debe ser bien detallada, manifestando de forma específica el objetivo de cada crédito presupuestario, así como el funcionario que

dirigirá la acción y los resultados obtenidos que puedan ser cuantificables y medidos por indicadores de gestión. Por su parte la Ley orgánica de la administración financiera del sector público (2015) en su artículo 2 describe que:

La Administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas que intervienen en la captación de recursos financieros, o valorados en términos financieros y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado y estará regido por los principios de justicia social, legalidad, honestidad, participación, eficiencia, solidaridad, solvencia, transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

En este orden de ideas la administración financiera pública, capta recursos monetarios para cumplir con los fines del Estado, siendo competencia de cada universidad hacer uso de los recursos asignados por la nación y los generados dentro de las mismas casas de estudio, con la finalidad de mantener la operatividad de las mismas, generando beneficios económicos y sociales a quienes la conforman. En función de verificar que los recursos se utilicen de manera correcta el artículo 5 de la mencionada ley destaca:

El sistema de control interno del sector público, cuyo órgano rector es la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera así como la auditoría interna. El sistema de control interno actuará coordinadamente con el sistema de control externo a cargo de la Contraloría General de la República, tiene por objeto promover la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos, el acatamiento de las normas legales en las operaciones del Estado, la confiabilidad de la información que se genere y divulgue sobre los mismos; así como mejorar la capacidad administrativa para evaluar el manejo de los recursos del Estado y garantizar razonablemente el cumplimiento de la obligación de los funcionarios o funcionarias de rendir cuenta de su gestión.

En efecto la UNELLEZ posee una dependencia de auditoría interna, encargada de velar por el adecuado uso de los recursos financieros, por parte de los funcionarios encargados de realizar tal gestión y de presentar la rendición de cuentas. Guiados por los lineamientos de la superintendencia nacional de auditoría interna. Con la finalidad de que la casa de estudio sea una institución del Estado que cuente con credibilidad y solvencia.

Con referencia al ámbito presupuestario el artículo 9 destaca: "El sistema presupuestario está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes y órganos del sector público." argumentando el artículo 12 que: "Los presupuestos públicos comprenderán todos los ingresos y todos los gastos, así como las operaciones de financiamiento sin compensaciones entre sí, para el correspondiente ejercicio económico financiero." Es decir que todas las dependencias del sector público, incluyendo las universidades, deben regirse por las normativas vigentes que describen con claridad los procesos a seguir para ejecutar en cada periodo el presupuesto asignado.

Mientras que el artículo 13 hace referencia a las especificaciones de los ingresos y capital percibidos por cada institución pública, contempladas de la siguiente manera:

Los presupuestos públicos de ingresos contendrán la enumeración de los diferentes ramos de ingresos corrientes y de capital, así como las cantidades estimadas para cada uno de ellos. No habrá rubro alguno que no esté representado por una cifra numérica. Las denominaciones de los diferentes rubros de ingreso serán lo suficientemente específicas como para identificar las respectivas fuentes.

El anterior artículo hace notar la importancia de reflejar información explícita y cuantitativa de los ingresos y el capital disponible para las operaciones financieras a ejecutarse, describiendo cada rubro de forma específica que pueda ser corroborada.

En el sector universitario la Ley de universidades (1970) argumenta en su artículo 12 que "Las universidades nacionales tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente del fisco nacional. Este patrimonio estará integrado por los bienes

que les pertenezcan o que puedan adquirir por cualquier título legal” en su carácter jurídico que le concede el Estado a las universidades les genera independencia en cuanto a los bienes que pueda poseer de forma legal cada casa de estudios, en el caso de las universidades experimentales las decisiones principales, las toma el Ministerio que la conforma y su presupuesto es distribuido de acuerdo a las directrices del Estado. Mientras que las universidades Autónomas como su nombre lo indican, pueden destinar su presupuesto de acuerdo a sus requerimientos sin violentar las normativas presupuestarias de la nación.

El artículo 13 de la mencionada ley de universidades destaca “En la Ley de Presupuesto se incluirá anualmente con destino a las Universidades Nacionales una partida cuyo monto global no será menor 1 1/2 % del total de rentas...” indicando de esta forma el monto mínimo de los recursos que deben ser asignados a las universidades, siendo notable que existen universidades con mayor presupuesto que otras por las características propias como mayor amplitud en estructura física, operaria y financiera. Teniendo como referencia el monto en términos porcentuales mínimos que una universidad pueda adquirir, tomando en consideración sus obligaciones financieras y demás compromisos inherentes a la gestión pública.

## **2.5 Bases Teóricas Referenciales**

### ***2.5.1 Control***

“El control” (Carballo, 2013:21) es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados.

Lo sustantivo del control consiste, pues, en su capacidad para influir sobre los comportamientos de los responsables funcionales y operativos de la empresa y para integrarlos en un proyecto común. Es razonable admitir que la eficacia de un gestor para contribuir al logro de este proyecto, no depende, únicamente, de sus características personales; se requiere, además, la existencia de un marco organizativo propicio para el

desempeño de sus funciones que le permita asumir responsabilidades específicas con iniciativa, autonomía y en coordinación con el resto de la organización.

En tal sentido el control, siendo la última fase del proceso de gestión se convierte en la herramienta administrativa fundamental en la obtención de información acerca de los procedimientos realizados y de esta forma verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos. El departamento inmerso en la investigación es: la coordinación de planificación y estadística institucional adscrita a la dirección de presupuesto de la UNELLEZ Barinas.

En el mencionado departamento es indispensable la aplicación adecuada del control en las operaciones que se realizan, puesto que parten de una planificación acerca de las actividades a realizar en el proceso presupuestario de cada año económico, contando con personal capacitado para la generación de la estadística referida a la ejecución de las tareas antes planificadas; siendo los datos estadístico la referencia para ejercer el proceso de control, a través de la información puede la coordinación determinar si se lograron los objetivos y de lo contrario tomar medidas preventivas o correctivas, y así, perfeccionar continuamente los procedimientos administrativos que desempeñan.

*En los sistemas de decisión más alto el término control ha de incluir el establecimiento del objetivo de la actividad evaluada; será tarde si esperamos a los resultados finales para comprobar que cada segmento de la empresa ha estado trabajando de espaldas a los otros. (Publicaciones Vértices, 2008:2)*

De acuerdo al anterior planteamiento, la alta gerencia, en este caso el supervisor de la coordinación de planificación y estadística institucional, debe plantearse objetivos para evaluar las tareas realizadas, continuamente, con la finalidad de evitar que culminen con un margen elevado de errores, evitando esta situación con la toma de decisiones en el momento oportuno.

### **2.5.2 Control de gestión**

*El control de gestión actúa a posteriori de los hechos y en un nivel diferente, da mayor agilidad a la gestión y no la traba, sino que la realimenta. La existencia del control de gestión no sustituye al clásico control, o a sus instrumentos, ya que el control forma parte del proceso de gestión planeamiento, programación, operación y control la inexistencia del control de gestión, significará la pérdida de la realimentación especial y adicional que el control de gestión es para la gestión. La forma de aplicar el control de gestión dependerá de distintos factores entre los que se cuenta la dimensión de la organización. Podrá ser ejercido desde adentro de la organización por el directorio, un comité de control de gestión, etc.; o podrá serlo desde afuera por una empresa holding donde se encuentre instalado el grupo de control. (Kralj 1988:5)*

Por consiguiente el control de gestión consta de la actuación posterior al desarrollo de las actividades, buscando de esta forma la mejora de los procesos, sin impedir el desenvolvimiento de las funciones, a la vez generando aportes para una mayor fluidez en la gestión. El departamento estudiado tiene como finalidad la presentación de los planes presupuestarios de la Universidad Ezequiel Zamora así como la estadística y memoria y cuenta solicitada por los entes gubernamentales de la nación, lo cual requiere de la aplicación del control de gestión reiterado para constatar que las diferentes unidades están aplicando la planeación de forma idónea.

*El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. (Carballo, 2013:29)*

En este sentido el coordinador de planificación y estadística institucional, valiéndose de los recursos económicos, humanos, físicos y tecnológicos; debe asegurarse de generar estrategias correctas para que se realice la formulación del plan estratégico institucional, plan operativo anual, en busca de una correcta rendición física y financiera,

rendición de cuentas y la presentación oportuna del informe de gestión basado en la información suministrada por las unidades ejecutoras y responsables.

*Por eficacia se entiende el grado en que se contribuye a alcanzar un objetivo. La eficiencia, por el contrario, trata de medir la productividad de la gestión, es decir, la relación entre resultados y costes. Otra manera de establecer esta diferencia consiste en considerar que eficiencia es hacer las cosas bien, mientras que eficacia es hacer las cosas importantes. Por ello, la eficacia se relaciona más con los objetivos y metas de la empresa que la eficiencia. En resumen, la eficacia es el fundamento del éxito de la empresa, en cuanto que la eficiencia es más un requisito para obtenerlo que una garantía de que se produzca. El presupuesto universitario forma parte de un plan de gestión del gobierno en el que se establece la direccionalidad de la gestión, los objetivos, operaciones, acciones y proyectos de índole económica, social, cultural, política e institucional, que se pretenden alcanzar en el período de gestión del gobierno. Sintetiza hacia dónde, cómo, dónde y con quién va la acción del gobierno. (Zambrano, 2006:69)*

El mencionado autor destaca que:

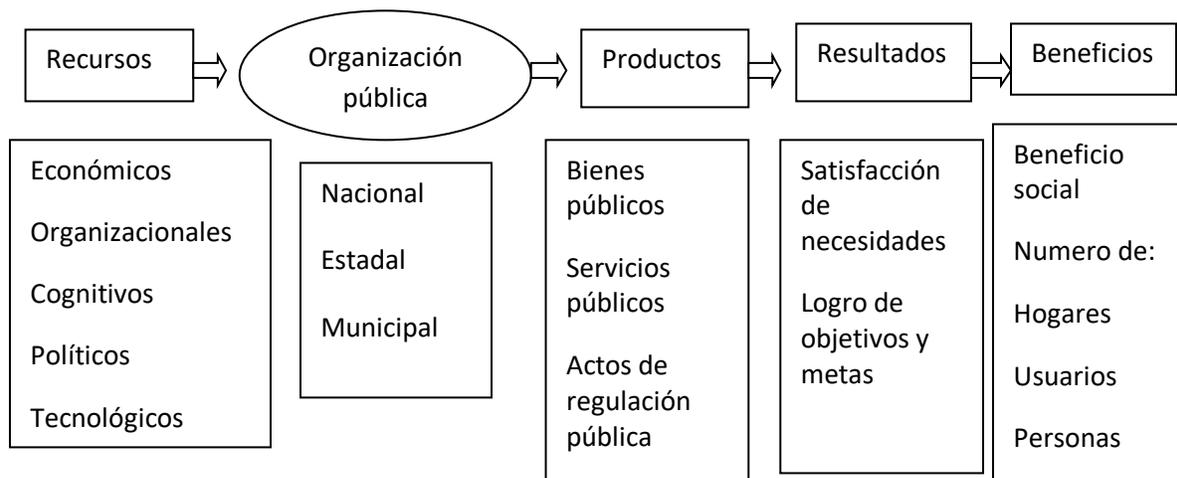
El proceso de la producción pública requiere, en primer término de una organización; en segundo lugar de unos recursos que transformará dicha organización para generar, en una tercera etapa, los productos los cuales pueden ser de carácter terminal o intermedio, y que se clasifican en bienes públicos, servicios públicos y actos de regulación pública, aun cuando una institución puede generar una mezcla o combinación de productos. En cuarto término están los resultados, es decir, aquello que se va a lograr con la generación de los 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 establecidos en el plan. En quinto lugar se encuentran los beneficios sociales o impacto, en cuyo caso se mide el número de personas, habitantes, hogares, familias, electores y usuarios, entre otros, que reciben el beneficio de forma directa o indirecta.

*El beneficio o impacto social, permite medir los efectos de carácter social y político que la producción pública genera. Estas relaciones son de suma importancia en la gerencia de una organización pública o de un gobierno. Un gerente público debe medir la relación recursos, productos, resultados, beneficio social, como aspecto clave, pues es allí donde se evalúa lo que se ha denominado gobierno por productos y resultados, la acción misma del gobierno, la eficacia, la eficiencia, y la efectividad de la gestión del gobierno. (Zambrano, 2006)*

El autor hace referencia a la actuación administrativa en el sector público, que denomina proceso de producción pública. En el caso particular de la coordinación de planificación y estadística institucional, la organización es la universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora UNELLEZ, que depende de la nación específicamente del ministerio del poder popular para la educación universitaria ciencia y tecnología MPPEUCT, quien suministra los recursos económicos a través de la oficina de planificación para el sector universitario OPSU, cumpliendo con los parámetro de la oficina nacional de presupuesto ONAPRE.

En la mencionada coordinación se encuentran como recurso humano personal capacitado para la elaboración de los diferentes planes abordados por la instancia presupuestaria, haciendo uso de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las actividades; para obtener como producto: la especificación de las acciones a desarrollar por cada responsable de proyecto para que se desarrollen todos los planes y proyectos requeridos en la casa de estudio, obteniendo como resultado el bienestar social de toda la comunidad universitaria. Detectando la prosecución y culminación de los mismos en la rendición de cuentas presentado por los responsable y de esta forma general le estadística como referente para los posteriores períodos económicos.

