



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS PARA  
APOYO DE LA INVESTIGACIÓN**

**ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND THE FINANCIAL RESOURCES ALLOCATED  
TO SUPPORT RESEARCH**

**Recepción: 05/09/09 Revisión 06/11/09 Aceptación: 04/02/10**



Emily Villasmil ([Ver resumen curricular](#))  
Universidad del Zulia LUZ. Maracaibo Venezuela  
Correo electrónico: [emvillasmil@luz.edu.ve](mailto:emvillasmil@luz.edu.ve)



Elizabeth Castro. ([Ver resumen curricular](#))  
Profesora Titular de la Facultad de Humanidades y Educación de la  
Universidad del Zulia LUZ  
Correo electrónico: [lizcas8@gmail.com](mailto:lizcas8@gmail.com)



Euclides Torres. ([Ver resumen curricular](#))  
Profesor Titular de la Facultad de Humanidades y Educación de la  
Universidad del Zulia. Magíster en Administración Educativa. Asesor  
Académico de la UNESUR.  
Correo electrónico: [euclidesto@gmail.com](mailto:euclidesto@gmail.com)

### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa de los recursos financieros descentralizados asignados por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico para la investigación en la Universidad del Zulia. Para tal fin, la investigación es de tipo descriptiva de campo, no experimental, de carácter transversal. La población estuvo conformada por Administradores de las Facultades, Centros e Institutos de Investigaciones de la Universidad del Zulia que gestionan las partidas descentralizadas que asigna el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Los resultados de la investigación permitieron concluir que en una institución universitaria el logro de la misión organizacional reclama que los dirigentes organizacionales sean racionales y prudentes en la aplicación de los fondos institucionales invirtiendo los excedentes que pueda haber,



con prioridad en la consecución de fines relevantes en lo académico, en lo humano y lo social.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, recursos financieros, instituciones universitarias.

### ABSTRACT

#### ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND THE FINANCIAL RESOURCES ALLOCATED TO SUPPORT THE RESEARCH

This paper achievement to analyze the administrative management of decentralized financial resources allocated by the Council of Scientific and Humanistic research at the University of Zulia. To this object, research is descriptive of the field, non-experimental, cross-cutting. The population consisted of Administrators of Departments, Research Centers and Institutes at the University of Zulia managing decentralized items assigned the Council of Scientific and Humanistic Studies. The research results indicate that in a university in achieving the organizational mission demands that organizational leaders are rational and prudent in implementing institutional funds by investing the surplus, if any, with priority on achieving relevant purposes academically, humanly and socially

**Key words:** Management administrative, financial resources, academic institutions.

### RIASSUNTO

#### GESTIONE AMMINISTRATIVA E LE RISORSE FINANZIARIE ASSEGNATE PER LA RICERCA

Analizzare la gestione amministrativa delle risorse finanziarie decentralizzate ed assegnate dal Consiglio di Sviluppo Scientifico ed Umanistico della Universidad del Zulia è stato lo scopo di questa ricerca. Dopodiché, la ricerca è di tipo descrittiva, di campo, non sperimentale. La popolazione è stata costituita dagli Amministratori delle Facoltà, Centri ed Istituti di Ricerca della Universidad del Zulia, i quali gestiscono le voci decentralizzate assegnate dal menzionato Consiglio. I risultati permettono di concludere che il conseguimento della missione organizzativa dentro una istituzione richiede che i leader siano consapevoli e prudenti nell'applicazione dei fondi istituzionali investendo prioritariamente ciò che possa rimanere per la consecuzione di obiettivi accademici, umani e sociali rilevanti.

**Parole chiavi:** gestione amministrativa, risorse finanziarie, istituti universitari.

#### Introducción

A finales de la década de los noventa la mayoría de las universidades han entendido que la perspectiva conservadora que ha enfocado a la Universidad durante esta década se ha velado, con ella se ha cerrado un círculo y se ha abierto otro que tiene que ver con el futuro y con la necesidad de que todo lo referente a la universidad se acoja a la inspiración de los principios de un nuevo siglo.



