
Fundamentación sobre el concepto de control de gestión financiera en universidades públicas

Foundation on the concept of financial management control in public universities

<https://doi.org/10.35319/sq3v5283>

Felipe Roberto Torrico Sánchez (2025). "Fundamentación sobre el concepto de control de gestión financiera en universidades públicas". *Perspectivas*, Año 28, N° 55, mayo 2025, pp. 127-160. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Sede Cochabamba. Clasificación JEL: H8, H83. ISSN: 1994-3733; eISSN 2411-0566.

Felipe Roberto Torrico Sánchez

Doctor en Ciencias Económicas, mención
en Organizaciones
Docente en la Facultad de Ciencias
Económicas de la
Universidad Mayor de San Simón
Cochabamba, Bolivia
E-mail: frts.h4@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-0721-3714>

Resumen

El estudio de la fundamentación conceptual del control de gestión financiera en universidades públicas procede de un conjunto de elementos relacionados con un conjunto de conceptos, teorías y modelos que provienen de investigadores y tratadistas que dan soporte al proceso de configuración en un contexto donde los fondos públicos son limitados y deben ser administrados de manera óptima, el control de gestión financiero, no solo se convierte en una herramienta clave para la rendición de cuentas, sino también para la toma de decisiones estratégicas que impulsen el desarrollo institucional.

En este contexto, el control de gestión financiera en las universidades públicas se configura como una herramienta gerencial, integral y estratégica, que facilita la generación de información clave. Su principal propósito es influir y orientar a los directivos de las organizaciones, asegurando que las actividades realizadas estén alineadas con los objetivos y planes previamente establecidos. Además, contribuye al fortalecimiento de los procesos sustantivos de la educación superior, como el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación científica y tecnológica, y la interacción social. Este enfoque, a su vez refleja un compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y la correcta gestión de los recursos limitados con los que cuenta

De este modo, el control de gestión financiera no solo satisface una necesidad administrativa, sino que se integra como un elemento esencial de la administración universitaria, con el objetivo de mejorar la calidad educativa y optimizar la captación y el uso de los recursos financieros de las universidades, en beneficio tanto de la comunidad universitaria, como de la sociedad en su conjunto.

PALABRAS CLAVE: Control de gestión, información financiera, indicadores, estados financieros.

CLASIFICACIÓN JEL: H8, H83.

Abstract

The study of the conceptual foundation of financial management control in public universities comes from a set of elements related to a set of concepts, theories and models that come from researchers and authors that support the configuration process in a context where public funds are limited and must be managed optimally. Financial management control not only becomes a key tool for accountability, but also for making strategic decisions that drive institutional development.

In this context, financial management control in public universities is configured as a comprehensive and strategic managerial tool that facilitates the generation of key information. Its main purpose is to influence and guide the managers of organizations, ensuring that the activities carried out are aligned with previously established objectives and plans. In addition, it contributes to strengthening

the substantive processes of higher education, such as the teaching-learning process, scientific and technological research, and social interaction. This approach, in turn, reflects a commitment to transparency, accountability and the correct management of the limited resources available.

In this way, financial management control not only satisfies an administrative need, but is integrated as an essential element of university administration, with the aim of improving educational quality and optimizing the acquisition and use of university financial resources, for the benefit of both the university community and society as a whole.

KEYWORDS: Management control, financial information, indicators, financial statements.

CLASSIFICATION JEL: H8, H83.

1. Introducción

La importancia del control de gestión (CdG) financiera en las universidades públicas bolivianas radica, principalmente, en los recursos proporcionados por el Estado para el desarrollo de sus actividades sustantivas, como el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación científica y tecnológica, y la interacción social. Estos principios están establecidos en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, el Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Simón y la Constitución Política del Estado.

Debido a la dinámica del proceso sustantivo universitario y a la creciente complejidad de la organización académica, administrativa y de gestión de las universidades públicas del sistema nacional, estas enfrentan la urgente necesidad de mejorar el control de gestión financiera. Este proceso busca garantizar una seguridad razonable de que las actividades se alineen con el logro de los objetivos institucionales, estableciendo estándares apropiados y, por ende, alcanzables. Su implementación debe reflejarse en una administración eficiente de la asignación y el uso de los recursos financieros, minimizando riesgos, corrigiendo desviaciones y asegurando la supervisión y el control de cada uno de los procesos o funciones financieras.

En esta perspectiva, el objetivo de la investigación aquí presentada es exponer la fundamentación teórica del control de gestión financiera en las universidades públicas del sistema boliviano. Para ello, se debe realizar una revisión crítica y contextualizada de las fuentes más relevantes, integrando teorías clásicas y contemporáneas, así como modelos y métodos científicos propuestos por autores y especialistas. Además, se debe resaltar su aplicación

específica en el ámbito universitario y, al mismo tiempo, proporcionar un instrumento clave para que los directivos puedan evaluar y mejorar políticas, lo que contribuirá al fortalecimiento institucional.

2. Objetivo

Establecer los fundamentos generales el control de gestión en las instituciones de educación superior.

3. Características constitutivas de la Universidad Mayor de San Simón

Para contextualizar el estado de arte de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), se hace referencia a algunos elementos de su constitución histórica, así como a los fines y objetivos de la institución de educación superior:

La UMSS “fue creada el 5 de noviembre de 1832 (ver anexo 1), a los siete años después de la fundación de la República de Bolivia, como Academia de Practicantes Juristas, instalada en ambientes del Colegio Nacional Sucre” (Universidad Mayor de San Simón-Explorando San Simón, 2011, p.1).

Esta institución de educación superior, actualmente tiene 192 años de vida institucional, luego de transitar por diferentes periodos político económicos durante su larga historia. Se distinguen cuatro períodos significativos de nombramiento de la máxima autoridad universitaria (ver anexo 2): la Era del Patriciado (período de gobierno institucional a cargo de cuarenta Cancelarios) (ver anexo 3), la Era de los Rectores designados por el Gobierno Central, que abarcó de 1905 a 1931, la Era de los Rectores Autonomistas, designados en claustros universitarios, que se prolonga hasta nuestros días; y el inicio de la Era de la Desconcentración Académica. Esta última se caracteriza por un Plan de desarrollo que se busca acercar la oferta de estudios, investigación e interacción social a las provincias del departamento, para el diseño curricular de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas, a partir del 2007 se tiene una sólida presencia en el Valle alto, el Valle Central, el Valle Bajo, el Cono Sur y el Trópico Cochabambino. (Universidad Mayor de San Simón-Explorando San Simón, 2018, p. 6).

“La UMSS está constituida como una institución autónoma de derecho público, reconocida por el art. 92 de la Constitución Política del Estado (2009); a su vez, el Estatuto Orgánico de la UMSS (2023 p.1), art. 1. Parágrafo I., considera a la “Universidad como una institución de educación superior autónoma, de derecho público, con funciones de enseñanza-aprendizaje, investigación científica y tecnológica e interacción social universitaria, en cogobierno por docentes y estudiantes, coadyuvada por el personal administrativo; con personería jurídica propia, reconocida por el artículo 92 de la Constitución Política del Estado”.

Las funciones de la autonomía universitaria (ver anexo 4) se encuentra descrita en la Constitución Política del Estado, principio fundamental de las universidades del sistema boliviano, la autonomía respecto del Estado o de cualquier otra estructura de poder, es un derecho imprescriptible e inalienable, que implica obligaciones y reconoce derechos para autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos, principio básico en la que sustenta la libertad de cátedra, la libre administración de su patrimonio, la elección de sus autoridades, la autonomía universitaria y el cogobierno, constituyen el sustento de su oferta académica, de investigación e interacción social.

