

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**  
**UNAN – FAREM - MATAGALPA**



**Tema:**

Sistema de Control de la Gestión Gerencial en la Facultad Regional  
Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua, 2013.

**Tesis de grado para optar al título de:**

Máster en Gerencia Empresarial

**Autor:**

Lic. Lily del Carmen Soza López

**Tutora:**

M Sc. Natalia Sergueyevna Golovina

**Septiembre, 2014**

## DEDICATORIA

Este ha sido un reto en mi vida que dedico en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de llegar al final de esta meta, a mi esposo y nuestros hijos: Alejandro, María Lilly y Nuria Lillieth; a mi madre quien me acompañó en mis primeros pasos hacia la educación; por ellos seguiré luchando y emprendiendo nuevos proyectos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad por la oportunidad y el apoyo que me brindaron para integrarme a este programa de maestría, a mis compañeros de grupo que siempre nos apoyamos mutuamente en todos los momentos para poder cumplir paso a paso, ya que a pesar de nuestras diferencias, estuvimos juntos hasta el final: Norman Salvador Arauz, Dayan Pamela Siles, Carmen Johana Delgadillo y María Francisca Tórrez Castillo.

También a todos los docentes que compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias en cada curso que conformó esta maestría.

De manera especial a la Maestra Natalia Golovina, que me brindó una tutoría incondicional, por todo lo que he aprendido de ella en los diferentes procesos de enseñanza.

## RESUMEN

La presente investigación analiza el sistema de Control de la Gestión Gerencial en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua, para lo cual fue necesario caracterizar la Gestión Gerencial, así como identificar los Sistemas de Información Gerencial que apoyan la toma de decisiones en los cargos de dirección que forman parte de la estructura de esta Facultad.

Para realizar el estudio, se recolectó información haciendo uso de los instrumentos como: Análisis Documental a documentos principales como Ley 89, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Manual de Control Interno, que norman y regulan la gestión en la Universidad, también se aplicaron entrevistas a los cargos con nivel de responsabilidad, quienes dieron aportes muy importantes para el estudio del fenómeno de investigación; aplicándose a una muestra por conveniencia.

Esta investigación generó una propuesta que puede ser utilizada para complementar el actual Sistema de Control de Gestión Gerencial, que permita dar seguimiento al cumplimiento de metas y desarrollar una gestión de calidad, la que consiste en la implementación de los BSC a los cargos con niveles de responsabilidad, herramienta que viene a superar debilidades de control en el cumplimiento de metas.

Palabras clave: Gestión, Sistema de Control, Gestión Gerencial, Sistemas, Información, Control, Cumplimiento de Metas, Indicadores, Estrategias, BSC.

## **ABSTRACT**

This research analyzes the system Control Manager Regional Management in Multidisciplinary Faculty of UNITE Managua Matagalpa, it was necessary to characterize the Management Administration, and to identify management information systems that support decision making in charges address forming part of the structure of this faculty.

For the study, data were collected using instruments such as documentary analysis of key documents as Law 89, Institutional Strategic Plan, Annual Operating Plan, Internal Control Manual, which govern and regulate the management at the University, were also applied interviews charges with level of responsibility, who gave important contributions to the study of the phenomenon of research; apply to a convenience sample.

This research led to a proposal that can be used to supplement the existing Control System Management Administration, which allows to monitor the achievement of goals and develop a quality management, which consists of the implementation of the BSC to levels of charges accountability tool that comes to overcome control weaknesses in meeting goals.

Keywords : Management, Control System , Management Administration, Systems , Information, Control, Enforcement Targets, indicators , strategies, BSC.

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>II. ANTECEDENTES</b> .....	<b>4</b>
<b>III. JUSTIFICACION</b> .....	<b>7</b>
<b>IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>9</b>
<b>V. OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
<b>VI. MARCO TEORICO</b> .....	<b>12</b>
6.1. Gestión Empresarial.....	13
6.1.1. Conceptos Básicos.....	13
6.1.2. Gestión Gerencial.....	17
6.1.3. Los distintos enfoques en la Gestión Empresarial.....	18
6.1.4. Pilares de una Gestión Gerencial Relevante .....	19
6.2. Sistema de Control de Gestión .....	24
6.2.1. El Control de Gestión.....	24
6.2.2. Características de un Sistema de Control de Gestión y Fases a seguir en su Diseño:.....	25
6.2.3. La Naturaleza de Sistemas de Control de Gestión.....	27
6.2.4. Tipos de Control de Gestión .....	28
6.2.4.1. Control Estratégico.....	28
6.2.4.2. Control Táctico.....	28
6.2.4.3. Control Operacional .....	29
6.2.4.4. Herramientas de Control de Gestión.....	30
6.2.5. Etapas del proceso de Control de Gestión.....	34
6.2.5.1. Establecer los objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa	35
<b>6.2.5.1.1. Planeación Estratégica</b> .....	<b>35</b>
<b>6.2.5.1.2. Proceso de la planeación estratégica</b> .....	<b>36</b>
<b>6.2.5.1.3. El concepto de estrategia</b> .....	<b>38</b>
<b>6.2.5.1.4. Plan Estratégico</b> .....	<b>39</b>

6.2.5.2.	Cuantificar dichos objetivos a través de un presupuesto.....	40
6.2.5.3.	Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos o metas.....	41
6.2.5.4.	Análisis de Variaciones.....	42
<b>6.2.5.4.1.</b>	<b>Limitaciones del análisis de las variaciones.....</b>	<b>43</b>
<b>6.2.5.4.2.</b>	<b>Plan Operativo Anual.....</b>	<b>43</b>
<b>6.2.5.4.3.</b>	<b>El Indicador Balance Score Card.....</b>	<b>44</b>
6.2.5.5.	Indicadores de Gestión.....	45
<b>6.2.5.5.1.</b>	<b>Los Indicadores de Gestión como elemento principal de un Sistema de Control de Gestión.....</b>	<b>47</b>
<b>6.2.5.5.2.</b>	<b>Naturaleza de los indicadores.....</b>	<b>49</b>
6.2.6.	Sistema de Control Gerencial.....	50
6.2.6.1.	Características del Sistema de Control Gerencial.....	50
6.2.6.2.	Limitaciones de un Sistema de Control de Gestión.....	51
6.2.6.3.	Elementos de un Sistema de Control Gerencial.....	52
6.2.7.	Diferencia entre el Control Gerencial y el Control Operativo.....	53
6.3.	Sistemas de Información.....	54
6.3.1.	Principales Tipos de Sistemas en la Organización.....	56
6.3.2.	Implicaciones del Diseño y la Comprensión de los Sistemas de Información.....	58
6.3.3.	Características de los Sistemas de Información Gerencial.....	58
6.3.4.	Importancia de los Sistemas de Información en las Organizaciones.....	59
6.3.5.	Objetivos de los Sistemas de Información.....	61
<b>VII.</b>	<b>PREGUNTAS DIRECTRICES.....</b>	<b>62</b>
<b>VIII.</b>	<b>OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....</b>	<b>63</b>
<b>IX.</b>	<b>DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	<b>68</b>
9.1.	Tipo de Estudio.....	68
9.2.	Enfoque de investigación.....	69
9.3.	Universo y muestra.....	70
9.4.	Tipo de muestreo.....	71
9.5.	Métodos teóricos y empíricos de extracción de datos.....	71
9.6.	Métodos teóricos a utilizar.....	73
9.7.	Plan de recolección de datos.....	74
9.8.	Plan de análisis de resultados.....	76
<b>X.</b>	<b>ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>

<b>XI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>
<b>XII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>XIII. Bibliografía.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS</b>	

## I. INTRODUCCION

La UNAN MANAGUA tiene su sede en Managua, Nicaragua, es una Institución de carácter público con autonomía, académica orgánica y financiera. Está dirigida según niveles, por el Consejo Universitario, Consejos de Facultad, Consejos Técnicos de Departamentos. El Rector es la máxima autoridad universitaria, a quien se elige por 4 años, al igual que los Decanos de Facultad; los Directores de Departamentos son electos por cuatro años.

La universidad como institución fue fundada en el año de 1812, en la ciudad de León, 9 años antes de que el país lograra su Independencia, pero fue hasta 1958 que la Universidad Nacional con sede en León conquistó su independencia.

Luego se creó una sede en Managua que contenía áreas de estudio como la Ingeniería, Educación, Humanidades y Economía con sus diversos énfasis, pero siempre dependientes de la Sede Central de la Universidad de León.

En Mayo de 1969 se apertura el Recinto Universitario Rubén Darío para posteriormente lograr su independencia respecto a León. A pesar de que la población universitaria representaba dos tercios del total de la UNAN, la mayor distribución de infraestructura y recursos presupuestarios estaba en León.

La UNAN, a finales de la década de los 60, era la segunda Universidad centroamericana y una de las pocas de América Latina que contaba con un Plan de Desarrollo claramente formulado, lo que le permitía estar en mejor situación para solicitar asistencia nacional e internacional para el financiamiento de sus programas. La vinculación con las Universidades Centroamericanas a través del Consejo Superior Universitario (CSUCA) fue otra de las características que marcarían este periodo. (Universia, 2010)

Se creó también un Centro Regional ubicado en Carazo, donde se impartían únicamente Cursos de Introducción de los Estudios Generales y un Curso de Profesionalización para profesores de Educación Media, coordinado por la Escuela de Ciencias de la Educación que existía en Managua. La Universidad en los años setenta amplió significativamente la oferta educativa y

la extensión social y cultural, prueba de ello fue la creación programas educativos en Bluefields y Puerto Cabezas. (Universia, 2010)

Desde el año 1992, y sobre todo a partir de la aprobación del nuevo marco curricular en 1993, la oferta educativa en la UNAN-Managua comenzó a ampliarse significativamente. En este período tomó fuerza la prioridad de la UNAN-Managua en su oferta académica en los Centros Universitarios Regionales.

En toda la historia universitaria, las universidades públicas han tenido que defender su derecho a un presupuesto legal, justo y digno para asegurar el derecho a la educación superior, preceptuado en la Ley 89 y lo establecido en el artículo 125 de la Constitución Política de la República de Nicaragua, que establece la asignación del 6% del presupuesto general de la república a las Universidades financiadas por el Estado. (Universia, 2010)

El ambiente de la UNAN Managua está definido por los siguientes factores como son: Las tendencias nacionales y globales, las necesidades y exigencias deducibles de las metas y objetivos del milenio, los desafíos de la educación superior para el siglo XXI de la UNESCO, las fortalezas que debe aprovechar y seguir desarrollando, las oportunidades que debe aprovechar, las limitaciones que debe superar, así como las amenazas que debe enfrentar. Por lo que todos los esfuerzos están enfocados a cumplir con su misión y visión, sumado a una conducción coherente de la autonomía y la ejecución de proyectos de futuro; garantizando el cumplimiento de los retos que depara el futuro, como es la acreditación de la educación superior, desarrollando las capacidades y con modelo de gestión al 2015 que integran los cinco ejes estratégicos como son: Calidad y Pertinencia, Integración, Sostenibilidad, Innovación y Modernización y Desconcentración (UNAN Managua, 2010)

La reflexión y evaluación de estos aspectos son guía para la toma de decisiones para que la institución pueda adecuar sus procesos a los cambios del entorno y así cumplir con su misión. Ello debe ocasionar su transformación en organizaciones que innovan y aprenden de sus propias experiencias y desempeño.

El presente documento cuenta con ocho capítulos, en los cuales se caracteriza la gestión gerencial y los elementos que conforman un sistema de control para darle seguimiento a esta gestión, con sus características y limitantes, así como los diferentes sistemas de información que tienen gran importancia para el desempeño de la gestión en las empresas. Para la realización del estudio se aplicaron los instrumentos para recolección de datos como son: Análisis Documental a documentos principales y Entrevista a los actores del fenómeno en estudio, que ocupan cargos con niveles de dirección.

## II. ANTECEDENTES

En Argentina, Martínez (2000) investigó, sobre la Gestión Universitaria, reflejando los conceptos, alcances y desafíos de la gestión universitaria, evaluación de la gestión universitaria y su orientación metodológica. Se exponen y discuten enfoques alternativos de la evaluación institucional de manera de fundamentar la aproximación metodológica adoptada, desarrollo de las pautas metodológicas, dimensiones y variables para la evaluación de la gestión universitaria.

La universidad de Zulia; Maracaibo, Venezuela según Ferrer (2004), investigó en el año 2004 acerca de los paradigmas de gestión asumidos por las universidades, el liderazgo que deben ejercer los directivos y las nuevas tendencias de gestión, que debe asumir la universidad para alcanzar una mejor calidad y ser una organización de sistema abierto, ya que es lo que debe ser la base y el centro del progreso social.

Un estudio realizado por la Universidad de Zulia, Venezuela, orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia, la que fue aplicada a las autoridades, directores, docentes; donde se proporcional lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas. (Wilmar & Ortiz, 2010).

La Universidad de San Buenaventura, Cali Colombia, en el año 2010, investigó sobre el "liderazgo, las nuevas tendencias gerenciales y la postura asumida por la comunidad académica en las universidades para implementar desarrollos gestados fuera del ámbito académico y demostrar que su aplicación no riñe con la gestión administrativo-académica, sino que aporta basamento herramientas e instrumentos a los líderes de estas organizaciones para lograr objetivos y planes estratégicos de desarrollo para el éxito organizacional, lo cual se traduce en calidad académica en la formación de profesionales para la

convivencia pacífica, la transformación y responsabilidad socio-ambiental de la humanidad” (Wilmar & Ortiz, 2010).

El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional, descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems. Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas.

En Barranquilla, Colombia en la Universidad del Norte, se investigó sobre el diseño de un modelo de control de gestión académica y administrativa, en el cual se plantearon diferentes modelos y se identificó el más apropiado para su implementación con el fin de superar la tardanza en la toma de decisiones, así como la falta de integración de todas las áreas de trabajo, para proporcionar con fluidez y calidad la información necesaria para, lo que ocasiona una recolección de información fragmentada e inconsistente de las partes, siendo que los INDICADORES establecidos para el seguimiento de los planes de acción, carecen de integración sistemática, con una retroalimentación y gerenciamiento que no es oportuno. (Palacios, 2006).

En los estudios realizados, se refleja la necesidad de atención a la gestión en las instituciones educativas, la implementación de estrategias, así como el desempeño de los trabajadores, a fin de garantizar la calidad en el servicio; sin embargo aún no se conoce un interés de controlar como se está realizando la gestión en todos los ámbitos de la organización. Motivo por el cual es de mucha importancia realizar el estudio investigativo que analice como se está ejecutando esta gestión universitaria, mediante la implementación de sistemas de control de gestión.

En Nicaragua, se realizó una investigación científica sobre Evaluación de la capacidad de gestión del cuerpo directivo de la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua, basada en la gestión pública, administración universitaria, evaluación, ingeniería, administración estratégica, universidades, recursos humanos, con el objetivo de plantear una propuesta de revisión institucional en las áreas determinadas que enfrentaban problemas de desempeño, en el estudio participaron 8 expertos en administración universitaria, considerando las variables de: conocimiento del entorno, planificación, organización, administración de los recursos humanos, dirección, control, formación del gerente y las funciones gerenciales. También se recomienda profundizar en el estudio y construcción de un modelo de capacidad de gestión para una Universidad, o para instituciones afines. Se concluye que la calidad y capacidad gerencial deben verse como un recurso valioso y escaso. (Rojas, 1995).