En este contexto, la gestión universitaria enfrenta un desafío enorme: tiene que reconciliar las tensiones entre pasividad y excelencia, asegurar la coordinación entre disciplinas y ámbitos universitarios, infundir de mayor plasticidad en el diseño de las ofertas académicas y atender a las demandas diferenciadas de las actividades de grado y postgrado, así como las de la docencia y la investigación. Asimismo, debe asegurar la disponibilidad de recursos para sostener sus actividades básicas, preservar su legitimidad y alcanzar una adecuada efectividad en su acción frente a las diferentes fuentes de financiamiento. Para ello, debe contar con instrumentos suficientes, las tecnologías adecuadas y una formación específica y acorde a la magnitud de los desafíos a enfrentar.

Por consiguiente, un papel esencial de la gestión universitaria esta estrechamente referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión administrativa se relaciona con el manejo cotidiano de estos recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades que define el esquema de división del trabajo.

Esta perspectiva tiende a reducir el análisis de la gestión administrativa a las funciones administrativas clásicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con el énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean éstos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales. En este sentido, el énfasis de la gestión universitaria como complejo institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, cuyo objetivo básico es conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas”.

En consecuencia, la gestión universitaria suele ser entendida como la resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación y extensión, así como aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos.

En este sentido, y para cumplir con la función de promoción a la investigación en la Universidad del Zulia se crea el 01 de octubre de 1961 el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico; como la única dependencia que se encarga de la investigación, constituyendo hoy en día elemento clave en la promoción de esta actividad y teniendo como finalidad la creación de conocimientos, el avance o innovación del conocimiento adquirido o su adaptación a las condiciones particulares del país, haciendo énfasis en el desarrollo regional y para el beneficio de la comunidad.

Posteriormente, en 1994 el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia, creó lo que denominó las partidas descentralizadas, que son asignaciones presupuestarias especiales para las Facultades y Núcleos con el propósito de solucionar problemas directos o indirectos relacionadas con las investigaciones del personal académico.

En tal sentido, este estudio parte de la convicción de la necesidad de generar una mayor comprensión de la gestión universitaria de manera que esta pueda promover



modos de acción que permitan aumentar la calidad y la productividad en el desempeño de las funciones administrativas universitarias y satisfacer requerimientos de consistencia con las prioridades establecidas en la asignación de recursos para la investigación, de eficiencia y de productividad en su utilización y de eficacia en el logro de los objetivos fijados.

### **Consideraciones teóricas**

#### **Gestión Organizacional**

Se entiende por gestión al proceso emprendido por una o mas personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanza. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que le sirven de guía en este proceso. También consideran la gestión como una disciplina, definiéndola como un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio.

Pacheco, Castañeda y Caicedo (2004), definen la gestión de toda institución como el hecho de realizar cosas por un grupo de hombres, con objeto de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y económica posible. Consideran que la gestión es universal y aseguran la explotación óptima de los recursos. Igualmente, plantea que una gestión racional implica la identificación y previsión de las necesidades a satisfacer, la determinación de los objetivos, la búsqueda de las acciones mas eficaces, la decisión de elegir las acciones a realizar considerando los recursos que se tengan en el presente y que puedan estar al alcance del futuro, ejecutar las decisiones y controlar la ejecución misma, fundamentándose en el logro de los objetivos y en la toma de decisiones.

En efecto, la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados. De esta manera, el concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

#### **Estructura organizativa de las universidades autónomas**

Méndez (1993), plantea que en las Universidades se utiliza el paradigma organizativo burocrático, centralista, sistemático – cibernético o lineal funcional propio de la modernidad.

La estructura vertical (mando) y relacional de una organización tendrá mayor o menor jerarquía según su ubicación superior, medio o inferior en el organigrama. Las dependencias de mayor jerarquía (la cúpula, la cúspide) tienen el poder de decisión estratégica (deciden el desarrollo futuro de una institución). A los de abajo, le corresponde la ejecución táctica u operativa de las decisiones. En esta estructura hay una voluntad superior a la cual todos deben obediencia. Así mismo, se calcula, planifica o prevé, según lo del comité directivo quiere hacer. Esta lógica organizacional dominante la asumió el



Estado venezolano (con algunas variantes de forma) en todos sus ministerios, dependencias, institutos, entre ellos los de salud y educación.