El cogobierno (ver anexo 5), otro principio básico, constituye la base de la organización democrática de la UMSS, descansa en la decisión soberana de la totalidad de docentes y estudiantes, expresada mediante el voto universal y el cogobierno paritario docente-estudiantil.

Sobre la base de los principios descritos, se estructuran los pilares fundamentales de la UMSS, los cuales están constituidos por los principales procesos sustantivos de la institución:

- **Formación académica:** En el ámbito de la educación superior, con funciones básicas del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta área constituye una de las actividades más importantes y en la que se destina la mayor parte de sus recursos, capacidades económicas, financieras e infraestructura.

- **Investigación científica y tecnológica:** La universidad emprende una amplia gama de proyectos en áreas de relevancia regional y nacional. Utiliza los avances científicos y tecnológicos alcanzados por la humanidad, adaptándolos en la realidad política, económica, social y cultural de nuestro país.
- **Interacción social:** La UMSS expresa su misión social, mediante una serie de actividades de interacción y extensión social que desarrolla en áreas urbanas y rurales, como medio para identificar a la universidad con la sociedad y el Estado.

Desde su fundación, la UMSS, ha experimentado un continuo crecimiento, especialmente en su estamento estudiantil, lo que ha provocado un notable aumento del personal académico y administrativo. Este crecimiento se ha dado en un contexto de creciente complejidad de la administración financiera, debido fundamentalmente al desarrollo acelerado de las actividades académicas, la investigación y la interacción social, las cuales han alcanzado una intensidad sin precedentes en las últimas décadas.

Esta complejidad surge de varios factores emergentes, como la estructura administrativa de las unidades facultativas y el creciente número de estudiantes matriculados en las diferentes carreras ofrecidas. (Ver Tabla 1)

Tabla 1.
Comportamiento de las unidades facultativas de la UMSS

No.	Facultad	Fecha deFundación	Estudiantes Matriculados 2023	No. Carreras
1	Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas	1832	12.601	2
2	Facultad de Medicina	1845	4.216	4
3	Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias	1861	1.806	8
4	Facultad de Cs. Farmacéuticas y Bioquímicas	1892	1.752	1
5	Facultad de Odontología	1932	2.307	1
6	Facultad de Ciencias y Tecnología	1936	20.232	17
7	Facultad de Arquitectura y Cs. del Hábitat	1943	5.026	7
8	Facultad de Ciencias Económicas	1948	22.140	5
9	Facultad de Desarrollo Rural y Territorial	1949	448	3
10	Facultad de Humanidades y de la Educación	1972	9.834	10
11	Facultad Politécnica del Valle Alto	1972	1.100	7
12	Facultad de Ciencias Sociales	1976	647	2
13	Facultad de Ciencias Veterinarias	2013	1.503	1
14	Facultad de Enfermería	2014	1.981	1
15	Unidades desconcentradas	2010	1.309	11
	Totales		86.902	81

Fuente: Portal Estadístico San Simón (UMSS STAT-2023) y complementado con información obtenida de la UPSI-UMSS (2023).

En su estructura académica, la UMSS, cuenta con quince (15) facultades que ofrecen 81 carreras a nivel de licenciatura, distribuidas en catorce unidades facultativas, una escuela superior y una unidad desconcentrada. Esta última, desarrolla sus actividades académicas a través de Centros Universitarios de Desconcentración Académica ubicados en cuatro subregiones del Departamento de Cochabamba, localidades del Valle, Zona Andina, Cono Sur y el Trópico. Estas unidades están conformadas principalmente por programas desconcentrados con ofertas académicas emergentes de las unidades facultativas.

Todas las unidades facultativas, gozan de autonomía en su gestión académica y administrativa, conforme a las prerrogativas y obligaciones establecidas en el Estatuto Orgánico de la UMSS.

Esta institución de educación superior, en la gestión 2023, cuenta con un total de 2.052 docentes e investigadores, 654 auxiliares de docencia, y una comunidad estudiantil matriculada de aproximadamente 86.902 estudiantes, dispone de 1.362 trabajadores administrativos activos. Según UMSS STAT (2022) y UPSI UMSS (2022). En cuanto a la formación de posgrado, la UMSS ofrece actualmente 67 diplomados, 23 especialidades, 18 maestrías y 6 programas doctorales y, con la matrícula de 5.222 estudiantes de posgrado quienes asumen el costo de su formación. A diferencia de la educación de pregrado, completamente subvencionada por el Estado Boliviano.

La UMSS, forma parte del Sistema de Universidades Públicas, agrupadas en torno al Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), su actividad académica y administrativa se rige tanto por las leyes bolivianas como por su normativa interna, expresada en el Estatuto Orgánico. Su estructura académica, está representada por el H. Consejo Universitario, que ejerce el gobierno de la UMSS entre Congreso y Congreso, junto con los Consejos Facultativos y los Consejos de Carrera, siempre en cumplimiento de los principios estatutarios y las resoluciones emanadas de dicho Congreso.

En cumplimiento de las disposiciones establecidas por la Ley 1178 (ver anexo 6), y su propia normativa, la UMSS elabora quinquenalmente un Plan Estratégico Institucional como herramienta de planificación, con una visión estratégica de mediano plazo (ver anexo 7). Este plan define las siguientes líneas estratégicas: *Formación académica* (Compromiso con sus estudiantes), *Investigación* (generación y gestión del conocimiento para el desarrollo científico, tecnológico y social) *Interacción social* (Compromiso con el desarrollo de económico y social de su comunidad-, el Posgrado -compromiso con la formación profesionalizante y de investigación), y *Gestión y soporte financiero* (Compromiso con la rendición de cuentas, transparencia y toma de decisiones). Para cada una de estas líneas ellas, se detallan sus objetivos

estratégicos, operativos, metas, indicadores, responsabilidades y periodo de implementación.

El plan estratégico institucional de la UMSS, en el ámbito económico financiero ha sido formulado tomando en cuenta documentos aprobados por los congresos nacionales de la universidad boliviana, así como la realidad específica de la universidad; habiendo considerado una serie de líneas estratégicas para fortalecer e impulsar el proceso de control de los recursos financieros con el fin de contribuir al cumplimiento de las funciones sustantivas universitarias. En este proceso, se han analizado experiencias pasadas, resultados obtenidos y observaciones en base a los siguientes criterios: la ausencia de un sistema de control gestión que garantice el logro de los objetivos institucionales (ver anexo 8) relacionados con la administración de los recursos económicos y financieros; la dependencia de las finanzas de la universitarias de la subvención estatal, lo que las hace vulnerables a las fluctuaciones de la economía; y la necesidad de mejorar los sistemas de apoyo a la gestión de soporte financiero mediante la optimización de los procedimientos administrativos y financieros.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos no financieros, se proponen líneas estratégicas para mejorar los procesos administrativos, que actualmente presentan rigidez y dificultan la asignación ágil y oportuna de recursos financieros y materiales a los procesos sustantivos de la universidad. Además, en varios aspectos del quehacer universitario persisten normativas obsoletas o existen vacíos en la normativa universitaria que obstaculizan los procesos de mejora.