### III. JUSTIFICACION

Las universidades están cambiando en función de las exigencias de la sociedad. Su rol pasivo y de respuesta a largo plazo ya no es pertinente con las nuevas realidades y presiones del entorno, Monagas, D (2006), Palomares D, García A, Castro E, (2008), Armengol, Castro D,(2003-2004), Reddy, Y.(2008), (citado Aristimuño, Wilfredo, & Rodríguez, SF), consideran que las universidades deben jugar un nuevo papel, las presiones y desafíos políticos y económicos, tecnologías de la información, y comunicación entre otros aspectos, originan crecientes demandas, de masificación e internacionalización de la Investigación y educación, así como de una mayor calidad, cuyos resultados deben ser cuantificables y generadores de beneficios económicos a la sociedad.

Cabe resaltar que una de las tareas que más le preocupa a la alta dirección, es el establecimiento de mecanismos efectivos de control de sus actividades rutinarias y estratégicas, ya que permite que las organizaciones hoy en día sobrevivan y prosperen en la competencia de la era de la información.

La gestión gerencial en la universidad debe estar orientada a buscar la economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los funcionarios, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados los beneficios previstos para contribuir a satisfacer necesidades sociales.

Con un sistema de control efectivo que apoye a la gestión, se deberá conocer el estado de la organización, diagnosticar la situación real de ésta; evaluar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas; mantener su equilibrio dinámico; reunir, manejar e interpretar información, con fines de resolver o evaluar determinadas situaciones y llegar a un fin determinado, a través de un seguimiento, regulación y adaptación del sistema.

Sin embargo, para responder a la pregunta cuánto control se ha hecho para conseguir el objetivo de la organización, primero hay que preguntarse, cuánta gestión se ha hecho.

Con el desarrollo de esta investigación, se logrará contar con una herramienta que complementará el sistema de monitoreo actual de FAREM

Matagalpa, ya que ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos declarados en su misión, visión y permanecer en sus metas a largo plazo, tomando en cuenta que hasta la fecha no ha realizado un estudio de esta naturaleza y no ha incorporado a sus procesos de control este tipo de herramienta que permita monitorear y hacer seguimiento a los factores claves de éxito de la organización bajo un conjunto de indicadores estratégicos. Que también podría ser aplicado a otras Facultades de UNAN Managua.

Además, este trabajo de investigación, puede ser utilizado como material académico en las Carreras de las Ciencias Económicas y Administrativas de la UNAN Managua.

También está el beneficio que ha proporcionado a la investigadora, durante los diferentes procesos que se llevaron a cabo en la realización de la investigación, profundizando los conocimientos adquiridos en esta temática.

#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, cuenta con un plan estratégico para la gestión administrativa, en la cual está definida la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado período. Sin embargo, durante el avance y ejecución de los planes, se descubre que no se cumplen algunas actividades propuestas, no por falta de recursos, sino por falta de monitoreo, lo que indica que el plan de seguimiento usado actualmente no funciona eficientemente, pues se continúa con nuevos planes y se quedan algunos sin atender y sin conocer el porqué de su incumplimiento. Situación que dificulta monitorear de manera efectiva la implementación de dichos planes y controlar sus resultados a través de los indicadores utilizados por las dependencias

En las diferentes áreas de esta facultad se operativizan los planes estratégicos en planes de acción, pero es necesario contar con un sistema de control que integre una herramienta sistemática que permita monitorear y dar seguimiento a sus indicadores y que sea utilizada como mecanismo para la toma de decisiones. A esto se le puede agregar que cada área utiliza distintos indicadores, de acuerdo a los diferentes objetivos estratégicos que le corresponde.

De cara a un proceso de autoevaluación institucional para una acreditación, tanto nacional como internacional, la universidad requiere de una gestión de calidad en todos sus procesos, sin embargo carece de sistemas de control de dicha gestión en los cargos con niveles de responsabilidad que garantizan el cumplimiento de los planes operativos que dan cumplimiento paso a paso al Plan Estratégico Institucional.

De continuar ocurriendo la situación antes mencionada, ocasionaría que en algún momento se podrían descuidar la calidad de la gestión gerencial en la universidad, siendo que la gestión es una actividad clave para que se materialicen los planes, lo que obstaculiza el logro de las metas, afectando el desarrollo organizacional, poniendo en riesgo la imagen y calidad de la UNAN Managua.

Pronóstico que puede ser controlado a través de la implementación de herramientas de control de la gestión gerencial.

A partir de lo explicado anteriormente, surge la siguiente pregunta:

***¿Cómo es el Sistema de Control de Gestión Gerencial en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua; año 2013?***

## **V. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General:**

Analizar el Sistema de Control de la Gestión Gerencial en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua; año 2013.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- 2.2.1. Caracterizar la Gestión Gerencial en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa.
- 2.2.2. Describir el proceso de control de gestión en los niveles gerenciales.
- 2.2.3. Identificar sistemas de información utilizados para la gestión gerencial.
- 2.2.4. Proponer una herramienta que complemente el sistema de monitoreo y evaluación de la gestión gerencial, de acuerdo a las dificultades detectadas.

## VI. MARCO TEORICO

La FAREM Matagalpa de la UNAN Managua, se rige bajo la Ley 89, en cuanto a la autonomía que le proporciona esta ley para definir su estructura organizativa, así como establecer sus propias normas y leyes para controlar el trabajo y el aprovechamiento racional de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Atiende 18 carreras con 93 grupos, distribuidos en 3 Departamentos como son: Educación y Humanidades, Ciencias Económicas y Administrativas y Tecnología y Salud, con una población de 4,200 estudiantes de pregrado y posgrado. Con una planta docente conformada por 105 profesores horarios y 47 docentes de planta; con 60 trabajadores administrativos.

Cuenta con un Consejo de Facultad formado por miembros que tienen voz y voto para la toma de decisiones de la Facultad, de donde se derivan acciones que dan cumplimiento al Plan Estratégico Institucional, mediante una gestión gerencial, con la siguiente estructura:

- Decano.
- Vice Decano.
- Secretaria de Facultad.
- Dos profesores titulares y sus respectivos suplentes.
- Representantes de ATD (Asociación de Trabajadores Docentes)
- Representante del SITRA (Sindicato de Trabajadores Administrativos).
- Representante de UNEN.
- Directores de Departamentos Docentes (como invitados).
- Responsable Administrativo (como invitado).

Estos miembros son los que tienen la facultad de tomar decisiones estratégicas, siendo los principales gestores ante los diferentes procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas de trabajo, para garantizar la enseñanza aprendizaje.

## **6.1. Gestión Empresarial**

Es un sistema de gestión de la calidad que persigue la satisfacción total de los clientes, a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos y procesos operativos, mediante la participación activa de todo el personal en grupos de mejora y círculos de la calidad, que previamente han recibido formación y entrenamiento (Velazco, 1994).

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. (Hitt, Black, & Lyman, 2006)

Se puede decir que la gestión empresarial, es la actividad que garantiza a la organización una administración que gestiona los recursos y los asigna de forma racional para lograr las metas con eficacia.

En la administración moderna, se le está dando gran importancia a la calidad de la gestión, así como a la necesidad de controlar esta gestión, ya que de ello depende alcanzar las metas.

### **6.1.1. Conceptos Básicos**

#### **Administración**

“La Administración es un proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos cumplan eficientemente objetivos, trabajando en grupo de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (Koontz, 2004).

Una organización consta de un grupo de personas que colaboran para alcanzar las metas comunes (en una organización comercial, una meta importante es ganar una utilidad satisfactoria). Las organizaciones son dirigidas por una jerarquía de administradores; el director ejecutivo se encuentra en la punta y los gerentes de las unidades, departamentos, funciones y otras secciones se encuentran debajo de aquel en el organigrama. Todos los

administradores, excepto el director ejecutivo, son supervisores y subordinados; supervisan al personal de su unidad y son supervisados por los gerentes a los que rinden cuenta Anthony ( 2007).

De acuerdo con la definición anterior, se percibe que la administración es una actividad de gestión que garantiza el cumplimiento de metas, a través de una eficiente administración de normas y reglas, mediante un clima apropiado que sea motivador para los empleados.

Durante el desarrollo de la ciencia de la administración, se ha modificado tanto su enfoque, de manera que actualmente la administración que se ejerce es más proactiva en un ambiente dinámico y se le brinda una atención muy particular al recurso humano.

## **Control**

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados. Koontz, (2004).

El concepto expresa que el control es una actividad indispensable en toda organización, ya que compara lo planificado contra lo realizado.

En las organizaciones, de nada serviría contar con excelentes planes de acción, si no se ha diseñado un sistema de control, que permita tomar decisiones y correcciones antes, durante y después realizar los planes.

## **Sistema**

Un sistema es una manera prescrita y usualmente repetitiva de realizar una o varias actividades. Los sistemas se caracterizan por una concatenación de pasos más o menos rítmicos, coordinados y recurrentes, dirigidos a conseguir determinado fin. Los sistemas de control administrativo, son complejos y conscientes (Anthony, 2007).

Lo antes dicho, caracterizan los sistemas como un conjunto de subsistemas interrelacionados entre sí, que tienen un objetivo, el que encaminará las actividades hacia las metas.

Por lo general en las empresas tienen sus sistemas propios, para ejercer el control en todos los niveles, los que de acuerdo a su diseño e implementación, pueden contribuir considerablemente con la razón de ser la de organización.

## **La gestión**

Se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. (Rubio, 2008).

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo típico en la instituciones educativas y es cuando un cargo de dirección es ocupado por cuadros que no tienen la formación gerencial y que ocurre por promociones o nombramientos electos por la asamblea, esto viene a ocasionar brechas en el desempeño por falta de aptitudes requeridas para el perfil del puesto.

Como se puede observar el sistema de trabajo se le ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, citado por Rubio (2008), quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- Planificación: "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos".
- Organización: "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados".
- Personal: "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas".
- Dirección: "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa".
- Control: "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados".

- Representatividad: "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc. Se ha de tener en cuenta que en la trayectoria profesional se encuentran varias formas de gestionar las empresas o negocios. Cada una de ellas tiene sus propias necesidades de gestión.

Todo lo dicho anteriormente sobre la gestión, deja claro que ésta es una actividad clave en el proceso administrativo para alcanzar los objetivos estratégicos, ya que la gestión se ubica entre la estrategia y las actividades operativas y es ejercida por los cargos con niveles de dirección que mediante actitudes y aptitudes hacen que la gente cumpla con sus tareas, mediante un liderazgo eficaz, motivación y un ambiente apropiado.

A medida que se desarrolla la Ciencia Administrativa, el enfoque de la administración ha ido cambiando, de manera que se reconoce que actividades clave como es la gestión requieren de un aptitud integra que logre hacer a través de los demás, para lo cual estratégicamente se busca en toda organización, potencializar a sus trabajadores y tratar de cumplir con el principio administrativo que cita Henry Fayol como es buscar la satisfacción tanto de la empresa como del trabajador.

### **Congruencia de las metas**

La alta dirección quiere que la organización alcance sus metas, pero los individuos tienen sus propias metas, que no necesariamente coinciden con las de la organización. El objetivo central de un sistema de control de gestión es asegurar, en la medida de lo posible, el mayor grado de lo que se llama "congruencia de las metas". En un proceso congruente con las metas, las acciones que la gente toma de acuerdo con lo que concibe que son sus intereses, también deben estar conformes con lo que es mejor para los intereses de la organización. (Anthony, 2007)

Obviamente en un mundo imperfecto, la congruencia exacta entre las metas de los individuos y las de la organización no existe, por la sencilla razón de que los individuos quieren tanta paga como pueden obtener, mientras que la

organización sostiene que los salarios pueden aumentar únicamente en la medida en que no afecten las utilidades.

Un sistema de control adecuado por lo menos evitará alentar a los individuos a actuar en contra de los intereses de la organización (Anthony, 2007).

En la medida en que los sistemas de control de gestión, se adecúan al sistema de trabajo y estructura de la organización, éstos serán más efectivos para institución y los empleados, de manera que surtan un beneficio mutuo.

En la actualidad las organizaciones integran más al personal a los diferentes procesos, lo que permite lograr implementar los cambios con menos resistencia, ya que el colaborar se siente parte de los nuevos proyectos y va creando conciencia de la importancia de la calidad de su trabajo para lograrlo.

#### **6.1.2. Gestión Gerencial**

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todo el recurso humano en torno a las metas establecidas (Anthony, 2007).

De allí que la gestión gerencial debe estar orientada a:

- Focalizar las situaciones problemáticas a partir de sistemas de información para aumentar el nivel de eficacia y eficiencia en la asignación de recursos.
- Formular objetivos generales de producción y servicios para satisfacer las necesidades del cliente.
- Diseñar programas de producción y servicios para satisfacer las necesidades del cliente.
- Identificar los componentes de cada departamento y sus objetivos específicos.
- Formular las actividades necesarias para implementar acciones de transformación.

- Formular las metas físicas, de resultados, de impactos y de cobertura de cada actividad o componente.
- Programar los tiempos, recursos y costos de las actividades.

Resumiendo, la gestión gerencial mide la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, de los recursos humanos y del mercadeo a nivel organizacional. En otras palabras, se llama gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad para que la organización cumpla sus objetivos. (Velazco, 1994).

En ese sentido el concepto indica que dependiendo de la gestión gerencial, se logrará el cumplimiento de las metas, mediante la aplicación de los mejores procedimientos y el uso racional de los recursos, ejerciendo un control gerencial sobre las actividades y las personas.

En la práctica las organizaciones, están buscando como implementar sistemas de control de gestión, ya que en el contexto de la economía globalizada, las empresas deben buscar la competitividad.

### **6.1.3. Los distintos enfoques en la Gestión Empresarial**

Según Rubio (2000), existen tres enfoques de gestión empresarial: Tradicional, de Relaciones Humanas y sistemático.

Antes de entrar en detalles, se debe analizar las características principales de los tres enfoques de la gestión:

- El enfoque tradicional. Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo

porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización.

- El enfoque de las relaciones humanas. Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.
- El enfoque sistemático. En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Los diferentes enfoques caracterizan el tipo de gestión realizada en las organizaciones, las que están definidas por la filosofía de cada empresa, así como el tipo de liderazgo ejercido por los dirigentes, en cada área de acción.

Los planteamientos reflejan el desarrollo de la ciencia administrativa a través del tiempo, modificando el enfoque de trabajo de las organizaciones, a medida que ocurren cambios en el ambiente empresarial, lo que ha representado para las empresas, asumir nuevos retos e implementar nuevas formas de trabajo que le proporcionen ventajas competitivas.

#### **6.1.4. Pilares de una Gestión Gerencial Relevante**

La construcción de un modelo de gestión gerencial puede ser vista desde diferentes perspectivas y de hecho ha tenido variados abordajes temáticos y conceptuales a lo largo de la historia de la administración. La labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategias

capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. Los gerentes tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional. La gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienzan a transitar por nuevos caminos que impone el mercado y obliga a ver la organización como un todo y no solo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios a sus clientes. Las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la organización generar valores agregados y diferenciados. (Sellenave, 2002)

La gestión gerencial debe enfocarse también en los colaboradores, en todas las personas que desde las diferentes fronteras de la organización construyen la historia empresarial. Los equipos, áreas o procesos se manifiestan como los lugares donde cada persona pone al servicio de la organización sus conocimientos, sus experiencias y todas sus capacidades. En este sentido el desarrollo de las competencias organizacionales no es una tarea aislada de los administradores o de los campeones del cambio como diría P. Senge, sino una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas.