**Figura 2 Relación de recursos, productos, resultado y beneficio social**



Fuente: Elaboración propia.

Los productos terminales son aquellos que genera una organización pública y su consumo se hace en el entorno o fuera de sus límites; es decir por las comunidades, por las otras organizaciones existentes en una sociedad, son la razón de ser y la medida del esfuerzo de una institución. Mientras que los productos intermedios, si bien no son dirigidos directamente a las comunidades, organizaciones u otros, son de vital importancia, pues sin ellos no podría generarse los productos terminales, ejemplo perisologías proyectos de ingeniería, que son necesarios para la ejecución financiera de proyectos con estos requerimientos.

### **2.5.3 Lineamiento general estratégico**

Son aquellas “acciones de carácter estratégico amplio” (Zambrano, 2006: 92-93) que son aplicables para lograr la transformación positiva de una situación, las cuales pudieran tener carácter potencial...Constituye un elemento de vital importancia y debe ser estudiado con agudeza y con profundidad, implica para las instituciones públicas el diseño de varias herramientas como lo son: la misión, la visión los objetivos y las metas, y la definición de los valores en los cuales se deberá apoyar la organización para lograr la concreción de los anteriores elementos.

Misión: No es otra cosa que la razón de ser de la organización pública, la cual viene dada en el documento legal constitutivo que da vida a esa institución pública. Esa razón de

ser, por lo tanto, no debe estar sujeta a criterios discrecionales de la gerencia, si no al texto del documento constitutivo, en donde debe estar señalada, de forma clara, la razón de ser, para lo cual fue creada dicha organización.

Visión: otro instrumento gerencial importante para el diseño del plan estratégico de gestión, la cual puede entenderse como la imagen.

#### Objetivos y metas:

Los objetivos deben ser coherentes con los textos de la misión y la visión. Entendiéndose como el estado o situación que una organización se plantea alcanzar en un período de tiempo determinado... pueden ser generales, medios o específicos. Los generales se entienden como los propósitos globales de la organización; los objetivos medios constituyen una desagregación de los objetivos generales. Los objetivos específicos son mucho más concretos y precisos que los anteriores, deben ser medidos en tiempo y lugar (espacio).

La meta es la cuantificación del objetivo, es a través de ella que se puede medir y alcanzar el objetivo propuesto, al igual que el objetivo presenta ciertas características:

Debe expresar al objetivo en un valor, bien sea en términos cuantitativos (absolutos o relativos) o cualitativos.

Necesita ser precisa, lo que permitirá el seguimiento y evaluación del objetivo.

Requiere poder ser medida en tiempo y lugar.

Valores: Se entiende por valores a los dogmas esenciales y perdurables de una organización; son principios orientadores para la acción que trasciende en el tiempo, plantean límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de la persona dentro y fuera de la organización, lo cual significa que los mismos marcan a sus miembros y esa cultura es asumida por ellos.

De acuerdo a la definición y especificación del lineamiento estratégico operacional, es de inferir que se estructura a partir de la razón de ser de la organización (misión),

seguidamente del perfil (visión), en función de ellos se generan los objetivos: general y específicos de cada departamento, la coordinación en estudio los detalla con mucha precisión, para guiar de manera correcta al personal en el cumplimiento de los mismos sin obviar la importancia de cada uno de ellos para la obtención satisfactoria de los resultados esperados.

Las metas permiten cuantificar cada objetivo, definir hacia donde se quiere llegar con la aplicación de los mismos, no son mencionadas en la información de la coordinación, más sin embargo los objetivos se presentan de forma clara y detallada. Son omitidos los valores en dicho departamento es decir, no son reflejados específicamente. Pero uno de los objetivos indica que el personal debe relacionarse con universidades nacionales y organismos de planificación en el país, para propiciar el intercambio de conocimientos en el área de planificación, lo que indica el sentido de pertenencia y compromiso a los que son inducidos.

#### ***2.5.4 Análisis FODA:***

Es una “herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas” (Zambrano, 2006:86) la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determinan los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

Permite igualmente hacer un análisis de los factores internos, es decir de las fortalezas, y debilidades de la institución. Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas y retos.

En este sentido el análisis FODA permite detectar los elementos internos y externos que pueden facilitar o dificultar la gestión institucional; la coordinación de planificación y

estadística institucional en el contexto externo referido a las amenazas se encontrarían la falta de entrega oportuna de la rendición de cuentas por parte de los jefes de proyectos en los demás departamentos para generar el informe de gestión final y consignarlos a los entes reguladores. Como oportunidad se presentaría la obtención de conocimientos acerca de la forma de gestionar por parte de los encargados de proyectos que denoten eficiencia y eficacia al culminar cada acción, para transmitírsela a quienes estén presentando dificultad en la gestión y de esta forma un mayor número de departamentos presenten ante la coordinación la oportuna rendición de cuentas.

En el ámbito interno una de las fortalezas es que: el personal está capacitado para generar un plan de gestión acorde a los requerimientos de la casa de estudio; como debilidad se genera el retraso en la entrega de los informes de gestión, causado por la demora en la entrega de rendición de cuentas por parte de los jefes de proyectos. Situación que el departamento debe colocarse como reto, para alcanzar la eficiencia y eficacia de la gestión correspondiente a la coordinación de planificación y estadística institucional.

#### ***2.5.5 Sistema de administración financiera***

Definida como “un sistema integrado” (Paredes, 2006:34), que mediante la planificación, determinación, obtención, utilización, registro, e información y control, persigue la eficiente gestión de los recursos financieros del Estado para la satisfacción de las necesidades colectiva.

Los elementos de la administración financiera se compone por los siguientes subsistemas: Presupuesto, Tributario, Tesorería, Crédito público y Contabilidad. Los subsistemas mencionados deben ser considerados de manera integrada, formando una unidad conceptual indisoluble, en virtud del fin único que todos persiguen: la mejor gestión financiera.

El sistema de administración financiera posee relación con el tema objeto de estudio, debido a que la coordinación de planificación y estadística institucional está adscrita a la dirección de presupuesto de la UNELLEZ, por lo tanto la información manejada está referida al ámbito presupuestario, que abarca la planeación, ejecución y

presentación de los planes y proyectos obtenidos con las finanzas otorgadas a la casa de estudio para su adecuado funcionamiento.

#### **2.5.6 Administración Pública:**

La administración pública de un país “se rige por la normativa legal vigente” (Zambrano, 2006, p.40) entre otros instrumentos por la constitución y por las leyes y reglamentos, establecidos en ese país... Tiene la particularidad de someterse a los mandatos que las leyes plantean. Esto es muy importante, pues un funcionario público y, en especial, un gerente público, debe conocer la normativa legal vigente, pues ella define aquello que puede y debe hacer y, por descarte, lo que no puede y debe realizar el gerente, el gobernante en una institución del gobierno.

En cuanto a la estructura del sector público las operaciones de producción de bienes y servicios del Estado, se realizan dentro de un marco organizacional, conocido con el nombre de Administración pública en la organización del sector público, se puede decir que, los programas, actividades, proyectos y las unidades descentralizadas y desconcentradas, constituyen las células donde se realizan los procesos de producción de bienes y servicios. Los programas y proyectos del sector público se desarrollan por intermedio de las diversas entidades públicas, dependiendo de las características de sus productos o servicios y a quienes van dirigidos.

*En consecuencia, es importante estructurar la organización del sector público de una manera viable para que facilite la consecución del bienestar de la sociedad; la siguiente clasificación podría cumplir este propósito: Sector público no financiero, Función ejecutiva: Presidencia de la República y ministerios, entidades adscritas y empresas públicas no financieras, Función legislativa, Organismos del Estado: Según la Constitución de cada país, Contraloría General, Fiscalía General, Defensoría del Pueblo, Tribunal Supremo de Justicia, Consejo Nacional Electoral y otros organismos. Organismos estatales o regionales: Gobernaciones, Poder Municipal, empresas estatales o municipales y otros organismos regionales,*

*universidades, sector público financiero: Entidades financieras. (Paredes, 2006:33)*

La investigación está relacionada a la administración pública, porque la institución es una universidad pública experimental, que depende de la legislación gubernamental iniciada por la Constitución de la República, ley de universidad, ley de administración financiera del sector público entre otras leyes que direccionan el accionar de las universidades públicas de la nación; las cuales perciben financiamiento a través del ministerio y oficinas reguladoras de dichas instituciones como la OPSU Y ONAPRE.

El presupuesto público “(Paredes, 2006:37) constituye una herramienta” que le permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía. En este contexto, el presupuesto público moderno tiene dos elementos fundamentales: uno, relacionado con los objetivos y los resultados esperados y, el otro, con la programación y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos. Esta relación, objetivo versus recursos, es la que le da sentido al presupuesto, de lo contrario, sólo sería un listado de compras del gobierno a realizar en un ejercicio financiero.

En otro contexto: “para producir o generar los productos que se van a la comunidad” (Zambrano, 2006:36) la institución de gobierno necesita recursos y esos recursos están reflejados en el presupuesto público, es decir los ingresos propios, y no propios de la institución, y la forma como se van a gastar, como se van a invertir, tratando de lograr los mejores niveles de eficiencia y economía en el gasto... El presupuesto debe responder a unos lineamientos estratégicos conocidos como el plan de gestión del gobierno o el plan operativo anual. El presupuesto no es más que la expresión financiera del plan. Aquí existe un aspecto sumamente importante a reseñar y son los resultados, tanto el plan como el presupuesto deben mostrar resultados, a los fines de justificar su ejecución.

El presupuesto público está vinculado a la investigación puesto que la dependencia estudiada pertenece a la dirección de presupuesto de la UNELLEZ, siendo los encargados de generar la planificación referida a los planes presupuestarios, que sea clara y concisa

para que los encargados de aplicar dichos planes (jefes de proyectos) lo realicen de la forma correcta y así obtener los bienes y servicios requeridos por la institución. Para ello generan la información estadística que utilizan como referente hacia el nivel en que se logran los objetivos.

### ***2.5.7. Función de la Administración pública***

Toda Organización pública debe cumplir con “cinco funciones básicas” (Zambrano, 2006) la primera está referida a la producción que se refleja en la generación de productos públicos, por lo tanto, la población que posee derechos debe tener acceso a ese producto que puede ser de tres tipos: los llamados bienes públicos, los cuales son productos tangibles (edificaciones como escuelas, ambulatorios, y carreteras); en segundo término, los servicios públicos, que son productos intangibles (educación, salud, transporte público); y en tercer término, los actos de regulación pública (ordenanzas, decretos resoluciones y normas).

La segunda función hace referencia a las finanzas o presupuesto público; se plasma en un instrumento legal que se denomina ley de presupuesto público, los ingresos pueden ser propios y no propios, y los llamados ingresos ordinarios y extraordinarios, y en materia de los gastos se consideran los gastos corrientes y los gastos de inversión. Sin embargo es importante considerar que entre los ingresos y los gastos, debe existir un equilibrio; de no existir tal equilibrio pueden generarse dos situaciones: superávit, es decir, que los ingresos sean superiores a los gastos, y déficit cuando los gastos superan a los ingresos. Esta última situación se encuentra penalizada por la ley.

Con referencia a la tercera función denominada relación con el entorno, hace énfasis en los dolientes que son, aquellos ciudadanos, consumidores o contribuyentes que el gobierno a través de las organizaciones públicas está en la obligación de atender por mandato legal, por lo tanto esos consumidores demandan cobertura, calidad y prontitud en la prestación de ese servicio. La cuarta función enmarca a la organización y el capital humano donde ambas funciones deben estar en concordancia con el tipo y la cantidad de productos generados por la organización, del tipo de demandas o necesidades que se deben satisfacer y de sus niveles de ingresos y gastos; Por otro lado la organización para poder actuar requiere de funcionarios, de personal, de gerentes públicos, quienes deben ser

seleccionados, entrenados, y adiestrados para cumplir a cabalidad con las funciones, los objetivos y las metas establecidas por la institución.

La quinta función se refiere a la gerencia estratégica, que representa una instancia de dirección, de conducción de la institución; es decir, la alta dirección, junta directiva, gerencia general encargada de conducir la organización... Esa gerencia estratégica, tiene entre otras funciones, la de diseñar el plan estratégico de gestión, para establecer la direccionalidad. En síntesis, la gran función de la gerencia estratégica es conducir el diseño del plan de gestión y su proceso, y su proceso de ejecución, a través del sistema de seguimiento, evaluación y control, y la petición de rendición de cuentas.

De acuerdo a lo descrito por el autor; las funciones de la administración pública inician por la producción o generación de productos bien sean tangibles o intangibles, la cual procura que se cumplan, la coordinación de planificación y estadística institucional por medio de la generación del plan de gestión hacia los ejecutores y la presentación de gestión y memoria y cuenta consignada a la OPSU y ONAPRE para la comprobación de lo planeado, ejecutado y los resultados obtenidos.

Con respecto a la segunda función referida a finanzas y presupuesto público, la coordinación depende de la dirección de presupuesto, por tanto planifica e base a los ingresos ordinarios (suministrados por el Estado) y los extraordinarios (generados por la casa de estudio) así como la verificación de los gastos incurridos en el periodo económico. La tercera función destaca la relación con el entorno donde se encuentran los denominados dolientes, esas personas que esperan obtener beneficios por parte de la institución a través del derecho concedido por la legislación de la nación, en este caso será el personal universitario, los estudiantes, los aspirantes a formar parte de la casa de estudio entre otros ciudadanos que atiende la Universidad como institución pública.