### **Estructura organizativa de la Universidad del Zulia**

La Universidad del Zulia, posee una estructura organizativa vertical, la cual es compleja en todas sus posiciones. Se observa que la máxima autoridad esta concentrada el Consejo Universitario y en el Rector – Presidente. Presenta una ubicación en una especie de vértice superior de una pirámide como lo han señalado algunos autores. Y en la parte inferior se encuentran las demás instancias. El organigrama indica que la organización es lineal – funcional.

Las cuatro autoridades rectorales (el Rector, el Vicerrector Académico, el Vicerrector Administrativo y el Secretario), al igual que los diez Decanos son electos, bien por el Claustro, bien por la Asamblea de cada Facultad. Los directores de las Dependencias centrales y las diferentes comisiones de trabajo del Consejo Universitario las nombra el Rector bajo acuerdo grupal o personal. Los directores de las escuelas, y demás dependencias de las facultades no tienen ni legitimidad ni poder, pues sus decisiones (en el caso que la tomen) están sujetas a la aprobación del Consejo de la Facultad y/o el Decano de la misma. En relación a los Jefes de Departamento llegan al cargo no en forma directa, sino a través de un concurso. Las Comisiones Generales y por facultad o Escuela son nombradas por el Decano y el Consejo de facultad. En las facultades se forman cerca de 8 a 12 comisiones de trabajo. Esta la conforman una variedad de miembros que reflejan la mayor amplitud de la nueva gestión, formando una red organizacional que requiere coordinación y apoyo.

Los Consejos Técnicos son nombrados por el Consejo de Facultad, convirtiendo a los centros de investigación en estructuras lineales – funcionales. Tienen estos un nivel de mando impuesto máximo cuando el Director es nombrado a juicio del Decano de la Facultad. Las Secretarías Docentes aparecen en el organigrama en la línea de asesoría al Director de Escuela. Las secretarías carecen de voz y voto en el interior de los Consejos de Escuela. Son elegidas por el Decano de la Facultad.

De acuerdo al Artículo 187 a la Ley de Universidades Venezolanas, las Universidades podrán, a título de experimentación debidamente justificada y planificada, adoptar una estructura académica distinta de la prevista en la presente Ley, siempre que ello no comporte alteración en la composición o en la forma de designación o le elección de los órganos directivos de la Universidad. En sesión ordinaria del 13 de enero de 2002 el Consejo Universitario de LUZ analizó los aspectos relacionados con una Reforma Académica, un modelo gerencial Integral y la conformación organizativa general y acordó Instrumentar en la Universidad del Zulia un modelo de Organización matricial, soportado en programas y departamentos por Facultad. Según el Plan de Desarrollo Estratégico de LUZ (1998:pp29-31), aprobado por el Consejo Universitario (Resolución CU.348 del 16-09-98), La estructura académica surge de una determinada forma de organización del conocimiento.

Esta estructura tipo “árbol”, predominantemente analítica, se orienta a integrar el arte de cada una de las profesiones (correspondientes a las carreras que se estudian) a partir



de los conocimientos provenientes de las ciencias que le sirven de soporte y de las experiencias acumuladas por las comunidades profesionales. La actividad predominante es la docencia formal presencial.

El modelo aplicado a la gerencia académica de LUZ implica que los docentes se agruparan como especialistas afines, en departamentos según categorías determinadas, relativas a la organización del conocimiento (disciplina, áreas de conocimiento, áreas problema u otras). Asimismo, los docentes de diferentes departamentos participan en programas y proyectos de investigación, extensión o docencia, dirigidos a la solución de demandas concretas del medio. Los gerentes responsables de programas o proyectos coordinan personal académico de los departamentos y tiene autoridad sobre ellos a los efectos del programa o proyecto que se desarrolla.

### **Control como proceso de gestión**

El Control es entendido como la acción que compara la actuación real con la prevista y marca los desvíos para corregir la acción, o bien prever las decisiones y planes. Es la función fundamental de la gerencia cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad. Es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos.

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello, se puede definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. Amat (2002), plantea que el resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.