En la búsqueda de habilidades transformadoras, la gestión gerencial encuentra cuatro pilares en los cuales puede fundamentar una estrategia ganadora que permita a la organización contar con una ruta que pueda llevar a resultados tangibles. La propuesta, que a continuación se presenta, parte de la premisa de que existe un compromiso declarado para integrar cada uno de estos componentes en un marco de actuación que se orienta al logro en el sentido que valora la planeación como un aspecto requerido para la gestión, que establece acciones de seguimiento y acompañamiento de tal manera que pueda corregirse las desviaciones o ajustar la estrategia al contexto y finalmente que evalúe periódicamente los resultados. (Sellenave, 2002).

Los pilares de una gestión relevante, a modo de propuesta, se estructura a partir de estos cuatro componentes a los cuales se refiere (Sellenave, 2002):

- a) **El trabajo en Equipo** como alternativa capaz de generar en los participantes lo que se le conoce como el sentido de pertenencia y descubrirse como partícipes de los resultados que se obtengan de modo conjunto. Este tema ha sido recurrente y existen cientos de referencias bibliográficas sobre el tema, seguramente se ha asistido a muchas conferencias, seminarios y entrenamientos que se llega, en ocasiones quizá, a creer firmemente que se ha encontrado el eslabón perdido de la excelencia empresarial; sin embargo, es posible que en otras tantas ocasiones, se haya tenido que sentir el duro y frío asfalto de la realidad que dice que no se ha avanzado mucho, es más, que quizá se ha retrocedido. Este pilar es clave por cuanto permite descubrir que se debe “pensar más como biólogos que como gerentes”.

Este pilar permite afianzar el reconocimiento del otro como necesario en el resultado esperado, invita a reconocer que cada uno de los integrantes del equipo es importante y tiene una contribución que dar, que su aporte es definitivo y que serán sus capacidades las que generen la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del cumplimiento de la tarea asignada.

El trabajo en equipo es la expresión de madurez del equipo de trabajo, es el punto de apoyo para todos los que se integran como nuevos participantes, el trabajo en equipo es el punto de encuentro que permite reconocer fortalezas y debilidades de tal manera que permite encontrar los apoyos necesarios para ser exitosos en la gestión.

El trabajo en equipo, entendido como uno de los fundamentos de la gestión contribuye a la implementación y el desarrollo de las CINCO C (Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Confianza y Compromiso) que permiten consolidar una cultura organizacional capaz de motivar y animar mejores resultados y de esta manera hacer que la alineación estratégica deje de ser un desiderátum que tropieza cada día con la realidad de colaboradores que no colaboran.

- b) **El liderazgo** que nace de cada participante del equipo de trabajo. Se trata de reconocer que la diversidad y la heterogeneidad permiten construir la

capacidad de comprender que toda contribución es valiosa en la búsqueda de los resultados planteados. El desarrollo del liderazgo debe partir entonces de la identificación de las características comportamentales de cada persona, reconocer sus capacidades y entender que el liderazgo no es necesariamente aquel asociado a comportamientos avasalladores y dominantes, todo depende del contexto y en ese sentido es importante entender cuál es la predisposición comportamental de cada persona. El liderazgo hace referencia entonces a la capacidad que tienen las personas y la organización de movilizar la voluntad de otros hacia un resultado común.

“Conseguir que se hagan cosas no es, en último término, una cuestión de poder o rango, es una cuestión de...Pasión, imaginación y persistencia”. Es la mejor invitación a reconocer que el liderazgo no está afuera, que es una condición y se requiere como principio de actuación. El liderazgo ha evolucionado tanto conceptualmente como experiencial mente, la evidencia nos muestra que las organizaciones actuales reconocen nuevos estilos y maneras de movilizar a las personas.

- c) **La transformación** como condición. Finalmente, el reconocimiento de que toda la organización está en permanente evolución y que la dinámica de los procesos no se detiene, es lo que permite valorar la necesidad y la urgencia de asumir la diferencia como parte de la gestión. La transformación permite evolucionar y dimensionar la gestión, pretender quedarse en el pasado es renunciar a la realidad que nos plantea el mercado.

Es común encontrar que, semánticamente, se une cambio con transformación y es evidente que muchas organizaciones le apuestan más al cambio que a la transformación, sin embargo lo natural de los procesos es que se vaya transitando de un estado a otro, en este sentido el cambio se usa cuando efectivamente se trata de experiencias cualitativas que llevan a la aparición o incorporación de nuevos elementos que reemplazan a otros. En general las organizaciones viven un proceso

de aprendizaje continuo que les permite reconocer que hoy se hacen mejor las cosas que ayer y que por tanto el futuro será diferente.

La transformación es condición, no situación, esto nos lleva entonces a generar dinámicas organizacionales capaces de comprender que el fracaso y el conflicto, por ejemplo, hacen parte del proceso. Para la gestión gerencial es muy importante reconocer que la meta siempre estará un poco más allá y que llegar al resultado implica un proceso de crecimiento y maduración en las que también el tiempo y una buena metodología de aprendizaje nos pueden ayudar.

Estos cuatro pilares de la gestión gerencial, unidos, se convierten, en una estrategia corporativa que permite potenciar las competencias de los colaboradores en la organización y por ende se entiende que un proceso de desarrollo organizacional deberá pasar por cada uno de estos elementos pero no de una manera aislada y ni siquiera secuencial, se trata más bien de articular una reflexión que permita reconocer en cada uno de los elementos los otros tres, de tal manera que cuando se plantee una acción de intervención para la organización se integren los demás componentes y que se identifiquen relaciones sinérgicas que permitan construir un modelo de gestión transformador, que agrega valor y vincula a todos las instancias organizacionales.

La coherencia y alineación entre lo que se dice y lo que se hace será lo que permita encontrar organizaciones dispuestas a recrearse y reinventarse en su gestión cada día, organizaciones que sean atractivas no sólo para los clientes sino también para los colaboradores, que se identifiquen positivamente con Kaplan y Norton en sus tres afirmaciones: Esta es una empresa donde “vale la pena trabajar, vale la pena comprar y vale la pena invertir” (Sellenave ,2002)

Estos cuatro pilares de la gestión gerencial, pueden ayudarnos a descubrir algunas claves para que el mejor desempeño, la productividad y la competitividad se conviertan en los ejes alrededor de los cuales giren los resultados corporativos esperados. (Sellenave, 2002).

Los conceptos anteriores tratan de definir como se debe gestionar en todos los niveles de una organización, de forma integrada y compatible en todas las áreas, para que es indispensable ejercer un liderazgo eficaz que encamine todos los recursos de la empresa hacia el logro de las metas.

En el contexto globalizado que están inmersas las organizaciones, es una necesidad la búsqueda del mejoramiento continuo en los diferentes sistemas de trabajo, para lo cual es básico desempeñar una gestión de calidad, que contribuye a la consecución de las metas, proyectándose a obtener un crédito nacional como internacional.

## **6.2. Sistema de Control de Gestión**

### **6.2.1. El Control de Gestión**

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en temas posteriores, hemos de hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas (Rubio, 2008).

Se puede definir que un sistema de control de gestión es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

- Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- Cuantificar dichos objetivos a través de un presupuesto económico.
- Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos.
- Tomar decisiones correctoras oportunas.

Se dice que el sistema de control de gestión es una técnica, porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas, que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. Siendo ésta una técnica de dirección, porque es la dirección de la empresa que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y transmite el propio estilo al resto de la organización. (Serra & Zamora, 2005).

Como se puede observar en los enunciados anteriores, los dos autores coinciden en que el control de gestión es una técnica de dirección, que mediante la integración de sistemas de control, es el que garantiza que la organización tenga éxito en los procesos de cambio, logrando hacer a través de los demás todas aquellas tareas integrando todas las áreas de trabajo que manera que den cumplimiento a las metas planteadas.

En todas las organizaciones se realiza una gestión en los diferentes áreas y niveles de dirección, sin embargo no siempre se cuenta con un sistema de control que le seguimiento y monitoreo al quehacer en las empresas. Las pocas empresas que lo implementan, son muy exitosas, ya que sin duda el éxito o fracaso de las empresas está en manos de los gerentes.

#### **6.2.2. Características de un Sistema de Control de Gestión y Fases a seguir en su Diseño:**

Según Velazco (1994) cada organización debe definir su propio sistema de control de gestión, no obstante suele ser conveniente:

- Que este impulsado por la alta dirección, a fin de solventar las reticencias que pudieran surgir en la misma.
- Ha de diseñarse con el máximo consenso posible, esto requiere utilizar fórmulas que fomente la participación de las personas implicadas.
- Tiene que nutrirse constantemente del feed – back del máximo número de personas de la organización.
- Ha de ser global y abarcar todas las áreas de la organización, focalizándose en aquellas que consuman más recursos y/o que sean claves para alcanzar los objetivos.
- La información ha de ser en tiempo real, claro y concreto.
- El sistema debe adaptarse a la estructura de la organización y a las funciones de cada uno de sus miembros.
- El costo del sistema de control de gestión, tiene que ser razonable.

Según lo expresado por el autor, los sistemas de control de gestión, deben cumplir con características básicas para que sea funcional y de utilidad en la organización, por lo que al tomar decisiones de diseño, se debe tomar en cuenta el tamaño de la organización, el nivel de descentralización, principalmente debe estar avalado por la alta dirección, conocido y aceptado por todas las áreas de trabajo, de manera que sirva para la toma de decisiones ágil; por lo tanto cada empresa tiene su propio sistema de control de acuerdo a sus necesidades.

En vista de lo anterior, podemos determinar que las grandes empresas son las que requieren de un sistema de control eficaz, por sus propias características, sin embargo las pequeñas empresas, son controladas por los mismos trabajadores o dueños empresarios, ya que las funciones están concentradas entre los pocos miembros de la organización. A pesar de ello, en la actualidad las pequeñas y medianas empresas, están optando por implementar sistemas de control de gestión, ya que desean alcanzar ventajas competitivas para poder sobrevivir en el mercado.

### **6.2.3. La Naturaleza de Sistemas de Control de Gestión.**

Ejercer el control administrativo es una obligación de cualquier organización descentralizada. Por un lado, se afirma que los sistemas de control de gestión tienen que concordar con la estrategia de la empresa. Esto significa que la estrategia se establece primero a través de un proceso formal y racional, y que luego está dicta el diseño de los sistemas administrativos de la empresa.

Otra opinión de Anthony (2007) es que las estrategias surgen por experimentación, sobre la cual influyen los sistemas administrativos de la empresa. Desde este punto de vista, los sistemas de control de gestión afectan el desarrollo de las estrategias. Vamos a considerar los dos puntos de vista, así como sus implicaciones para el diseño y la operación de los sistemas de control administrativos.

Cuando las empresas operan en un contexto industrial en que los cambios del ambiente son previsibles, pueden aplicar un proceso formal y racional para trazar primero la estrategia y luego diseñar los sistemas de control de gestión para ejecutarla. Por el contrario, en un ambiente de cambios rápidos es difícil que una empresa formule primero la estrategia y después diseñe los sistemas administrativos para ejecutarla. Quizá en esos contextos las estrategias surjan por experimentación y procesos ad hoc (procesos para determinado fin), con una influencia significativa de los sistemas de control de gestión. Más del 90% de las empresas (lo mismo que las organizaciones sin fines de lucro) fracasan en la implantación; las estrategias nunca llegan a materializarse o se distorsionan, o su implementación es mucho más cara y lenta de lo que se había previsto. Por loables que sean las intenciones estratégicas, si no se hacen realidad, no valen ni el papel en el que están escritas, en cambio las compañías de mayor rendimiento sobresalen en la ejecución (Anthony, 2007).

La naturaleza de los sistemas de control de gestión, radica en que deben estar alineados a los objetivos estratégicos, misión y visión de la organización; por lo que se debe contar con un Plan Estratégico, que es de donde se derivan los demás planes de la institución, que serán gestionados y controlados durante la marcha.

Para que las organizaciones implementen su propio sistema de control de gestión, primero deben haber planificado lo que quieren alcanzar en un tiempo determinado, definiendo la misión, visión y objetivos de la organización, para posteriormente identificar las estrategias a seguir y luego implementar los sistemas de control necesarios para garantizar que se alcancen los objetivos propuestos.

#### **6.2.4. Tipos de Control de Gestión**

El control de gestión debe estar presente en todas las organizaciones y su aplicación puede clasificarse en tres grandes categorías, las cuales dependen de su actuación en los distintos niveles de la organización: Institucional, Intermedio y Operacional. Los niveles de control que surgen a partir de esta actuación están interconectados operativamente con el fin de asegurar que los resultados de los planes estratégicos, tácticos y operacionales se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos, (Palacios, 2006).

##### **6.2.4.1. Control Estratégico**

El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa. (Palacios, 2006)

- El nivel de decisión es la institución de la organización.
- La dimensión temporal a largo plazo.
- La cobertura la cual abarca a toda la organización.

##### **6.2.4.2. Control Táctico**

El control denominado control gerencial el cual es ejercicio por los departamentos o niveles intermedios en la organización.

Está orientado al mediano plazo, aborda cada unidad de la organización como un departamento, área o división de manera separada y su campo no es tan amplio ni genérico como el control estratégico.

El ejecutivo o gerente de área, en el nivel intermedio debe asegurar que se cumplan los objetivos planteados y para ello, necesita desarrollar un sistema de control en el cual se ejecuten las etapas del ciclo:

- Establecimiento de patrones o criterios: Los patrones de control en este nivel son de acuerdo con los objetivos estratégicos de cada departamento, área o división los cuales son establecidos como los criterios para evaluar los resultados del desempeño.
- Medición de resultados: Cuando se miden los resultados, se espera evaluar y garantizar que los resultados del desempeño estén dentro de los límites identificados en los patrones asegurando así que se están alcanzando los objetivos.
- Comparación de los resultados con los patrones: La tercera fase hace referencia a la comparación de los resultados con los patrones establecidos. Los resultados de estas comparaciones se transmiten a los gerentes y directores a través de informes, tablas, entre otros, constituyendo sistemas de información gerencial. (SIG).

Los informes de control tienen como objeto mostrar a los gerentes lo que está sucediendo y el impacto de esto. Estos informes pueden ser orales, escritos o la combinación de ambos. (Palacios, 2006).

#### **6.2.4.3. Control Operacional**

El control operacional se realiza a nivel de las operaciones propias de la organización y hace referencia a una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal encargado de llevar a cabo las actividades que son la razón de ser de la organización. Su alcance es a corto plazo ya que su objetivo es inmediatista, evaluando y monitoreando el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento. En resumen es el subsistema de control efectuado en el nivel más

bajo de la organización empresarial; su contenido es determinado y específico y está orientado a cada operación y a la acción correctiva inmediata.

Claramente se observa que el nivel institucional traza los objetivos y el nivel intermedio elabora los planes y los mecanismos de control en términos de cada área o departamento, el nivel operacional traza los planes y los medios de control en términos específicos teniendo en cuenta cada operación, tomadas de manera aislada.

Al igual que ocurre con el control estratégico y con el control táctico, el control operacional es un proceso compuesto de cuatro etapas. Estas son:

- Establecimiento de patrones.
- Evaluación del desempeño.
- Comparación del desempeño con el patrón.
- Acción correctiva. (Palacios, 2006)

#### **6.2.4.4. Herramientas de Control de Gestión**

Los Cuadros de Mando

El Cuadro de Mando o Balance Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla. (Amat, 1992)

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el

nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La Dirección General o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Las etapas de Ejecución y Control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones Funcionales.

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Un aspecto, que por ser mencionado de último no deja de tener importancia, o más bien, es el corazón de los Cuadros de Mando, es el Controller o el Contralor de gestión.