La cuarta función enmarca la organización y el capital humano, que debe estar adiestrado y comprometido a lograr los objetivos de la institución. En este sentido el personal de la coordinación aparte de estar instruido, debe promover la capacitación en

términos de la aplicación del plan presupuestario a los encargados de los proyectos, en los casos que consideren necesarios, para coadyuvar en la gestión institucional.

Mientras que la quinta función se atribuye a la gerencia estratégica que está conformada por los directivos involucrados en el diseño del plan estratégico de gestión para direccionar a su equipo de trabajo al logro de objetivos. Por tanto la coordinación estudiada trabaja en conjunto con el supervisor de área y el director de presupuesto, quien establece las directrices a seguir en la elaboración del plan de gestión. A quien se presenta la información de rendición de cuentas para su corroboración y envío a las dependencias gubernamentales como requisito obligatorio.

#### ***2.5.8 Características de la planificación estratégica pública***

En la concepción de (Zambrano, 2006) “está enmarcada en los principios de la planificación estratégica situacional, a planificación estratégica pública muestra las siguientes características”

Representa un proceso que precede y preside la acción de gobernar, lo cual supone el uso simultaneo del cálculo técnico y cálculo político, tiene que ver con la anticipación, la previsión antes de actuar (planificación), el análisis de lo alcanzado con esa acción y su ajuste (seguimiento, evaluación) y la retroalimentación de la acción.

Planifica diferentes actores, quienes se comportan como aliados, componentes o diferentes. La planificación no es exclusiva del gobierno, de las organizaciones públicas. La realidad de gobernar está conformada por actores que pueden ser aliados del gobierno o no, y quienes pueden actuar en contraposición a lo diseñado en el plan de gobierno.

Considera la dimensión política, lo cual viene dado por la actuación de múltiples actores con diferentes motivaciones dadas sus distintas valoraciones de la realidad a gobernar.

Analiza la existencia de diferentes recursos escasos, además del económico. La planificación estratégica pública plantea un enfoque más amplio del uso de los recursos que la planificación normativa o tradicional.

Tiene como elemento fundamental el problema. A diferencia de la planificación tradicional, la planificación estratégica pública aborda la realidad a gobernar a través de análisis y procesamiento de problemas y no de sectores, entendiéndose por problema a toda divergencia que existe entre la situación actual y la situación que se desea obtener, o como aquel escenario insatisfactorio para un actor social o conjunto de actores sociales.

Aborda el concepto de momento y no de etapa. El proceso de planificación tradicional se encara como una serie de etapas abordadas de manera lineal, en donde se concluye una fase, comienza otra y así sucesivamente, hasta finalizar el producto o plan. En la planificación estratégica pública se propone el concepto de momento, definido como la instancia por la que recorre un proceso, que no tiene inicio ni fin establecido.

Apalanca el gobierno, por productos resultados e impactos. La gestión de un gobierno debe generar productos (bienes, servicios, actos de regulación) que alcanzan unos resultados (satisfacen necesidades y responden a metas) y logran un impacto de tipo social (beneficios).

Las características de la planeación estratégica pública. Se denotan en la investigación puesto que se analiza el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional, dicha dependencia está relacionada con la gerencia estratégica, sirviendo como apoyo en la elaboración y seguimiento del plan de gestión. Por tanto personifica el proceso a seguir a través de la planeación, apoyándose de aliados institucionales, como lo son los encargados de proyectos, la directiva y demás colaboradores con experiencia en el ámbito presupuestario; de este modo debe analizar la existencia de recursos para el cumplimiento del plan, reconociendo la problemática o necesidad a resolver.

Aunque la planificación representa un conjunto de etapas que deben cumplirse en un respectivo orden, también se consideran los momentos de la planeación estratégica para aplicar el control en la gestión sin tener un último momento sino que el ciclo se retroalimenta, generando aportes en la coordinación para cada periodo de gestión. En la búsqueda de la máxima satisfacción de necesidades presentes tanto en el departamento como en la institución educativa.

## ***2.6 Definición de Términos***

Permite detallar de forma clara y precisa los términos inmersos a la variable en estudio. “Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados” (Arias 2012:108) es decir que se da a conocer los tópicos sobresalientes en el tema abordado

**Actos administrativos:** Son la “manifestación de la voluntad de la administración” (Romero, 2013) destinados a producir efecto jurídico, como por ejemplo: los decretos las resoluciones, las ordenanzas departamentales y los acuerdos municipales.

**Administración:** Es un “fenómeno universal en el mundo moderno” (Chiavenato, 2007) cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, y debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados.

**Administración Pública:** Es el “conjunto de órganos administrativos” (Romero 2013) desarrollan una actividad para el logro de un fin (bienestar general), a través de los servicios públicos (que son el medio de que dispone la administración pública para lograr el bienestar general), regulada en su estructura y funcionamiento.

**Centralización:** Es un “fenómeno jurídico político” (Romero, 2013) consiste en que todas las tareas y funciones públicas se radican en la persona jurídica del Estado, es decir el Estado monopoliza todas las tareas y funciones públicas.

**Consejo Nacional de Universidades CNU:** Es el organismo rector del sistema de educación superior en Venezuela, adscrito al ministerio de educación superior. Portal CNU.

**Control:** Proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. (Stoner et al., 1996:639)

**Descentralización:** Facultad que se le otorga a las entidades públicas diferentes al Estado, para gobernarse por sí mismas con autonomía de sus funciones. (Romero, 2013)

**Eficacia:** Hace referencia al propósito previsto a alcanzar con la generación del producto en sí mismo, hace alusión a lo logrado o alcanzado con ese producto. (Zambrano, 2006)

**Eficiencia:** Es aplicada a través de la menor utilización de recursos, logrando mayores beneficios sociales, una mayor atención a la demanda ciudadana. (Zambrano, 2006)

**Efectividad:** El número de personas o usuarios realmente beneficiados de la producción pública. (Zambrano, 2006)

**Función Pública:** Actividad que realizan personas naturales vinculadas como trabajadores del Estado, conocidas comúnmente como empleados públicos (Romero, 2013)

**Gestión:** Acciones que se llevan a cabo para conseguir alguna cosa o alcanzar una meta. (Larrate, 2018:40)

**Oficina de planificación del sector universitario (OPSU):** Es la oficina técnica auxiliar del Consejo Nacional de Universidades, que se encarga de instrumentar las políticas y estrategias para la educación superior. Portal OPSU.

**Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE):** Es el órgano rector del sistema presupuestario público nacional, proporcionando asistencia técnica en las diferentes etapas del proceso presupuestario, con el fin de generar condiciones que garanticen la gestión de las finanzas públicas. Portal ONAPRE.

**Planificación:** “La planificación” (Marco, 2016) no puede reducirse a instancias formales de planificación. En entornos inciertos y altamente complejos, se requieren planes específicos que (brinden seguridad) y flexibles (que puedan adaptarse).

**Plan operativo anual (POA):** Es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director, en el cual se adaptan los objetivos de la organización a cada departamento, y

traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores; establecido con una duración efectiva de un año.

**Productividad:** se encuentra relacionada básicamente con el alto desempeño que deben alcanzar dichas instituciones en la producción de más y mejores bienes, servicios y actos de regulación pública para los ciudadanos. (Zambrano, 2006)

**Servicio público:** Es toda actividad realizada por el Estado encaminada a satisfacer las necesidades de la colectividad y la cual se rige por el derecho público administrativo. (Romero, 2013)

## 2.7 Operacionalización de las Variables

Es “el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación” (Arias, 2012:109) las mismas son agrupadas en las denominadas dimensiones, las cuales representan el área de conocimiento que integra la variable, de las que se derivan otros elementos denominados indicadores.

Por consiguiente la operacionalización de la variable “se emplea en investigación científica” (Arias, 2012:.62) para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos, a términos concretos, observables y mediables, es decir dimensiones e indicadores, la transformación de la variable permite generar los indicadores que coadyuvan a la elaboración de interrogantes, en la búsqueda de información referida al problema en estudio, y de esta forma conocer la situación presentada en la dependencia a través de los involucrados directos, en el caso particular los trabajadores de la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ.

**Tabla N°1 Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo general:</b> Analizar el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional adscrita a la dirección de presupuesto en la UNELLEZ año 2020				
<b>Variable</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión Indicador</b>		<b>Ítems</b>
<b>Control</b>	<p>El presupuesto universitario forma parte de un plan en el que se establece la direccionalidad de la gestión, los objetivos, operaciones, acciones y proyectos de índole económica... que se pretende alcanzar en el período de gestión. Sintetiza hacia dónde, cómo, dónde y con quién va la acción. Zambrano (2011)</p> <p>Lo sustantivo del control consiste, pues, en su capacidad para influir sobre los comportamientos de los responsables funcionales y operativos de la empresa y para integrarlos en un proyecto común (Carballo,2013)</p> <p>El rol de la coordinación estudiada, es facilitar el plan de gestión y controlar el desarrollo del mismo a través del seguimiento y apoyo a los jefes de proyectos, en función del logro de los resultados</p>	Planeación (Objetivos)	General	1,2
			Específicos	3,4
		Operaciones	Personal operativo	5,6
			Jefe de unidades	7,8
			Responsables de proyectos	9,10,11
		Acciones y proyectos	Mediano plazo	12
			Largo plazo	13
		Resultados	Físicos	14,15
			Financieros	16,17

	esperados.	Análisis de resultados	Bienes	18,19
			Servicios	20
			Actos de regulación	21,22.

Fuente: Quintero (2020)

## CAPÍTULO III

### 3.1 Marco Metodológico

El marco metodológico genera sustento científico referido a la metodología que se debe emplear para dar respuesta al problema planteado en la investigación, a través de una secuencia lógica de métodos a utilizar para una mejor direccionalidad a los resultados del proceso investigativo. “Incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación.” (Arias, 2012) en atención a lo citado en este apartado se detalla la información del tipo de investigación y el recurso metodológico a utilizarse en el proceso indagatorio.

### 3.2 *Paradigma de investigación.*

La presente investigación está enfocada al paradigma cuantitativo la cual es “un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (Arias 2012:21) es decir que se direcciona hacia la búsqueda de resultados, con la implementación de métodos y técnicas confiables y comprobables, a través de la aplicación de métodos estadísticos que representan de forma numérica todos los elementos requeridos para desglosar la problemática planteada, es decir se prioriza lo empírico antes que lo teórico.

### 3.3 *Tipo de investigación*

La presente investigación es de tipo descriptivo que, lo define como la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias 2012:24) en otro tenor: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., 2010:80) Por medio de este estudio se pueden recolectar datos de interés al tema de estudio, posterior a ello se formulan las conclusiones obtenidas en el proceso investigativo. En el caso particular, la investigación se centra en el análisis del control de gestión de la dirección de planificación y presupuesto institucional.

### ***3.4 Diseño de la investigación***

Es definido como un "Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" (Hernández, et al., 2010:120) el diseño a utilizar en esta investigación es el de campo, puesto que la información se recolecta en el lugar donde suceden los hechos, es decir, en la oficina de planificación y presupuesto institucional por medio del director de la dependencia, y el equipo de trabajo, quienes suministran la información para materializar la investigación.

Por su parte, el diseño de campo consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (Arias, 2012:31) en efecto para la recolección de los datos, es concerniente aplicar un instrumento que en sus ítemes permita recolectar la información adecuada para dar respuesta al problema planteado.

A tal acotación el Cuestionario "consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (Hernández et al., 2010:217) por tanto el instrumento a aplicar es el cuestionario, porque se estructuran una serie de preguntas relacionadas a la variable estudiada, para que los involucrados suministren la información al respecto.

### ***3.5 Población***

Es descrita como "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (Arias, 2012:81) Por consiguiente la población inmersa en la investigación está conformada por ocho (8) trabajadores de la coordinación de presupuesto y estadística institucional, adscritos a la dirección de presupuesto de la UNELLEZ, quienes darán sus apreciaciones referentes a el control de gestión en la instancia que representan.

### **3.6 Muestra**

Para (Arias, 2006) “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” en el mismo orden de ideas, la muestra “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., 2010) considerando que el número de empleados de la coordinación de planificación y estadística institucional es pequeño, para la muestra se extrae la totalidad de la población, ocho (8) que tendrán la oportunidad de responder al cuestionario estructurado.

### **3.7 Técnica e instrumento de recolección de datos**

En la investigación es indispensable la información, para obtenerla se requiere de una técnica, que no es más que el procedimiento que se utiliza para extraer los datos necesarios. (Arias, 2012) infiere que “Son las distintas formas o maneras de obtener la información... La observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido” en el caso de estudio será empleada la encuesta como mecanismo para la recolección de la información, diseñada en base a los indicadores procedentes de la variable estudiada.

El instrumento de recolección de datos se convierte en el recurso empleado para la obtención de la información. “Son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (Arias, 2012:111) En este particular se utilizará el cuestionario como herramienta para recopilar la información requerida en el trabajo de investigación.

