

## CONTROL GESTIÓN EN PRÁCTICAS PROFESIONALES Y NORMATIVA DE PASANTÍAS UNIVERSITARIAS. CASO: COORDINACIÓN PRÁCTICA PROFESIONAL DAC-UCLA

Artículo



### Autores:

- Yelitza E. Vega Aparicio.  
Doctora en Contabilidad en Universidad de Valencia.  
España.  
Docente del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (DCEE)  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).  
Barquisimeto. Edo. Lara. Venezuela  
Email: [yvega@ucla.edu.ve](mailto:yvega@ucla.edu.ve)  
<https://orcid.org/0000-0002-6251-9401>
- Yvonne J. Sanchez Galindez  
Magister Scientiarum en Contaduría. Mención Costos.  
Estados Unidos. USA.  
Email: [yvonnсанchezg@gmail.com](mailto:yvonnсанchezg@gmail.com)
- Jeanny C. Machuca Ainagas  
Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial.  
Docente del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (DCEE)  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).  
Barquisimeto. Edo. Lara. Venezuela  
Email: [jmachuca@ucla.edu.ve](mailto:jmachuca@ucla.edu.ve)
- Jorge A. Caldera.  
Magister Scientiarum en Contaduría. Mención Costos.  
Docente del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (DCEE)  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).  
Barquisimeto. Edo. Lara. Venezuela  
Email: [jorgecaldera@ucla.edu.ve](mailto:jorgecaldera@ucla.edu.ve)

### RESUMEN

La Universidad como institución generadora de conocimiento ha desarrollado herramientas de gestión óptimas para la competitividad académica y para satisfacer el entorno, el cual demanda profesionales aptos para enfrentar las desavenencias de la dinámica empresarial. La Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC-UCLA provee al mercado laboral de pasantes capaces de solventar problemas inmersos en la dinámica empresarial, por lo que es necesario controlar su gestión, para ello se aprobó como mecanismo la Normativa de Pasantía Universitaria; en tal sentido se originó la necesidad de realizar este estudio para conocer la vinculación de ese marco legal con los procesos de gestión. Esta investigación se realizó durante el lapso académico 2009-2 y 2011-1. Fue un trabajo de enfoque de tipo cualitativo, nivel no experimental, tipo descriptiva y documental, se empleó una entrevista formal como instrumento de recolección. La relevancia de esta investigación fue lograr realizar un diagnóstico estratégico donde se concluyó la carencia de una filosofía de gestión proyectada a largo plazo, ya que la gestión se caracteriza por ser proactiva, con cultura de equipo, además de un sistema de valores basado en creencias. Los componentes de la normativa están establecidos jurídicamente, no obstante la estructura de la Coordinación no está formalmente establecida como unidad del DAC, y los procesos de control están desarrollados de manera incipiente. El estudio del control estratégico y de gestión permitió conformar recomendaciones como desarrollar una planificación estratégica para la unidad, formalización de manuales de organización, funciones, cargos y procedimientos además de mecanismos de control y la aprobación de la coordinación como una unidad funcional del DAC.

**Palabras Clave:** pasantías universitarias, control de gestión, mecanismos de control, control estratégico.

### CONTROL MANAGEMENT IN PROFESSIONAL PRACTICES AND REGULATIONS OF UNIVERSITY INTERNSHIPS. CASE: PROFESSIONAL PRACTICAL COORDINATION DAC-UCLA

### ABSTRACT

The University as a knowledge generating institution has developed optimal management tools for academic competitiveness and to satisfy the environment, which demands qualified professionals to face the disagreements of business dynamics. The Coordination of Professional Practices of DAC-UCLA provides the labor market with interns capable of solving problems immersed in business dynamics, for which it is necessary to control their management, for which the University Internship Regulations were approved as a mechanism; in this sense, the need arose to carry out this study to know the link between this legal framework and the management processes. This research was conducted during the academic period 2009-2 and 2011-1. It was a qualitative approach work, non experimental level, descriptive and documentary type, a formal interview was used as a collection instrument. The relevance of this research was to achieve a strategic diagnosis where the lack of a long-term management philosophy was concluded, since the management is characterized by being proactive, with team culture, in addition to a value system based on beliefs. The components of the regulations are legally established, although the structure of the Coordination is not formally established as a unit of the DAC, and the control processes are developed in an incipient manner. The study of strategic and management control allowed to make recommendations such as developing a strategic planning for the unit, formalization of organizational manuals, functions, positions and procedures as well as control mechanisms and the approval of the coordination as a functional unit of the DAC

**Keywords:** university internships, management control, control mechanisms, strategic control.



## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios sociales, económicos, tecnológicos y organizacionales presentes en la educación superior han contribuido de forma dinámica a que la Universidad enfrente un crecimiento desbordado para responder a las necesidades de una población ávida de conocimiento. En su ambiente interno han demandado cambios organizacionales como reconducciones estratégicas, mejoras en las gestiones de planificación, organización, dirección y control, incentivando la innovación para mecanismos de gestión orientado a facilitar la sostenibilidad y sustentabilidad de las instituciones.

En este orden, la dirección estratégica se ha convertido en una herramienta de apoyo a la gestión organizacional, se desarrolla como un proceso mediante el cual una empresa u organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita tener éxito. Este proceso implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compete. A pesar de su importancia, en el caso de las instituciones de educación superior los procesos estratégicos son de escasa calidad, ya que muestran claras incongruencias y requieren mejoras significativas, (Taylor y Machado, 2006).

Siendo el control de gestión un componente fundamental de la dirección estratégica, se infiere que la Universidad está inmersa en una dinámica competitiva para la cual aún está desarrollando técnicas, métodos o metodologías que les permitan ser más competitiva, asumiendo mejoras en la naturaleza de su negocio: la academia. En este caso, las prácticas profesionales de los estudiantes es una oportunidad que se les presenta a estas

instituciones para vincularse con la dinámica organizacional, es decir, sectores empresariales públicos y privados, asimismo mantener una congruencia social al insertar futuros profesionales formados en la sensibilización de los problemas económicos, políticos y sociales del entorno y capaces de asumir conductas y acciones que equilibren el orden y desarrolla de una sociedad dinámica y competitiva.

Por tal razón, en esta investigación se planteó en su problemática la necesidad de hacer cambios internos que les permita mejoras en los procesos de gestión para aprovechar las ventajas en las relaciones entre las instituciones de educación superior y el sector empresarial, es decir desde el punto de vista interno de la gestión universitaria, concretar la relación Universidad-Empresa requiere de herramienta de gestión, gerencia especializada, recursos humanos, físicos y tecnológicos, entre otros requerimientos, poniendo de manifiesto la necesidad de introducir cambios y mejoras continuas tanto a la visión académica como a la empresarial acerca de la relación con la otra parte (Aguado, 2002).