El Controller es una "persona", que por sus características debe ser (después de la dirección) quién mejor conozca e interprete los valores y elementos de la organización. Su función es la de seleccionar y jerarquizar la información que recibirá la dirección para la toma de decisiones de gestión.

El Controller tendrá acceso a toda la información del sistema a través del Cuadro de mando y la procesará para emitir a la dirección la necesaria y suficiente para brindar un diagnóstico adecuado y completo de la situación de la organización en un momento dado. Debe ser además, la persona que mejor conozca la fuente de obtención de cada elemento de la información.

Todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, etc. ante cualquier desviación producida.

### **6.2.5. Etapas del proceso de Control de Gestión**

Según Serra y Zamora, (2005) Plantea que el estilo de gestión necesario para la implantación del sistema de control de gestión, implica la delegación de funciones y por tanto la absoluta necesidad de que todos los responsables se sientan involucrados en el sistema de control. La delegación representa una forma de dirigir que implica cesión a otros directivos de parte del poder, asumiendo éstos ciertas funciones. Esto es, tendrán capacidad de decisión para dirigir los recursos humanos y administrar los recursos materiales de su área, pero también tendrán responsabilidad, al tener que dar cuenta de los resultados de su gestión.

La dirección se convierte en una función fundamentalmente de coordinación, motivación, animación, (management) del equipo, que pasa a ser un grupo de personas dirigido y coordinado, especializado en la gestión y toma de decisiones de su área de responsabilidad.

Método (etapas) para la implementación del sistema de control

De acuerdo con la definición proporcionada, para establecer el control de gestión se han de cubrir las siguientes etapas, como son:

- ✓ Establecer los objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- ✓ Cuantificar dichos objetivos a través de un presupuesto económico.
- ✓ Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos.

El concepto nos indica que tiene que haber una relación entre el estilo de gestión y el sistema de control de gestión a utilizarse en la empresa, debido a que este debe responder a propia estructura de la empresa y estar alineada a la planificación estratégica.

El sistema de control de gestión, debe convertirse en una forma de trabajo que garantizará la materialización de las estrategias, a través de una administración que ejerza una función de coordinación, motivando e incentivando a los trabajadores de forma responsable.

A continuación en los siguientes capítulos se describe cada uno de los pasos o etapas del proceso de control de gestión, con mayor detalle:

#### **6.2.5.1. Establecer los objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa**

Los objetivos a largo plazo se refieren a los aspectos corporativos (fines generales, la propia estructura organizativa, la calidad total), aspectos de estrategia, aspectos de inversión, investigación y desarrollo. Las políticas y estrategias a largo plazo se llevan a cabo a través de un sistema de planificación y control estratégico. Cuando los objetivos se centran a corto plazo (horizonte anual) nos encontramos con el sistema de planificación y control de gestión (Serra & Zamora, 2005).

En cualquier caso la planificación estratégica y la planificación a corto plazo deben ser coherentes y complementarias, de tal manera que la planificación a corto, es la concreción en el horizonte de un ejercicio, de los objetivos estratégicos.

La definición anterior, se refiere a que los planes a corto plazo, son aquellos planes de acción que se derivan del Plan Estratégico y que van dando cumplimiento a los objetivos estratégicos, por lo que deben estar alineados a la misión, visión y objetivos organizacionales; los que se materializan en el tiempo a través de un proceso de planificación y aplicación de políticas que regulan el quehacer de la organización.

##### **6.2.5.1.1. Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa a un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto los errores potenciales y estar listos para corregirlos, es esencial para lograr el éxito (David, 2003).

Hablar de planeación estratégica, implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización, los principales pasos a seguir para garantizar su

crecimiento y desarrollo personal para los próximos años; es decir el plan estratégico le va diciendo oportunamente a la organización que hacer (Álvarez, 2006).

#### **6.2.5.1.2. Proceso de la planeación estratégica**

Según Koontz (2004) Si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente en los elementos básicos como son:

- Insumos de la organización: Los diversos insumos organizacionales, incluidos los insumos meta de los demandantes o insumos del ambiente externo (las personas, el capital, las habilidades administrativas y el conocimiento y habilidades técnicas).
- Análisis de la Industria: Según Porter, quien ha señalado que la formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia dentro de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutivos y la posición de concentración entre oferentes y compradores/clientes.
- Perfil Empresarial: El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar donde se encuentra una compañía y hacia donde debe dirigirse. Así los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica para establecer por ejemplo, si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa.
- Orientación de ejecutivos, valores y visión: El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y por medios de su visión, que responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?, determinan la dirección de la empresa. En consecuencia sus

valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, porque todos éstos causan un impacto sobre la estrategia.

- Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica: La misión, también llamada a veces “propósito”, es la respuesta a la pregunta que consiste ¿Cuál es la razón de ser de una organización?. Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.
- Ambiente externo y futuro: Debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.
- Ambiente interno: De igual manera es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigaciones y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planes y control y las relaciones con los clientes.
- Desarrollo de estrategias alternativas: Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias. Puede especializarse, diversificarse o internacionalizarse.
- Evaluación y elección de estrategias: Las diversas estrategias deben evaluarse con cuidado antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos

implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar oportunidades redituables pero de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se le introduce al mercado en un momento inapropiado. Asimismo, también debe tomarse en cuenta la reacción de los competidores.

- Planeación de mediano y corto plazo, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura, liderazgo y control de la organización: El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la prueba de congruencia y la elaboración de planes de contingencia. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica. Aun si la opción de distribuir bebidas alcohólicas pareciera rentable, por ejemplo, cabría la posibilidad de que los ejecutivos de una compañía se opusieran a esta estrategia, en caso de que el sistema de valores de la dirección condene el consumo de tales productos. A su vez, la necesidad de elaborar planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre. Por ejemplo, podría crearse una estrategia bajo el supuesto de que el producto nacional bruto se incrementa 3% anual en los próximos 3 años. Pero al mismo tiempo se trazaría un plan de contingencia frente a la posibilidad de una recesión mayor.

#### **6.2.5.1.3. El concepto de estrategia.**

Estrategia: Es la determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. (Koontz, 2004).

La acción estratégica debe tener una finalidad, así sea únicamente para satisfacer el espíritu de quienes la elaboran o estudian. Es difícil para un espíritu cartesiano imaginar que todo un sistema económico y sus elementos; es decir las empresas pudieran evolucionar sin una finalidad. Es tranquilizador al contrario describir la evolución de las empresas, según una dinámica ordenada:

el sistema económico asignaría una finalidad a las empresas, éstas se dotarían de una misión, los dirigentes establecerían las estrategias correspondientes a los objetivos impartidos por la misión de la empresa... Algunos razonamientos lógicos se infiltran subrepticamente en nuestra mente, tales como:

- “Toda organización tiene unos objetivos”.
- “No hay estrategia posible, sin objetivos”.
- “No existen estrategias malas, solo objetivos malos” (Sellenave, 2002).
- Según Anthony, (2007) una estrategia marca la dirección en que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas. Toda organización bien administrada tiene una o más estrategias, aunque o estén declaradas explícitamente. Para desarrollar sus estrategias, una empresa ajusta sus competencias básicas a las oportunidades de la industria.
- “En lenguaje común, la estrategia es como la personalidad, es un conjunto de elementos que hacen a la empresa ser como es, estar donde está, ir donde va. Es la decisión compuesta de varios elementos, que traza el rumbo que va a seguir la empresa” (Gómez, 2005).

#### **6.2.5.1.4. Plan Estratégico**

Un plan estratégico es una relación de los objetivos de la organización y una hoja de ruta en la que constan todas las acciones que deben permitir alcanzar los objetivos previstos. Suele tener un horizonte mínimo de 3 a 5 años. En general está compuesto de las siguientes partes:

- Misión: objetivo de la organización que dan sentido a su fundación.
- Visión: hacia donde se dirige la organización en un horizonte a largo plazo.
- Valores: los principios y la cultura que impregnan la organización.
- Análisis interno y externo: de los cuales se obtiene el FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Anthony ( 2007).

En este primer paso del sistema de control de gestión, nos encontramos con aportes de diferentes autores, en los cuales se definen los elementos que conforman esta primera etapa del proceso como es la planeación estratégica,

valorándose como un momento muy importante en la historia de una organización, ya que allí es donde se declara la razón de ser y la visión que espera alcanzar en un periodo de 3 a 5 años, con objetivos que se alcanzarán una vez que se seleccionen las mejores alternativas y que sean implantadas con éxito por los colaboradores de la organización y una vez que se realiza un análisis organizacional.

#### **6.2.5.2. Cuantificar dichos objetivos a través de un presupuesto**

Los presupuestos constituyen la cuantificación y periodificación de los objetivos, tanto estratégicos como tácticos, se trata de cuantificar los objetivos en el horizonte del largo y corto plazo y por tanto ubicarlos en el tiempo.

El proceso de presupuestación debe descansar sobre un modelo económico previamente definido. Este modelo económico o estructura económica, y los conceptos económicos que lo sustentan, sirven de base para la confección de los presupuestos y también para la posterior fase de control.

Los presupuestos son una herramienta importante de la planeación de corto plazo y el control de las organizaciones. Un presupuesto de operación cubre por lo regular un año y declara los ingresos y gastos planeados para ese año- Tiene las siguientes características: (Boland, 2007)

- En un presupuesto se calculan las utilidades potenciales de la unidad de negocio.
- Se expresa en unidades monetarias, aunque las sumas de dinero estén respaldadas por montos no monetarios (como unidades vendidas o producidas).
- En general, abarca un periodo de un año.
- Es un compromiso de la gerencia; los gerentes aceptan la responsabilidad de alcanzar los objetivos presupuestados.
- La propuesta de presupuesto es revisada y autorizada por una autoridad superior.
- Cuando el presupuesto es aprobado, sólo se cambia en situaciones específicas.

- El desempeño financiero real se compara periódicamente con el presupuesto; las variaciones se analizan y explican.

El proceso de preparación de un presupuesto debe distinguirse de a) la planeación estratégica, y b) la elaboración de pronósticos (Boland, 2007).

Lo antes dicho trata de explicar la importancia de asignarle valor a cada una de las actividades que contienen los planes de acción que le darán cumplimiento poco a poco al Plan Estratégico de la organización, de manera que se pueda hacer una relación entre lo que nos proponemos alcanzar y los recursos con que contamos para que los objetivos de la organización cumplan con sus características de poderse medir y alcanzar en un tiempo determinado. También es importante señalar la importancia del presupuesto para ejercer el control de la gestión realizada, de acuerdo a su nivel de ejecución.

En la administración moderna se ha venido promoviendo la cultura de la planificación en todos los niveles, con el fin de poder ejercer un control que permita tomar decisiones a tiempo para hacer más alcanzables los objetivos propuestos, con eficiencia y eficacia, frente al ambiente tan dinámico y la competencia que es más fuerte con la actual globalización que se vive y que le exige a las organizaciones la calidad para poder competir en los diferentes mercados.

#### **6.2.5.3. Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos o metas.**

De nada serviría establecer objetivos, cuantificarlos, periodificarlos en el tiempo, si posteriormente no evaluamos su grado de cumplimiento. Esta es la fase de control presupuestario, propiamente dicha. (Serra & Zamora, 2005)

Si bien el tema central es comparar el desempeño real con el presupuestado, los directivos operativos eficientes adoptan una mentalidad de mejora continua, o el modelo administrativo kaizen; no suponen que el desempeño óptimo está “en el presupuesto”.

Es relevante para el autor, la importancia y uso del control presupuestario para medir el cumplimiento de las metas en la organización y que le da pautas para implementar las mejoras necesarias para mejorar los procesos.

#### **6.2.5.4. Análisis de Variaciones**

La mayoría de las empresas efectúan un análisis mensual de las diferencias entre los ingresos y gastos reales presupuestado en cada unidad comercial y para toda la organización. Otras empresas sólo informan la cantidad de estas variaciones. (Anthony, 2007)

Un análisis más profundo identifica las causas de las variaciones y a la unidad de la organización responsable. Los sistemas eficaces identifican las variaciones hasta el nivel más bajo de la administración. Las variaciones son jerárquicas. El marco analítico con que se efectúan los análisis de las variaciones incorporan las siguientes ideas:

- Identificar los factores causales básicos que afectan las metas.
- Analizar las variaciones generales con los factores causales básicos.
- Tratar de calcular el efecto específico y separable de cada factor causal al variar sólo ese factor y mantener constantes todos los demás.
- Añadir complejidad poco a poco, una capa a la vez, desde el nivel de “sentido común” muy básico.
- Detener el proceso cuando la complejidad añadida en un nivel recién creado no se justifique con ideas nuevas útiles respecto a los factores causales que inciden en la variación general.

Como lo expresa el autor, en la medida en que los sistemas con más eficaces, se logra detectar las variaciones en cuanto a lo planificado con lo realmente alcanzado, hasta los niveles más bajos de la organización, permitiendo realizar los ajustes o modificaciones que están obstaculizando el logro de las metas en las diferentes tareas.

En la práctica se van evaluando los planes periódicamente de acuerdo a las políticas de la institución y de esa manera se va midiendo el avance hacia el

cumplimiento de metas, identificando los puntos críticos que están provocando las variaciones y al mismo tiempo ejercer el control de gestión.

#### **6.2.5.4.1. Limitaciones del análisis de las variaciones**

Aunque el análisis de las variaciones es una herramienta muy útil, tiene limitaciones. La más importante es que, si bien identifica dónde ocurre una variación, no indica por qué ocurrió ni lo que se está haciendo al respecto. Un segundo problema del análisis de las variaciones es decidir si una variación es significativa, las técnicas estadísticas pueden servir para determinar si hay una diferencia significativa entre el desempeño real y el estándar de algunos procesos, pero esto puede ser aplicable solo cuando los procesos se repiten con intervalos frecuentes, como la operación de una máquina en una línea de producción. Una tercera limitación del análisis de las variaciones es que, conforme hay más datos en los reportes de desempeño, las compensaciones de las variaciones pueden desviar la atención (Anthony, 2007).

En el enunciado anterior, se explica que a pesar de contar con sistemas de control eficaz y de lograr determinar las variaciones, no es suficiente llegar hasta aquí, sino que también debe de conocerse el porqué de la variación y determinar qué es lo que debe ser ajustado, si las metas o los estándares contra los que estamos midiendo el indicador

En las organizaciones es normal encontrarse con situaciones en que no se le da la importancia a la información obtenida producto de la aplicación de técnicas de evaluación, seguimiento y monitoreo; lo que tiene que ver con cultura organizacional y se llega al final del periodo para evaluar los planes, cuando ya no se puede enrumbar nuevamente el horizonte de la empresa hacia las metas propuestas.

#### **6.2.5.4.2. Plan Operativo Anual**

Se identifican con los objetivos y procedimientos específicos que son necesarios en los niveles bajos de la organización, también los planes operacionales vigilan la rutina para asegurarse de que todas las personas

ejecutan las tareas y operaciones determinadas por la organización. (Boland, 2007).

Es obvia la importancia del Plan Operativo Anual en el desempeño de una organización, ya que es a través de las tareas específicas que se materializan los planes y son los que van siguiendo la ruta de los diferentes cursos de acción o estrategias.

Esta herramienta se deriva del Plan Estratégico y sigue los pasos establecidos en el proceso de la planeación estratégica, asignando responsabilidades e involucrando a todo el personal de la empresa en la consecución de los objetivos.