4. Conceptualización de los fundamentos teóricos del control de gestión

Este capítulo presenta los contiene elementos de fundamentales relacionados con aquellos conceptos, teorías y modelos que provienen de investigadores, tratadistas y expertos que sustentan los procesos de configuración de los componentes del Control de Gestión (CdG) Financiero. En este contexto, se considera a las Universidades Públicas de Bolivia como organismos que, por

un lado, abordan los procesos sustantivos y, por otro, enfrentan un entorno complejo en la administración de sus recursos financieros, necesarios para su sostenibilidad, garantía y gestión.

Con el propósito de delimitar el avance en el desarrollo del conocimiento científico sobre el concepto de CdG, se ha optado, por razones analíticas, por presentar de manera separada los aportes teóricos sobre la conceptualización de indicadores y control en el ámbito de la ciencia administrativa, así como, los relacionados con la gestión, específicamente en el campo financiero, para luego hacer referencia al concepto integrado de Control de Gestión.

4.1 Fundamentos teóricos del control

En una perspectiva clásica del desarrollo del concepto de Control, autores como:

Fayol y Taylor. (1987) sostienen, que el control se limita a supervisar el desempeño de las actividades asegurando que todo se lleve a cabo conforme a las reglas establecidas y las instrucciones dadas. Su objetivo principal es identificar deficiencias y tomar acciones correctivas, ya sea antes, durante o después de la ejecución de la acción en cuestión. Estos autores, argumentan que el control representa la última etapa del proceso de administrativo. Consecutivamente, la gestión no concluye con la producción de los resultados, sino que debe incluir la evaluación de los mismos a fin de generar el necesario proceso realimentador, mediante decisiones correctivas o ajustes que guíen hacia el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

Terry, (1978), indica, como uno de los principios básicos de la administración, considera al control como: la última fase del proceso administrativo cuyo propósito es la medición y corrección del desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que tanto los objetivos institucionales y la ejecución de los planes se logre de acuerdo con los resultados esperados.

En una vertiente más contemporánea, el concepto adquiere una mayor amplitud, como en el caso de los autores:

Chiavenato, (2004) señala, la esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. Por consiguiente, reconoce al control como la función administrativa que mide y corrige las variaciones o desviaciones de las actividades operativas y organizativas dentro el ámbito de los estándares establecidos que permita el logro de los objetivos que pueden presentarse dentro de los planes estratégicos, tácticos u operacionales.

En las organizaciones el desempeño de toda actividad experimenta alguna variación o desviación, por lo que, es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable, en su caso, deben ajustarse oportunamente, para de alguna manera, asegurar que los resultados de lo planeado, organizado y dirigido se han cumplidos dentro el marco de los objetivos previstos.

Pacheco, et al. (2002) consideran al control como: un proceso que compara lo ejecutado con los programado, para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos. De esa manera, el control se reduce a un proceso de ajuste recurrente y prever los mecanismos bajo los cuales se verifica oportunamente el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización.

Kootz, et al., (2012) expresan, La función gerencial del control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren; sin objetivos y planes, el control no es posible puesto que el desempeño individual y los diversos cargos del ambiente organizacional debe medirse frente a los criterios previamente establecidos, detectar las desviaciones de los estándares antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas, y aplicar medidas correctivas a través ajuste oportuno de sus planes, también la reasignación o aclaración de tareas más efectivas.

Tabla 2.
Síntesis de los fundamentos teóricos del control

Autores clásicos por su aporte en la conceptualización del control, esencial para el éxito de una organización:	
Fayol, Henri y Taylor, Frederic W., (1987) Terry, George R., (1978)	Consideran el control como la última fase del proceso administrativo, cuyo propósito es medir y corregir del desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que tanto los objetivos institucionales y la ejecución de los planes se logren de acuerdo con los resultados esperados.
Autores contemporáneos que enriquecen el campo de acción del control administrativo:	
Chiavenato, I., (2001) Pacheco, J., Castañeda, W., y Caicedo, C., (2002) Koontz, H., Wehrich, H., Cannice M., (2012)	Consideran el control como un proceso administrativo que mide y corrige el desempeño individual, como el ambiente organizacional, con el fin de garantizar la consecución de los objetivos institucionales y evaluar la ejecución de los planes establecidos, en función de criterios previamente definidos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Desde la perspectiva de las definiciones clásicas y contemporáneas, al analizar las principales funciones de la administración -planear, organizar, dirigir y controlar-, el control se enfoca a medir, evaluar y corregir el desempeño individual, operativo y organizacional de manera cíclica y repetitiva. Su propósito es implementar acciones administrativas que aseguren el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, en relación con los estándares definidos, a través de la adopción de medidas correctivas, la identificación de desviaciones y la evaluación de los resultados obtenidos.

4.2 Fundamentos teóricos de la gestión

Entre los autores más destacados por su aporte a la conceptualización de la gestión, con énfasis en la complementariedad de procesos, instrumentos y esfuerzos orientados hacia los objetivos, se encuentran:

Los autores Robbins y Coulter, (2005) señalan que la gestión se refiere a la coordinación de actividades laborales de manera eficiente y eficaz, trabajando con y a través de otras personas, lo que constituye el objetivo principal de toda gestión. Según Rubio Domínguez, (2006), “La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder

lograr resultados”. Por otro lado, Hitt, et al., (2006) definen la gestión como “el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas y objetivos, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

A continuación, se analiza la conceptualización de la gestión según autores contemporáneos, en particular en el contexto financiero:

Cambours de Donini y Donini, (2003) afirman que, “...el nuevo concepto de gestión está más vinculado con *liderar* procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos turbulentos”, lo permite proponer estrategias orientadas a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, enfocada a mejorar las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, Pérez Cano y Jara Valls, (2006) indican que “...la situación obligará a las universidades a hacer todavía una mayor optimización -maximización de sus recursos-, a mantener una conciencia de costos, a sostener y mejorar la eficacia de sus servicios”, en relación con el control de gestión de los recursos financieros, un proceso que implica administrar las fuentes de financiamiento y tomar las acciones necesarias para gestionar la captación de los recursos, el uso y aplicación a los gastos, con la finalidad de no generar mayores obligaciones de pago.

Finalmente, es necesario reflexionar sobre la optimización del concepto de gestión, según autores con una visión centrada en la administración de la educación superior. El Centro Interuniversitario de Desarrollo-CINDA (2016 p.189) en su informe sobre la educación superior en Iberoamérica, destaca que “la gestión académica y administrativa se refiere principalmente, a la manera como las instituciones administran y aplican las decisiones adoptadas por sus órganos de gobierno y conducen los asuntos cotidianos de manera sostenida hacia el logro de los objetivos”. Este enfoque pone énfasis en la gestión de las instituciones de educación superior como complejo institucional, refiriéndose a las acciones y controles internos destinados a organizar y coordinar la toma de decisiones, en función de una imagen de futuro probable y deseable.

Por último, Guajardo y Andrade (2017); Hanni y Aguilar (2017) y Chapi y Ojeda (2017), citado (Huacchillo Pardo, et al., (2020) definen la gestión financiera como “el proceso mediante el cual se decide entre varias alternativas con el propósito de resolver diferentes situaciones o necesidades financieras”. Este aporte teórico ofrece una perspectiva vinculada al desempeño contable, permitiendo disponer de información de carácter cuantitativo centrada en el cumplimiento de sus objetivos financieros, esto determina principalmente la realización de actividades económicas destinadas a la toma de decisiones por parte de altos ejecutivos, siendo esencial para reducir riesgos o errores financieros que puedan presentarse.