### **3.8 Validez**

Validar al instrumento, facilita al investigador omitir errores en dado caso de que existan, puesto que se somete a revisión por parte de expertos en el área estudiada y son ellos que orientan acerca de la esencia del instrumento, es decir si realmente mide la variable estudiada, “la validez se define como la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (Palella y Martins 2012:160) .En el caso propio la validación fue dada por 3 expertos metodólogo, y Magister en

Administración, en base a su experiencia generaron los aportes necesarios para aplicar las interrogantes adecuadas al tema en estudio.

### **3.9 Confiabilidad**

La confiabilidad inquiriere la precisión con que un instrumento mide lo que pretende medir. En otra concepción “la confiabilidad es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (Palella y Martins 2012:164) ocurre cuando un instrumento se aplica repetidas veces al mismo objeto de investigación obteniendo resultados iguales o parecidos dentro de un rango razonables.

Al validar el instrumento se procede a la aplicación del mismo, y, obtenido los datos se generó la confiabilidad. Según los precitados autores, se refiere: Al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Es decir que las interrogantes se repiten para cada trabajador perteneciente a la muestra de estudio, y se generan los resultados en base a las respuestas emitidas por los mismos, que en muchos casos se repiten. Se utilizó el cálculo estadístico Alpha de Cronbach obteniendo como resultado 0,87, aplicando mediante la fórmula:

$$\alpha = \frac{N \sum Si^2}{N - 1} \times \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente Alpha de Cronbach.

N = Número de Ítemes del instrumento.

$\sum Si^2$  = Varianza de la suma de los Ítemes.

St<sup>2</sup> = Varianza total del instrumento

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Análisis de Resultados

**Tabla 2**

Ítem 1 ¿Describe con claridad el objetivo general el propósito principal de la coordinación para realizar la planificación en cada período?

**Dimensión:** Planeación (objetivos)

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)	1	12,5%
Casi siempre (C/S)	3	37,5%
A veces A	2	25%
Casi nunca (C/N)	1	12,5%
Nunca (N)	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020

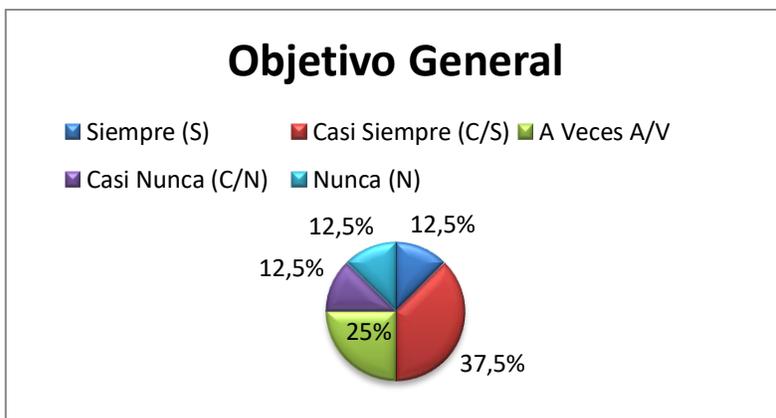


Figura 3 Indicador: Objetivo General

Fuente: Quintero 2020

Los objetivos generales se entienden como los propósitos globales de la organización. (Zambrano, 2011) de acuerdo a los resultados obtenidos, un número significativo manifiesta que el objetivo general describe claramente el propósito de la coordinación, mientras que otra parte no menos importante indica lo contrario, por lo que es necesario resaltar el plan del departamento y su vinculación con el objetivo principal.

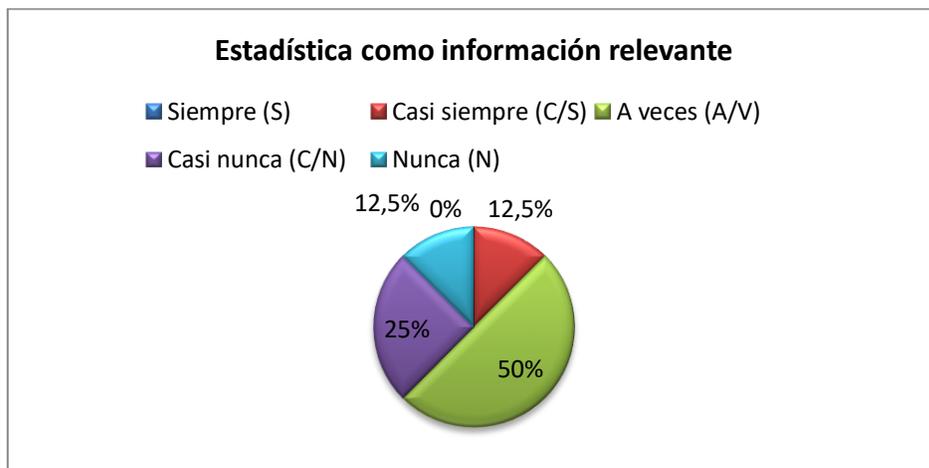
**Tabla 3**

Item 2 ¿La estadística obtenida es considerada como información relevante para conocer si se está logrando el objetivo principal de la organización?

**Dimensión:** Planeación (objetivos)

Alternativa	Frecuencia	
	Relativa	Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces A	4	50%
Casi nunca (C/N)	2	25%
Nunca (N)	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 4 Indicador:** Objetivo General

Fuente: Quintero 2020

La estadística brinda a la empresa, la posibilidad de trazar una línea de producción, de inversiones; con grandes posibilidades de éxito, basándose en hechos sobre el pasado (Álvarez, nd). La mitad de la población considera que a veces es considerada la estadística para verificar si se está logrando el objetivo del departamento, mientras que otra parte indica que casi nunca se toma en cuenta, lo que indica que no en todos los casos se toma en consideración los datos estadísticos para medir el cumplimiento de lo planeado.

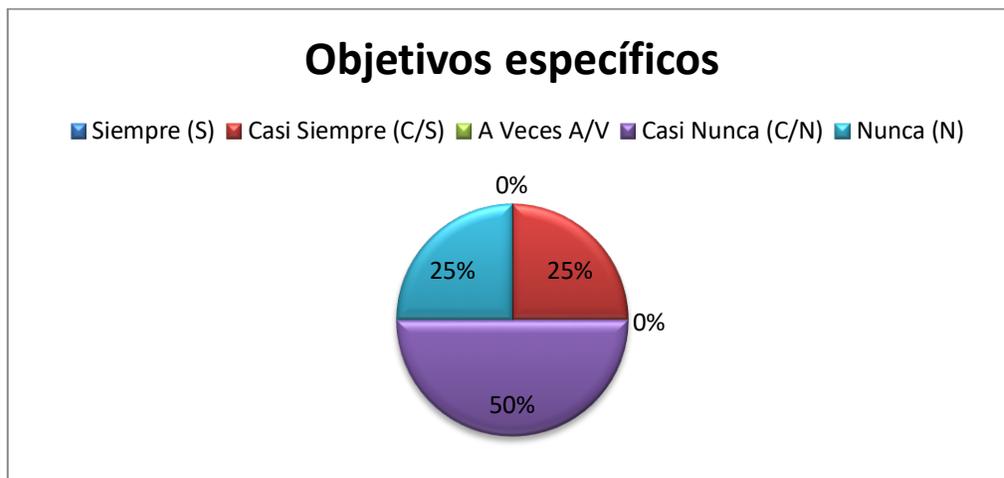
**Tabla 4**

Ítem 3¿Se describen con claridad los objetivos específicos acerca de las acciones a desarrollar en cada período económico?

**Dimensión:** Planeación (objetivos)

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	2	25%
A veces (A/V)		0%
Casi nunca (C/N)	4	50%
Nunca (N)	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 5 Indicador:** Objetivos específicos

Fuente: Quintero 2020

Los objetivos específicos son mucho más concretos y precisos que los anteriores, deben ser medidos en tiempo y lugar (espacio). (Zambrano, 2011). En su mayoría los encuestados revelan que los objetivos específicos no describen con claridad las acciones a desarrollar, otra parte indica que casi siempre lo detallan, teniendo en consideración que el plan organizacional puede ser variable de acuerdo a los cambios, y eso puede influir si los objetivos no son actualizados.

**Tabla 5**

Ítem 4 ¿Durante el período de ejecución de actividades se examinan los objetivos específicos, para evaluar si se cumplen de acuerdo a lo planeado?

**Dimensión:** Planeación (objetivos)

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	4	50%
Casi nunca (C/N)	1	12,5%
Nunca (N)	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 6 Indicador:** Objetivos específicos

Fuente: Quintero 2020

Una meta precisa, permite el seguimiento y control de los objetivos (Zambrano, 2011). La mitad de los trabajadores infieren que solo a veces se examinan los objetivos para verificar que se estén cumpliendo, es relevante que no se vigila con regularidad los objetivos específicos para corroborar su pleno cumplimiento.

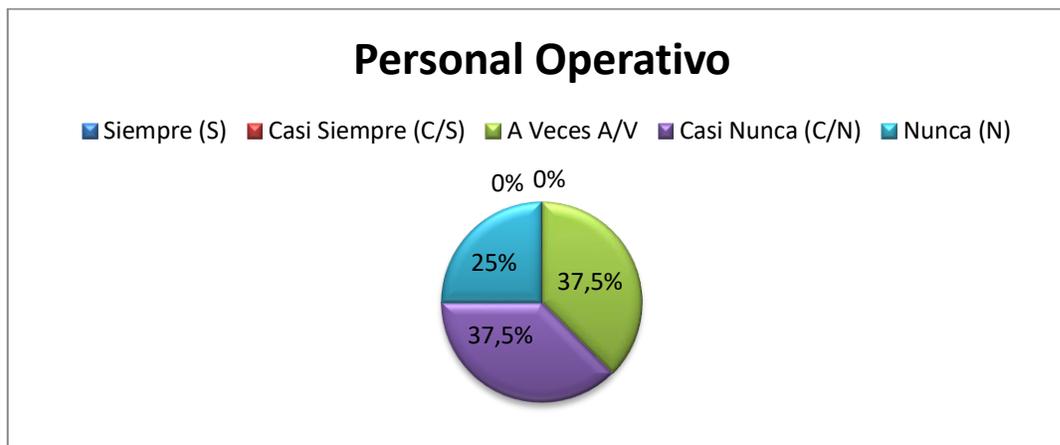
**Tabla 6**

Ítem 5 ¿El personal operativo de la coordinación de planificación y estadística institucional se desempeña de forma eficaz y eficiente?

**Dimensión:** Operaciones

Alternativa	Frecuencia	
	Relativa	Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)		0%
A veces (A/V)	3	37,5%
Casi nunca (C/N)	3	37,5%
Nunca (N)	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 7 Indicador:** Personal operativo

Fuente: Quintero 2020

Por eficacia se entiende el grado en que se contribuye a alcanzar un objetivo. La eficiencia, por el contrario, trata de medir la productividad de la gestión (Zambrano, 2001). Los resultados denotan que en la mayoría de las veces no existe un desempeño eficaz y eficiente por parte del personal operativo, entendiendo la variabilidad en las operaciones que se realizan y su dependencia hacia otros departamentos, elementos que deben considerarse para mejorar el desempeño por parte de los trabajadores.

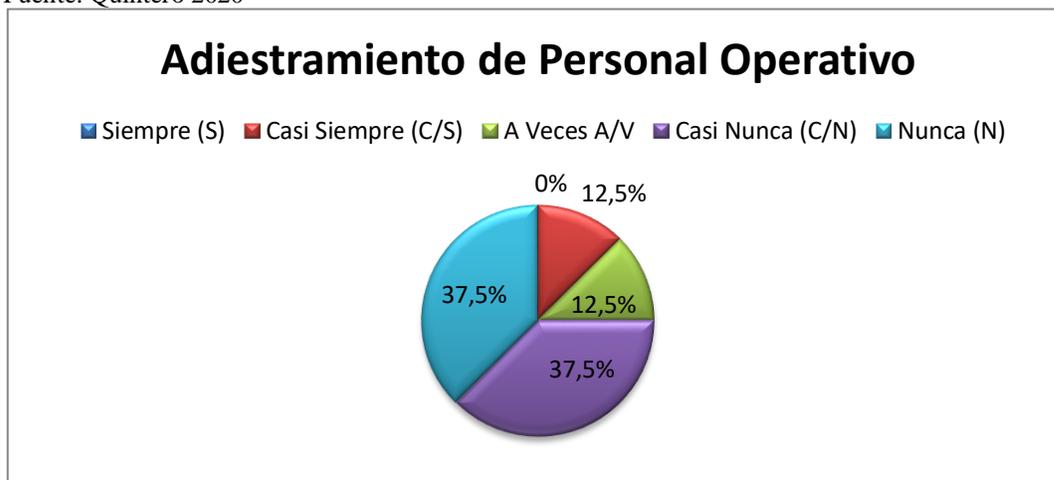
**Tabla 7**

Ítem 6 ¿Es adiestrado el personal operativo en cuanto a procesos nuevos que deban realizarse?

**Dimensión:** Operaciones

Alternativa	Frecuencia Relativa fi	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	1	12,5%
Casi nunca (C/N)	3	37,5%
Nunca (N)	3	37,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura N° 8 Indicador:** Personal operativo

Fuente: Quintero 2020

El programa de capacitación es un proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente. (Stoner, 1996). Un número mayoritario indica que el personal no es adiestrado, cuando se presentan nuevos procesos en la coordinación, mientras que un 25 % indican que casi siempre y a veces son capacitados.