En la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado-UCLA, Barquisimeto, estado Lara desde el 15 de Febrero de 1995, según el diseño curricular aprobado en Consejo Universitario N° 65 el Decanato de Administración y Contaduría-DAC, (en sesión N° 2464 ordinaria 08/07/2015, la UCLA registra cambio de nombre por Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales-DCEE); se ha ofrecido a los estudiantes del X semestre en los programas de Administración y Contaduría Pública cursar Prácticas Profesionales, según dos (2) alternativas: la actividad de Trabajo de Grado o la actividad de Pasantías, por lo que el decanato crea la Coordinación de Práctica Profesional. Considerando que, las pasantías persigue integrar los distintos contenidos, experiencias y actividades que conforman el plan de estudio, colocando al estudiante en contacto directo con una situación de trabajo y

complementando su formación académica; en la gestión de la unidad responsable, Coordinación de Prácticas Profesionales, los procesos académicos- administrativos deben estar enfocados en lograr este propósito.

Por lo tanto, en octubre del 2010 se aprobó se aprobó la Normativa de Pasantías Universitarias del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, con la finalidad de establecer las directrices sobre la planificación, coordinación, dirección, supervisión, control y evaluación de las actividades de pasantías bajo la responsabilidad de la unidad respectiva. Reflexionando acerca de la importancia de estos procesos en la relación Universidad-Empresa-Estudiente, es responsabilidad de la Coordinación respectiva, por lo que es importante evaluar la interrelación existente en la normativa vigente con los procesos de control de gestión de la unidad en consonancia con el perfil el egresado del DAC y el direccionamiento estratégico institucional.

En función de lo expuesto, se realizó un diagnóstico en la gestión estratégica de la Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC para el estudio de los factores claves existentes en el control estratégico institucional, se caracterizaron los elementos de la Normativa de Pasantías Universitarias del DAC-UCLA para la identificación de los componentes básicos según el ámbito jurídico, se realizó un análisis de los procesos de control de gestión de la Pasantía Universitaria en la Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC y finalmente se vinculó la Normativa de Pasantías Universitarias con los procesos de control de la Coordinación respectiva. Este estudio se realizó durante el lapso comprendido en los periodos académicos 2009-2 y 2011-1.

## CUERPO DEL TRABAJO

En la Universidad contemporánea y sus retos futuros, debe imponerse una nueva visión de la Educación

Superior caracterizada por la búsqueda de la pertinencia y la calidad del proceso educativo, lo cual incluye la conciliación constante a las nuevas exigencias de los cambios económicos, sociales y tecnológicos, asociadas al desarrollo creciente de las diversas concepciones de dirección predominantes en el mundo actual. En virtud de estas exigencias se han producido cambios y transformaciones en todos los procesos de las universidades, específicamente en los métodos y estilos de dirección que coadyuven a una mayor participación, compromisos, motivación y creatividad de todos sus recursos humanos que participan en las actividades docentes y en las actividades de apoyo a las docencia, tales como la gestión administrativa, la investigación y la extensión como sujeto activo de las transformaciones requeridas e indicador de éxito de la excelencia universitaria.

La Universidad debe garantizar la pertinencia de sus programas y la consistencia interna entre las exigencias y expectativas de su entorno tanto social como económico, los valores y competencias profesionales (conocimientos, habilidades, actitudes). La relación Universidad-Empresa-Estado tiene como principio básico acercar la universidad a su entorno socioeconómico, propiciando el fortalecimiento de las dimensiones públicas y privadas, tanto en el campo empresarial, como en los asuntos del Estado, permitiendo la orientación coherente y en función de la realidad cediendo la transformación productiva y la solución de problemas reales. La empresa tiene necesidades reales y la universidad debe ofrecerle soluciones efectivas. El contexto de la competitividad en términos de calidad, oportunidad y de productividad debe ser bien comprendido por la Universidad que debe exhibir y apropiar el nuevo profesional a través de un enfoque Humanista-Interdisciplinario (Herrera, 2008).

Desde el punto de vista interno de la gestión universitaria, concretar la relación Universidad-Empresa requiere de herramienta de gestión, gerencia especializada,

recursos humanos, físicos y tecnológicos, entre otros requerimientos, poniendo de manifiesto la necesidad de introducir cambios y mejoras continuas a la visión académica como en la empresarial acerca de la relación con la otra parte (Aguado, 2002). En tal sentido, la Universidad aprovecha como oportunidad para formar nuevos profesionales que requieren las empresas en este entorno tan complejo con programa denominado Prácticas Universitarias, contenido no solo para el desarrollo de tareas sino también desde el punto de vista del desarrollo de las competencias profesionales (habilidades, actitudes y aptitudes). De esta manera, todos los agentes lograrán un éxito que será recíproco, debido a que fomentar las prácticas universitarias en las empresas es crear nuevos profesionales y transformar las empresas en más competitivas.

La práctica profesional es el conjunto de actividades específicas propias de cada carrera y demandadas por la sociedad, es la forma que tiene el profesional de influir prácticamente en la vida social y productiva de la humanidad. En un sentido restringido, la práctica profesional es una fase de la formación de los universitarios. Se entiende como un periodo, que inicia en el último semestre de la carrera y se prolonga durante un semestre más al terminar la carrera; en esta definición se deben conjugar tanto los intereses académicos (que ha de vigilar la institución educativa) como los intereses sociales (a cargo de la sociedad). Dentro de este marco referencial se entiende la formación profesional y su práctica como una educación para la vida que genera actitudes, habilidades y disposiciones orientadas al desarrollo humano (Parent, Esquivel, y Heras, 2004). En virtud de lo planteado, durante la práctica profesional se tiene la posibilidad de incursionar en el campo profesional con la competencia suficiente para sugerir, analizar, criticar, transformar y proyectar nuevas formas de realización y respuestas a las necesidades de las empresas y organizaciones.

Para Codinas (2007), toda empresa que quiera acoger estudiantes en prácticas tiene que adoptar, de acuerdo con sus propios recursos, una estrategia para la buena planificación y gestión de estos nuevos recursos humanos. Es decir, tienen que responder a las necesidades formativas, a nivel del perfil curricular del propio estudiante. No se puede permitir que las empresas formen a los universitarios de espaldas al perfil curricular. A toda empresa se le tiene que exigir planificación, sensibilidad e implicación, y los institutos de educación superior, la Universidad, tienen que contar con programas de prácticas profesionales en función de los diferentes perfiles curriculares de los diferentes estudios, así como trabajar con mecanismos de control de gestión para aprobar la idoneidad de las prácticas en aquella determinada organización; esto significa que se tiene que hacer una gestión institucional orientada a la labor de información y asesoramiento a las organizaciones enmarcadas en el control académico e institucional que contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos en los programas de las prácticas profesionales respectivas (Parent, et al., 2004).

Actualmente, la gestión universitaria se va haciendo más compleja para lograr estar a la par de las exigencias externas e internas, y en algunas ocasiones va en detrimento de sus respuestas, las cuales dejan de ser oportunas y eficientes (Ferrer y Pelekais, 2004). Esto plantea la necesidad de asumir estilos dinámicos de gerencia tomando en cuenta las nuevas tendencias, sistematización y control de procesos, como las herramientas de gestión contemporáneas para mantenerse con las exigencias del mundo globalizado. Es decir, la alta gerencia universitaria debe ser dinámica y oportuna en sus respuestas, orientada a la búsqueda de la organización eficiente y eficaz con alto nivel de calidad en procesos administrativos y de productividad.