La gestión, según los autores que enriquecen el concepto desde los ámbitos genérico, financiero y académico:

Tabla 3.
Síntesis de los fundamentos teóricos de la gestión

Autores que han contribuido a la conceptualización de la gestión, destacando la complementariedad de procesos, instrumentos y esfuerzos.	
Robbins y Coulter. (2005) Rubio, D. (2006) Hitt, M., Black S, y Porter L. (2006)	En opinión coincidente con los autores referenciados, podemos deducir que la gestión implica la coordinación de acciones y actividades frente a los riesgos y desafíos que afectan el desempeño tanto individual como organizacional, orientada al momento en que se deben tomar decisiones coherentes con los fines y objetivos de la institución.
Autores con aporte en la conceptualización de la gestión relacionados con el contexto financiero:	
Cambours de Donini & Donini. (2003 p.12) Pérez Cano & Jara Valls (2006)	Proceso de gestión de recursos de inicio, que implica la adecuada administración de las fuentes de financiamiento y la toma de acciones necesarias para el uso y aplicación a los gastos, con la finalidad de no generar mayores obligaciones de pago.
Autores con aporte en la conceptualización con una visión en el ámbito de la administración de la Educación Superior:	
Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA (2016) Guajardo y Andrade (2017); Hanni y Aguilar (2017) y Chapi y Ojeda (2017). Citado por Huacchillo Pardo., L.A. (2020)	Ponen énfasis en la gestión de instituciones de educación superior como complejo institucional, haciendo referencia a las acciones y controles internos destinados a organizar y coordinar la toma de decisiones, en función de una visión de futuro probable y deseable, orientada al cumplimiento de sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

En este contexto, se puede deducir que la gestión implica la coordinación de acciones y actividades frente a los riesgos y desafíos que afectan el desempeño tanto individual como organizacional, enfocándose en el momento en que se deben tomar decisiones transformadoras que sean coherentes con los fines y objetivos de la institución.

4.3 Fundamentos teóricos del control de gestión

A continuación, se presenta una síntesis de los aportes teóricos de diversos autores sobre el concepto de Control de Gestión (CdG), con el propósito de establecer, luego de un proceso de sistematización, los fundamentos teóricos más relevantes y los más coincidentes entre dichos autores, para explicar y mejorar los sistemas correspondientes a las universidades públicas.

En cuanto a los autores clásicos, que priorizaban la fase de control, se destacan Fayol y Taylor, (1987) (ver anexo 9) quienes consideran, que el modelo administrativo ha evolucionado con el tiempo al incorporar aspectos fundamentales como el desempeño individual y organizacional. En este marco reconocen que la relación entre el control y la gestión, en lo que respecta a la formulación de objetivos, fijación de estándares, análisis de desviaciones y corrección del desempeño, constituye la única manera de aplicar el Control de Gestión.

Taylor, (1994) (ver anexo 10) fue uno de los pioneros del control de gestión industrial, implementando sistemas de vigilancia en la organización del trabajo que pone a funcionar el modelo taylorista, este modelo convierte al individuo en objeto y sujeto de control, caracterizándose por la descentralización de los trabajos, la diversificación de funciones y la orientación de esfuerzos hacia la mejora de la productividad y la reducción de costos globales. Taylor describe una clara distinción entre los que deben pensar y los que deben ejecutar, lo que da origen a la especialización de tareas. Este modelo, está basado en cuatro principios: estabilidad, información perfecta, identificación de eficiencia productiva y equivalencia del costo global. Aún hoy, muchas organizaciones siguen utilizando herramientas que reflejan estos principios, heredados de principios del siglo XX.

Por otro lado, el enfoque moderno del Control de Gestión (CdG), producto de una evolución conceptual a lo largo del tiempo, surge en respuesta a nuevas necesidades y exigencias organizacionales. Este enfoque se puede dividir en dos etapas trascendentales: el desarrollo del CdG puramente económico y el desarrollo del control integrado de gestión. El primero se centra en el enfoque contable y monetario de las entidades, mientras que el segundo actúa como un nexa aglutinante para la gestión.

El aporte de autores de la corriente modernista, que enriquecen y fortalecen la evolución conceptual del control de gestión, incluye a Mallo, et al., (2000) quienes afirman: “El beneficio o resultado neto es un indicador válido y valioso de la actividad productiva de cualquier organización, independientemente de su forma, ya sea un proceso de identificación, medición, análisis, preparación, interpretación o comunicación de la información utilizada por los diversos niveles de la organización”. En este sentido, el proceso de planificación y evaluación permite la obtener de recursos financieros y utilizarlos de manera eficaz, orientando los esfuerzos hacia la implementación de estrategias que conduzcan a la consecución jerarquizada de los objetivos organizacionales.

Bossy, (2001) señala que “el control de gestión es importante para todo tipo de organizaciones ya que su función principal se orienta a lograr mayor conocimiento de las tareas que se desarrollan y sus resultados, lo cual, por otra parte, permite de una forma más adecuada el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

Abab Arango, (2001) define (ver anexo 11) el control de gestión como “ un instrumento gerencial, integral, sistémico y estratégico, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, que permite a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”.

Este autor, ha logrado configurar un instrumento indispensable para ejecutivos, gerentes y directores en sus organizaciones, que permite un CdG

eficaz en todos los niveles, comunicando oportunamente los resultados del desempeño para emprender acciones correctivas. Este sistema consta de un conjunto de elementos interrelacionados, diseñados, validados e implementados para establecer sistemas de control de gestión en entidades del sector público.

Es un instrumento gerencial que respalda un CdG efectivo, útil para los ejecutivos, integral porque relaciona elementos de la contabilidad, y sistémico ya que se refiere a la administración ampliamente utilizado en diversas aplicaciones de realimentación, donde ciertos elementos de salida se evalúan y entran de nuevo al sistema. Tiene la particularidad de considerar variables e indicadores de gran utilidad, especialmente en organizaciones públicas, lo que ha permitido incorporar algunos de estos elementos para el desarrollo de la investigación.

En este sentido, el CdG es un sistema de información financiera, administrativa y operativa adecuado para racionalizar y orientar las operaciones económico financieras, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles en las universidades públicas. Apoyado en indicadores financieros, variables y procesos, permite captar recursos, transformarlos eficientemente y canalizarlos eficazmente.

Pacheco, et al., (2002) afirman que “el control de gestión, es un sistema de mejora continua, basado en indicadores numéricos, que realiza una reflexión sistemática sobre los factores clave del desempeño de la empresa, para descubrir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización realiza para perfeccionarse”. Es un proceso que mide el aprovechamiento eficaz y constante de los recursos e insumos que posee una organización, contribuyendo a una gestión efectiva en un contexto que condiciona sus actividades, expuestas a cambios político, sociales, culturales y tecnológicos, características de las universidades públicas.

Nogueira, et al., (2002) desarrollan un modelo conceptual de control de gestión con un enfoque estratégico y de proceso, “Su objetivo fundamental

apoyar el proceso de toma de decisiones en cada empresa, orientado a deconstruir de manera continua la norma de eficiencia en sí misma, mediante un planteamiento de diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivos, lo que permite un mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados, y tomar oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran”.