Según Blanco (2000), el control de gestión se relaciona con la formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora. Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

Además, se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la



capacidad de diagnóstico al control de gestión. Otros autores como Goldratt (2004), llama la atención sobre el papel de la Gestión y el Control de Gestión como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la entidad pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

### **Auditoría de Gestión como proceso de control**

La auditoría de gestión se encuentra dentro del campo de la administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. Surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Es una manera efectiva de poner en orden todos los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección, mide en los distintos niveles la eficiencia y la eficacia operativa, revela irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización que afecta el desarrollo de las operaciones. Al mismo tiempo, analiza aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles financieros y operativos, formas de operar y aprovechamiento de recursos. Determina si el organigrama de la empresa o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración.

Por otra parte, evalúa si la rentabilidad es apropiada mediante los controles financieros y operativos. Analiza la preparación del presupuesto, el sistema de costo y los planes operativos. Determina la relación existente entre los resultados y pronósticos y evalúa las desviaciones. Evalúa el grado de comprensión y aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal. Analiza las políticas y los procedimientos relativos al personal. Evalúa la causa de las bajas y la rotación del personal y el grado de satisfacción que manifiestan.

### **Partida descentralizada**

La partida descentralizada es un monto adjudicado a cada Facultad/Núcleo de la Universidad para apoyar exclusivamente las actividades de investigación que se cumplen en tales dependencias. El propósito de los recursos manejados por la Partida Descentralizada es solucionar problemas o imprevistos directos e indirectos relacionados con las actividades de investigación del personal académico adscrito a la misma, a fin de fortalecer la estructura científica de las Facultades/Núcleos de una manera rápida y efectiva, evitando la tramitación burocrática que demora la solución de problemas puntuales y entorpecen la labor científica.



### **Manejo de los Fondos**

Cada Consejo de Facultad/Núcleo definirá las firmas autorizadas para ejecutar fondos de la partida descentralizada. Los investigadores con firmas autorizadas serán los responsables de presentar la rendición de los recursos ante el CONDES. Asimismo, cada Facultad/Núcleo podrá instrumentar modalidades de distribución de los fondos de la Partida Descentralizada siempre y cuando se atiendan los presentes lineamientos, particularmente en lo concerniente a los rubros financiables. Por otra parte, las adquisiciones de Bienes y Servicios por la vía de la Partida Descentralizada deberán cumplir con la tramitación y aprobación administrativa de las instancias correspondientes de LUZ para tales efectos (CILUZ, Departamento de Abastecimiento, Comisión de Computación, Comité de Licitación, Departamento de Bienes, entre otros).

### **Rendición de Cuentas**

Cada facultad/Núcleo, en el caso de la Universidad del Zulia, debe presentar al CONDES la rendición de los aportes que le son entregados por vía de la Partida Descentralizada. Dicha rendición debe ser consignada al CONDES codificada a por partida y acompañada de todos los soportes y el pago de la retención de los impuestos nacionales respectivos. La entrega de los aportes sucesivos estará sujeta a la consignación de la rendición del aporte inmediatamente anterior debidamente verificado y conformado por el Departamento de Administración del CONDES.

### **Metodología**

El diseño de este estudio se considera como no experimental, de carácter transversal y descriptivo, pues los datos se recolectaron en un momento único, a una única variable, es decir gestión administrativa de la partida descentralizada que asigna el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) a las Facultades y Núcleos. Es no experimental, en virtud de que no se buscó la manipulación deliberada de la variable gestión administrativa, asimismo, la investigación se clasifica como carácter transversal, porque estudia solo un componente de la realidad. En tal sentido, en la investigación se recogió la información necesaria, en un solo momento y en un tiempo único.

Es una investigación de campo porque se realizó la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. En este sentido, Nava (2004) establece que “la investigación de campo encuentra sus datos en la realidad misma, es por eso que también se conoce como empírica, el campo es concebido como la naturaleza misma, la sociedad y el hombre”.

La población objeto de análisis estuvo conformada por los administradores de las partidas descentralizadas que asigna el Consejo de Desarrollo Científico y Humanísticos. En este sentido, se aplicó un censo poblacional.

Para medir la variable objeto de estudio en esta investigación, se utilizó la técnica de la encuesta y para tal efecto se aplicó un instrumento tipo cuestionario. Para proceder al análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva.