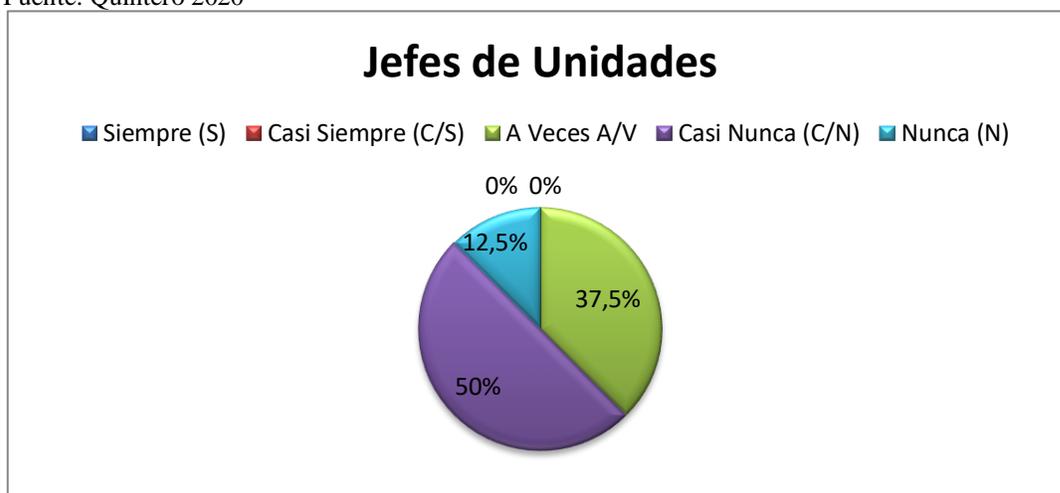
**Tabla 8**

Ítem 7 ¿Los jefes de unidades mantienen un seguimiento a la ejecución de actividades?

**Dimensión:** Operaciones

Alternativa	Frecuencia Relativa fi	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)		0%
A veces (A/V)	3	37,5%
Casi nunca (C/N)	4	50%
Nunca (N)	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 9 Indicador:** Jefes de unidades

Fuente: Quintero 2020

El control lo realiza el director, que se sirve del presupuesto para controlar el ritmo de gasto (Martínez, 2006). En este orden de ideas, más de la mitad de los encuestados manifiestan que los jefes de unidades no generan un seguimiento a la ejecución de actividades, mientras que un 37,5 % indican que a veces realizan el seguimiento, acción de suma importancia para cuantificar la magnitud de logro en cada ejercicio económico.

**Tabla 9**

Ítem 8 ¿Procuran los jefes de unidades perfeccionar las operaciones en cada período económico?

**Dimensión:** Operaciones

Alternativa	Frecuencia Relativa fi	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)		0%
A veces (A/V)	2	25%
Casi nunca (C/N)	3	37,5%
Nunca (N)	3	37,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 10 Indicador:** Jefes de unidades

Fuente: Quintero 2020

La mejora continua se refiere al énfasis que se pone en la calidad y destaca el compromiso de dirigir hacia la excelencia (Heyzer y Render, 2004). De acuerdo a la información obtenida, los jefes de unidades no buscan en su totalidad el perfeccionamiento de las operaciones realizadas en cada período económico, lo que dificulta el mejoramiento en cuanto a la ejecución de actividades.

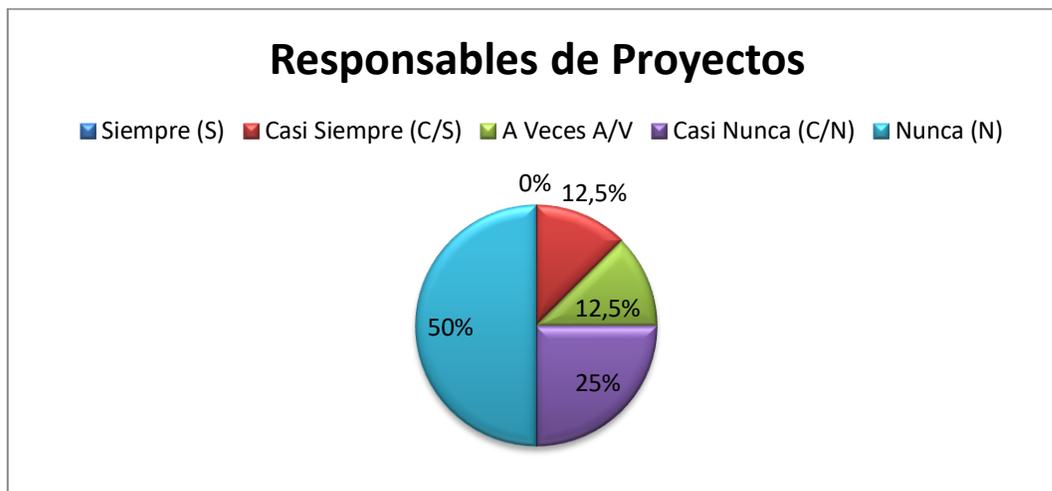
**Tabla 10**

Ítem 9 ¿Los responsables de proyectos manifiestan disposición de cooperación con el personal encargado de la planificación institucional?

**Dimensión:** Operaciones

Alternativa	Frecuencia	
	Relativa	Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	1	12,5%
Casi nunca (C/N)	2	25%
Nunca (N)	4	50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 11 Indicador:** Responsables de proyectos

Fuente: Quintero 2020

La convicción de solidaridad humana, se logra mediante una sistemática cooperación, dentro del orden que implica una coordinación auténtica (Aguilar, 2004). Un porcentaje importante denota que no se genera un ambiente de cooperación entre los responsables de proyectos y los gestores del departamento.

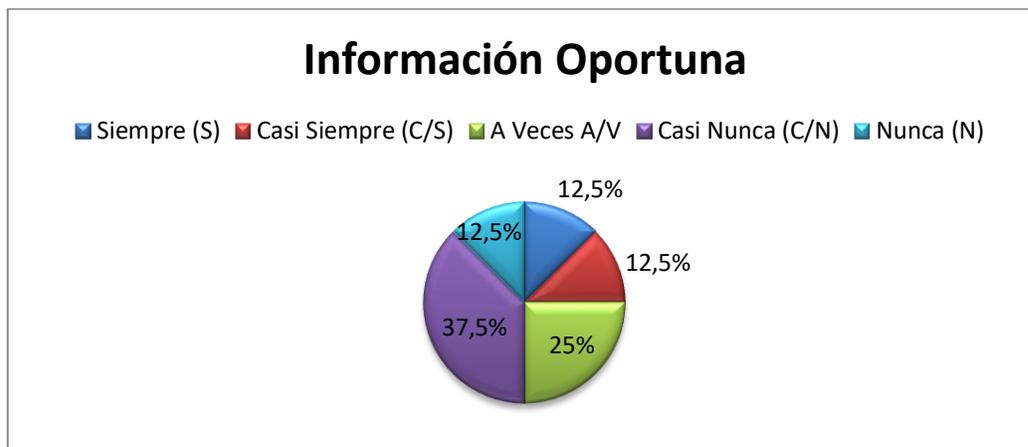
**Tabla 11**

Ítem 10 ¿Facilitan los responsables de proyectos información oportuna al personal a cargo de la estadística institucional?

**Dimensión:** Operaciones

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)	1	12,5%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	2	25%
Casi nunca (C/N)	3	37,5%
Nunca (N)	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 12 Indicador:** Responsables de proyectos

Fuente: Quintero 2020

El director de una unidad estará encargado de transmitir y anunciar al exterior las informaciones generadas dentro de ella. (Beltrán et al. 2018:49) en este particular, un número significativo infiere que los jefes de proyectos presentan la información requerida de forma oportuna, aunque no en su totalidad, lo que indica que deben seguir trabajando y motivando a los responsables de cada proyecto para mejorar los resultados

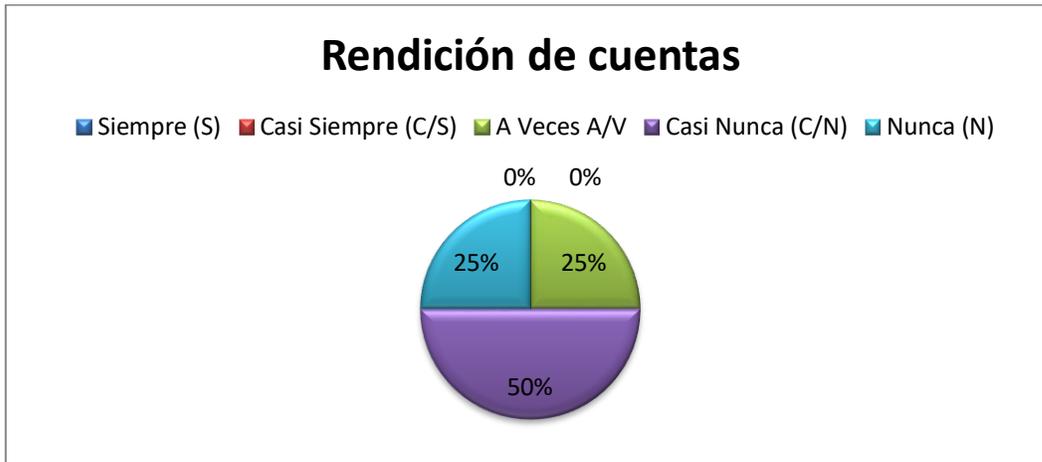
**Tabla 12**

**Ítem 11** ¿Los responsables de proyectos presentan la rendición de cuenta en el lapso estipulado?

**Dimensión:** Operaciones

Alternativa	Frecuencia	
	Relativa	Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)		0%
A veces (A/V)	2	25%
Casi nunca (C/N)	4	50%
Nunca (N)	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 13 Indicador:** Responsables de proyectos

Fuente: Quintero 2020

Rendir cuentas no es solo la presentación de un balance, es someterse a examen de conducta en relación con el encargo (Morales, 1984). En la mayoría de los casos, los responsables de proyectos no presentan la rendición de cuenta en el plazo fijado, de acuerdo a la información obtenida, lo cual indica que debe incrementarse el nivel de compromiso hacia tan importante acción administrativa.

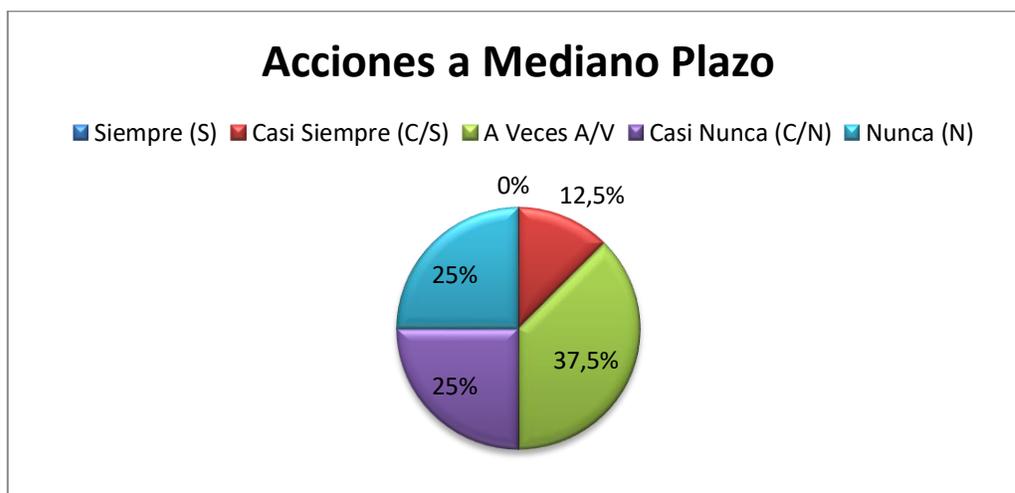
**Tabla 13**

Ítem 12 ¿Las acciones a mediano plazo están sujetas a cambios imprevistos?

**Dimensión:** Acciones y proyectos

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	3	37,5%
Casi nunca (C/N)	2	25%
Nunca (N)	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 14 Indicador:** Mediano plazo

Fuente: Quintero 2020

Las organizaciones para poder sobrevivir en un entorno de competencia y de continuos cambios, no solo deben ser eficientes, sino además deben ser innovadoras. (Martínez, 2006) es notorio que las acciones a mediano plazo, se presentan cambios imprevistos y en otros casos no, por tanto los trabajadores deben estar preparados para asumirlos de la mejor manera.

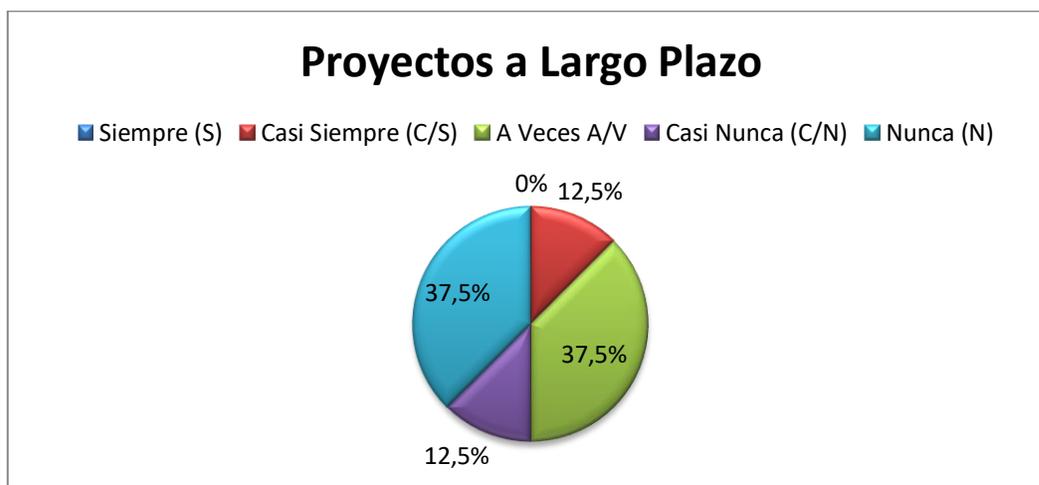
**Tabla 14**

Ítem 13 ¿Los proyectos estipulados a largo plazo se cumplen de acuerdo a lo planeado?