Desde el punto de vista de las dimensiones, el CdG va más allá del ámbito financiero, relacionándose con variables no económicas. Así, el CdG puede considerarse en tres dimensiones: estratégica, operativa y económica, teniendo como núcleo el Sistema Informativo. Es decir, las organizaciones configuran sus decisiones de manera operativa mediante el análisis del entorno y sus posibilidades potenciales propias, lo que contribuye a la mejora de la productividad y al seguimiento de los factores que determinan la competitividad institucional, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos para lograr el equilibrio entre imagen y resultados.

Kaplan y Norton (2004), indican que “no se puede gestionar lo que no se puede medir” relacionando el CdG con la técnica de los mapas estratégicos, que ha resultado ser una innovación importante para la medición como un poderoso motivador para los altos ejecutivos y empleados. Estos sistemas de obtención y clasificación de información se desarrollan desde la base hasta los niveles más altos de dirección, y van más allá de la simple medición del desempeño organizacional, proporcionando estructuras que organizan información y procesos, vinculando al mismo tiempo la actuación operativa a corto plazo con los objetivos a largo plazo.

Amat, (2004), lo define como “el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta”. Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, ya que no se limita al aspecto económico, sino que detenta una lógica instrumental orientadora de acciones, proporcionando un conjunto de datos e información que reconoce la existencia de otros factores e indicadores,

tanto financieros como no financieros, que influyen en los procesos de creación de valor y se enfocan en alcanzar los objetivos propuestos.

Rojas Vásquez (2009), menciona que el control de gestión “puede ser considerado más bien como un sistema, ya que está constituido por múltiples componentes de diversas áreas de la entidad que tienen un objetivo común”. Así, representa diversas técnicas, métodos y procedimientos gerenciales desarrollados con el fin de lograr que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos, a través de un conjunto de indicadores que sirven de guía para las mediciones futuras.

En el VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión (2014) se manifiesta que el control de gestión es “el conjunto de procesos que la entidad aplica para asegurarse de la consecución de los objetivos previamente establecidos y planes fijados en la fase de planificación, como última etapa formal del proceso de gestión”.

(Espino Valdez, et al., (2013), definen, que “el proceso sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y se convierte en un instrumento para evaluarla, siendo una herramienta de trabajo para el directorio en cualquier nivel o esfera que se desempeñe”. Tiene un papel decisivo como perspectiva de dirección, ya que optimiza el conocimiento en función de los resultados de la organización y debe ser asimilado por toda la organización de manera viable.

Peña (2014), define, “el objetivo del control de gestión es poner en marcha unos sistemas de control, formales e informales, que posibiliten el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar las metas fijadas a corto y largo plazo”.

Pérez Mayo, et al. (2015), señalan, “las teorías relativas al control de gestión de la organización han avanzado a medida que se han descubierto y considerado nuevas variables que afectan la actuación de la organización y de sus miembros, tanto a nivel interno como externo”. Esta evolución, también

se presenta en instituciones de educación superior, en la medida de la propia dinámica de los procesos organizacionales u operativos se relacionan con el desarrollo económico financiero.

Como se puede observar, la definición del CdG no es única, varía con cada autor y a lo largo del tiempo, ya que el constante cambio del entorno lleva a una evolución en su forma de pensar y actuar, especialmente en la implementación de métodos y herramientas.

A continuación, se presenta una síntesis de los conceptos mencionados, destacando los aspectos teóricos en los que hay consenso entre los autores considerados:

Tabla 4.
Síntesis de los fundamentos teóricos del CdG

Enfoque de los autores clásicos, pioneros en el Control de Gestión industrial:	
Fayol (1961) Taylor (1973)	Incorporan aspectos fundamentales como el desempeño tanto individual como organizacional, reconociendo la relación existente entre el control y la gestión en actividades de formulación de objetivos, la fijación de estándares, el análisis de desviaciones y corrección el desempeño, lo que constituye la manera de aplicar el control de gestión (CdG). Consideran al individuo como objeto y sujeto de control, caracterizado por la descentralización de tareas, la diversificación de funciones y sistemas de esfuerzos orientados a mantener niveles de productividad y controlar el costo global. Además, resaltan una profunda distinción entre los que deben pensar y los que deben ejecutar acciones.
Enfoque de autores modernistas, que enriquecen y fortalecen la evolución conceptual del Control de Gestión (CdG), entre ellos se destacan:	
Mallo et. al., (2000)	El beneficio o resultado neto se considera un indicador válido para valorar la actividad productiva, independientemente de su forma, ya sea, un proceso de identificación, medición, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información utilizada por los diversos niveles de la organización.
Bossy (2001)	El CdG, es fundamental para todo tipo de organizaciones, ya que su función principal es proporcionar un mayor conocimiento sobre las tareas desarrolladas y sus resultados.
Abad, D., (2001)	El CdG, se presenta como un instrumento gerencial, integral y estratégico, basado en indicadores, índices y cuadros generados de manera sistemática, periódica y objetiva, que permite a la organización ser efectiva en la captación de recursos, eficiente en su transformación y eficaz en su canalización.
Pacheco et. al., (2002)	El CdG, es un sistema de mejora continua, apoyado en indicadores numéricos, que realiza una reflexión sistemática sobre los factores clave del desempeño de la empresa. Su propósito es identificar deficiencias y enfocar de manera más efectiva los esfuerzos para lograr la perfección organizacional.

Nogueira et. al., (2002),	El objetivo fundamental del CdG, es apoyar el proceso de toma de decisiones en la organización, orientado a deconstruir de manera continua los estándares de eficiencia, maximizando el uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados, y permitiendo de manera oportuna, la toma medidas necesarias.
Kaplan y Norton (2004)	El CdG, se vincula con la técnica de los mapas estratégicos, que ha demostrado ser una innovación significativa tanto en la medición como en la motivación de altos ejecutivos y empleados, bajo el principio de que “no se puede gestionar lo que no se puede medir”.
Amat (2004)	El CdG, constituye un conjunto de mecanismos que la dirección puede utilizar para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de los miembros de la organización sea coherente con los objetivos establecidos.
Rojas (2009)	El CdG, puede considerarse como un sistema compuesto por múltiples componentes de diversas áreas de la entidad, que trabajan hacia un objetivo común.
El VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, (2014)	El CdG, es el conjunto de procesos que la entidad aplica para asegurar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos y los planes definidos en la fase de planificación, constituyendo la última etapa formal del proceso de gestión.
Espino (2013 p.199)	El CdG, como proceso, orienta la gestión hacia el logro de los objetivos de la organización y actúa como un instrumento de evaluación. Se convierte, de esta manera, en una herramienta útil para la dirección en cualquier nivel o esfera que se desempeñe”.
Peña (2014) Pérez Mayo et al. (2015)	Finalmente, el CdG, pone en marcha un proceso de control, tanto formal como informal, que facilita el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar las metas fijadas a corto y largo plazo.