#### **6.2.5.4.3. El Indicador Balance Score Card**

Anthony (2007) afirma que el indicador balanceado de desempeño es un ejemplo de medición del desempeño. De acuerdo con quienes proponen este enfoque, deben asignarse metas a las unidades de negocio y después medirlas desde las cuatro perspectivas siguientes:

- Financiera (por ejemplo, márgenes de utilidad, rendimiento sobre los activos, flujo de efectivo).
- De los clientes (por ejemplo, participación de mercado, índice de satisfacción del cliente).
- De comercio interno (por ejemplo, retención de empleados, reducción del ciclo de producción).
- De innovación y aprendizaje (por ejemplo, porcentaje de ventas de productos nuevos).

El indicador balanceado de desempeño (balance Scorecard) procura un equilibrio entre diversas mediciones estratégicas, en un intento por alcanzar la congruencia de metas, lo que anima a los empleados a actuar en beneficio de la empresa. Es una herramienta que ayuda a que la compañía se concentre, a que mejore la comunicación y a fijar objetivos organizacionales, además de que proporciona realimentación sobre la estrategia.

Toda medición en un indicador balanceado de desempeño aborda un aspecto de la estrategia de una empresa. Al crear el indicador balanceado de desempeño, los ejecutivos deben elegir una mezcla de mediciones que:

- a. refleje con precisión los factores críticos que determinarán el éxito de la estrategia de la empresa,
- b. muestre las relaciones entre las medidas individuales como causa-efecto, para que indiquen la forma en que las medidas no financieras afectan los resultados financieros de largo plazo, y
- c. ofrezca una visión amplia del estado actual de la empresa

En la definición el autor caracteriza una herramienta muy útil para el control estratégico en las organizaciones, aplicada principalmente a los niveles estratégicos que son los gestores que garantizan el cumplimiento de los planes, a través de las demás personas.

Actualmente esta herramienta es utilizada por empresas exitosas y son diseñadas de acuerdo al tipo de organización, ajustándose a su estructura y al giro de la empresa o negocio, con resultados muy favorables, ya que motivan al personal a ejercer una gestión de calidad que le dará como resultado a la institución más rentabilidad, imagen, prestigio y calidad.

#### **6.2.5.5. Indicadores de Gestión**

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Estas variables pueden resumirse en indicadores, cuyo uso obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. Para Franklin, (2000), un indicador es un punto estadístico que refleja algún rasgo importante dentro de un contexto de

interpretación. A través de éste se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

De acuerdo a Lorino (2000), para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- ✓ Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- ✓ Factible de medir.
- ✓ Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- ✓ Ser altamente discriminativo.
- ✓ Verificable.
- ✓ Libre de sesgo estadístico o personal.
- ✓ Aceptado por la organización.
- ✓ Justificable en relación a su costo – beneficio.
- ✓ Fácil de interpretar.
- ✓ Utilizable con otros indicadores.
- ✓ Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- ✓ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Además, es necesario establecer adecuadamente el sistema de indicadores a utilizar, por cuanto le permitirá hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Según el autor, los indicadores utilizados en un sistema de control de la gestión gerencial se deben establecer en base a las características antes mencionadas y responder al tipo de necesidades de la organización, los cuales deben estar enfocados para medir la eficiencia y eficacia en el aprovechamiento de recursos humanos y materiales.

Es muy importante el que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de

mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización, entre otros) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso. (Lorino, 2000).

Teniendo en cuenta que las instituciones universitarias son conscientes de la falta de información rigurosa que entra a ella, que se administra y procesa, se observa un gran aspecto a mejorar y por tal motivo, la necesidad de un sistema de indicadores de gestión que refleje la situación de la organización, permitiendo así, analizar cómo funciona cada subdivisión, valorar su rendimiento y tomar decisiones inmediatas dependiendo del tiempo que se establezca para los cambios que se requieren.

Las razones por las cuales se debe crear un sistema de control de gestión en las instituciones universitarias, es coyuntural por los procesos de mejora interna continua y para contar con información confiable en tiempo real y para poder comparar ciertos estándares con otras instituciones a nivel nacional e internacional.

#### **6.2.5.5.1. Los Indicadores de Gestión como elemento principal de un Sistema de Control de Gestión.**

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

Los indicadores de gestión, son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto a los objetivos trazados por la organización.

Asimismo, los indicadores de gestión, son el filtro del sistema de control que le da significado a la información que se toma en otras fuentes de información de la organización que persiguen básicamente medir la eficiencia y eficacia de las acciones que la empresa emprende con el fin de conseguir los objetivos de una organización.

El diseño de los indicadores de gestión debe ser tan claro y funcional que el manejo e interpretación de la información sea comprensible para todo directivo que pretenda utilizarla.

Los indicadores de gestión ayudan a los gerentes y administradores de los diferentes niveles de la organización a tomar decisiones y a ejercer un control que se busca sea preventivo y adecuado sobre las actividades de la organización, enfocándose básicamente en la información filtrada que arrojan dichos indicadores de gestión. Este es tal vez el propósito más importante de un indicador, es decir, proveer a las personas que toman decisiones, la información concisa y con un alto grado de integridad.

“Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales son pocos y nos brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, en una organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar la información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización” (Beltran Jaramillo, 1997).

Como lo expresa el autor en las definiciones anteriores, los indicadores son el filtro de la organización, a través de los cuales se medirán las actividades realizadas tanto en número como la calidad con se están realizando y si están contribuyendo a los objetivos estratégicos. Estos deben ser claros de manera que todas las colaboraciones de la organización los puedan entender y comprender, ya que son de mucha ayuda para el trabajo gerencial en la toma de decisiones.

El Plan Estratégico Institucional de la UNAN Managua, refleja una serie de indicadores, que describen la orientación de las tareas hacia la eficiencia y eficacia, en busca de una gestión de calidad en el quehacer de la institución.

#### **6.2.5.5.2. Naturaleza de los indicadores**

- ✓ Los indicadores de los procesos son de 4 clases:
- ✓ De uso de recursos o de eficiencia en el manejo de los mismos.
- ✓ De resultados o eficacia en el logro de los objetivos.
- ✓ De impacto o efectividad de la gestión.
- ✓ De equidad.

Indicadores de eficiencia: Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto. Es obtener más productos con menos recursos, están relacionados con los aspectos internos de la organización.

Indicadores de eficacia: Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión. Están relacionados con los aspectos externos de la empresa, es así como el cliente tiene mucho interés en que seamos eficaces. La eficacia es absoluta, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto.

Indicadores de efectividad: Se entiende como efectividad la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo. Por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia; no debe considerarse como una sumatoria o multiplicación, simplemente como un resultado.

Indicadores de equidad: Es un proceso donde intervienen distintas variables y se obtienen productos. Es necesario reconocer que las variables representan unos gastos y que los productos representan unos ingresos. Esta dada por la participación en el aporte a los costos y en la participación del beneficio. (Beltrán Jaramillo, citado en Palacios, 2006).

## **6.2.6. Sistema de Control Gerencial**

Según Anthony (2007) Define un sistema de control gerencial como el proceso mediante el cual, los ejecutivos se aseguran de que los recursos se obtengan y sean usados eficiente y eficazmente, en el logro de las metas de la empresa, contempla tanto variables monetarias como no monetarias, tales como tiempo perdido en la planta, como kilogramos de materia prima que se convierten en desechos.

### **6.2.6.1. Características del Sistema de Control Gerencial**

Los avances tecnológicos han favorecido la implementación de sistemas de control gerencial en las organizaciones, ya que estos se auxilian en gran manera de los sistemas de información, siendo estos una fuente de información para la toma de decisiones, así como para evaluar el desempeño de sistemas y las personas.

#### **Construido en consenso**

El sistema de control gerencial actúa sobre todas las actividades de la empresa.

#### **Retroalimentación**

La información que alimenta a un sistema de control, es de dos tipos, en primer lugar la información sobre lo deseado, las metas, los estándares, en segundo lugar la información sobre los resultados reales.

#### **Integración**

El ejercicio del control tiene que ser rítmico, sujeto a un calendario. No debe ser esporádico, ni dejado al capricho ni a la disponibilidad de tiempo de los ejecutivos principales (Anthony, 2007).

El sistema de control debe ser integrado, la información proveniente de unas unidades debe ser compatibilizada con las de otras, para que se pueda utilizar inmediatamente, sin necesidad de traducciones o interpretaciones.

## **Estructura**

Un sistema de control gerencial focaliza sobre los programas o las unidades gerenciales. Su estructura coincide con las distintas unidades de acción que hay en la empresa o con los distintos programas que se desarrollan, siendo la estructura organizacional una forma de ordenar las tareas más importantes requeridas por la estrategia.

### **6.2.6.2. Limitaciones de un Sistema de Control de Gestión**

Según Anthony (2007), los Sistemas de Control de Gestión, pueden encontrarse limitados en algún momento, por diferentes factores internos en la organización que están relacionados con la cultura organizacional, el tipo de sistema de información y la calidad de información que alimenta el SCG, así como la actitud del trabajador hacia el SCG y la falta de capacitación para conocer y ser parte del mismo.

La implementación de las TIC's en las empresas ha venido a superar esta situación de limitaciones de los SCG, ya que se deben estar innovando para poder ser competitivas, tanto en sus formas de trabajo como en los diferentes sistemas de información que necesitan de acuerdo al tipo de organización.

Contar con un sistema de control de gestión, es una herramienta imprescindible, sin embargo a menudo se presentan dificultades debido principalmente a:

#### **Falta de capacitación**

Desconocimiento de su importancia como herramienta que puede contribuir a mejorar la información existente y el control de los aspectos claves de la organización. Esto provoca que no se saque el máximo provecho que aporta el controller.

La desconfianza que genera en algunos empleados que consideran que es una herramienta para controlar su trabajo. Sin embargo el sistema de control de gestión no se debe contemplar como un sistema fiscalizador, sino como una herramienta facilitadora para detectar problemas a resolver y para seleccionar e

implementar las mejores soluciones. No es de extrañar que la persona responsable del control de gestión, reciba la denominación de “controller” que significa “controlador”.

### **Calidad de la Información**

La generación de informes erróneos por culpa de la mala calidad de la información de base. Ello supone analizar datos incorrectos que nos llevan a conclusiones erróneas, lo que provoca la pérdida de credibilidad del sistema.

### **La parálisis al análisis**

Puesto que hay veces que no se interviene a pesar de conocer las causas de una determinada desviación para determinar que aún faltan elementos a tener cuenta en el análisis.

El elevado coste que el sistema de control de gestión, puede generar si no se racionalizan los medios a utilizar.

### **Flexibilidad**

La lentitud o complejidad del sistema. Si requiere muchos procesos para obtener un dato, lo convierte en algo poco flexible, lo que dificulta que se incorporen nuevos elementos que fomenten el crecimiento de la organización. (Anthony, 2007).

#### **6.2.6.3. Elementos de un Sistema de Control Gerencial**

A continuación se describen los elementos de un sistema de control, para llevar a cabo el control de la gestión:

**Un detector o sensor:** Es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla.

**Un evaluador:** Es el elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder.

**Un efector:** Es aquel elemento (llamado también realimentación) que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo.

**Una red de comunicación:** Son aquellos medios que transmiten la información entre el detector y el asesor y entre el asesor y el efector. (Roque C., 2008).

Todo sistema de control, consta de los elementos respectivos, que desempeñan una función en el proceso de medición, los que se coordinan y complementan para lograr el objetivo del control.

### **6.2.7. Diferencia entre el Control Gerencial y el Control Operativo**

El control operacional es el proceso mediante el cual la empresa se asegura que las tareas específicas son realizadas con efectividad y eficiencia. Estas son las tareas individuales. En contraste con el control gerencial de toda función de abastecimiento. Las principales diferencias son:

**El campo de acción:** El control gerencial tiene como tarea velar por la eficiencia y eficacia de los planes de acción derivados de la estrategia. El control operacional en cambio, tiene el mismo encargo pero sobre las acciones individuales que componen cada uno de los planes de acción.

**El juicio necesario:** En el ejercicio del control gerencial hay muchos asuntos que no pueden ser calificados según una simple calificación en bueno o malo, sino que es necesario juzgar circunstancias y juzgar conveniencias para la empresa. En cambio en el control operacional es necesario ejercer menos el juicio, no hay nada que juzgar, hay que tomar acciones correctivas. (Gómez, 2005).

Los conceptos definen claramente la diferencia entre el control ejercido sobre las tareas específicas como es el control operativo, aplicado a procesos específicos para desempeñar una función en un cargo y el control sobre la eficiencia y eficacia en los planes de trabajo de la institución para lo que se han puesto en práctica estrategias que son materializadas a través de una actividad clave como es la gestión gerencial.

Es muy común la implementación de sistemas de control operativo en las organizaciones, ya que se aplica de forma específica y que es muy importante porque garantiza el cumplimiento de algunas normas y leyes que regulan tal actividad; sin embargo al control de la gestión gerencial, hasta ahora se le están atribuyendo su importancia, debido al contexto social que exige cada día más competitividad.

### **6.3. Sistemas de Información**

Un sistema de información es un conjunto de componentes, interrelacionados para recolectar, manipular y diseminar datos e información para disponer de un mecanismo de retroalimentación útil en el cumplimiento de un objetivo. (Reynolds & Stair, 2000)

Los gerentes necesitan saber cómo utilizar estratégicamente los sistemas de información y la manera en que éstos pueden ayudarle a tomar mejores decisiones. (Laudon K. C., 2004)

La información constituye uno de los activos estratégicos más importantes para las empresas. El funcionamiento de toda organización depende de un adecuado abastecimiento, tratamiento y en definitiva, gestión de ese recurso que constituye la información.

La información y el conocimiento son los instrumentos mediante los cuales, las organizaciones pueden conocer las necesidades de la sociedad, la dinámica de la competencia, las oportunidades a explotar, los posibles aliados en el mercado, a sus trabajadores y sus necesidades, etc. Con un adecuado flujo de información las empresas y las organizaciones en general pueden funcionar eficientemente y competir explotando sus capacidades más distintivas.

Sin embargo conseguir ese recurso ya sea desde el exterior a la empresa o del interior de la misma así como tratarlo y utilizarlo de manera adecuada y eficiente no es tarea fácil. Para ello se hace necesario contar con un conjunto de medios materiales, humanos y técnicos que estén adecuadamente estructurados y coordinados, bien integrados en la estructura de la organización y en sintonía

con su estrategia corporativa, ese conjunto de recursos constituirá el llamado sistemas de información empresarial.

El sistema de información empresarial es diseñado e implantado en la organización no solo para gestionar información y el conocimiento, sino también como medio para mejorar los procesos empresariales y en última instancia para crear valor. Un sistema de información por tanto, serán tanto más eficiente y mejor cuanto más capaz sea de mejorar los procesos de negocio y toma de decisiones en la empresa conduciendo a una mayor rentabilidad y reducción de costos. (Heredero, 2008).

Un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común. Aunque existe una gran variedad de sistemas, la mayoría de ellos pueden representarse, a través de un modelo formado por cinco bloques básicos, elementos de entrada, elementos de salida, sección de transformación, mecanismos de control y objetivos. (Alarcon, 2006)

Laudon K. C., (2004) define un sistema de información como “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización.

Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y a los trabajadores a analizar problemas y analizar asuntos complejos”. (Alarcon, 2006).

Los planteamientos de los diferentes autores, dejan muy clara la importancia y el valor que tiene la información en las organizaciones; el uso estratégico que se le debe dar a ésta por los gerentes para la toma de decisiones en los diferentes momentos importantes de la vida de una empresa; ya que los Sistemas de Información se alimentan de la información que se genera en las diferentes áreas de trabajo y que debe ser comunicada de forma eficaz y en correspondencia con la estrategia.