**Dimensión:** Acciones y proyectos

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	3	37,5%
Casi nunca (C/N)	1	12,5%
Nunca (N)	3	37,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 15 Indicador:** Largo plazo

Fuente: Quintero 2020

La gestión de proyecto es la asignación, vigilancia y utilización de recursos para lograr el objetivo (Martínez, 2006), los resultados reflejan que en algunos casos se cumplen los proyectos a largo plazo de acuerdo a lo planeado, mientras que en otras oportunidades no es así, por lo que se requiere de acciones para alcanzar la meta propuesta en el mencionado período.

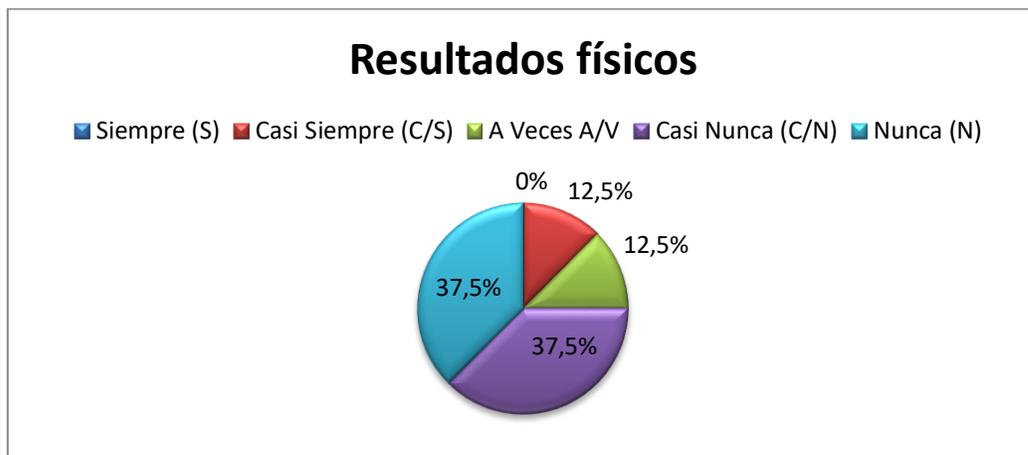
**Tabla 15**

Ítem 14 ¿Genera el departamento la revisión exhaustiva acerca de los resultados físicos que se obtienen?

**Dimensión:** Resultados

Alternativa	Frecuencia	
	Relativa	Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	1	12,5%
Casi nunca (C/N)	3	37,5%
Nunca (N)	3	37,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 16 Indicador:** Físicos

Fuente: Quintero 2020

La evaluación tiene que ser la estrategia de la empresa, y el sistema evaluación debe avanzar hacia la evaluación de la efectividad, más que de la cantidad de resultados o productos (Szakonyi, 1994 citado por Martínez, 2006). La revisión exhaustiva no se realiza en su totalidad acerca de los resultados físicos obtenidos en cada período, sin embargo se realiza de acuerdo a la información suministrada, lo cual es un indicio para mejorar dicho procedimiento en los próximos períodos económicos

**Tabla 16**

Ítem 15 ¿Los resultados tangibles corresponden a los requeridos por la coordinación?

**Dimensión:** Resultados

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)		0%
A veces (A/V)	3	37,5%
Casi nunca (C/N)	4	50%
Nunca (N)	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 17 Indicador:** Físicos

Fuente: Quintero 2020

Para (Zambrano, 2011) los resultados tangibles pueden ser, edificaciones, vialidad entre otros palpables. Es relevante que los resultados tangibles no corresponden en la mayoría de los casos a los requeridos por la coordinación, mientras que un 37,5 % indica que si, lo cual es evidente la necesidad de mejorar para incrementar la satisfacción institucional.

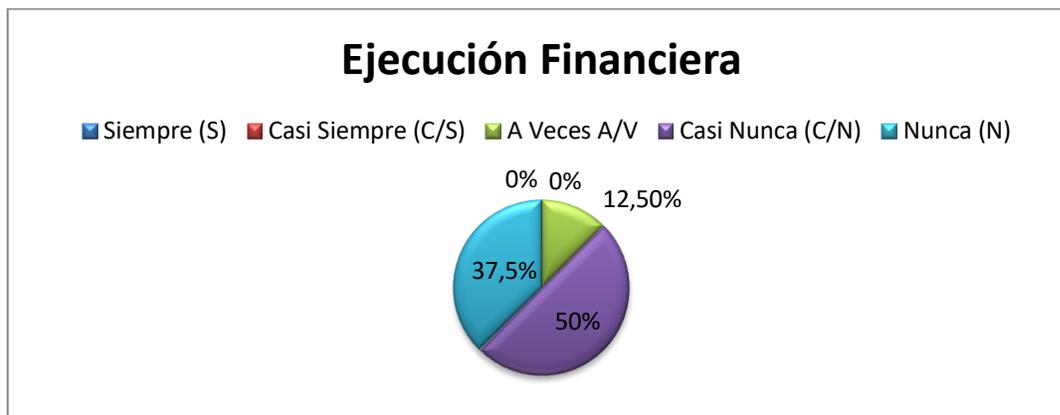
**Tabla 17**

Ítem 16 ¿La ejecución financiera del departamento es distribuida de acuerdo a las principales necesidades?

**Dimensión:** Resultados

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)		0%
A veces (A/V)	1	12,5%
Casi nunca (C/N)	4	50%
Nunca (N)	3	37,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 18 Indicador:** Financieros

Fuente: Quintero 2020

Uno de los desafíos para funcionamiento y operación de las organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros (Cabrera et al., 2017) en su mayoría, los encuestado expresan que la ejecución financiera no se distribuye de acuerdo a las principales necesidades, lo cual puede afectar a la solución de problemáticas que no se esten considerando.

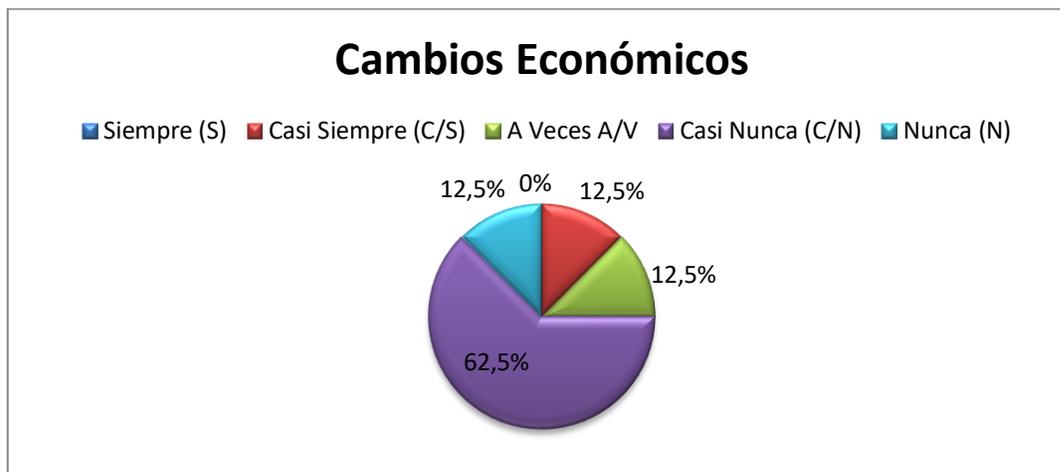
**Tabla 18**

Ítem 17 ¿Se encuentra la ejecución financiera afectada por cambios económicos como la inflación, dificultando el cumplimiento total de los proyectos?

**Dimensión:** Resultados

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	1	12,5%
Casi nunca (C/N)	5	62,5%
Nunca (N)	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 19 Indicador:** Financieros

Fuente: Quintero 2020

Las organizaciones están acostumbradas a trabajar con un número de variables que deben controlar y medir en tiempo real, para, corregir posibles desviaciones (Martínez, 2006). De acuerdo a la información obtenida, la ejecución financiera en la mayoría de los casos no se ve afectada por problemas inflacionarios para la culminación total de los proyectos.

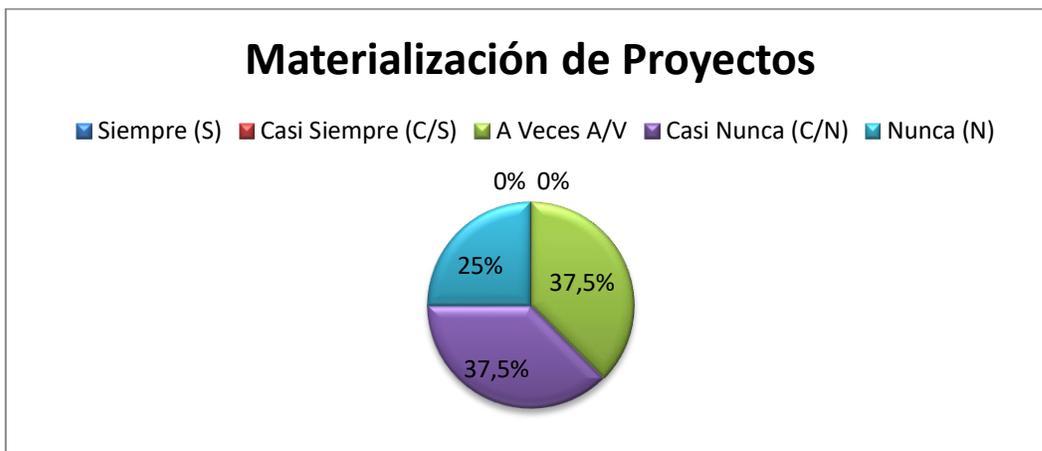
## Cuadro 19

Ítem 18 ¿Como coordinación de planificación y estadística institucional, evalúan si la materialización de los proyectos en obras es culminada en su totalidad?

**Dimensión:** Evaluación de resultados

Alternativa	Frecuencia	
	Relativa	Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)		0%
A veces (A/V)	3	37,5%
Casi nunca (C/N)	3	37,5%
Nunca (N)	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura N° 20 Indicador:** Bienes

Fuente: Quintero 2020

Establecer los resultados exige atención sobre lo que pasa después de haber invertido en actividades de Recursos Humanos (Ulrich, 1998) en este tenor, solo el 37,5 % de la población afirma que se realiza una evaluación acerca de la materialización de los proyectos, mientras que el porcentaje faltante indica lo contrario, en el que se refleja falta de información en los y por ende la toma de decisiones al respecto.

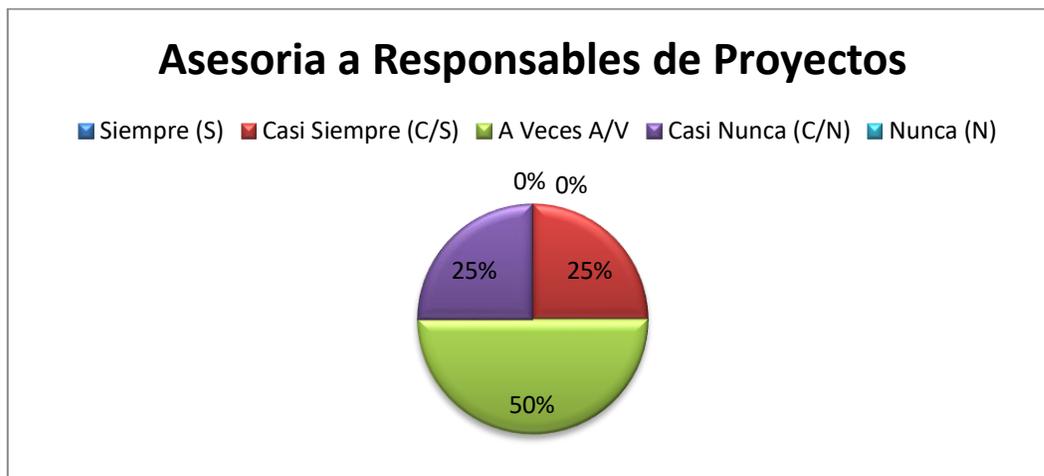
**Tabla 20**

Ítem 19 ¿Prestan asesoría a los responsables de los proyectos que no cumplen correctamente con la materialización de cada acción?

**Dimensión:** Evaluación de resultados

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	2	25%
A veces (A/V)	4	50%
Casi nunca (C/N)	2	25%
Nunca (N)		0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura 21 Indicador:** Bienes

Fuente: Quintero 2020

El adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos problemas (Aguilar, 2004) En cuanto a la información obtenida, en su mayoría se presta asesoría a los responsables de proyectos, lo que genera oportunidades de fortalecimiento entre la coordinación y los encargados de proyectos.