Fuente: elaboración propia (2023)

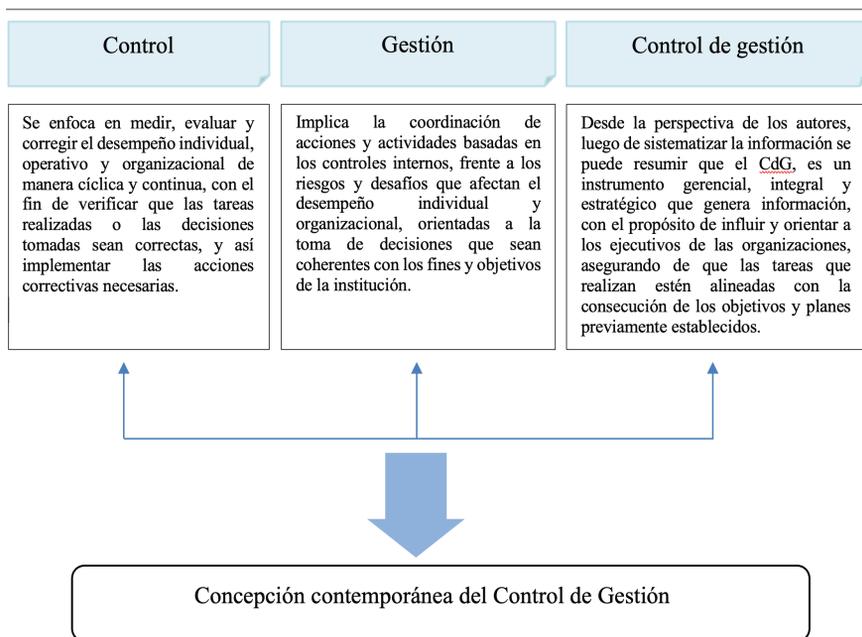
Desde perspectiva de los autores, luego de sistematizar la información, se concluye que el control de gestión (CdG) no se limita simplemente a verificar si las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas. En este sentido, como una primera aproximación al concepto de control de gestión, se define, como el conjunto de procesos cuyo objetivo es influir y orientar a los ejecutivos de las organizaciones, asegurándose de que las tareas que estos llevan a cabo estén alineadas con la consecución de los objetivos y planes previamente establecidos.

En este contexto, el análisis sobre el concepto de Control de Gestión en las instituciones de educación superior es fundamental, ya que su actividad principal es garantizar que las operaciones y procesos se desarrollen bajo nuevas variables estratégicas, fuertemente condicionadas por la interpretación del cumplimiento de objetivos. tanto financieros como no financieros.

A continuación, se presenta una síntesis de la deconstrucción del control de gestión:

Figura 1.
Deconstrucción del control de gestión

Ruta crítica:



Fuente: Elaboración propia (2023)

Conceptualización de los elementos relacionados a un conjunto de conceptos, teorías y modelos propuestos por investigadores, tratadistas y especialistas, que respaldan el proceso de configuración del control de gestión financiera.

5. El control de gestión y el proceso de la investigación

A partir de los conceptos estudiados de autores clásicos y modernos, citados en el cuadro precedente, se toma como referencia la definición presentada por Abab Arango, (2001), adaptándola al propósito de la investigación. En este

contexto se concibe el CdG, como un instrumento gerencial, integral y estratégico, respaldado por indicadores, índices y cuadros producidos de manera sistemática, periódica y objetiva. Este sistema permite a la organización ser efectiva en la captación de los recursos financieros y eficiente en su utilización y aplicación en el gasto, además de generar información que facilita y simplifica el trabajo de los ejecutivos responsables de la toma de decisiones.

Por todo lo expuesto (Tabla 1), y a modo de síntesis sobre las consideraciones conceptuales del CdG, se identifican algunos puntos coincidentes entre los autores que enriquecen y fortalecen su evolución conceptual. Estos consideran al CdG, como un conjunto de procesos destinados a orientar las actividades administrativas, operativas y de gestión hacia la consecución de los objetivos institucionales, lo que permite a la organización ser más efectiva y se convierte en un instrumento gerencial, integral y estratégico como un poderoso motivador para apoyar el proceso de toma de decisiones a los ejecutivos universitarios, independientemente del nivel o esfera en la que se desempeñen. Además, esta perspectiva respalda la investigación, utilizando algunos indicadores y variables aplicados por Abab Arango, (2001).

En su concepción moderna, el CdG se describe, como un instrumento gerencial, integral y estratégico, que aplica indicadores financieros y no financieros en forma sistemática y objetiva. Su propósito es mejorar la administración de los recursos financieros destinados a la educación superior, permitiendo medir el grado de cumplimiento de los objetivos preestablecidos y generando datos e información útil para tomar de decisiones acertadas y oportunas. De esta forma, el CdG tiene el potencial de convertirse en una fortaleza para las universidades del Sistema Universitario Boliviano.

En consecuencia, a partir de los conceptos mencionados, se puede destacar que el CdG, puede ser considerado tanto como:

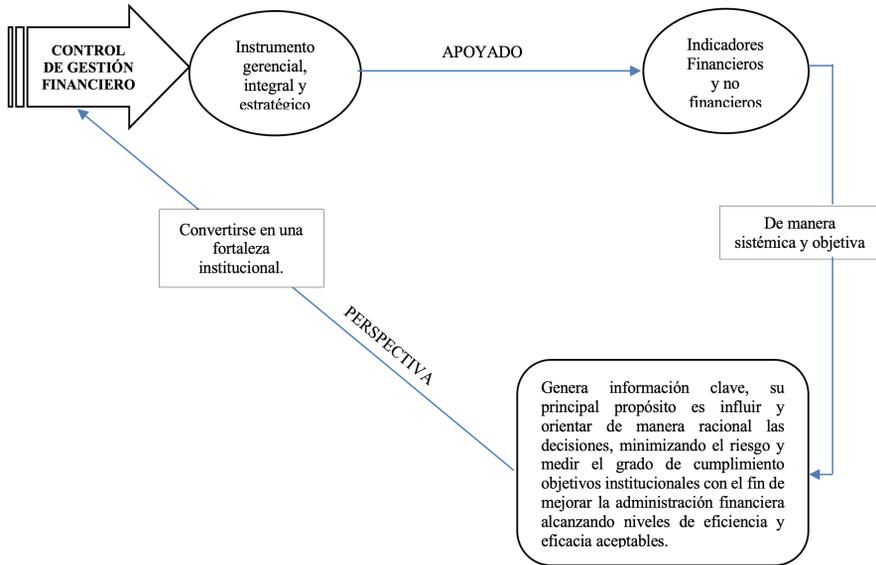
- **Un proceso estructurado**, que orienta la gestión hacia los objetivos establecidos y sirve instrumento de evaluación, mediante el cual los

directivos influyen sobre los subordinados para poner en práctica los objetivos. Como herramienta gerencial, integral y estratégico, permite la organización sea efectiva en la captación de recursos, eficiente en su transformación y eficaz en su canalización, además de controlar la evolución de las principales variables a lo largo del tiempo.

- **Un sistema de información**, que constituye la plataforma de análisis de datos y resultados basada en indicadores clave de desempeño. Este sistema enfoca los esfuerzos de la organización de manera efectiva, asegurando la consecución de los objetivos. Así mismo, facilita la implementación de un diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivos, orientándose a mejorar el uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados, y tomando las medidas correctivas necesarias de forma oportuna.

En este sentido, y en el contexto de la investigación, se posiciona el CdG financiero, como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en un conjunto de indicadores financieros y no financieros de manera sistémica y objetiva, genera información clave. Su principal propósito es influir y orientar de manera racional las decisiones, minimizando el riesgo, y medir el grado de cumplimiento objetivos institucionales, con el fin de mejorar la administración financiera alcanzando niveles de eficiencia y eficacia aceptables, con la perspectiva de convertirse en una fortaleza institucional. Esto se ilustra en la siguiente Figura:

Figura 2.
Control de gestión financiero



Fuente: Elaboración propia (2023)

6. Estrategia metodológica

6.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación propuesto es explicativo, ya que tiene como objetivo identificar las causas, razones o principios subyacentes que permiten comprender cómo y por qué se implementan y gestionan los controles financieros en las universidades públicas.