Las organizaciones han ido poco a poco sistematizado, los Sistemas de Información, con el fin de obtener información con mejor calidad y en menos

tiempo, para una ágil toma de decisiones, que es muy necesaria en estos momentos en que el ambiente empresarial es tan dinámico y que debe estar preparada para adaptarse a los cambios.

### **6.3.1. Principales Tipos de Sistemas en la Organización**

Dado que hay intereses, especialidades y niveles diferentes en una organización, existen diferentes tipos de sistemas. Un sistema solo no proporciona toda la información que una empresa necesita. (Laudon K. C., 2004).

Diferentes tipos de sistemas:

Cuatro principales tipos de sistemas de información, dan servicio a los diferentes niveles de la organización: sistemas a nivel operativo, sistemas a nivel del conocimiento, sistemas a nivel administrativo y sistemas a nivel estratégico.

Cada tipo de Sistema de Información, tiene una función diferente, los que están diseñados de acuerdo al giro y naturaleza de la organización.

De acuerdo a la función que desempeñan cada uno de estos tipos de Sistemas de Información se puede afirmar que en toda organización existen Sistemas a Operativo, Administrativo, Estratégicos y de Conocimiento. Ya que cada día se adopta la cultura de planificación en las empresas grandes y pequeñas, ya que han desarrollado algunas han fortalecido sus capacidades y cada día se van ajustando a los estándares de calidad para competir en el libre mercado.

#### **Los Sistemas a Nivel Operativo**

Apoyan a los gerentes operativos en el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la organización como: ingresos, depósito en efectivo, nómina, inventarios y flujo de materiales. El objetivo principal de los sistemas a este nivel es responder las preguntas de rutina y seguir el flujo de las transacciones a través de la organización. ¿Cuántos procesos de compra se han realizado? ¿Cuál es la disponibilidad en inventario de papelería, materiales y suministros? En general, para contestar este tipo de preguntas la información debe estar a la mano y ser actual y precisa.

## **Los Sistemas a Nivel de Conocimiento**

Apoyan a los trabajadores del conocimiento y de datos de una organización. El propósito de estos sistemas es ayudar a las empresas a integrar el nuevo conocimiento en el quehacer de las organizaciones a controlar el flujo de trabajo de oficina. Los sistemas a nivel del conocimiento, especialmente en forma de estaciones de trabajo y sistemas de oficina, están entre las aplicaciones de crecimiento más rápido en los negocios actuales.

## **Los Sistemas a Nivel Administrativo**

Sirven a las actividades de supervisión, control, toma de decisiones y administrativas de los gerentes del nivel medio. La pregunta principal que plantean estos sistemas es: ¿Van bien las cosas? Por lo general, este tipo de sistemas proporciona informes periódicos más que información instantánea de operaciones. Algunos sistemas a nivel administrativo apoyan la toma de decisiones no rutinarias (Keen & Morton citado en Laudon K. C., 2004).

Tienden a enfocarse en decisiones menos estructuradas para las cuales los requisitos de información no siempre son claros. Estos sistemas a veces responden a preguntas “¿qué pasaría si?”; ¿Cuál sería el impacto si se duplican la oferta académica en el próximo año?, las respuestas a estas preguntas suelen requerir nuevos datos externos a las organización así como datos internos que no son fáciles de obtener de los sistemas a nivel operativo existentes.

## **Los Sistemas a Nivel Estratégico**

Ayudan a los directores a enfrentar y resolver problemas estratégicos y tendencias a largo plazo, tanto en la empresa como en el entorno externo, su función principal es compaginar los cambios del entorno con la capacidad organizacional existente ¿Cuáles serán los niveles de empleo dentro de cinco años? ¿Qué carreras deberemos estar ofertando dentro de cinco años?.

Los sistemas de información también apoyan las principales funciones empresariales como ventas, marketing, finanzas, contabilidad y recursos humanos. Una organización típica tiene sistemas a nivel operativo, administrativo, del conocimiento y estratégico para cada área funcional.

### **6.3.2. Implicaciones del Diseño y la Comprensión de los Sistemas de Información**

A fin de que reporten beneficios tangibles, los sistemas de información se deben de construir con una clara comprensión de la organización en la que residirán y de cómo pueden contribuir exactamente a la toma de decisiones administrativas. Por experiencia los factores organizacionales principales a tener en cuenta cuando se planea tener un sistema nuevo son:

- El entorno en que debe funcionar la organización.
- La estructura de la organización: jerarquía, especialización y procedimientos operativos estandarizados.
- Cultura y políticas de la organización.
- El tipo de organización y el estilo de liderazgo.
- Los principales grupos de interés por el sistema y las actitudes de los trabajadores que lo utilizan.
- Los tipos de tareas, decisiones y procesos de negocios para los que se diseña el sistema de información.

La definición del autor indica que los Sistemas de Información Gerencial, deben diseñarse de acuerdo a las necesidades y características de la organización, para que estos tengan un desempeño eficiente.

Al diseñar un Sistema de Información, actualmente las organizaciones, deben pensar primero en función del cliente o beneficiario del sistema, así como en la ventaja competitiva que desearía alcanzar.

### **6.3.3. Características de los Sistemas de Información Gerencial**

De acuerdo con Laudon K. C., (2004) los sistemas se deben construir con el propósito de que apoyen la toma de decisiones tanto de los grupos como de la organización. Los constructores de sistemas de información deben diseñar sistemas que tengan las características siguientes:

**Flexibilidad:** Que sean flexibles y proporcionen muchas opciones para el manejo de datos y evaluación de la información.

**Accesibilidad:** La accesibilidad web se refiere a la capacidad de acceso a la web y a sus contenidos por todas las personas independientemente de la discapacidad (física, intelectual o técnica) que presenten o de las que se deriven del contexto de uso (tecnológico o ambiental). Esta cualidad está íntimamente relacionada con la usabilidad. (Valderrama, 2010)

**Capacidad:** Que tengan capacidad para apoyar diversos estilos, habilidades y conocimientos, así como para hacer el seguimiento de varias alternativas y consecuencias.

**Sensibilidad:** Que sean sensibles a los requisitos burocráticos y políticos de la organización.

Los Sistemas de Información Gerencial, para que sean provechosos y contribuyan al logro de los objetivos, deben cumplir con ciertas características, de tal manera que se ajusten a la estructura, tengan la bondad de poder adaptarse a las demandas de información y que estén regulados por las políticas de la institución, tanto para el acceso como para el uso de los datos.

La lucha diaria de las empresas en la actualidad, es la búsqueda de la calidad en los productos y servicios que se venden al mercado, para ello es indispensable el uso de los Sistemas de Información Gerencial que permite la toma de decisiones en manos de los gestores que garantizan la materialización de las estrategias.

#### **6.3.4. Importancia de los Sistemas de Información en las Organizaciones**

Las organizaciones siempre utilizaron sistemas que les permitieron administrar el manejo de su información, con lo cual no necesariamente debe existir una computadora para reconocer la existencia de estos tipos de sistemas pues estos pueden ser también del tipo manuales; por ejemplo una distribuidora pequeña que no tenga informatizada la totalidad de sus esquemas de logística y comercialización. Lo importante es que el sistema permita almacenar, recuperar, procesar y distribuir información (Laudon K. C., 2004).

## **Beneficios**

Sin embargo, es cada vez más necesario el disponer de sistemas de información basados en computadoras por los beneficios que estos proporcionan: reducción de errores provocados por las personas a través del control de las entradas, velocidad en el procesamiento de datos, posibilidad de realizar tediosos análisis sobre los mismos, reducción de espacio físico destinado a su almacenamiento, agilidad al momento de buscar algún dato en particular, y otros tipos de ventajas que podrían lograrse en caso de enfocarse en el uso estratégico de los mismos.

En los entornos de negocio actuales, el disponer de una buena gestión en el uso de los sistemas de información se convierte en una estrategia que pueden utilizar las empresas para hacer frente a sus fuerzas competitivas.

## **Fuentes de información**

Para valorar aún más la importancia del concepto tratado, se hace la pregunta “¿Por qué es importante los sistemas de información y la tecnología de la información?”, a lo que responde lo siguiente: Por qué es importante contabilidad, finanzas, administración de operaciones, mercadotecnia, administración de recursos humanos o cualquier otra función principal de negocios. Creo que tal respuesta es más que suficiente para visualizar la importancia que en la actualidad se le otorga a los sistemas de información, pues, en palabras de los de autores de (BRIEN, citado en Lescano 2009), “estos tipos de conocimientos se constituyen en un elemento vital de las organizaciones y negocios exitosos”.

Los Sistemas de Información son herramientas muy importantes para el trabajo gerencial, ya que son muy útiles para la toma de decisiones, además por el beneficio que le proporcionan a la organización, hasta llegar a obtener una ventaja competitiva si estos brindan un servicio eficaz tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

### 6.3.5. Objetivos de los Sistemas de Información

Sistema de Información es un recurso de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio, es un conjunto total de procedimientos, operaciones, funciones y difusión de datos o información en una organización. Tienen los siguientes objetivos (Laudon K. C., 2004):

**Automatizar los procesos operativos:** Los Sistemas de Información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización, son llamados frecuentemente Sistemas Transaccionales, ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc.

**Proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones:** Los Sistemas de Información que apoyan el proceso de toma de decisiones son los Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones, Sistemas para la Toma de Decisión de Grupo, Sistemas Expertos, de Soporte a la Toma de Decisiones y Sistema de Información para Ejecutivos.

**Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso:** Por otra parte, el tercer tipo de sistema, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es el de los Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información.

Se ha venido hablando en los capítulos anteriores a cerca de como los Sistemas de Información Gerencial, cumplen con sus objetivos.

Para que un Sistema de Información Gerencial, realmente apoye el trabajo gerencial, debe estar bien claro el objetivo de crearlo e implementarlo.

## **VII. PREGUNTAS DIRECTRICES**

1. ¿Cómo se caracteriza la gestión gerencial en FAREM Matagalpa?
2. ¿Cómo es el proceso de control de gestión en los niveles gerenciales?
3. ¿Cuáles son los sistemas de información utilizados para la gestión gerencial?

## VIII. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Definición	Dimensión	Descriptor	Dirigido a	Instrumento	Preguntas		
Gestión Gerencial	Es el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados, mediante planes y programas concretos, para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y actividades.	Cumplimiento de Plan Estratégico.	Misión y Visión.	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista.	¿La misión y visión que declara la UNAN Managua, se refleja en el quehacer institucional?		
			Mecanismos de monitoreo	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista y Análisis documental	¿Existen mecanismos de monitoreo al cumplimiento del PE?		
			Plan de monitoreo	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista y Análisis documental	¿Cómo valora el plan de monitoreo actual?		
			Difusión de resultados.	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Cómo valora el mecanismo para la difusión de los resultados alcanzados en el Plan de Acción Institucional?.		
			Plan Operativo Anual	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista y Análisis documental	¿Cómo valora el sistema de evaluación del POA? Escala 1 al 5.		
		Pilares de la Gestión Gerencial	Trabajo en equipo	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿En qué está fundamentado el trabajo gerencial? Escala 1 al 4.		
			Liderazgo	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Qué tipo de liderazgo es ejercido en los niveles gerenciales?		
			Transformación	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿La gestión gerencial realizada contribuye a enfrentar los nuevos desafíos de la FAREM Matagalpa.		
				Enfoques de la gestión	Tradicional	Decanos, Dir. Dpto., Administradores	Entrevista	¿Cuál es el enfoque de la gestión gerencial en la FAREM Matagalpa? Escala del 1 al 4.

Variable	Definición	Dimensión	Descriptor	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
			Relaciones Humanas	Decanos, Dir. Dpto., Administradores	Entrevista	
			Sistemático	Decanos, Dir. Dpto., Administradores	Entrevista	
Proceso de Control de Gestión.	En la práctica, el proceso de control de gestión, es una conducta que se manifiesta en las relaciones entre los gerentes, y entre éstos y sus subordinados.	Pasos o Etapas.	Planeación Estratégica	Decanos y Administradores	Análisis de Documental.	¿El Plan Estratégico tiene coherencia con la Misión y Visión?
			Cuantificar Objetivos o presupuesto	Decanos y Administradores	Entrevista y Análisis Documental.	¿Se cuantifican los objetivos propuestos en el Plan Estratégico?
			Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos o metas	Decanos y Administradores	Entrevista	¿Cómo se mide el cumplimiento de metas a nivel gerencial?
			Análisis de variaciones	Decanos y Administradores	Entrevista	¿Se identifican las variaciones entre lo planeado y lo ejecutado?.
			Cumplimiento de Metas	Decanos y Administradores	Entrevista, Revisión documental,	¿Cómo se mide el cumplimiento de las metas a nivel gerencial?  ¿Las Actas de Consejo contienen acuerdos que dan cumplimiento al PE?
		Características	Construido por consenso	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista, Revisión documental.	¿Cuál es el nivel de participación de la comunidad universitaria en la elaboración del PE?.
		Retroalimentación	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista y Análisis documental.	¿Cómo se da la retroalimentación con el actual sistema de control de gestión?	
		Integración.	Decanos, Dir. Dpto.,	Entrevista, Análisis documental.	¿El sistema actual de control de gestión, abarca todas las áreas,	

Variable	Definición	Dimensión	Descriptor	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
				Administradores.		con la misma importancia?
			Estructura.	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Considera que el sistema de control de gestión, responde a la estructura organizativa?.
		Limitaciones	Capacitación	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Se ha capacitado al personal involucrado en el proceso de control?
			Calidad de la información.	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Cómo valora la información que alimenta el sistema de control de gestión?
			La parálisis al análisis			
			Flexibilidad	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿El sistema permite integrar nuevos elementos que se adapte al quehacer institucional?
		Elementos	Sensor	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Cómo se miden los acontecimientos que ocurren en cada etapa del proceso?
			Evaluador	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Se compara contra las normas o estándares, lo que ocurre en el proceso, según su importancia?
			Efactor	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Se pone en práctica la retroalimentación para modificaciones al proceso?
			Red de comunicación.	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Cómo valora el flujo de información para alimentar el proceso?. ¿El SCG cuenta con todos los elementos? Escala del 1 al 4.
		Sistemas de Información para la	Un sistema de información en un	Tipos de SIG	Niveles jerárquicos	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Preguntas</b>
Gestión Universitaria		Características	Flexibilidad	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevistas, Revisión documental	¿Los SIG proporcionan opciones para el manejo de datos y evaluación de la información?.
			Accesibilidad	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevistas, Revisión documental	¿Los SIG responden a la estructura organizativa?  ¿Cómo caracteriza los SIG utilizados? Escala del 1 al 4.
			Capacidad	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevistas, Revisión documental	¿Los SIG permiten la evaluación y seguimiento de la información? ¿La periodicidad de los reportes satisface la necesidad de información requerida? ¿Cómo valora la efectividad de las fuentes de información que alimentan los SIG?
			Sensibilidad	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevistas, Revisión documental	¿Los SIG responden a las necesidades, sistema y políticas de la institución? ¿Qué criterios se utilizan para la restricción al acceso de los SIG?
		Importancia para el trabajo gerencial.	Beneficios	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista.	¿Los SIG utilizados en qué grado apoyan su gestión para alcanzar las metas? Que beneficios le proporciona a la institución el uso de SIG?.
			Fuentes de información	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevistas, Revisión documental	¿Cómo valora la efectividad de las fuentes de información? Está definida la responsabilidad de emisión de reportes de información?
		Objetivos.	Automatización de procesos	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevistas, Revisión documental	¿Qué tipos de procesos están automatizados? Como califica el

Variable	Definición	Dimensión	Descriptor	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
						desempeño de los SIG utilizados actualmente?
			Toma de decisiones	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	¿Los SIG satisfacen la necesidad de información para la toma de decisiones gerenciales?  ¿Cuál ha sido el impacto de los SIG en la toma de decisiones gerenciales?
			Ventaja competitiva	Decanos, Dir. Dpto., Administradores.	Entrevista	La implantación de los SIG han contribuido al Desarrollo Organizacional? Como considera la accesibilidad de uso de los SIG para empleados y estudiantes?  ¿Cuál es la ventaja competitiva que proporcionan a la Institución?  Escala del 1 al 5.