En este orden de ideas, entre los objetivos establecidos en la Universidad en cuanto a las prácticas

profesionales y la realidad de los comportamientos cotidianos del sector empresarial como ente receptor de los estudiantes, existe una convergencia, la cual exige herramientas de comunicación eficientes, eficaces y reconocidas por todos con la finalidad de analizar la situación e identificar los desafíos y exigencias del enfoque estratégico (diagnóstico), por otra parte para fijar las orientaciones adecuadas en la acción de los objetivos estratégicos (control de la estrategia), descrito de esta manera, el control de gestión es un técnica de diálogo que permite situar el diagnóstico para aprender a controlar (Lorino, 1996).

Es importante destacar que, el control de gestión está orientado hacia el análisis estratégico de la empresa, identificando las fortalezas y las debilidades internas para que de esta manera los resultados productivos se encuentren alcanzados. También tiene por tarea analizar las normas, los sistemas financieros, la estructura, el desempeño de recursos humanos, entre muchas otras actividades. Tal como lo afirma Muñiz (2003), el control de gestión tiene que asumir como objeto de supervisión y evaluación el conjunto de procedimientos necesarios, el cumplimiento y eficacia de las operaciones de la organización, la validez de la información y el cumplimiento de las normas y leyes de la legislación vigente, lo que se denomina como control interno.

En este caso, desde el 15 de Febrero de 1995, según el diseño curricular aprobado en Consejo Universitario N° 65 el Decanato de Administración y Contaduría-DAC de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”- UCLA, le ha ofrecido a los estudiantes del X semestre en los programas de Administración y Contaduría Pública cursar Prácticas Profesionales, según dos (2) alternativas: la actividad de Trabajo de Grado o la actividad de Pasantías, por lo que el decanato crea la Coordinación de Práctica Profesional, unidad que según Suárez y Pérez, (2010) tiene como objetivos (a) promover el comportamiento ético de los

estudiantes como futuro profesional, integrando los distintos contenidos, experiencias y actividades que conforman el plan de estudio, colocando al estudiante en contacto directo con una situación de trabajo; (b) complementar la formación académica del estudiante mediante el contacto directo con el campo laboral, creando vínculos permanentes entre la Universidad y los organismos públicos y privados a fin de contribuir al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje.

Esta unidad ha estado inmersa en la problemática universitaria, efectos tales como la dispersión de los esfuerzos y recursos en tareas de evaluación, reprocesos y ausencia de sistemas de seguimiento, control y evaluación a través de indicadores de pertinencia e impacto social, así como obsolescencia de reglamentos y normativas de evaluación estudiantil y de las áreas administrativas y académicas (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, 2005).

Esta situación motivaron a los miembros de la Coordinación conjuntamente con la Comisión Permanente de Prácticas Profesionales a desarrollar un marco legal regulatorio de la actividad de Pasantía Universitaria, y el 11 de Octubre del 2010 en Consejo Extraordinario del Decanato de Administración y Contaduría se aprobó la Normativa de Pasantías Universitarias del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, con la finalidad de establecer las directrices sobre la planificación, coordinación, dirección, supervisión, control y evaluación de las actividades de Pasantías contempladas en la asignatura Práctica Profesional del Decanato de Administración y Contaduría (DAC), en concordancia con el Reglamento de Pasantías de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, con la finalidad de orientar los procesos de gestión en la unidad que los administra para el aseguramiento del propósitos de la Pasantía Universitaria.

Bajo este escenario, esta investigación se orientó a precisar los procedimientos y las actividades enfocados en el control de la gestión de la Pasantías como una alternativa para cursar la asignatura Prácticas Profesionales, considerando un marco legal existente como un elemento de control para las relaciones entre Universidad-Estudiente-Empresa, en virtud que esta última es el ente u organización pública o privada encargada de facilitar que los estudiantes puedan practicar sus conocimientos profesional logrando un egresado cercano a la realidad que pretende transformar, lo cual le hace más apto para el ejercicio pleno de la profesión (Parent, et al., 2004).

La delimitación espacial de esta investigación se desarrolló en la Coordinación de Prácticas Profesionales del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, ubicada en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, durante el lapso comprendido en los periodos académicos 2009-2 y 2011-1. El estudio versa acerca de la evaluación en la interrelación del contenido de la Normativa de Pasantías Universitarias con respecto a los procesos de control de gestión de la Pasantía en la Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC-UCLA, para lograrlo se realizó un diagnóstico en los procesos de gestión estratégica de Pasantías a fin de identificar los factores claves de control existentes en dicha Coordinación, luego se caracterizó los elementos que componen la Normativa de Pasantías Universitarias del DAC-UCLA, se analizó los procesos de control de gestión en la pasantía y finalmente se vinculó el control de gestión elaborado para los procesos en la Coordinación sobre el marco de la normativa legal existente, considerando que el control es la última etapa formal del proceso de gestión, el cual se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores (planificación, organizar y ejecutar) sean los deseados (Pérez-Carballo, 2000).

## METODOLOGÍA

El empleo del enfoque epistemológico enmarcado dentro de una investigación cualitativa, la cual no está referida a una forma específica de recogida de datos, ni a un determinado tipo de datos, textuales o palabras, sino a determinados enfoques o formas de producción o generación de conocimiento científico que a su vez se fundamentan en concepciones epistemológicas más profundas (Buendía, Colás, y Hernández, 1998). En otras palabras, se investigó el por qué y el cómo se tomó una decisión, cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas (Rodríguez, Gil y García, 1996), en este caso se evaluó como comportamiento la interrelación de la Normativa de Pasantía Universitaria del DAC y su vinculación con los procesos de control de gestión en la Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC.

En este ámbito, considerando que la investigación científica es un sistema dinámico circular permitiendo alternativas para los puntos de inicio y de finalización del proceso (Bernal, 2006) la pluralidad del método permite combinar con otros, tal como la investigación participativa, ya que combina la forma de interrelacionar la investigación (elementos de la normativa de Pasantía Universitaria) y las acciones en un determinado campo seleccionado (control estratégico y gestión en la Coordinación) por el investigador, con la participación de los sujetos investigados (Rodríguez, et al., 1996; Bernal, 2006). El fin último de este tipo de investigación es la búsqueda de cambios en la comunidad o para mejorar las condiciones de vida, en este caso se espera que esta investigación contribuya al marco de la sistematización y control de la gestión táctica y estratégica de la Coordinación.

Del mismo modo, la investigación se fundamentó en un diseño no experimental que según Hernández, Fernández y Batista (1999), “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes” (p.211), en la investigación no experimental es observar

## Población y Muestra

fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo, tal como se realizó la vinculación de los procesos de control estratégicos y control de gestión en la Coordinación de Prácticas Profesionales y la normativa legal vigente para las actividades de pasantías. Es de tipo descriptiva, ya que se trabajó sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Se consultaron autores que definen este tipo de investigación como aquella cuyo propósito es conocer o caracterizar algún aspecto específico, no existe una relación de causalidad propiamente dicha, ya que se realiza un diagnóstico de la situación actual, lo que permitió comparar los resultados obtenidos, para así emitir las conclusiones y recomendaciones pertinente. (Sabino, 2000; Vargas, 2009).