### Análisis de los resultados

En el análisis frecuencial de la pregunta relacionada a la estructura organizativa adecuada para la gestión administrativa de la partida descentralizada, analizado sobre la base de la opinión aportada por los encuestados, el 66.66% del personal que administra la partida descentralizada del Núcleo Maracaibo respondió SI y el 16.66% NO. En el Núcleo de Punto Fijo y el Núcleo de Cabimas en un porcentaje similar del 8.33% respondió SI. En la muestra se observa que el 83.32% de los encuestados consideran que la estructura organizativa universitaria es adecuada para la gestión administrativa de la partida descentralizada asignada a la investigación en LUZ.

Asimismo, se observa que del total de los encuestados en el Núcleo de Maracaibo el 83.32% consideró que para obtener mejores resultados conjuntos en diferentes puntos de la estructura organizacional encargada de la gestión administrativa de la partida descentralizada se debe implementar un modelo estructural basado en la departamentalización. En el Núcleo de Punto Fijo y el Núcleo de Cabimas en un porcentaje similar de 8.33% respondió SI. El departamento es la unidad básica organizacional en la universidad. Tiene la función primaria de coordinar las actividades de los miembros de la cátedra en torno de un cuerpo de conocimientos o una disciplina. Los departamentos tienen un papel sustancial en la toma de decisiones referente a asuntos administrativos y educativos. Por ejemplo, tienen una voz importante en el reclutamiento de nuevos miembros de la cátedra y en la evaluación del desempeño de sus propios miembros.

La escuela es una combinación de departamentos. Ofrece la integración de las decisiones de planeación y control académicos. Es el nivel en el que se inicia el proceso de presupuesto. En consecuencia, el decano tiene una influencia sustancial en el rol del funcionario financiero. En el nivel estratégico el personal que cumple funciones académico - administrativo tienen dos roles primarios de toma de decisiones. El primero es el control general de la universidad. Muchas actividades en este nivel tienen que ver con el mantenimiento de la organización, tales como el salón de clases y las instalaciones para estudiantes, los aspectos financieros y administrativos para la docencia e investigación. Muchas de estas funciones son similares a las que ocurren en las empresas.

Por otra parte, el 50% de los responsables de administrar la partida descentralizada del Núcleo de Maracaibo, consideran que no existe personal asignado exclusivamente. Igual opinión comparten los administradores del Núcleo de Punto Fijo y del Núcleo de Cabimas al coincidir en este sentido. Estos resultados revelan la importancia de la formalización del diseño estructural de las organizaciones, lo cual supone la división del trabajo en tareas posibles de realizar por las personas y los grupos.

Al analizar lo referente a la pregunta análisis de puestos en relación con los deberes, la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que rigen la gestión administrativa, se observa una análoga coincidencia de opiniones entre los distintos miembros de la muestra en los diferentes núcleos.

En el Núcleo de Maracaibo los encuestados en un 58.34% consideran que NO existe un adecuado análisis de puestos y un 25% indicó SI. En el Núcleo de Punto Fijo y Núcleo



Cabimas similarmente expresaron en un 8.33% NO. Si bien la tendencia de las respuestas de los encuestados de los Núcleos son coincidentes, es necesario insistir en la necesidad del análisis de puesto como una técnica básica dentro de las organizaciones universitarias, con la cual se pueden determinar las funciones y responsabilidades, así como los objetivos de cada uno de los puestos existentes. Lo anterior permite conocer la estructura que en cuanto a división del trabajo existe dentro de la universidad, resultando inoperante implementar programas de capacitación, compensaciones, inducción, reclutamiento, sí no se tiene como punto de partida las descripciones de cada posición jerárquica.

En efecto, es imprescindible contar con un análisis y valuación de puestos bien estructurado que le proporcione a la universidad información integral sobre la identificación del puesto, título del puesto, registro del puesto entre otros. .