## **IX. DISEÑO METODOLOGICO**

### **9.1. Tipo de Estudio**

El presente estudio según el paradigma filosófico, es de tipo sistémico el cual, se define de la siguiente manera:

“La visión sistémica aparece como una manera distinta para abordar el problema de un fenómeno social, económico, ambiental o de sus interrelaciones, a través de una forma de pensamiento basada en la totalidad y sus propiedades que complementa y/o trasciende al reduccionismo científico” (Mejía & Ramírez, 2012, p.175)

Lo anterior se justifica en el hecho que estudiar la gestión y el control en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua, es necesario descomponer el proceso en los subprocesos que lo componen el sistema de control de gestión, y que haciendo uso del reduccionismo científico, es necesario detallar el proceso y características de estos modelos, es decir la información contenida en cada subproceso y la interrelación existente con los demás, sistematizando cada parte al final de su análisis en conjunto o la suma de sus componentes.

Es necesaria una representación en dos etapas, primero la caracterización de cada componente heterogéneo cuyo análisis exhaustivo reveló las características que lo componen el proceso, para luego, en la segunda etapa la unificación de cada parte proporcionó como resultado un modelado sistémico y sistemático para el control de la gestión.

Respecto a la naturaleza del estudio sugiere sea transversal, que en palabras de Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, (2006), estas investigaciones “recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias”. La razón es porque se propondrá una herramienta que complemente el modelo de control de gestión, una vez analizado el sistema de control existente.

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo Ex post facto, ya que se refiere a hechos ya sucedidos. Según Navarro (citado Cabrera, 2009) señala que en este tipo de diseño se pretende establecer las causas que produjeron el hecho. A partir de esta retrospección trata de establecer la relación causa-efecto de los fenómenos ocurridos y su significado (puede estar apoyada en la investigación de campo en la investigación documental) depende de la manera como lo quisiera interpretar el investigador”.

## **9.2. Enfoque de investigación**

Según su enfoque es cualitativo con elementos cuantitativos. En la definición escrita por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista (2003) para el enfoque cualitativo escribe lo siguiente:

“Utiliza recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En la búsqueda cualitativa en lugar de iniciar con una teoría particular y luego voltear al mundo empírico para confirmar si la teoría es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría consistente con la que observa que ocurre. Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, no se efectúa una medición numérica, por tanto el análisis no es estadístico, la recolección de los datos consisten en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. El proceso de indagación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.”

Dicho enfoque se verá reflejado en el estudio de una teoría de sistemas aplicada a contextos de gerencia en la educación superior, pero carentes de instrumentos que permitan medir y comparar lo que se observa en contraposición a lo que dice la teoría. En este sentido se hace referencia a sistemas y alguna documentación no estandarizados, y por lo tanto flexibles y cambiantes, con un nivel de detalle propio del interés de cada organización.

Dicho de otra manera la gestión universitaria se controla según el contexto de aplicación, es decir cada nivel gerencial ejecuta acciones de acuerdo a los indicadores estratégicos definidos en los diferentes niveles, lo cual dependerá

en algunos casos de la relación de recursos (tecnológicos, etnológicos, técnicos, etc.) con la estrategia.

### 9.3. Universo y muestra

Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista (2006), afirman que “la muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”.

En este sentido el proceso de selección de muestra ocurre desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2006). Vinculado al concepto anterior, se refieren también al estudio de casos, donde no se estudia ¿a quienes van a ser medidos? Sino más bien ¿Qué casos y dónde se puede encontrar?

El universo para objeto de estudio en la investigación, fueron los trabajadores con cargos de dirección de la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua, la siguiente tabla muestra la distribución de la muestra por conveniencia realizada para aplicar los instrumentos de la presente investigación:

**Tabla 9.3: Personal seleccionado para la aplicación de los instrumentos**

<b>Cargo que ocupa en la Facultad</b>	<b>Cantidad</b>
Decano	<b>1</b>
Vice Decano.	<b>1</b>
Secretaria de Facultad.	<b>1</b>
Representantes de ATD (Asociación de Trabajadores Docentes)	<b>1</b>
Representante del SITRA (Sindicato de Trabajadores Administrativos)	<b>1</b>
Representante de UNEN	<b>1</b>
Directores de Departamentos Docentes (como invitados)	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>

**Fuente: Elaboración propia basada en los métodos de muestreo**

Para seleccionar la muestra, se utilizó el método por conveniencia, que se encuentra dentro de los tipos de muestreo no probabilístico, que de acuerdo con Monje (2011) se define como “una muestra fortuita, se selecciona de acuerdo a la intención del investigador”, lo anterior se justifica en el hecho que el investigador conoce las características, cargos y grado de conocimiento en el tema de gestión gerencial los sujetos que fueron entrevistados, además de ser empleados con cargos gerenciales. Para ello se tomaron en cuenta a 9 trabajadores con cargos de direcciones por ser los principales gestores y tomadores de decisiones de la Facultad.

#### **9.4. Tipo de muestreo**

En relación con las implicaciones del concepto de muestreo, definido en párrafos anteriores, el tipo de muestra será no probabilístico, llamadas por Ludewig C. como “muestras por conveniencia, los elementos son escogidos con base en la opinión del investigador y se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de ser elegido para la muestra”.

Por tanto, puesto que se considera que no todos los implicados en la gestión gerencial manejan información representativa, para el muestreo se hizo una escogencia intencional, esto incluyó al decano de la facultad como principal asesor, 1 administrador, 3 directores de departamento, 1 Secretaria de Facultad y 3 Representantes Gremiales, en total 9 entrevistados.

#### **9.5. Métodos teóricos y empíricos de extracción de datos**

Como se menciona en párrafos anteriores, lo que se busca en los procesos cualitativos es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias formas de cada uno de ellos Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista (2006), y partiendo de ello se afirma que los datos más importantes serán los conocimientos aportados por las personas señaladas,

como ya se explicó, que posean conocimiento amplio y relación directa con la gestión gerencial.

En consecuencia y tomando en cuenta el criterio de Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista (2006), se tomaron en cuenta las personas con un alto grado de conocimiento y responsabilidad, además que ocupan cargos estratégicos y que tienen poder de decisión, quienes son los que representan a la facultad en los consejos.

El proceso de recolección de datos para una investigación se lleva a cabo mediante la utilización de métodos e instrumentos, los cuales se seleccionan según se trate de información cuantitativa o cualitativa. (Monje, 2011)

Tal y como afirma Monje, (2011), “los estudios que utilizan datos de tipo cualitativo emplean métodos de recolección que difieren de aquellos que se utilizan en estudios cuantitativos. Sin desconocer la naturaleza de cada problema investigativo, es aconsejable combinar los métodos de recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, para obtener una comprensión más integral de la conducta humana.”

Es por ello que en la presente investigación se hizo uso de las técnicas cualitativas como las entrevistas no estructuradas, se define como “abierta, en donde se procede sin un concepto preconcebido del contenido o flujo de información que se desea obtener, aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas”. (Monje, 2011)

Monje (2011) afirma que los métodos de recolección estructurada por lo general reúnen Información que se cuantifica con mayor facilidad, aunque también se puede cuantificar la información no estructurada.

Por lo expuesto en el párrafo anterior vale la pena aclarar que existen elementos cuantitativos dentro de la entrevista, en éste caso se utilizan escalas de actitud y opinión que se definen como “instrumentos ideados para medir la intensidad de las actitudes y opiniones de la manera más objetiva posible” (Monje, 2011)

## 9.6. Métodos teóricos a utilizar

Retomando el precepto cualitativo, en la presente investigación se tomaron en cuenta algunos aspectos mencionados por Williams, Unrau y Grinnell (Citados en Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2006), quienes manifiestan que “un estudio cualitativo es entrar en un laberinto, sabemos dónde comienza pero no donde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un mapa preciso.”

Lo anterior significa que habrá momentos, durante la estructuración de una herramienta que complemente el sistema de control de gestión de los cuales no se posee un antecedente investigativo, se tendrá que recurrir a los especialistas en el área de estudio, para que proporcionen una guía de lo que se deba o no incluir, además de lo investigado, en la documentación existente y el propio juicio del investigador.

Se caracteriza por poseer un componente analítico el cual es considerado como “un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos”. (Lopera Echavarría & Ramírez Gómez, 2010). Esto será de utilidad puesto que un sistema se divide en diferentes subsistemas objetos de estudio (diferentes niveles gerenciales los cuales se descompondrán y caracterizarán como subsistemas de estudio.

Lo anterior sugiere da como resultado la utilización del método Genético puesto que según Rodríguez, et. al., plantean que “este método se identifica una parte elemental del objeto en el cual se observan todos los componentes y relaciones que se identifica como célula del mismo.” (2007, p.67)

También Rivera Rodríguez et. al. sugieren que el método anterior puede combinarse con otros métodos en forma sistémica para conocer la realidad, (2007, p.67); y siguiendo este precepto, se puede afirmar que el método genético se ajustó con el método de modelación, que se encuentra dentro de los métodos lógicos, éste “consiste en sustituir el objeto de investigación por un modelo, que representa un reflejo mediatizador de la realidad” (Rivera Rodríguez et. al., 2007; p.67), para lo cual se realizaron abstracciones y aplica otros procedimientos

lógicos de asimilación teórica de la realidad permitiendo en ciertas condiciones, situaciones y relaciones.

Para complementar el análisis se utilizó el método sistemático, con el objetivo de modelar el objeto mediante el estudio de sus partes componentes así como de las relaciones entre ellos. Se investiga por un lado la estructura y por otro lado su desarrollo. (Rivera Rodríguez et al, 2007; p.68) desde esta óptica se relacionaron los hechos aparentemente aislados formulando una teoría que unifique los diversos elementos; de esta manera se obtuvo la forma en cómo enlazar cada uno de los procesos analizados hasta formar el modelo del sistema de control de gestión propuesto, el cual incluye los procesos a ser mejorados y otros nuevos que pudieran surgir durante el análisis.

### **9.7. Plan de recolección de datos**

Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, (2006) afirman que el dentro de los métodos empíricos de extracción de datos, dentro de las investigaciones cualitativas yacen la observación, entrevistas, revisión de documentos, sesiones, grupos de enfoque, siendo el más importante el propio investigador, puesto que es quien realiza todas estas actividades.

Bajo la perspectiva sugerida por Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista (2006), en ésta investigación, se tomaron como métodos empíricos de recolección de datos, las entrevistas, la revisión de documentos, con cuya realización se modeló el sistema de control de gestión.

Para la extracción de datos es eficaz la aplicación de entrevistas semiestructuradas aplicadas al decano, vicedecano, secretaria de facultad, directores de departamento y administrador y representantes gremiales (anexo No.1), esto significa que se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hicieron preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permitiendo ir entrelazando temas (Universidad de Málaga, 2012), de esta manera con cada argumento y explicación brindada por los seleccionados se establecerán más interrogantes durante el proceso con el objetivo de detallar lo mejor posible cada objeto de estudio.

Las unidades de medición serán los trabajadores del nivel gerencial de la FAREM Matagalpa; de ellos se requiere información detallada en los procedimientos, documentos o registros.

En lo referente a la revisión de documentación se realizaron análisis de documentos principales, documentos normativos, esto con el fin de analizar la eficiencia y eficacia de los instrumentos de control de gestión utilizados en UNAN Managua. Para ello se utilizó una guía de análisis documental para examinar fuentes de información secundaria, como son las normativas, reglamentos y otros documentos como el plan estratégico, plan operativo, matriz de revisión documental, (**Anexo N°.2.**)

Con respecto al análisis de contenido, en dichos instrumentos se podrá caracterizar y determinar el sistema de control de gestión realizado en FAREM Matagalpa, respaldado por las diferentes herramientas institucionales para la realización de la gestión universitaria. El **Anexo N°.3** muestra el instrumento utilizado para el análisis de contenido.

Para la validación de los diferentes instrumentos se tomó en cuenta la especialización de las personas elegidas para tal efecto, por lo cual se seleccionará a aquellas personas con experiencia y que ejerzan en puestos que realicen gestión gerencial y control de tareas tanto académicas como administrativas, (**Anexo N°.4**).

Como especialistas:

MSc. Ramona Rodríguez, Vicerrectora General UNAN Managua.

MSc. Aura Lila Carrillo Vega, Dir. División de RRHH UNAN Managua.

MSc. Víctor Gutiérrez Laguna. Decano de la UNAN FAREM Matagalpa.

MSc. Freddy Cárdenas, Docente de FAREM Carazo.

MSc. Abel Membreño Galeano, Docente FAREM Matagalpa.

Como metodólogos:

MSc. Janeth Rizo Maradiaga, Esp. En Español y metodóloga.

MSc. Martha González Altamirano, Esp. En Español y metodóloga.

### **9.8. Plan de análisis de resultados**

Para el análisis de resultados se elaboró un instrumento que recoge la síntesis de las entrevistas y guías de análisis documental y análisis de contenido. Estos instrumentos, serán aplicados tácticamente en la Facultad objeto del estudio.

Con la información recaudada en los diferentes instrumentos se realizó un análisis del modelo del sistema de control de gestión utilizado y se procede a proponer una herramienta que complemente el modelo de control de gestión en la Facultad.

## X. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Según Anthony (2007), el objetivo central de un sistema de control de gestión, radica en que las organizaciones deben asegurar en la medida de lo posible, la congruencia en las metas organizacionales con la de los trabajadores, con la mayor apropiación institucional.

Esto indica que los beneficios buscados en una organización deben ser paralelos, es decir que tanto el trabajador como la institución, deben satisfacer sus necesidades, sin descuidar el interés de cada uno.

Respecto a las variable Gestión Gerencial, se aplica un Análisis Documental y6 Análisis de Contenido, así como entrevistas.

**Tabla No.1: Congruencia de la Gestión con la Misión y Visión.**

Datos generales del documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
Documento Manual de Control Interno, enero 2013.	Está normado que los controles internos comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y evaluación de las actividades ejecutadas, las que se logran con una administración eficaz, eficiente y transparente, si las operaciones se realizan apegadas a las leyes y a las normas y con una correcta rendición de cuentas por parte de los funcionarios empleados y personas involucradas en las diferentes actividades por parte de la institución Los diferentes niveles demandando dela UNAN Managua, se ubican en el nivel de supervisores de los sistemas de control, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos. (Marco General del Control Interno inciso 10.1 y 10.2).	La gestión realizada en los diferentes niveles gerenciales para garantizar las actividades académicas y administrativas, generalmente se apega a las normas y leyes establecidas para cada actividad y proceso de trabajo que garantizan la enseñanza aprendizaje y la administración de los bienes de la institución dando cumplimiento a los principios y valores de la UNAN Managua. Lo que es coherente con las Normas Técnicas de Control Interno, la Ley 737 "ley de contrataciones administrativas del sector público", la Ley 89 "Ley de la Educación Superior" y ley 681 "Ley General de la Contraloría de la República".	Esta normado que la Gestión debe realizarse, con apego a las layes de la educación superior y leyes de la administración pública que garanticen la eficiencia y eficacia que dará cumplimiento a los planes estratégicos de la UNAN.