Así mismo es documental ya que se hizo un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto estudiado (Bernal, 2006). En tal sentido, este estudio comprende un diagnóstico de la gestión estratégica, la descripción se obtuvo en los componentes de la normativa en su ámbito jurídico (documento escrito) y los procesos de control en la Coordinación estudiada para la posterior vinculación de éstos. En este orden, Sabino (2000), indica que, la investigación de campo se refiere a los métodos que se emplean cuando los datos se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador. En esta investigación se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada los datos obtenidos en el estudio en función de las preguntas o hipótesis de la investigación, con el apoyo de cuadros y gráficos, de ser el caso, y se discuten sobre la base de la fundamentación teórica del trabajo o la tesis y los supuestos de la metodología (Hernández, et al., 1999).

Cuando se realiza un estudio de campo debe determinarse el universo o población del mismo, la cual según Tamayo (1999) la define como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades poseen una característica común, lo cual se estudia y da origen a los datos de investigación”, (p. 114). Por su parte según Hurtado de Barrera (1998), “representa un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea tener alguna información” (p.141). Tomando en consideración que la investigación se dirige hacia la evaluación de la interrelación de la Normativa de Pasantías Universitarias del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” con los procesos de control de gestión para la Pasantía en la Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC-UCLA, la población se conformó por todas las unidades de análisis y de información representada por dos (2) coordinadores de prácticas profesionales; un (1) analista de colocación y seguimiento de pasantías; y un (1) oficinista. En este caso, este estudio establece la muestra representativa, ya que esta refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo; de la misma manera es una muestra intencional porque las unidades del universo o población presentan características de relevancias para la investigadora (Sabino, 2000).

## RESULTADOS

Esta investigación se inició por un diagnóstico de la gestión estratégica en la Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC-UCLA con la finalidad de identificar los factores claves existentes en el control estratégico institucional. Para demostrarlo a continuación se describe la situación detectada por cada indicador estudiado según las respuestas de las personas entrevistadas.

● *Filosofía de gestión de la Coordinación de Prácticas Profesionales*, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados señalan que la *ética en los negocios* se enfoca en el beneficio de una comunidad, hay interrelación con la sociedad (empresa) basadas en sus necesidades, se orienta hacia los derechos como prioridad que a la justicia de los miembros establecidos en la comunidad (estudiantes, empresas, docentes, unidades de apoyo). No existe un *código de ética* como documento, ya que los valores no están formalizados. La *formación* enmarcada en ética no se recibe por la parte de la institución, sin embargo en el desenvolvimiento de las funciones el personal de la Coordinación se apega a sus valores intrínseco y fundamentales de la ética, también señalan que existe un *órgano disciplinario de la ética*, más no identificaron su denominación. Manifiestan actuar con *responsabilidad social*, debido a que laboran para satisfacer a la comunidad (empresa), no obstante desconocen los métodos o técnicas para medir el impacto de sus resultados en su entorno. Se observó una limitada definición de sus grupos de interés, es decir quienes los componen, resaltando la importancia de ampliar su mercado o radio de acción. En cuanto a la *cultura organizacional*, el sistema de valores se focaliza en las creencias, no hay declaración de valores formales sino los instalados por los miembros de la unidad, conllevando un proceso de socialización aceptable y confortable. No existen símbolos culturales, sin embargo hay jerarquizaciones en la forma de comunicaciones. El *equipo de trabajo* de la unidad se caracterizó por una gestión competitiva apoyada en el dominio técnico de sus miembros. Sobre los *cambios organizacionales* se observó disparidad de las respuestas, ya que el personal administrativo acota dependencia de presiones de ambientes internos, por parte de algunas unidades operativas, pocas veces se reacciona por el entorno. Sin embargo, el personal académico mantiene que los cambios se han dado de forma proactiva, por su parte la

*resistencia al cambio* es limitada, consideran que el equipo de trabajo de la unidad son flexibles a los cambios.

● *Entornos Institucionales*, en cuanto al *sistema legal y sociopolítico*, coinciden que hasta los momentos las leyes actuales no han incidido en la gestión de la unidad, sin embargo acotan que problemas políticos y económicos, tales como presupuestarios, han causados paros institucionales quebrantando la gestión de la Coordinación. En cuanto a las *desavenencias culturales*, se determinó por las entrevistas que no han existido, no obstante algunos entrevistados refirieron sobre la existencia de diferencias entre las creencias de los estudiantes versus las creencias de los miembros de la unidad, orientados a las normas de funcionamiento. En cuanto a la *competitividad*, coinciden que se han realizado alianzas con algunos sectores sin formalización de compromisos, manifiestan la necesidad de hacer gestión de mercadeo por parte de la unidad, ya que de los sectores empresariales depende dicha gestión. Discrepan en cuanto a la competencia, ya que desde el punto de institucional son las más competitivas pero desde la visión de competidores, existen otras instituciones que ofertan los servicios de pasantías y trabajos de investigación en la misma área de conocimiento. Los *componentes del análisis externo: exploración, vigencia, valoración e implicaciones*, son medianamente ejecutadas, pocas veces exploran nuevas situación, sus causas, pronósticos y consecuencias de los factores que puedan incidir en la gestión operativa. Por su parte, la *visión basada en recursos*, coinciden que identifican sus capacidades, conocimientos, imagen, tecnología con los cuales operan, sin embargo no son considerados para aprovechar oportunidades ni mitigar amenazas, así como no hay asignación ni administración de recursos económicos.

● *Los procesos estratégicos*, las respuestas acerca de la *misión y visión* fue que no existe la formalización de éstas en la unidad, sin embargo conocen el propósito de la unidad y administran sus recursos para lograrlo. La

*formulación estratégica*, tampoco ha sido establecida ninguna estrategia en ningún nivel, por lo que las actividades de *implantación y resultados estratégicos* no están establecidas dentro de los procesos de la unidad evaluada.

- *Estructura y Diseño Organizacional*, en cuanto a la *división del trabajo y especialización*, existe una dualidad en las dimensiones, ya que se caracterizan por ser vertical, porque hay una línea de mando establecida tales como las Coordinaciones de Prácticas Profesionales de los Programas del DAC y horizontal, porque el trabajo está dividido en cargos y tareas específicas dentro de la misma unidad, tales como Analistas de Colocación y Seguimiento de Pasantía y Oficinista. En cuanto, a la *estandarización* en la estructura organizacional de la Coordinación, ésta no existe en el organigrama del Decanato, la misma está restringida a la descripción de cargos y funciones establecidos por la OPSU en el personal administrativo, el personal académico (coordinadores y tutores) así como los pasantes los regula la Normativa de Pasantía Universitaria del DAC- UCLA, con respecto a los procesos, procedimientos y formularios están limitadamente documentados pero no formalizados, no existe ningún tipo de manuales aprobados por instancias superiores en la Coordinación estudiada. En síntesis, todo se conforma de manera informal, la Coordinación ha documentado su estructura y organización y aún no ha sido formalizada como unidad funcional del DAC. Sobre los *mecanismos de coordinación*, como no están formalizados manuales en la unidad, se realizan reuniones estratégicas, entre miembros de la Coordinación y la Comisión Permanente de Prácticas Profesionales, así como interdepartamentales para los procesos de toma de decisiones y resolución de conflictos. La *autoridad* puede darse centralizada o descentralizada, tanto para la toma de decisiones como para las funciones, depende del contexto y el entorno. Por su parte, el *diseño de la unidad*, coinciden que se describe como orgánica, flexible y de relaciones

horizontales, a pesar que esta Coordinación está adscrita a una institución de carácter mecanicista y burocrático.