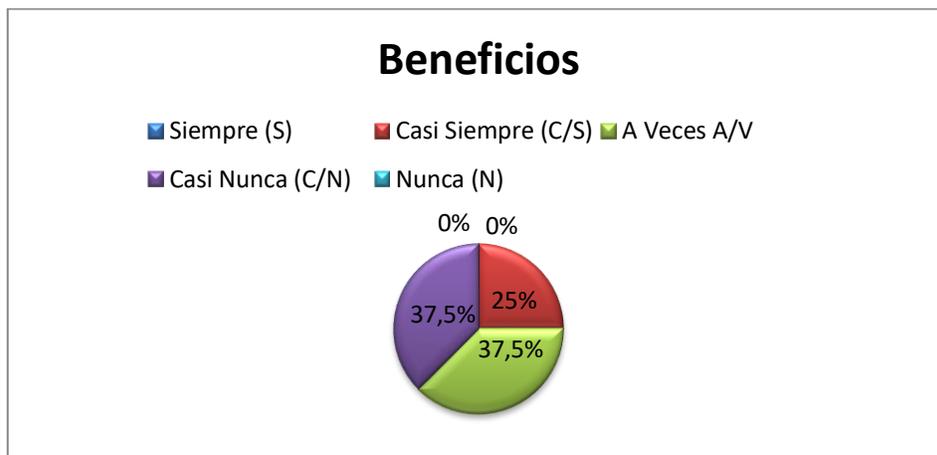
**Tabla 21**

Ítem 20 ¿Procura la coordinación accionar en función de que los resultados que se obtengan generen beneficios para la comunidad universitaria?

**Dimensión:** Evaluación de resultados

Alternativa	Frecuencia	
	Relativa	Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	2	25%
A veces (A/V)	3	37,5%
Casi nunca (C/N)	3	37,5%
Nunca (N)		0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura N° 22 Indicador:** Servicios

Fuente: Quintero 2020

Los resultados de la Administración pública se denominan bienes públicos lo cual son productos tangibles y servicios públicos que representan a los productos intangibles.(Zambrano, 2011) De acuerdo a la información obtenida, menos de la mitad de la población encuestada expresa que se procura un bienestar para la comunidad universitaria a través de los resultados obtenidos, teniendo mayor preponderancia la opción a veces y casi nunca, lo cual refleja la falta de vinculación de los objetivos alcanzados y los objetivos esperados.

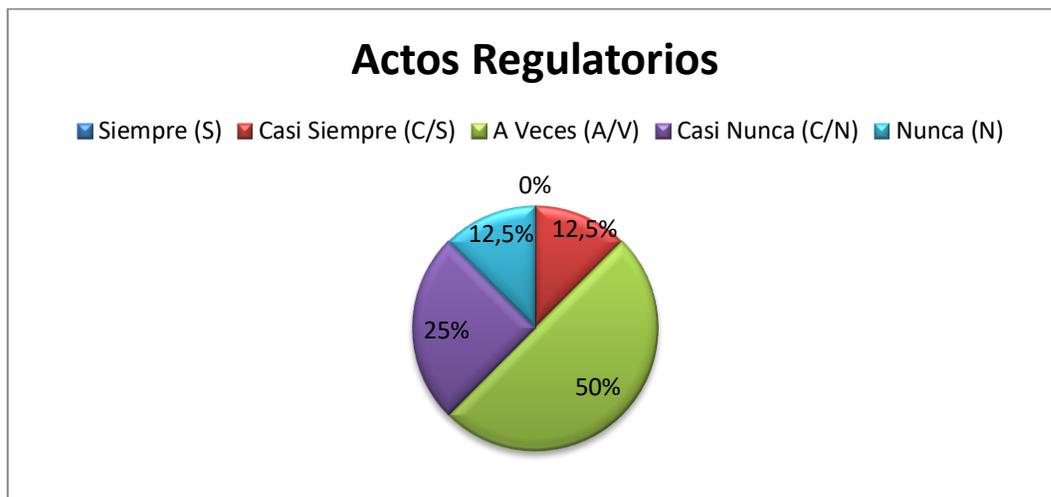
**Tabla 22**

Ítem 21 ¿Verifican que los procesos cumplan con los actos regulatorios estipulados por la ONAPRE?

**Dimensión:** Evaluación de resultados

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	1	12,5%
A veces (A/V)	4	50%
Casi nunca (C/N)	2	25%
Nunca (N)	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura N° 23 Indicador:** Actos de regulación

Fuente: Quintero (2020)

La ONAPRE, es el Órgano rector del Sistema Presupuestario Público Nacional, para los órganos y entes regidos por la (L.O.A.F.S.P). Los datos obtenidos permiten denotar que en su mayoría son cumplidos los procesos regulatorios estipulados en el área de presupuesto público, lo cual es favorable para la casa de estudio, sin dejar de considerar el trabajo continuo para que se cumplan estos actos regulatorios en su totalidad.

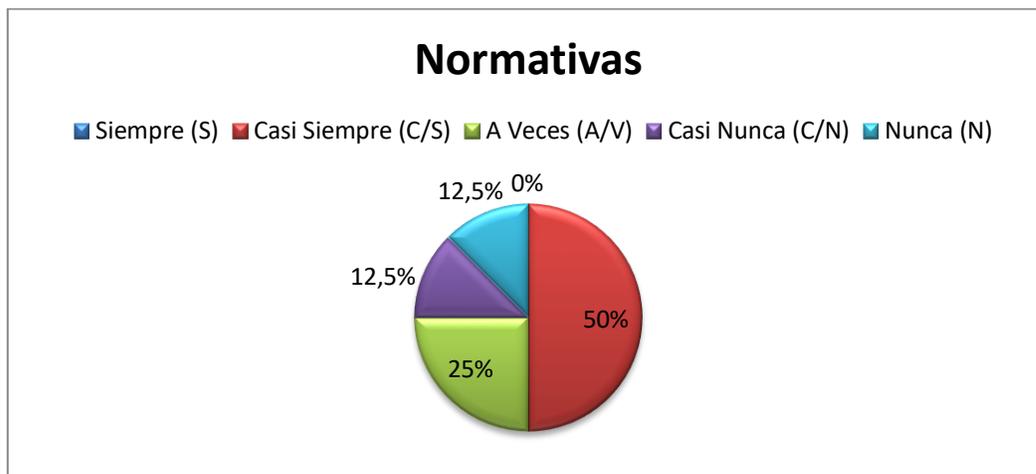
**Tabla 23**

Ítem 22 ¿Las acciones que realiza la coordinación se enmarca en las normativas estipuladas por la OPSU?

**Dimensión:** Evaluación de resultados

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	4	50%
A veces (A/V)	2	25%
Casi nunca (C/N)	1	12,5%
Nunca (N)	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Quintero 2020



**Figura N° 24 Indicador:** Actos de regulación

Fuente: Quintero (2020)

El contexto legal está constituido por las leyes que regulan el comportamiento de la organización, imponiendo restricciones y condicionamientos (Marco, 2018:33). Con respecto a los actos regulatorios emanados por OPSU, los encuestados manifiestan de forma mayoritaria que se cumplen las normativas, mientras que un 25 % expresó que nunca o casi nunca se cumplen, lo cual debe generar la expectativa de cumplimiento de dichas directrices de forma totalitaria puesto que es el ente encargado de regir las casas de estudio en Venezuela.

**Tabla 24 Categorizar las estrategias de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ**

<b>Definición teórica</b>	<b>Aplicación práctica</b>
<p>Es el diseño de varias herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Metas</li> <li>- Definición de valores</li> </ul> <p>(Zambrano, 2006)</p>	<p>-Se identifica con la misión visión de la Dirección planificación y presupuesto institucional.</p> <p>- Posee objetivos: general y específicos, los cuales detallan a precisión la direccionalidad para el cumplimiento de los mismos.</p> <p>- Específica las funciones del encargado de direccionar el departamento.</p> <p>(Manual del departamento DPPI)</p>

Fuente: Quintero (2020)

**Tabla 25 Determinar los elementos de control como herramienta de producción pública y las estrategias de gestión aplicadas por la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ.**

<b>Elementos de control como herramienta de producción pública.</b>	<b>Estrategias de gestión aplicadas por la coordinación de planificación y estadística institucional</b>
<p>Asegura la consecución de objetivos y planes, prefijados en la fase de planeación.</p> <p>Se centra en actuar para que los resultados generados en la fase que le precede sean los deseados.</p> <p>Capacidad para influir sobre los comportamientos de los responsables funcionales y operativos.</p> <p>(Carballo, 2013)</p>	<p>Coordinar y controlar las actividades de planeación y rendición institucional, enmarcadas en los objetivos.</p> <p>Establece políticas, estrategias y metodologías, para orientar el desarrollo y presentación de los planes y proyectos institucionales.</p> <p>Desarrolla cursos que conduzcan a la transformación y pertinencia de los planes y proyectos, así como implantar una cultura de planificación y rendición de cuentas.</p> <p>Basado en los objetivos de la coordinación</p>

Fuente: Quintero (2020)

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 Conclusiones**

Aplicar y analizar el control de gestión, es fundamental para evaluar el desenvolvimiento de las funciones de acuerdo a lo planeado, la coordinación de planificación y estadística institucional adscrita a la dirección de presupuesto de la UNELLEZ, aplica el control de la gestión realizada, de forma indispensable puesto que de las acciones realizadas y objetivos obtenidos depende la planificación para los posteriores períodos económicos y la obtención de nuevos recursos para la culminación, o inicio de proyectos propios de tan importante oficina presupuestaria; basándose en las estadísticas obtenidas por la dependencia a través de los responsables de cada proyecto en la casa de estudio.

En virtud del cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación se describe su abordaje, en siguiente orden: en atención al objetivo número uno (1) Identificar el plan de gestión implementado en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ, se puede concluir que el plan se elabora en base a la razón de ser del departamento, lo cual comprende; presentación del plan estratégico, plan operativo anual, rendición de la ejecución física y financiera, estadística y memoria y cuenta de la mencionada casa de estudio.

El plan de control de gestión fue desglosado en el cuadro de operacionalización de variables, aplicando un instrumento de recolección de datos, en el que se obtuvo la siguiente información: con referencia a la dimensión planeación; se presenta deficiencia en el adiestramiento del personal operativo, manifestando también la baja descripción en los objetivos específico acerca de tareas a desarrollar así como en el período de ejecución de actividades, los objetivos específicos no son examinados con regularidad para evaluar su cumplimiento.

Con referencia a las operaciones a ejecutar los resultados deducen que el personal operativo no desempeña sus funciones de forma eficaz y eficiente, en cuanto al

adiestramiento no es aplicado en la mayoría de los casos. De igual forma el seguimiento a la ejecución de actividades por parte de los jefes de unidades, no es realizado en su totalidad, denotándose la deficiencia en el perfeccionamiento de las operaciones. Siendo baja la disposición de cooperación por parte de los jefes de proyectos.

En relación a las acciones y proyectos, la rendición de cuentas en la mayoría de los casos no es presentada en el lapso correspondiente y los cambios en las acciones a desarrollar a mediano y largo plazo están sujetas a cambios imprevistos en un 50 por ciento (%) de los casos.

En cuanto a los resultados físicos y financieros, la coordinación no realiza en la mayoría de los caso una revisión exhaustiva de los resultados físicos que se obtienen; la ejecución financiera no responde a las principales necesidades de la casa de estudio. No se refleja incremento en los cambios económicos para el período presupuestario, considerando que debido a la situación económica del país, en la universidad no se han realizado obras de gran envergadura.

De acuerdo a la dimensión evaluación de resultados, no se evalúan los resultados en su totalidad, y un número significativo de encuestado manifestó que desde la coordinación se busca favorecer a la comunidad universitaria con los logros a obtener en la gestión presupuestaria. También es positiva la evaluación de los procesos, mediante el cumplimiento de los actos regulatorios como OPSU y ONAPRE.

En respuesta del objetivo específico número dos (2) Categorizar las estrategias de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ, como principal estrategia se enmarca la Misión y Visión de la dirección de Presupuesto, que expresan de forma clara y concisa la razón de ser del departamento y el posicionamiento que desean alcanzar , seguido de los objetivos de la coordinación los cuales especifican las acciones a realizar para alcanzar la planificación propuesta en cada periodo económico, de igual forma se describen las funciones del coordinador de la oficina, puesto que es el encargado de velar y controlar las actividades desarrolladas; notándose la falta de estipulación de valores en la coordinación.

De acuerdo al último objetivo, determinar los elementos de control como herramienta de producción pública y las estrategias de gestión aplicadas por la coordinación objeto de estudio, se puede constatar que los elementos de control en la administración pública referidos a la verificación de consecución de objetivos y planes, así como el seguimiento hacia los resultados generados, para cerciorarse que correspondan a los deseados o planificados

Apoyándose del personal funcional y operativo de la coordinación concuerdan con el accionar de la mencionada dependencia, puesto que se encarga de coordinar y controlar las actividades relacionadas a la consolidación y presentación del plan estratégico, plan operativo anual, rendición de la ejecución así como la presentación de la estadística generada; enmarcando los procedimientos en base a los lineamientos de la ONAPRE, OPSU y demás reglamentos.

## **4.2 Recomendaciones**

Representar a corto, mediano y largo plazo los logros alcanzados y los nudos crítico presentados, para la toma de decisiones preventivas y correctivas que coadyuven al desarrollo oportuno del plan operativo anual.