En cuanto a la distribución frecuencial de la pregunta si es necesario que LUZ elabore descripciones de puestos que permitan determinar la posición, como lo hace y bajo que condiciones realiza el trabajo el personal que dirigen la gestión administrativa de la partida descentralizada de los Núcleos Maracaibo, Punto Fijo y Cabimas, la percepción de los encuestados de los Núcleos Maracaibo, Punto Fijo y Cabimas se muestra en la tabla N° En el Núcleo Maracaibo de acuerdo con los resultados alcanzados, se demuestra que el 66.66% considera que SI es necesario y el 16.66% piensa que NO. En una opinión similar con el 8.33% del Núcleo de Punto Fijo consideran que SI es inexcusable. De igual modo, del Núcleo Cabimas respondieron manteniendo una similar tendencia de SI en un 8.33%. De lo anterior se deduce que hay evidencia cuantitativa que reflejan que las especificaciones de los cargos están acordes con las tareas y actividades que desempeña el personal. Lo que indica que las personas que se integran a la organización como personal nuevo o aquellos que llevan un tiempo determinado le son comunicados los datos y la información indispensable para facilitar las tareas y actividades que desempeñan facilitando su trabajo y mejorando su rendimiento.

Sobre las especificaciones de puesto se destaca la importancia que tiene la misma, ya que en esta se plasma la identificación del puesto y los deberes y responsabilidades que debe poseer el mismo.

En relación con la pregunta si utiliza LUZ criterios uniformes sobre los procesos administrativos utilizados en la gestión de la partida descentralizada, se observó en las respuestas de los encuestados que se enfocan en el mismo sentido puesto que el 66.66% del Núcleo de Maracaibo, el 8.33% del Núcleo de Punto Fijo y Núcleo Cabimas seleccionaron la opción NO.

Por los resultados obtenidos en los tres Núcleos, se infiere que la uniformidad del proceso administrativo en la universidad es necesaria, pues proporcionan un punto de vista muy útil respecto a ciertas actividades importantes de los gerentes que tienen la responsabilidad de administrar los recursos financieros asignados a la investigación. La institución universitaria debe resolver en su seno una serie de dilemas que son importantes en relación con sus procedimientos administrativos.



Por lo tanto, se puede afirmar sin temor a equivocarnos, que los miembros de la comunidad universitaria, no sólo el nivel dirigente, deben tener una actitud abierta hacia el diseño de procesos administrativos uniforme, pues es importante para el desarrollo y el cambio y para el mejor cumplimiento de los fines de la universidad.

En cuanto a la pregunta sobre la metodología para la planificación de la distribución de los recursos financieros, se observa un moderado nivel de discrepancia y convergencia de opiniones de los grupos con respecto a cada uno de las alternativas que la conforman. En primera instancia de la opinión emitida por los encuestados del Núcleo de Maracaibo se desprende que el 58.33% consideró deficiente la metodología de distribución de los recursos financieros, el 16.66% bueno, y el 8.33% deficiente. En Punto Fijo el 8.33% opino regular, y en igual proporción 8.33% regular del Núcleo Cabimas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se desprende que existen duda acerca la confiabilidad o fiabilidad de la metodología usada para la planificación de la distribución de los recursos financieros de la partida descentralizada. Estos resultados permiten afirmar acerca de la necesidad de revisar esta metodología para que se convierta en confiable, segura y cuidadosa, y mejorar la distribución de los recursos financieros.

En este sentido, la fiabilidad es determinante en la calidad del servicio y constituye la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable. La fiabilidad indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa. Además, la confiabilidad y fiabilidad incluye puntualidad y los elementos que le permiten a los investigadores percibir los niveles de formación y conocimientos profesionales del personal que gestionan la administración de la partida descentralizada que asigna el CONDES para apoyo a la investigación en LUZ.

Al analizar las respuestas de la pregunta participa la comunidad universitaria de investigadores en el proceso de planeamiento de la gestión administrativa, el personal encuestado del Núcleo Maracaibo respondió en un 58.33% que NO y el 25% SI. En Punto Fijo un 8.33% cree que SI, y en el Núcleo Cabimas en forma similar un 8.33% dijo SI. Por los resultados obtenidos en los tres Núcleos, se desprende la necesidad de que los responsables de la conducción de la investigación en la Universidad del Zulia entiendan la importancia de reorientar las políticas de investigación, y con ello la participación de los investigadores en la gestión administrativa de la partida descentralizada. Es decir, no deben verse los criterios de planificación como algo ajeno e impropio al quehacer del investigador universitario. Por el contrario, los conceptos de planificación y gerencia deben ser vistos como herramienta de trabajo cuya utilización habrá de constituir las bases para la investigación.