- *Gestión de Recursos Humano*, en esta sección se indagó acerca de *reclutamiento y selección*, se estableció que este proceso está centralizado por la Dirección de Recursos Humano adscrito al Vicerrectorado Administrativo, la unidad estudiada no tiene inherencias al respecto, asimismo la *orientación y formación del recurso humano*. En la *evaluación del rendimiento y retribuciones* tampoco la Coordinación gestiona al respecto, sin embargo la coordinadora evalúa para renovación de contratos en personal administrativo, es decir la unidad no hace gestión hacia el recurso humano.

- *Liderazgo y comunicación*, en este apartado se determinó sobre, el *seguimiento a los líderes*, la mayoría lo caracterizó por poder legítimo (autoridad) y poder de experto (conocimiento), versus una minoría sobre el poder seguirlo por su referencia (identificación). Existe un *autoliderazgo* marcado por el establecimiento de sus propias prioridades en pro del desarrollo de la unidad. Asimismo está presente la *inteligencia emocional*, la cual se identifica por el autocontrol de sus impulsos, autoconfianza, automotivación, empatía y adaptabilidad.

- *Proceso de Toma de Decisiones, identificación del problema, evaluar y seleccionar alternativas, implantar y evaluar la decisión*, las respuestas coinciden en cuanto a la aplicación limitada de cada etapa de este proceso, resaltando la evaluación y selección de alternativas de forma consensuada y satisfaciendo a todos los miembros involucrados, no obstante, no evalúan la efectividad e impacto de las decisiones. En cuanto a sus *características* básicas, exponen que son decisiones programadas porque llevan un plan de trabajo establecido, algunas veces toman decisiones en ambiente de incertidumbre (paros universitarios) asumiendo los riesgos involucrados. Las

decisiones proactivas ocurren durante el proceso de toma de decisiones, sin embargo aquellas reactivas las impulsan presiones de los entorno interno, específicamente órganos superiores. Las *limitaciones del proceso*, se fundamentan por las políticas organizacionales, debido a que el órgano superior, Consejo de Decanato, tiene autoridad y potestad en los recursos económicos y algunos recursos intangibles (activos físicos).

Diagnosticado los procesos de gestión, se procedió a la caracterización de los elementos de la Normativa de Pasantías Universitarias del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (NPU-DAC/UCLA), el cual se presenta de acuerdo a la identificación de los componentes básicos según el ámbito jurídico. Este apartado está conformado por los *indicadores* básicos desde el enfoque jurídico, la *base legal de la normativa* en estudio, donde se contemplan nueve (09) capítulos y cuarenta y dos (42) artículos y el *contenido de los artículos*, considerando las definiciones y características de la base legal estudiada.

- *Objeto y Propósito*: Capítulo I Disposiciones Generales. Artículos 1, 2; y Capítulo II De la Naturaleza y Propósito. Artículos 3 y 4. En la presente normativa se establecen las directrices sobre la planificación, coordinación, dirección, supervisión, control y evaluación de las actividades de Pasantías contempladas en la asignatura Práctica Profesional del DAC. La actividad de Pasantía Universitaria estará bajo la responsabilidad de la Coordinación de Prácticas Profesionales del Decanato de Administración y Contaduría y de los centros de trabajo. La Pasantía Universitaria o Pasantía es una actividad de la asignatura Prácticas Profesionales perteneciente al plan de estudio de los programas del Decanato de Administración y Contaduría, comprende un conjunto de actividades de carácter teórico-práctico realizadas por el estudiante en un

ente público o privado. Las actividades de Pasantías Universitarias del DAC tienen como propósito ofrecer al estudiante la oportunidad de aplicar y complementar los conocimientos adquiridos en la Universidad,

- *Principios y Fundamentos*: Capítulo III Régimen General de Pasantías. Artículos 5, 6, 7, 9, 15, 16, 24, 25. La actividad de Pasantía Universitaria se caracteriza por ser, (a) una actividad dinámica que utiliza la experiencia organizacional o institucional. (b) Integradora por cuanto requiere la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y retroalimentación del proceso. (c) Participativa y presencial. (d) Desarrolladas en niveles progresivos de complejidad. (e) Orientadas, organizadas, dirigidas, controladas y supervisadas por el personal académico y profesional de la organización o institución. Las actividades que el pasante realice se efectuarán bajo el régimen de tutoría académica y de tutoría empresarial u organizacional. La realización de la actividad de Pasantía no creará derechos ni obligaciones de tipo laboral con la entidad receptora ni con la Universidad, debido a que la misma no es de naturaleza laboral, sino de formación académica. La Coordinación apoyará la ubicación específica del pasante en organizaciones públicas o privadas, sin embargo la misma se realizará mediante autogestión por parte del estudiante. El estudiante no podrá realizar Pasantía en institución u organización donde tenga parentesco hasta el 3er grado de consanguinidad o 2do de afinidad, con quienes desempeñen cargos directivos o sean propietarios de los mismos. El desarrollo de las mismas se enmarcará de acuerdo a lo establecido en el Artículo 9 de la presente normativa.

- *Procesos y Procedimientos Regulados*: Capítulo III Régimen General de Pasantías. Artículos 8, 10 al 13,17; y Capítulo IV Del Régimen de Evaluación. Artículos 18 al 22, 23, 27 y 28. Las actividades a desarrollar durante la Pasantía Universitaria, serán definidas con anterioridad conjuntamente por el centro de trabajo y la Coordinación de

Prácticas Profesionales por medio de procedimientos y formatos establecidos. Para la realización de las Pasantías Universitarias se requiere que el estudiante debe estar solvente académica y administrativamente en concordancia a lo establecido en los planes de estudios respectivos, y cumplir con la etapa de inducción que ofrece la Coordinación de Prácticas Profesionales. La actividad de Pasantía Universitaria se cumplirá a tiempo completo de forma ininterrumpida por el estudiante en el centro de trabajo, con una duración mínima de doce (12) semanas y máxima de dieciséis (16) semanas a partir del inicio del lapso académico. La Coordinación gestionará ante la Dirección Administrativa del DAC, los gastos de viáticos para los tutores académicos en las actividades de gestión y supervisión de Pasantías Universitarias realizadas fuera de los Municipios Iribarren y Palavecino, de acuerdo a la normativa vigente de la Universidad. La evaluación de las pasantías será individual, continua, acumulativa, sistemática, formativa, participativa, integral, científica y técnica. La calificación final de la Pasantía Universitaria será el resultado de las evaluaciones realizadas por el tutor empresarial u organizacional y el tutor académico, tanto del proceso como del informe final. La nota definitiva se expresará en la escala de veinte (20) puntos. El estudiante podrá solicitar la acreditación de la Pasantía Universitaria por experiencia ocupacional. Posterior a la aceptación de la solicitud, la Coordinación nombrará y coordinará una Comisión de Acreditación. La Pasantía Universitaria que se acepte por Acreditación se calificará en la escala del 1 al 20, evaluación emitida por la Comisión de Acreditación designada, según los procedimientos e instrumentos establecidos por la Coordinación de Prácticas Profesionales. En caso de que la Pasantía Universitaria no sea acreditada y resulte aplazado el estudiante, éste deberá cumplir con los procesos de pre e inscripción.