De esta perspectiva, los temas específicos abordados en la investigación son de carácter principalmente explicativo, ya que su propósito es determinar los fundamentos generales del control de gestión en las Instituciones de Educación Superior. Esto se logra mediante el estudio de un conjunto de conceptos, teorías, modelos de control de gestión y el aporte de autoridades

y expertos involucrados con la administración universitaria, lo que permitirá presentar resultados relacionados con el análisis de los fenómenos específicos, basados en la comprensión general del control de gestión. Este enfoque busca esclarecer las relaciones entre las variables involucradas, tales como la gestión financiera, los procesos administrativos y los indicadores financieros y no financieros.

6.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos combinará entrevistas semi-estructuradas, revisión bibliográfica y análisis documental de informes financieros y presupuestarios, lo que permitirá obtener tanto información cualitativa como cuantitativa.

- **Entrevistas semi-estructuradas**, se lleva a cabo entrevistas con autoridades, exautoridades de las universidades más representativas del Sistema Universitario Boliviano, tales como rectores, vicerrectores, decanos, directores de la administración financiera, técnicos y personal administrativo del área financiera. El objetivo de estas entrevistas es explorar sus perspectivas sobre los controles financieros y cómo se implementan y gestionan en las instituciones.
- **Revisión bibliográfica**, consiste en la búsqueda, análisis y síntesis de información previamente publicada sobre el objeto de estudio, específicamente sobre el control de gestión financiera en universidades públicas. Esta técnica tiene como fin proporcionar una base teórica sólida para el desarrollo de la investigación, permitiendo identificar conceptos, teorías, modelos relacionados con el control de gestión financiera.
- **Análisis documental**, se realizará una revisión de los informes financieros anuales, los presupuestos y los estados financieros, con el propósito de analizar cómo se gestionan los recursos financieros y qué indicadores se utilizan para evaluar el desempeño económico-financiero de las universidades.

7. Marco referencial de indicadores financieros y no financieros

Los indicadores financieros y las variables financieras son herramientas técnicas utilizadas para analizar la situación patrimonial, financiera y presupuestaria de las organizaciones cualquiera sea la naturaleza de operaciones.

A continuación, se presenta una caracterización conceptual de los indicadores: Según Rincón, (1998), un indicador es “una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado”, la razón de su relevancia radica en que permite predecir y actuar con base en las evidencias positivas o negativas observadas en el desempeño de las instituciones de educación superior. Navarro, (1998), señala que “los indicadores son aquellos elementos que suministran información necesaria para el ejercicio de control económico de la gestión”, esta afirmación se entiende desde tres perspectivas de control: control de eficacia, control de eficiencia y control de economía, los cuales son fundamentales para apoyar la toma de decisiones por parte de los altos ejecutivos. Sanín, (1999) expresa que “cada organización define sus indicadores y depende de las categorías propias de cada institución, lo que le permite medirse o compararse y conocer cuáles han sido los resultados”, en este sentido, si la función del control de gestión es verificar el cumplimiento de los objetivos, entonces el manejo de indicadores es esencial para medir sus resultados obtenidos. Serna Gómez, (2006), define los indicadores como “la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos”, esta comparación posibilita evaluar la situación y las tendencias de evolución de los fenómenos observados. Rojas, (2006), sostiene que “los indicadores de gestión, no solo deben verse como medidas de control o monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados por las universidades públicas”, más allá de esto, los indicadores deben ser alineados con la misión y visión institucional, y los resultados que generen deben permitir la revisión de las políticas vigentes, modificándolas o formulando nuevas políticas en función de dichos resultados. Espino

Valdez, et al., (2013) los indicadores, “constituyen el soporte de medición que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos, y de acuerdo al comportamiento de estos se toman decisiones”, lo cual está en consonancia con lo que se espera de las entidades de Educación Superior, que es en definitiva alcanzar los objetivos preestablecidos”.

En este contexto, es fundamental desarrollar un conjunto de indicadores financieros y no financieros que permita medir o cuantificar la realidad financiera, económica y administrativa para optimizar la gestión de las instituciones de educación superior. Estos instrumentos posibilitan el cálculo de elementos tanto cuantitativos como cualitativos, los primeros constituidos por un conjunto de procesos e instrumentos de gestión contable y financiera, mientras que los segundos, operan sobre la base de variables no financieras, compuestas por procesos e instrumentos de gestión administrativa u operativa. Ambos tipos de indicadores, mediante su análisis e interpretación, permiten orientar las decisiones para alcanzar los objetivos preestablecidos, y contribuyen a que los directivos universitarios presten mayor atención a los factores críticos de manera que sea posible lograr el grado de eficacia y eficiencia en las operaciones realizadas.

8. Conclusión

Las Universidades Públicas Bolivianas tienen la responsabilidad de actuar y desarrollarse con pertinencia, no solo a través de los principios pedagógicos que guían sus actividades sustantivas en enseñanza-aprendizaje, investigación científica y tecnológica e interacción social, sino también mediante un proceso administrativo u operativo que respalde su gestión financiera. En este sentido, para facilitar su comprensión, se ha justificado el tema de investigación mediante el estudio de conceptos, teorías, modelos y métodos científico, tomando como caso de estudio fenómenos e información de la Universidad Mayor de San Simón.

El objetivo de esta investigación, es estudiar los fundamentos del control de gestión financiera en Universidades Públicas Bolivianas, considerándolo

como un instrumento gerencial que, respaldado por indicadores, podría ser un factor clave para orientar la gestión y tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, este control de gestión debe ser una herramienta fundamental para que los ejecutivos universitarios puedan evaluar y mejorar las políticas universitarias, lo que contribuirá al fortalecimiento institucional.

Finalmente, la fundamentación teórica del concepto de control de gestión financiera en universidades públicas del sistema boliviano, debe basarse en una revisión crítica y contextualizada de las fuentes más relevantes, integrando teorías clásicas como contemporáneas del control de gestión en el sector público, y destacando su aplicación específica en el ámbito universitario.