En relación con la pregunta "toma de decisiones acerca del proceso de asignación de recursos" se observó en las respuestas que dan los encuestados del Núcleo de Maracaibo, Punto Fijo y Cabimas que se inclinan en diferente orientación. En el Núcleo Maracaibo, el 33.33% se inclinó a considerar deficiente la tomas de decisiones en cuanto al proceso de asignación de recursos, en igual proporción de un 25% creen que es excelente y otro 25% regular. En el Núcleo Punto Fijo el 8.33% opina que la toma de decisiones es buena. De igual modo respondieron en el Núcleo Cabimas el 8.33%.



Estos resultados ponen en evidencia que los procesos para proporcionar información para la toma de decisiones acerca de la asignación de recurso para la investigación en las diferentes Facultades y Núcleos se traduce en un elemento no confiable y no propicia las alternativas u opciones para resolver los problemas de recursos para la investigación.

Con relación a la distribución frecuencial de la pregunta mecanismos de control para la gestión administrativa de la partida descentralizada presenta una opinión coincidente en los tres Núcleos. En el Núcleo Maracaibo en un 83.32% respondió SI. En Punto Fijo el 8.33% es de la opinión que SI existen mecanismos de control. En el Núcleo Cabimas son del mismo criterio al estimar en un 8.33%

Estos resultados permiten señalar que los mecanismos de control para la gestión administrativa de los recursos para la investigación en Luz en los diferentes Núcleos satisfacen a sus usuarios. El trabajador universitario espera contar con excelentes mecanismos de control para hacer que su labor sea lo más confiable posible.

Los datos obtenidos en la comparación de la pregunta mecanismos orientados al control y supervisión de la gestión administrativa de la partida descentralizada en LUZ en los diferentes Núcleos muestran los siguientes resultados, en el Núcleo Maracaibo el 41.66% de los encuestados juzgan regular los mecanismos orientados al control y supervisión, un 25% bueno, el 8.33% excelente y el restante 8.33% deficiente. En el Núcleo Punto Fijo el personal en un 8.33% consideró bueno, de igual manera, el personal del Núcleo Cabimas en un 8.33% cree que es bueno.

Según estos resultados, el personal universitario encuestado de los tres Núcleos se sienten satisfecho con respecto a los mecanismos orientados al control y supervisión de la gestión administrativa de la partida descentralizada. En este caso, la responsabilidad primordial del ejercicio del control y supervisión de la gestión administrativa de la partida descentralizada recae en el administrador que tiene a su cargo la ejecución de los planes de investigación en cada Núcleo y Facultad.

Se puede observar en el análisis frecuencial de la pregunta si LUZ realiza auditorias de gestión a la partida descentralizada con la finalidad de comparar la planificación programada con los resultados reales obtenidos, se observa una acentuada coincidencia entre los grupos de encuestados, en cuanto a las respuestas recabadas. En el Núcleo Maracaibo el 58.33% piensa NO, el 25.00% SI. En Punto Fijo el personal responsable de gestionar la partida descentralizada opinó 8.33% que NO. Por su parte, en el Núcleo Cabimas estimaron en un porcentaje similar del 8.33% NO.

Estas aseveraciones permiten señalar una valoración cualitativa de la acción de evaluar como poco efectiva y se infiere que las unidades de gestionar la partida descentralizada en los diferentes Núcleos tiene fallas en cuanto a la calidad de gestión. No obstante, estos resultados se puede orientar estrategias para mejorar la calidad de servicio de estas unidades.

En relación con la distribución frecuencial de la pregunta los informes emitidos por las auditorias de gestión son utilizados para optimizar la gestión administrativa de la partida descentralizada, se observo en las respuestas de los encuestados que se enfocan en el



mismo sentido puesto que el 66.66% del Núcleo de Maracaibo, el 8.33% del Núcleo de Punto Fijo y Núcleo Cabimas seleccionaron la opción NO.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los tres Núcleos, se infiere que los informes emitidos por las auditorías de gestión no son utilizados para optimizar la gestión administrativa. En este sentido, el informe de gestión es importante porque miden los logros alcanzados en la ejecución de las estrategias frente a los factores clave de éxito. El índice de gestión es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable y que al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas.