• *Entes involucrados:* Capítulo V De la Organización y Funcionamiento de la Coordinación de Prácticas Profesionales. Artículos 29 al 38. La Coordinación de Práctica Profesional es una unidad responsable de la organización, funcionamiento, supervisión, control y orientación académica de la asignatura Prácticas Profesionales, y la misma dependerá directamente del Despacho del Decano. La Coordinación de Prácticas Profesionales tendrá como funciones: (a) Planificar y ejecutar las actividades y cronogramas correspondientes a la Pasantía. (b) Capacitar al estudiante para ejercer eficazmente el rol y las funciones propias de su actividad profesional. (c) Administrar los procesos de pre-inscripción e inscripción de la pasantía universitaria. (d) Recibir, tramitar, evaluar y aprobar los requerimientos formulados por las dependencias, instituciones y profesionales. (e) Evaluar la autogestión de la Coordinación. (f) Diagnosticar el entorno organizacional e institucional para vincularlo con la Universidad. Son funciones del (la) Coordinador (a) de Prácticas Profesionales en la actividad de Pasantía Universitaria: (a) Establecer relaciones con empresas, organizaciones o instituciones públicas o privadas. (b) Coordinar, supervisar y velar por el cumplimiento de los procesos de pre-inscripción, inscripción y cierre de las prácticas profesionales. (c) Supervisar las actividades a cumplir por los tutores académicos y tutores empresariales. (d) Orientar a los estudiantes en el proceso de ubicación de la empresa. (f) Informar semestralmente al Consejo de Decanato sobre el funcionamiento de la Coordinación de Prácticas Profesionales, entre otras. Son derechos del Pasante: (a) Recibir de la Coordinación y del ente la asistencia y orientación para desarrollar sus actividades de Pasantías Universitarias. (b) Recibir oportunamente las asesorías de su Tutor Académico y Empresarial. (c) Conocer los mecanismos e instrumentos de evaluación, así como también, conocer los resultados. Son deberes del Pasante (a) Conocer Reglamentos y Normativas

vigentes correspondientes al proceso de Pasantías Universitarias. (b) Cumplir con los procesos de Pre-Inscripción, Inscripción y Cierre de las Pasantías Universitarias. (c) Elaborar y desarrollar el plan de actividades. (d) Asistir al Taller de Inducción de las Pasantías Universitarias. (e) Permanecer en el lugar y horario establecido para el desarrollo de las Pasantías. (f) Informar, de manera veraz y oportuna, al Tutor Académico y al Tutor Empresarial sobre las funciones, actividades, el avance y/o dificultades encontradas en el desarrollo de las pasantías. (g) Cumplir con las recomendaciones de los tutores. (h) Cumplir con las fechas de entregas parciales del Informe Final. (i) Llevar un registro de las actividades desarrolladas y las observaciones pertinentes. (j) Mantener una conducta acorde con la ética y la moral. (k) Velar por el buen estado y conservación de los bienes de la empresa o institución donde realizará las pasantías. Son responsabilidades del Tutor Académico de las actividades de Pasantías Universitarias: (a) Mantener relaciones interinstitucionales entre la Universidad y los Entes donde se desarrollan las Pasantías Universitarias. (b) Planificar, supervisar, controlar y evaluar, conjuntamente con el Tutor Empresarial u Organizacional el desarrollo de las pasantías (c) Informar a los Tutores Empresariales u Organizacionales los instrumentos y normativas de evaluación establecidos. (d) Asesorar al estudiante, conjuntamente con el Tutor Empresarial u Organizacional, en la ejecución de su plan de trabajo. (e) Evaluar el desarrollo del estudiante durante las Pasantías. (f) Velar por el cumplimiento del Plan de Trabajo. (g) Informar, de manera oportuna, ante la Coordinación cualquier irregularidad que afecte el desarrollo de las pasantías. (h) Consignar ante la Coordinación los recaudos e instrumentos de evaluación del pasante. Son responsabilidades del Tutor Empresarial u Organizacional en las actividades de Pasantía Universitaria. a) Planificar, supervisar y evaluar con el Tutor Académico y el Pasante, el desarrollado de las actividades de

pasantías, así como la elaboración del Plan de Trabajo. (b) Asesorar y supervisar las actividades ejecutadas por el pasante. (c) Proporcionar información al estudiante, Tutor Académico y a la Coordinación de Prácticas Profesionales acerca de las políticas internas, normas, disciplina, seguridad, etc., del ente receptor. (d) Remitir al Tutor Académico, sugerencias, recomendaciones y observaciones que contribuyan a mejorar y actualizar las actividades de Pasantías Universitarias. (e) Informar oportunamente ante la Coordinación de Prácticas Profesionales los permisos, reposos médicos o inasistencias injustificadas, presentados por el pasante durante el lapso de las pasantías.

- *Sanciones.* Capítulo III Régimen General de Pasantías. Artículo 1; Capítulo IV Régimen General de Evaluación Artículo 22; y Capítulo VIII Régimen General de la Faltas y Sanciones Artículo 22. Cuando el estudiante acumule un veinticinco por ciento (25%) de inasistencias no justificadas se considerará aplazado en la Pasantía Universitaria. El estudiante que sea aplazado en la actividad de Pasantía, tendrá que cumplir nuevamente con todos los requisitos pautados en esta normativa. En caso de incumplimiento en la fecha de entrega del informe final, el tutor académico sancionará al estudiante hasta con dos (02) puntos menos de la calificación por cada cinco (05) días hábiles de retraso, por un máximo de diez (10) días hábiles. De transcurrir este último lapso, sin la entrega del informe final, se considerará aplazado el estudiante. El incumplimiento de la presente normativa será sancionado de conformidad con lo establecido en el Reglamento que establece las faltas, sanciones, procedimientos y recursos del régimen disciplinario de los alumnos de la UCLA.

Caracterizada la información sobre la normativa de pasantías, se procedió al análisis del control de gestión en los procesos de pasantía en la Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC, considerando los siguientes indicadores.

- *Niveles de Control*, según la información recabada en la entrevista se estableció que existe discrepancia en cuanto a los controles estratégicos, tácticos y operativos. Considerando la ausencia del enfoque estratégico en la unidad se infiere que los controles son operativos, enfoque a corto plazo y un proceso específico.

- *Categorías del Control*, las personas entrevistadas y sus respuestas contrastan con este indicador, ya que se presentaron contradicciones para las definiciones de controles previos, durante y después del proceso. No obstante, se observó una planificación previa al proceso de pasantías, los controles durante el lapso académico es de limitada dedicación y posterior al proceso se evidenciaron controles sin una retroalimentación de la gestión.

- *Tipos de Controles*, en este indicador, las respuestas de la muestra seleccionada fueron de manera coincidentes, afirman que existen mecanismos formales de control tal como la normativa en estudio, más no los procedimientos y formularios. Sin embargo, la dinámica del entorno ejerce el control en la unidad dándole características de control de gestión informal.