Propiciar el adiestramiento del personal operativo.

Contrastar los objetivos departamentales con la planificación ejecutada, en pro de verificar la direccionalidad de las acciones desarrolladas.

Analizar los resultados físicos y financieros obtenidos, a través de las estadísticas registradas en la coordinación, e incrementar el seguimiento de la ejecución de actividades.

Promover estrategias motivacionales para propiciar la rendición de cuentas en el lapso estipulado, por parte de los jefes de proyectos.

Priorizar las principales necesidades de la casa de estudio, para generar los proyectos correspondientes y materializarlos en el plan operativo anual.

Estipular los valores del departamento como estrategia de gestión, y agregar al manual en base a la razón de ser de la dependencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albán, J. Poma, A. (2018) *Problemática del sistema de control interno para erradicar la corrupción en el Estado Peruano*. 1 (2). Universidad Católica Benedicto XVI. Trujillo, Perú.
- Álvarez, A. (n.d) *Estadística empresarial*.
- Aguilar, A. (2004) *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ed. LIMUSA S.A. México
- Ángel, H. (1999) *Control de Gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile.
- Arias, F. (2012) *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. (6ta ed.) Editorial episteme. Caracas Venezuela.
- Cabrera, C. Fuentes, M. y Cerezo, G. (2017) *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Ecuador.
- Carballo J. (2013) *Control de la gestión empresarial*. 8va edición. Editorial Esic. Madrid España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453 (Extraordinaria), 24-03-2000. Con la Enmienda N° 1 aprobada Referendo Constitucional, 15-01-2009.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma ed.) México. Mc Graw Will.
- Eslava, J. (2013) *La gestión del control de la empresa*. Madrid. Editorial ESIC.
- Furtado, A. (2010) *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el área de desarrollo del producto de una empresa de consumo masivo*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas Venezuela.

- Heizer, J. y Render, B. (2004) *Principio de Administración de Operaciones*. 5nd ed. Pearson Educación. México
- Hernández, J. (2004) *El nuevo sistema de control interno para Europa: la problemática de las agencias Europeas*. Auditoria pública N°33. Universidad de Murcia.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010) *Metodología de la investigación*. Edición 5. Mc Graw Hill. Mexico.
- Hormazábal, G. (2017) *propuesta de un sistema de control de gestión estratégico para un centro de salud familiar*. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y Social ILPES (2003) *Gestión pública por resultados y programación plurianual*. Publicación de las Naciones Unidas CEPAL. Santiago de Chile.
- Kralj, F. (1988). *Gestión, evaluación de la Gestión y control de gestión*. Buenos Aires: se
- Ley de universidades (1970). Gaceta oficial número 1429. Caracas Venezuela.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Asamblea Nacional Exp. N° 1013. Año 2013
- Marco, F. (2016) *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. 2nd ed. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Argentina.
- Martínez, L. (2006) *Gerencia del cambio y la innovación en la empresa*. 1nd ed. España
- Morales, F. (1984) *La rendición de cuentas*.
- Monascal F. (2010) *Propuesta del método de gestión del control interno: caso gerencia de auditoría Italviajes C.A*. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Paredes, F. (2006) *El presupuesto público aspectos teóricos y prácticos*. Publicaciones vicerrectorado académico CODEPRE. Edición G. Mérida Venezuela.
- Publicaciones vértice S.L. (2008) *Control de gestión*. Málaga España
- Romero, E. (2013) *Presupuesto público y contabilidad gubernamental*. 5ed. ECOE ediciones Bogotá, Colombia.
- Ruiz, R. (2001) *Evolución histórica del control*. Colombia
- Quintana, A. y Granados, J. (2018) *Desarrollo de un prototipo para gestión y control de PQR generadas a la empresa tv satélite Arauca, de manera que se les pueda dar trazabilidad de forma ágil y efectiva*. Universidad cooperativa de Colombia, sede Arauca.
- Sabino, C. (2007) *El Proceso de la Investigación. Una Introducción Teórico-Práctico*. (9na Ed). Caracas: Panapo
- Sánchez, L. Colmenárez, A. y Gómez, D. (2020) Gobernanza en universidades públicas desde la perspectiva de la auditoría de gestión: caso Venezuela. *Espacios*, 41(Nº2) 20.
- Sstoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (1994) *Administración*. 6nd ed. Pearsòn.
- Ulrich, D. (1998) *Evaluación de resultados*. España.
- Yáñez, G. (2016) *Propuesta sistema de control de gestión empresa chilexpress*. Universidad de Chile. Santiago e Chile.
- Zambrano, A. (2011) *Planificación estratégica presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

## ANEXO A



**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales**

**“Ezequiel Zamora”**

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Estudios Avanzados**

### INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.

#### Instrucciones

A continuación se presentan una serie de ítems, los cuales tienen como finalidad recabar información para el desarrollo de la investigación titulada: control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional de la UNELLEZ año 2020

Seleccione con una equis (X) la opción que determine en cada ítem.

<b>S</b>	Siempre
----------	---------

<b>CS</b>	Casi Siempre
-----------	--------------

<b>AV</b>	A Veces
-----------	---------

<b>CN</b>	Casi Nunca
-----------	------------

<b>N</b>	Nunca
----------	-------

Nro.	Ítem	S	CS	AV	N	CN
<b>Dimensión:</b> Planeación (objetivos)						
<b>Indicadores:</b> General y específicos.						
1	¿Describe con claridad el objetivo general el propósito principal de la coordinación para realizar la planificación en cada período?					
2	¿La estadística obtenida es considerada como información relevante para conocer si se está logrando el objetivo principal de la organización?					
3	¿Se describen con claridad los objetivos específicos acerca de las acciones a desarrollar en cada período económico?					
4	¿Durante el período de ejecución de actividades se examinan los objetivos específicos, para evaluar si se cumplen de acuerdo a lo planeado?					

<b>Dimensión:</b> Operaciones						
<b>Indicadores:</b> Personal operativo, jefes de unidades, responsables de proyectos						
5	¿El personal operativo de la coordinación de planificación y estadística institucional se desempeña de forma eficaz y eficiente?					
6	¿Es adiestrado el personal operativo en cuanto a procesos nuevos que deban realizarse?					
7	¿Los jefes de unidades mantienen un seguimiento a la ejecución de actividades?					
8	¿Procuran los jefes de unidades perfeccionar las operaciones en cada período económico?					
9	¿Los responsables de proyectos manifiestan disposición de cooperación con el personal encargado de la planificación institucional?					
10	¿Facilitan los responsables de proyectos información oportuna al personal a cargo de la estadística institucional?					
11	¿Los responsables de proyectos presentan la rendición de cuenta en el lapso estipulado?					
<b>Dimensión:</b> Acciones y proyectos						
<b>Indicadores:</b> mediano, largo plazo						
12	¿Las acciones a mediano plazo están sujetas a cambios imprevistos?					
13	¿Los proyectos estipulados a largo plazo se cumplen de acuerdo a lo planeado?					
<b>Dimensión:</b> Resultados						
<b>Indicadores:</b> Físicos, financieros.						
14	¿Genera el departamento la revisión exhaustiva acerca de los					

	resultados físicos que se obtienen?					
15	¿Los resultados tangibles corresponden a los requeridos por el departamento?					
16	¿La ejecución financiera del departamento es distribuida de acuerdo a las principales necesidades?					
17	¿Se encuentra la ejecución financiera afectada por cambios económicos como la inflación, dificultando el cumplimiento total de los proyectos?					
<b>Dimensión:</b> Evaluación de resultados						
<b>Indicador:</b> bienes, servicios, actos de regulación.						
18	¿Como coordinación de planificación y estadística institucional, evalúan si la materialización de los proyectos en obras es culminada en su totalidad?					
19	¿Prestan asesoría a los responsables de los proyectos que no cumplen correctamente con la materialización de cada acción?					
20	¿Procura la coordinación accionar en función de que los resultados que se obtengan generen beneficios para la comunidad universitaria?					
21	¿Verifican que los procesos cumplan con los actos regulatorios estipulados por la ONAPRE?					
22	¿Las acciones que realiza la coordinación se enmarca en las normativas estipuladas por la OPSU?					

## ANEXO B

### Validación del Instrumento

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a ocho (8) trabajadores de la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ, 2020

#### Datos del Experto

Nombre y Apellido: Yusbely Tovar

C.I. N. ° 15.924.246 Profesión: Lcda. Administración, MSc. Gerencia Empresarial

Fecha de la Validación: 24/07/2021.

N° de Ítem	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		

Observaciones: **Aplicar Instrumento.**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
Programa de Estudios Avanzados



### Carta de Validación

Yo, Yusbely Tovar, titular de la Cédula de Identidad No.15.924.246, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos en mi condición de Experto en el área de Administración, correspondiente al Trabajo de Grado titulado **Analizar el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ año 2020**, ratifico que he leído el instrumento anexo, por la Magister : **Isamar Carolina Quintero Leal**, titular de la cedula de identidad N° **V-19.350.417**, como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia y planificación institucional, Universitaria en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ - BARINAS). El Cual **Apruebo** en calidad de validador.

Considero que el instrumento reúne los requisitos según los objetivos planteados para ser aplicados por el investigador.

En Barinas a los 24 días del mes de Julio de 2021.

Firma del Experto:

Cedula de Identidad No. V-15.924.246

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a ocho (8) trabajadores de la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ, 2020**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Yudith del Carmen González Valecillos

C.I. N. ° 12.552.793 Profesión: Magister en Políticas Sociales y Gestión Local

Fecha de la Validación: 27-07-2021

N° de ítem	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		

Observaciones: **Aplicar instrumento.**

---



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
Programa de Estudios Avanzados



### Carta de Validación

Yo, Yudith del Carmen González Valecillos, titular de la Cédula de Identidad No 12.552.793 por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos en mi condición de Experto en el área de Administración de Empresas y Gerencia, correspondiente al Trabajo de Grado titulado **Analizar el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ año 2020**, ratifico que he leído el instrumento anexo, por LA Magister : **Isamar Carolina Quintero Leal**, titular de la cedula de identidad N° **V-19.350.417**, como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia y planificación institucional, Universitaria en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ - BARINAS). El Cual **Apruebo** en calidad de validador.

Considero que el instrumento reúne los requisitos según los objetivos planteados para ser aplicados por el investigador.

En Barinas a los 27 días del mes de Julio de 2021.

Firma:

Cedula de Identidad No. V-**12.552.793**

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a ocho (8) trabajadores de la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ, 2020**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: **Adrian Alberto Odriozola Ramírez**

C.I. N. ° **V-15.670.182** Profesión: **Msc. Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional, Lcdo. Contaduría Pública**

Fecha de la Validación: **26/07/2021**

N° de Ítem	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		

Observaciones: **Aprobado para ser aplicado**



V15670182



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
Programa de Estudios Avanzados



### Carta de Validación

Yo, **Adrian Alberto Odriozola Ramírez**, titular de la Cédula de Identidad No. **V-15.670.182**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos en mi condición de Experto en el área de: **Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional**, correspondiente al Trabajo de Grado titulado **Analizar el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional UNELLEZ año 2020**, ratifico que he leído el instrumento anexo, por la Magister : **Isamar Carolina Quintero Leal**, titular de la cedula de identidad N° **V-19.350.417**, como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia y planificación institucional, Universitaria en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ - BARINAS). El Cual **Apruebo** en calidad de validador.

Considero que el instrumento reúne los requisitos según los objetivos planteados para ser aplicados por el investigador.

En Barinas a los **14** días del mes de **Julio** de **2020**.

Firma del Experto: 

Cedula de Identidad No. V-15.670.182

## ANEXO C

### Cálculo de Confiabilidad

Cálculo de la confiabilidad del instrumento elaborado para (Analizar el control de gestión en la coordinación de planificación y estadística institucional adscrita a la Dirección de Presupuesto de la UNELLEZ año 2020.), mediante el coeficiente estadístico Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )

ÍTEMES																							
SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL
1	1	3	1	3	2	3	2	4	3	2	2	3	4	2	4	3	3	2	4	3	2	3	59
2	2	4	3	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	78
3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	88
4	5	2	3	4	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	2	4	4	86
5	2	3	5	3	3	5	3	5	4	4	3	4	2	3	4	4	4	5	4	2	2	5	79
6	2	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	3	5	2	5	5	4	3	3	4	2	85
7	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	1	3	5	3	5	3	4	3	5	4	3	4	81
8	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	89
SUMATORIA	22	27	27	32	28	31	32	30	33	33	26	32	29	30	32	30	34	30	31	24	25	27	645
MEDIA	2,75	3,38	3,38	4,00	3,50	3,88	4,00	3,75	4,13	4,13	3,25	4,00	3,63	3,75	4,00	3,75	4,25	3,75	3,88	3,00	3,13	3,38	80,63
VARIANZA	1,64	0,84	1,41	0,57	1,14	0,70	1,14	0,50	0,70	1,27	1,64	0,57	1,13	1,36	1,14	0,50	0,50	0,79	0,70	0,57	0,70	0,84	15,75
VARIANZA TOTAL																							92,84

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_j^2}{S_T^2} \right]$$

K	22
$\sum S_j^2$	15,75
$S_T^2$	92,84
SECCIÓN 1	1,05
SECCIÓN 2	0,83
<b><math>\alpha</math></b>	<b>0,87</b>