Los datos obtenidos en la comparación de la pregunta conocimiento por parte autoridades, investigadores y personal administrativo en cuanto a normas, reglamentos y procedimientos. En el Núcleo Maracaibo el 83.32% de los encuestados juzgan bueno el conocimiento. En el Núcleo Punto Fijo el personal en un 8.33% consideró bueno, de igual manera, el personal del Núcleo Cabimas en un 8.33% cree que es bueno.

Según estos resultados, el personal universitario encuestado de los tres Núcleos se sienten satisfecho con respecto al conocimiento por parte de las autoridades, investigadores y personal administrativo en cuanto a normas, reglamentos y procedimientos para el manejo de la partida descentralizada.

Los datos obtenidos en respuesta a la pregunta existe relación entre las normas en materia de apoyo administrativo para la gestión de la partida descentralizada y los requerimientos o necesidades específicas para apoyo de las actividades de investigación de las Facultades y Núcleos. En el Núcleo Maracaibo el 83.32% de los encuestados juzgan bueno. En el Núcleo Punto Fijo el personal en un 8.33% consideró bueno, de igual manera, el personal del Núcleo Cabimas en un 8.33% cree que es bueno. De estos resultados se desprende que esta relación permite la acción a ser ejecutada por los individuos. Además de la ventaja de cerciorarse de que se haga el trabajo dando como resultado ahorro de trabajo y tiempo.

### **Consideraciones finales**

Desarrollado el análisis respectivo de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, se procedió a emitir las siguientes conclusiones que respondieron a las interrogantes formuladas.

-El personal universitario encuestado de los tres Núcleos se sienten satisfecho con respecto al conocimiento por parte de las autoridades, investigadores y personal administrativo en cuanto a normas, reglamentos y procedimientos para el manejo de la partida descentralizada.

- Informes emitidos por las auditorías de gestión no son utilizados para optimizar la gestión administrativa.
- Los mecanismos de control para la gestión administrativa de los recursos para la investigación en Luz en los diferentes Núcleos satisfacen a sus usuarios. El trabajador



universitario espera contar con excelentes mecanismos de control para hacer que su labor sea lo más confiable posible

- Los procesos para proporcionar información para la toma de decisiones acerca de la asignación de recurso para la investigación en las diferentes Facultades y Núcleos se traduce en un elemento no confiable y no propicia las alternativas u opciones para resolver los problemas de recursos para la investigación
- La valoración cualitativa de la acción de evaluar se observa como poco efectiva y se infiere que las unidades de gestionar la partida descentralizada en los diferentes Núcleos tiene fallas en cuanto a la calidad de gestión. El factor estratégico sinérgico son los recursos humanos que pueden obrar como potenciadores en la obtención y el uso eficiente de los recursos materiales de la institución
- El éxito o fracaso de una institución universitaria es consecuencia del compromiso y aporte de su gente. Pero, para hablar de compromiso la organización tiene que ser prodiga en espacios de participación, lugares donde la comunidad involucrada en el proyecto, pueda aportar su creatividad, su energía y su buen hacer. En una universidad, las personas son el recurso estratégico. En el cuidar de ese recurso está la clave de cualquier compromiso con la organización -
- El logro de la misión organizacional reclama que los dirigentes organizacionales sean racionales y prudentes en la aplicación de los fondos institucionales invirtiendo los excedentes que pueda haber, con prioridad en la consecución de fines relevantes en lo académico, en lo humano y lo social.

### Referencias bibliográficas

- Amat, J. (2000). Control de Gestión (una perspectiva de dirección). Editorial Gestión. España.
- Beltrán, J. (2003), Indicadores de gestión. 3R Editores. Bogotá. Colombia
- Blanco, I. (2000). El Control Integrado de Gestión., Limusa Noriega Editores. México
- Goldratt, E. (2004). La Meta. 20ava edición. Editorial castillo. México
- Méndez, E (1993).Gerencia Académica. La construcción de la Educación del III. Milenio. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo
- Nava, H. (2004). La investigación jurídica ¿Cómo se elabora el proyecto? Maracaibo. Venezuela. 2da Ed. Ediluz
- Pacheco, J; Castañeda W y Caicedo, Carlos Hernán (2004). Indicadores Integrales de Gestión. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2005). Comportamiento Organizacional Editorial Thomson. México.