Referencia

- Abab Arango, D. (2001). *Control de Gestión: Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de control de gestión en entidades del sector público*. Santa Fe de Bogotá- Colombia:: INTERCONED.
- Amat, J. (2004). *El control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona-España: Gestión 2000 S.A. ISBN-13: 978-8480888417.
- Bossy, M. (2001). *Control de gestión*. Masson Brasilia: Ed. Ática S.A. Ceac.
- Cambours de Donini, A., & Donini, A. (2003). *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. Documento de Trabajo Nro. 107*. Obtenido de <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/393>
- Chiavenato, I. (2004). *Fundamentos de la administración*. Recuperado el 16 de noviembre de 2016, de <https://fundamentosadministracion.wordpress.com/2004/libro-de-idalberto-hiavenato-introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion/>

- Espino Valdez, A., Sánchez Sánchez, R., & Aguilera Martínez, A. (2013). *Procedimiento para el control de gestión en la Empresa Campismo Popular de Villa Clara. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, XXXIV.*
- Fayol, Henri - Taylor, F. (1987). *Administración Industrial y General. Principios de la administración científica.* Buenos Aires: El Ateneo Editorial, Decimo cuarta edición.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración.* Pearson Educación. .
- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). *La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. Universidad y Sociedad, 12(2).* Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2004). *Como utilizar el cuadro de mando integral (Thebalancedscorecard) (3rd ed.).* Barcelona-España: Gestión 2000, S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global. (14ª ed.).* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mallo, C., Kaplan, S. R., Meljem, S., & Giménez, C. (2000). *Contabilidad de Costos y Estrategia de Gestión.* Madrid-España: Printice Hall Iberia.
- Navarro, A. (1998). *El control económico de la gestión municipal. Un modelo basado en indicadores.* Valencia, Valencia. .
- Nogueira, R. D., Hernández Torrez, M., Negrín, & Sosa, E. (2002). *Dimensiones y diagnóstico permanente, La Habana-Cuba. Artículo científico, Recibido: septiembre del 2002, Aprobado: noviembre del 2002.* La Habana-Cuba.
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión.* Bogotá - Colombia: Mc Graw Hill.
- Peña, F. (2014). *Propuesta de un sistema de control de gestión para las*

- contralorías municipales del estado Carabobo*. Carabobo: Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/489/fpena.pdf?sequence=3>
- Pérez Cano, M., & Jara Valls, M. d. (2006). *La gestión académica y financiera en la educación virtual Apertura - Universidad de Guadalajara*, 6(3), 37–49. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Pérez Mayo, A. R., Vázquez García, Á. W., & Levin Kosberg, S. (2015). *El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques*. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13–33. Obtenido de <https://doi.org/10.12804/REV.UNIV.EMPRESA.29.2015.01>
- Rincón, R. D. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición*. *Revista Universidad Eafit*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Administración (8va. ed.)*. Pearson Educación.
- Rojas Vásquez, M. (2009). *Diseño de un sistema de control de gestión para la facultad de ingeniería, ciencias y administración e la Universidad La Frontera-Chile, Workshop Internacional*. Chile: EIG2009.
- Rojas, M. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento, Gestión Magisterio*. Bogotá. Colombia.
- Rubio Domínguez, P. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial. Instituto europeo de gestión empresarial*. Obtenido de <https://docplayer.es/19618933-Rubio-dominguez-p-2006-introduccion-a-la-gestion-empresarial-edicion-electronica-texto-completo-en-www-eumed-net-libros-2006-prd.html>
- Sanín. (1999). *Control de gestión y evaluación en los resultados de la gerencia pública, Instituto Latinoamericano y el Caribe de Planificación Económica*.
- Serna Gómez, H. (2006). *Indices de gestión : Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión (3ra. Ed.)*. 3R Editores.

Taylor Frederick, W. (1994). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Ateneo. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>

Terry George, R. (1978). *Administración y control de oficinas. El manejo administrativo de la información*. (V. W. Alfonso, Ed.). México D.F.: Continental.

Anexos

Anexo 1:

UMSS-Explorando San Simón (2018), La Universidad Mayor de San Simón fue creada mediante Ley de 5 de noviembre de 1832, siete años después de la fundación de la República. Los artículos 1, 3, 4 y 5 de esta Ley determinan la creación de una Academia de Practicantes Juristas denominada Bolívar, y una Universidad nombrada San Simón, con sede en Cochabamba, que se registró por el Estatuto elaborado para la Universidad de La Paz (Universidad Mayor de San Andrés – UMSA, fundada 2 años antes) (p. 4)

Anexo 2:

UMSS-Explorando San Simón (2018), Don Carlos Walter Urquidi dejó un valioso manuscrito preparado para el Sesquicentenario de la UMSS (1982), que titula: *Un siglo y medio en la vida de “San Simón”*. Historia de la Universidad de Cochabamba. En él califica su origen como la Era del Patriado, periodo comprendido entre 1832 y 1902, en el cual la Universidad fue regida por Cancelarios. (p. 4)

Anexo 3:

UMSS-Explorando San Simón (2018), Cancelario es el que en las Universidades tenía autoridad pontificia y regía para conferir grados. Según, Diccionario de la Real Académica Española: Se nombra Cancelario, Dignatario, generalmente eclesiástico, que en las universidades tenía la autoridad pontificia y regía para dar los grados. (p. 4)

Anexo 4:

Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, Artículo 92. I. establece: “...La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa...”

Anexo 5:

Estatuto Orgánico de la UMSS, Artículo 1, define; “Cogobierno docente-estudiantil como la participación democrática de docentes y estudiantes en los niveles de gobierno paritario de la Universidad”.

Anexo 6:

Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, SAFCO (1990), Artículo 3º.- Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, *las universidades* y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

Anexo 7:

Plan Estratégico Institucional de la Universidad Mayor de San Simón (2020-2025), En el marco de la misión institucional establecida en el Estatuto Orgánico de la UMSS, se definen la misión y visión estratégicas para el periodo 2020-2025, **Misión:** “Formar profesionales críticos, con ética y excelencia académica a través de procesos integrados de formación, investigación e interacción con calidad y relevancia social, constituyéndose en motor de desarrollo inclusivo, sustentable, valorizándose como un espacio público-autónomo dinamizador del sistema de innovación regional y nacional, asumiendo una pluralidad de actores y saberes, con equidad y justicia social”. **Visión:** “Es una Universidad pública y autónoma con reconocimiento nacional e internacional que integra exitosamente sus procesos de investigación, formación e interacción, con calidad académica, capacidad de gestión, presencia e impacto institucional, impulsora de procesos sistémicos de ciencia, tecnología e innovación para un desarrollo inclusivo y sustentable de nuestra sociedad”. (p. 94)

Anexo 8:

Universidad Mayor de San Simón, Plan Estratégico (2020-2025) define, “... objetivos institucionales entendido como acciones estratégicas a mediano plazo que viabilizan el cumplimiento de la misión y permiten alcanzar la visión institucional...”, los objetivos institucionales contemplan las bases y orientaciones de las áreas estratégicas del Plan de Desarrollo Universitario. (p. 94)

Anexo 9:

Henri Fayol (1841-1925), Fue un Ingeniero Civil, que, utiliza una filosofía positivista, utiliza un método cartesiano consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolla una teoría administrativa, basado en tres aspectos fundamentales: división del trabajo, aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos orientados a la función administrativa.

Anexo 10:

Taylor Frederick, Winslow (1856-1915) Fue Ingeniero Mecánico y economista, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica, relacionado con estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo.

Anexo 11:

Abad, A. D., (2001) Entendiendo este instrumento como sistema, es válido afirmar que éste consta de un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que tienen una función específica y que forman un todo. Tiene características que están presentes en todo y en las partes que lo conforman. Cada una de sus partes trabaja de manera sinérgica para el correcto funcionamiento de dicho sistema con el fin de lograr un fin determinado.

Declaramos explícitamente no tener conflicto de intereses con la Revista Perspectivas, con ningún miembro de su Consejo Editorial, ni con su entidad editora, la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

Felipe Roberto Torrico Sánchez (2025). “Fundamentación sobre el concepto de control de gestión financiera en universidades públicas”. *Perspectivas*, Año 28, N° 55, mayo 2025. pp. 127-160. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Sede Cochabamba. Clasificación JEL: H8, H83. ISSN: 1994-3733; eISSN 2411-0566.

Recepción: 14-02-2025.
Aprobación: 11-03-2025.