- *Componentes del control de gestión: La estructura y el sistema de información*, en las entrevistas se determinó que en la Coordinación existen dos procesos: Pasantías y Trabajo de Grado, los cuales se apoyan en la gestión administrativa. Las actividades del proceso de pasantías están definidas, sin embargo las responsabilidades no están formalmente establecidas; éstas son delegadas y asumidas por una sola persona. En consecuencia, se logró establecer que esta unidad presenta definición en las actividades del proceso de pasantías, dualidad en las responsabilidades, asimismo se identifican y se relacionan las unidades de apoyo al proceso de pasantías, y no presenta claridad los objetivos establecidos en los planes.

- La *evaluación del desempeño*, la respuesta fue unánime sobre la carencia de indicadores o mecanismos que evalúen el desenvolvimiento del equipo de la Coordinación, igualmente de elementos que orienten los resultados de la unidad. Sin embargo, mantienen que la gestión de la unidad da respuesta a los objetivos del Decanato.

Finalmente, correspondió el estudio sobre las vinculaciones existentes del control como herramienta de gestión en la unidad y el contenido de la principal norma que regula uno de los procesos claves (Pasantía) de la Coordinación. En este apartado se presentaron dos enfoques de control, el control estratégico considerado como la verificación de lo pasado, que tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro (Lorino, 1996) y control de gestión, la cual se contempla como una herramienta para promover una estructura uniforme, adaptable a las necesidades específicas de la unidad, sus objetivos, procesos y productos (Pérez-Carballo, 2000).

Para ello, se identifican tres (3) aspectos del estudio a saber; (1) los *elementos básicos de una norma jurídica*, los cuales serán relacionados con los enfoques de control, (2) el *control estratégico*, en esta sección se identifican los contenidos de la norma comprendido para una regulación estratégica y (3) el *control de gestión*, donde se describen contenidos de la norma susceptibles en una regulación para mejoras de la gestión de la unidad. Este último análisis de la investigación conformó los fundamentos a ser considerados por la Coordinación para definir los mecanismos de control de la gestión en los procesos de pasantías.

Elementos de la Normativa	Control Estratégico	Control de Gestión
<b>Objetivo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer las directrices sobre la planificación, coordinación, dirección, supervisión, control y evaluación de las actividades de Pasantías, bajo la Coordinación de Prácticas Profesionales.</li> </ul>
<b>Propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lograr un contacto efectivo con la realidad profesional en la que se desempeñará el estudiante.</li> <li>● Complementar la formación académica del estudiante mediante el contacto directo con el campo laboral.</li> <li>● Contribuir al mejoramiento científico y tecnológico del personal docente y de investigación.</li> <li>● Fomentar el intercambio científico y tecnológico del Decanato con los centros de trabajo.</li> <li>● Crear vínculos permanentes entre la Universidad y los organismos públicos y privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Integrar los distintos contenidos, experiencias y actividades que conforman el plan de estudio.</li> <li>● Promover comportamiento ético de estudiantes como futuro profesional.</li> <li>● Desarrollar habilidades y destrezas para la capacitación del estudiante, para el mejoramiento del desempeño laboral.</li> </ul>
<b>Principios y Fundamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La ubicación del ente receptor se basa en la autogestión del estudiante.</li> <li>● No crea derechos ni obligaciones de tipo laboral al pasante con la entidad receptora ni con la Universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Pasantía Universitaria es: (a) una actividad dinámica. (b) integradora (c) participativa y presencial. (d) desarrolladas en niveles progresivos de complejidad. (e) orientadas, organizadas, dirigidas, controladas y supervisadas por el personal académico y profesional de la organización o institución.</li> <li>● Es de carácter obligatorio. Bajo el régimen de tutoría académica y tutoría empresarial.</li> </ul>
<b>Procesos y Procedimientos Regulados</b>		<p style="text-align: center;"><u>Previo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación previa de las actividades a desarrollar.</li> <li>● La actividad de inducción se exige solvencia administrativa y académica.</li> <li>● La Pasantía no convalidada, no excederá de 8 semanas, dicho lapso no será reconocido. Deberá ser solicitada por la organización pública o privada.</li> <li>● La acreditación de la Pasantía opta por experiencia ocupacional, se nombrará y coordinará una Comisión de Acreditación, se calificará en la escala del 1 al 20.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Simultáneo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La dedicación se cumplirá a tiempo completo de forma ininterrumpida, con duración mínima de 12 semanas y máxima de 16 semanas.</li> <li>● Los viáticos para tutores académicos realizadas fuera de Municipios Iribarren y Palavecino se gestionará en la Dirección Administrativa del DAC.</li> <li>● Será individual, continua, acumulativa, sistemática, formativa, participativa, integral, científica y técnica.</li> <li>● Los procedimientos para el registro, control y evaluación de la actuación y rendimiento, serán proporcionados por la Coordinación.</li> </ul>

#### CUADRO 1 Control Gestión en Coordinación Prácticas Profesionales y Normativa Pasantías Universitarias

Fuente: Vega, Sánchez, Machuca y Caldera, (2012).

Elementos de la Normativa	Control Estratégico	Control de Gestión
<p><b>Procesos y Procedimientos Regulados</b></p>		<p style="text-align: center;"><u>Simultáneo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La calificación final será en escala de 20 puntos.</li> <li>● En la elaboración y presentación del informe final deberán cumplir los requisitos metodológicos.</li> <li>● La entrega del informe final es formato digital. Se establece la entrega durante 10 días hábiles siguientes a la fecha de culminación.</li> </ul>
<p><b>Entes Regulados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Coordinación de Prácticas Profesionales tendrá como funciones evaluar la autogestión de la Coordinación.</li> <li>● Son deberes del Pasante: mantener una conducta acorde con la ética y la moral, que responda a las exigencias profesionales y personales y velar por el buen estado y conservación de los bienes de la empresa o institución donde realizará las pasantías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Coordinación es responsable de la organización funcionamiento, supervisión, control y orientación académica de la asignatura Prácticas Profesionales, y dependerá del Despacho del Decano.</li> <li>● La Coordinación tendrá funciones de: planificar y ejecutar las actividades y cronogramas, administrar los procesos, recibir, tramitar, evaluar y aprobar los requerimientos formulados por las dependencias, instituciones y profesionales.</li> <li>● Son funciones del (la) Coordinador es: coordinar, supervisar y velar por el cumplimiento de los procesos de pre-inscripción, inscripción y cierre de las prácticas profesionales, supervisar las actividades de los tutores académicos y tutores empresariales, informar semestralmente al Consejo de Decanato sobre actividades de la Coordinación.</li> <li>● Son derechos del Pasante: recibir la asistencia y orientación para desarrollar sus actividades, recibir asesorías del Tutor Académico y Empresarial, conocer los instrumentos de evaluación, y los resultados de las evaluaciones.</li> <li>● Son deberes del Pasante: conocer reglamentos y normativas vigentes, cumplir con los procesos de pre-inscripción, inscripción y cierre de las pasantías universitarias, elaborar y desarrollar el plan de actividades, asistir al taller de inducción, permanecer en el lugar y horario establecido para el desarrollo de las pasantías, cumplir con las fechas de entrega del Informe Final.</li> <li>● El Tutor Empresarial es un representante del ente donde se realiza la Pasantía, debe ser profesional universitario.</li> <li>● Son responsabilidades del tutor empresarial y académico; planificar, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades de pasantías, asesorar y supervisar las actividades ejecutadas por el pasante, informar ante la Coordinación los permisos, reposos médicos o inasistencias injustificadas.</li> </ul>
<p><b>Sanciones</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● El 25% de inasistencias no justificadas se considerará aplazado en la Pasantía Universitaria.</li> <li>● El estudiante que sea aplazado, tendrá que cumplir nuevamente con todos los requisitos pautados en esta normativa.</li> <li>● El incumplimiento en la fecha de entrega del informe final, el tutor académico sancionará al estudiante hasta con 2 puntos menos de la calificación por cada 5 días hábiles de retraso, por un máximo de 10 días hábiles. Sin la entrega del informe final, se considerará aplazado.</li> <li>● El incumplimiento de la presente normativa será sancionado con lo establecido en el Reglamento del Régimen Disciplinario de los Alumnos de la UCLA.</li> </ul>

**CUADRO 1. Continuación.**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Se determinó en cuanto a la filosofía de gestión de la Coordinación de Práctica Profesionales, su enfoque ético se caracteriza por la convergencia de creencias y valores intrínseco del personal de la unidad, adoptado como un sistema de valores a pesar de no contar con códigos éticos y diversos criterios para la toma de decisiones.

Se mantiene una cultura de trabajo en equipo caracterizada por una gestión competitiva entre sí con un marcado dominio técnico de los miembros de la unidad, flexibilidad en su gestión y por consecuencia poca resistencia al cambio. No obstante, a pesar de la gestión proactiva, sus cambios organizacionales son producidos por su entorno remoto (unidades de la DAC), específicamente por resoluciones y decisiones del órgano superior, en este caso Consejo de Decanato del DAC.

La normativa estudiada presentó todas las premisas básicas logrando como conclusión, en cuanto al supuesto de hecho: se caracterizó por la especificación del objeto de la normativa, la cual persigue establecer las directrices sobre la planificación, coordinación, dirección, supervisión, control y evaluación de las actividades de Pasantías, dicha actividad académica estará bajo la responsabilidad de la Coordinación de Prácticas Profesionales del DAC.

Sobre el análisis del control de gestión de los procesos de pasantías desarrollados por la Coordinación se determinó que es restringida, se enfocan en el proceso de control de gestión de la pasantía, el cual está presente de una manera incipiente en la gestión de la unidad. En cuanto al nivel de control es operacional, ya que la gestión de la Coordinación administra dos procesos: la Pasantía Universitaria y Trabajo de Grado, ambos de características académico-administrativo, en este caso el proceso de

pasantía presenta actividades y tareas específicas y se enfoca en planes cortoplacista y cumplimiento de los resultados, los cuales son datos cuantitativos tales como, números de pasantes, números de tutores, empresas receptoras, estos cambian semestralmente.

Se estableció que el objetivo de la norma, está dirigido hacia el control de gestión, ya que define la responsabilidad de la Coordinación estudiada en el proceso de pasantía y lo regula desde la planificación hasta la evaluación. Sin embargo, esta unidad realiza limitadamente este proceso de gestión, por carecer de normas de cargos y funciones que contribuyan a la identificación de responsabilidades en el proceso de pasantías y por ende, el cumplimiento del objetivo de la normativa vigente.

### RECOMENDACIONES

Se sugiere incluir en la filosofía de gestión de la Coordinación estudiada, declaraciones formales de valores éticos en pro de orientar la conducta de los miembros de la unidad para enfrentar la variedad de situaciones y actuaciones de sus grupos de interés o *stakeholders*, conformados por todas las unidades del Decanato de Administración y Contaduría, los estudiantes y los sectores empresariales.

Se propone asesoría jurídica para el ordenamiento de los capítulos y artículos comprendidos en la norma según los elementos básicos de norma jurídica, debido a que algunos artículos incluidos en el Capítulo III del Régimen General de Pasantías son de naturaleza de principios y fundamentos jurídicos más no de procesos y procedimientos regulados, esa situación se repite en sanciones que no están establecidas en el Capítulo VIII de las Faltas y Sanciones, esta recomendación está en conformidad con la estructura establecida en esta investigación y fundamentada en las bases teóricas alcanzadas.

En cuanto al ámbito del control de la Coordinación, dicha unidad está inmersa en un ambiente competitivo, lo que destaca la necesidad de contar con un control estratégico, enfocado en una planificación estratégica que les permita establecer puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del plan táctico o plan operativo.

En cuanto a los controles organizacionales, es importante recomendar una gestión enfocada en control preventivo, aplicada antes de que se desempeñe el proceso de pasantía, esto le permitirá prevenir problemas que generen una desviación de los parámetros del desempeño, para lograrlo es indispensable establecer mecanismos de controles preventivos entre los cuales están los manuales de organización, cargos y funciones, manuales de normas y procedimientos para la Pasantía y programas de adiestramiento para el personal de la unidad, tutores y estudiantes.

Se plantea en cuanto al logro del objetivo de la norma, la unidad está comprometida a establecer procedimientos enfocados en los procesos de gestión, específicamente en el proceso clave de la pasantía, esto debe iniciar por establecer la planificación táctica y operativa; mantener la asignación de sus recursos intangibles, tales como sus capacidades, conocimiento, imagen y tecnología en el proceso.

## REFERENCIAS

Aguado, P. (2002). *Gestión del Conocimiento en la colaboración Universidad-Empresa*. Revista Española de Documentación Científica. 25.3, 309-317.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. México: Pearson-Prentice Hall.

Buendía, L.; Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Codinas, L. (2007). *La importancia de las prácticas universitarias en las empresas instituciones*. Eduweb. Disponible en: [<http://www.educaweb.com>].

Ferrer, T. y Pelekais, C. (2004). *Tendencia gerencial y la gestión universitaria*. Revista de Ciencias Sociales (RCS). X, 1, 148-163.

Hernández, R.; Fernández, C. y Bastista, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Herrera, L. (2008). *Integración De La Relación Universidad – Empresa – Estado En La Estructura Curricular Del Programa Académico De Administración De Empresas De La Universidad Autónoma Del Caribe*. Trabajo de Grado. Universidad de Cartagena. Colombia.

Hurtado de Barrera, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Editorial Fundación Sypal.

Lorino, P. (1996). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. México: Alfaomega Marcombo, Boixareu Grupo Editor, S.A. págs. 1-194.

Muñiz, L. (2003). *Como implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Parent, J.; Esquivel, N. y Heras, L. (2004). *La Práctica Profesional una Función Indispensable*. En IV Congreso Nacional y III Internacional: Retos y Expectativas de la Universidad. Universidad Autónoma de Coahuila. Coahuila-México.

- Pérez-Carballo, J. (2000). *Control de la Gestión Empresarial. Texto y Casos*. Madrid: ESIC Editorial. págs. 1-381.
- Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo. pág. 216.
- Suárez, I. y Pérez, J. (2010). *Diseño de manuales de organización, función y cargos, Como herramienta para la gestión administrativa de la Coordinación de Práctica Profesional del DAC – UCLA*. Tesis de grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Tamayo, L. (1999). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Taylor, J. y Machado, M. (2006). *Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning*. Tertiary Education and Management. 12. 2, 137-160.
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado-UCLA. (2005). *Direccionamiento estratégico institucional, 2006-2011*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.
- Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Revista Educación. 33.1, 155-165. Disponible en: [<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>].