Fuente: Análisis Documental realizado por la autora

En la tabla 1 se refleja la congruencia de la gestión con la misión y la visión, expresada en el Manual de Control Interno validado. Al respecto del mismo indicador, la FAREM Matagalpa que fue entrevistada, expresaron con mucha certeza que sí, desde su perspectiva la gestión que realizan está dando cumplimiento a la misión y visión que declara UNAN Managua; lo anterior se confirmó una vez realizado el análisis de documental a diferentes documentos institucionales, donde se refleja una congruencia entre lo que dicen las normas y reglamentos y la gestión realizada por los trabajadores con niveles de responsabilidad, la que está fundamentada en los principios y valores de la Institución.

En entrevista realizada a los Directores de Departamento, acerca del Plan de Monitoreo, opinaron que el Plan de Monitoreo elaborado y que complementa el Documento de Plan Estratégico Institucional, es una herramienta muy general que es útil para el monitorear los procesos a nivel estratégico, sin embargo es necesario que se pueda controlar y evaluar la gestión a otros niveles de dirección en las diferentes áreas de trabajo

Con relación a la difusión de los resultados de la evaluación de la gestión realizada, los entrevistados manifestaron que es muy buena la dinámica empleada para la difusión de los resultados alcanzados, ya que se daba generalmente a través de asambleas a nivel de Facultad y en Asambleas a Nivel Central, modos de difusión que se convierten en motores de cambios en los modos de gestión como lo plantea (Garrodo, 2004).

En el análisis documental se encontró que el Manual de Control Interno 2013, en la Sección II, Punto 5.1, establece que como mínimo se deben realizar actividades de monitoreo sobre la marcha como son: Plan de conciliaciones entre reportes de operación, informes financieros y otros registros. También se debe evaluar el cumplimiento de los planes operativos, informes recibidos de terceros, evaluaciones de resultados de auditorías y las observaciones surgidas del código de ética.

Los mecanismos de monitoreo encontrados en diferentes documentos, se reflejan en la tabla 2.

**Tabla No.2: Mecanismos de Monitoreo**

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>	<b>Observaciones</b>
<p>Documento Manual de Control Interno. Enero 2013.</p>	<p>En el marco general del control interno, se establece que el monitoreo representa al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permita al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando las circunstancias que así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento. También establece que la Dirección de Auditoría Interna ejecutará exámenes y evaluaciones al funcionamiento del control interno con lapsos cuya extensión dependerá de la valoración de los riesgos que enfrenta la organización y de la efectividad del proceso de seguimiento permanente; sin embargo además de ello, cada responsable de área debe establecer mecanismos de evaluación de la gestión de sus subordinados, tanto en las áreas administrativas como en las áreas académicas. (Manual de control Interno 10.2.3 E). En la normas específicas de control interno 1..3. Se establecen mecanismos de control para el fiel cumplimiento de los objetivos institucionales a través de resultados planificados.</p>	<p>La gestión que se realiza en los diferentes niveles de dirección, en las diferentes áreas de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, mediante la ejecución de actividades las que se ajustan a las diferentes normativas, reglamentos, leyes y disposiciones administrativas. Dicha gestión es evaluada conforme a las normas de control interno y manuales que se derivan de estas normas generales, tanto por la auditoría interna como por la contraloría general de la república. Al momento de descubrir malas prácticas en la gestión son aplicados los reglamentos internos y leyes laborales, con el fin de proteger el patrimonio institucional y cuidar la imagen institucional.</p>	<p>Los informes de auditoría son insumos para evaluar el nivel y localidad de la gestión realizada en la Facultad y las diferentes áreas de trabajo. En el caso de FAREM Matagalpa, el informe de auditoría 2013 que revisó 2012, arrojo resultados favorables, las observaciones estuvieron alrededor de las deficiencias y limitaciones del sistema contable y otro hallazgo que se arrastró del periodo anterior, ante los cuales ya se tomaron medidas correctivas.</p> <p>Este sistema de monitoreo, permite a la Contraloría General de la República, dar seguimiento al cumplimiento de lo planificado y al cumplimiento de las normas y leyes que rigen el que hacer de la UNAN</p>

Datos generales del documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
<p>Documento de Evaluación de POA</p>	<p>En el punto 2.3 sobre Evaluación de Riesgos, la Contraloría General de la Republica, proporcionará una guía especializada para el acceso de administración de riesgos, que incluya el establecimiento el contexto, la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos, con la finalidad de fortalecer la implementación y desarrollo de políticas de gestión de riesgos que asegure el cumplimiento de los objetivos y misión de las entidades públicas.</p> <p>En el punto 3.1 de la Normas Específicas de Actividades de Control, el Rector de la UNAN Managua y sus funcionarios deben comparar el desempeño actual con los objetivos y metas previstos en la planeación estratégica y en los planes de acción, esta comparación debe conducirles a tomar decisiones sobre cambios para el mejoramiento cuando sea necesario. De la anterior gestión sede be dejar constancia escrita, bajo la responsabilidad de las máximas autoridades.</p> <p>Propone indicadores y criterios de evaluación al final del periodo.</p>	<p>Si bien es cierto esta normado la revisión del desempeño del alto nivel, para ello una de las herramientas utilizadas en un sistema de monitoreo que proporciona la Contraloría General de la República, la que es alimentada por los jefes de alto nivel y validada por una persona designada por la Vicerrectoría Administrativa. Determinándose en este proceso la objetividad de las evaluaciones a nivel gerencial en cada unidad de trabajo.</p> <p>Esta norma se aplica al momento de hacer la evaluación del Plan Operativo Anual, el que se deriva del Plan Estratégico y va dando cumplimiento en cada periodo a los objetivos estratégicos propuestos para un periodo de 5 años. Dicha evaluación refleja el cumplimiento como no cumplimiento de las metas propuestas en los diferentes ejes estratégicos de la FAREM, señalando los puntos críticos que no han permitido el logro de metas. Se analizan causas y efectos.</p> <p>Los criterios establecidos para la evaluar el cumplimiento del Plan Operativo</p>	<p>Managua, el que es alimentado de forma global.</p> <p>Esta evaluación se realiza con la participación de los miembros del Consejo de Facultad, integrado por los jefes y representantes gremiales.</p>

Datos generales del documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
<p data-bbox="197 779 371 887">Informes Trimestral Facultativos por Áreas.</p> <p data-bbox="197 1464 400 1525">Manual de Control Interno, 2013</p>	<p data-bbox="429 723 786 954">Este documento es un informe ejecutivo que contiene información de las actividades realizadas en un periodo de 3 meses, por cada las áreas de trabajo de la Facultad.</p> <p data-bbox="429 1395 786 1960">En la sección II, punto 3, queda claro las revisiones de alto nivel sobre el desempeño, donde el Rector de la UNAN Managua y sus funcionarios deben comparar el desempeño actual con los objetivos y metas previstas en la planeación estratégica y en los planes de acción, lo que debe conducir a la toma ded decisiones sobre cambios para el mejoramiento de la gestión.</p>	<p data-bbox="812 286 1126 685">Anual, si bien es cierto son pertinentes, sin embargo debería hacerse de forma trimestral la evaluación, para así tomar acciones correctivas en el camino y no esperar hasta final del año para identificar los obstáculos que impidieron lograr las metas.</p> <p data-bbox="812 723 1126 1361">Estos informes son elaborados por los jefes de áreas, como son: Vice Decanatura, Directores de Departamentos Docentes, Secretaria de Facultad y Administración. En ellos se refleja el avance de actividades previstas en la planificación anual, en el marco de los diferentes ejes estratégicos; son enviados a las instancias respectivas del nivel central de UNAN Managua.</p> <p data-bbox="812 1395 1126 1626">Al momento de evaluar el POA, se determina cuanta gestión se ha hecho y cuanto control se ha hecho para alcanzar los objetivos de la organización..</p>	

Fuente: Análisis Documental de la autora y Entrevistas.

En el planteamiento de Sellenave (2002) la gestión es una actividad clave para llevar a la materialización la estrategia, mediante la integración de las personas y los esfuerzos orientados al logro, para lo que se requiere una planeación contra la que se medirán las metas alcanzadas, a través de diferentes mecanismos de evaluación y monitoreo de procedimientos, de manera que se puedan identificar las variaciones ente lo planeado y los resultados reales.

Por consiguiente, la planificación estratégica es muy importante para orientar el quehacer de la organización donde se definen la misión y visión, debe contemplar los mecanismos para medir y controlar el trabajo de los gestores en los diferentes niveles de dirección. Sin embargo para responder a la pregunta cuanto control se ha hecho para conseguir el objetivo de la organización, primero hay que preguntarse cuanta gestión se ha hecho.

En la práctica se puede observar que ya está reglamentado como se controlará esta gestión en la FAREM y el monitoreo de los procedimientos para realizar las actividades operativas que contribuyen al logro de las metas, mediante los cuales se han logrado identificar debilidades y se han tomado medidas correctivas, implementando un proceso de mejora continua, que permita adaptarse a un ambiente dinámico, afectado por factores internos, como externos; lo que implica fortalecer las capacidades del personal, así como la sensibilización y motivación para realizar una gestión de calidad.

De acuerdo con la definición de Boland ( 2007) los Planes Operativos Anuales, se derivan del Plan Estratégico, son las herramientas que orientan las actividades específicas y los procedimientos operativos y designan a los responsables de realizar estas actividades que sumadas forman del todo. El análisis del POA se encuentra en la tabla 3.

**Tabla 3: Plan Operativo Anual**

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>
Documento del Plan Operativo Anual 2013.	En el punto 3.2 del Manual de Control Interno está definida la responsabilidad de las unidades académicas y administrativas en la UNAN Managua, la preparación de	Se elabora el Plan Operativo Anual, de acuerdo a los indicadores definidos para el año 2013, que se contienen en el Plan Estratégico Institucional, el que se realiza con la

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>
Manual de Control Interno 2013.	<p>informes sobre la evaluación de sus objetivos y resultados individuales, frente al desempeño. Incluyendo un análisis de causa efecto, lo que debe conducir a toma de decisiones sobre cambios para el mejoramiento.</p> <p>En la Sección III, inciso 3, del documento expresa que se señalaran en los Planes Operativos Anuales, los responsables de cada uno de los resultados que se desean alcanzar. También que deberán establecerse mediante documento escrito, las políticas a aplicarse en la ejecución de las operaciones programadas a efecto de permitir el desarrollo de procedimientos a emplear y para la evaluación interna de las mismas, incluyendo los indicadores o estándares planeados de gestión o eficiencia.</p>	<p>participación del Consejo de Facultad, en el que se indica cada actividades que se realizará en las diferentes áreas de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos para este periodo. Previo a este proceso se realiza un taller a nivel de UNAN Managua para retomar los objetivos y estrategias a trabajar en la elaboración del POA.</p> <p>El Plan Operativo Anual es una guía que orienta el quehacer de la Facultad, ya que en él se plasman cada una de las actividades a realizarse, a través de las estrategias definidas que nos llevan alcanzar los objetivos estratégicos, ésta sirve para poder ejercer el control de la gestión realizada contra lo planificado. Por lo que se considera que se ejerce una gerencia por resultados que se aplica a una parte dela organización en concordancia con la planeación estratégica y la programación de operaciones.</p> <p>Cada operación que se realiza para darle cumplimiento a los objetivos estratégicos, tiene designada la persona responsable que ejerce la gestión para que garantice todas aquellas actividades que se encaminan al logro de las metas. Esta gestión se ajusta a las normas, leyes, reglamentos y disposiciones internas, de manera que se garanticen los procedimientos fundamentados en los principios y valores de la UNAN.</p>

Fuente: Análisis Documental de la autora y Entrevistas

En la FAREM Matagalpa se realiza el Plan Operativo Anual, en el cual se vierten todas aquellas actividades específicas, que responden a metas definidas para el logro los objetivos organizacionales, reflejando el responsable y tiempo de ejecución. Por lo que esta es una herramienta muy importante ya que a través de este plan se asegura que las personas realicen las tareas en las diferentes

áreas de trabajo alineándose a los ejes estratégicos en los que se fundamenta el Plan Estratégico Institucional. De tal manera que el plan permitirá ejercer el control de la gestión que guía a la gente a la realización de las tareas propiciando un ambiente apropiado. Lo que se logró confirmar en entrevistas realizadas a Decano y Directores de Departamento, donde expresan que el Plan Operativo Anual de la FAREM, se deriva el Plan Estratégico Institucional y que además el Sistema de Evaluación del POA es el mecanismo más usado y apropiado para evaluar la gestión realizada en la FAREM.

Según entrevistas realizadas a Decano y Directores de Departamentos y el análisis documental realizado, refleja que la FAREM Matagalpa, pone en práctica mecanismos de monitoreo y de evaluación de la gestión que se realiza en los cargos con niveles de dirección, con el fin de vigilar el cumplimiento del Plan Estratégico, a través de los planes operativos anuales, planes específicos e individuales de trabajo que con la integración de los diferentes componentes forman parte de un todo en la materialización de las estrategias, mecanismos que han sido reconocidos y valorados como muy buenos por el personal involucrado en estos procesos, entre ellos el Plan de Monitoreo que está diseñado a nivel estratégico y la Evaluación del POA que mide cada año la gestión realizada.

**Tabla No.4: Evaluación POA (Plan Operativo Anual)**

<b>Categoría</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Calidad	22.22%	0.00%	11.11%	44.44%	22.22%	0.00%	99.99%
Pertinencia	22.22%	11.11%	44.44%	11.11%	11.11%	0.00%	99.99%
Oportuno	0.00%	44.44%	33.33%	0.00%	0.00%	22.22%	99.99%
Interactivo	22.22%	22.22%	11.11%	11.11%	33.33%	0.00%	99.99%
R. Alimentador	22.22%	0.00%	11.11%	11.11%	11.11%	44.44%	99.99%
<b>Total</b>	<b>88.88%</b>	<b>77.77%</b>	<b>111.10%</b>	<b>77.77%</b>	<b>77.77%</b>	<b>66.66%</b>	

Como se aprecia en la tabla anterior la evaluación del POA (Plan Operativo Anual), es un proceso muy importante para medir el cumplimiento de metas, y este ha sido valorado como un proceso retroalimentador, lo cual se puede observar puesto que en la que en la opinión de la mayoría coinciden que el mayor puntaje se encuentra éste indicador, en resumen, un 44% dio un puntaje de cinco a éste indicador.

Además los entrevistados, valoran como muy buenos los mecanismos para la difusión de resultados, lo que se da principalmente a través de una Asamblea General de Facultad y Talleres realizados por el Nivel Central, donde se exponen los diferentes niveles alcanzados en el cumplimiento de metas y el no cumplimiento de las mismas, también se difunde el comportamiento de la organización en ese periodo en los aspectos financieros y no financieros, así como los proyectos que se pretenden realizar para el próximo año.

### **Caracterización de la Gestión Gerencial**

De acuerdo con Sellenave, (2002), para que las estrategias implantadas, se orienten al cumplimiento de metas, estas deben integrar todos aquellos elementos que conforman la organización y que se disponen para realizar las tareas a través de una actividad clave como es la gestión, que se ubica entre la estrategia y las tareas específicas y que debe estar fundamentada en los pilares fundamentales como es: Trabajo en equipo, liderazgo, servicio, transformación, acompañada de acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación para medir el gestión realizada y revisar los procesos de trabajo.

Las entrevistas realizadas a Directores de Departamento, Representantes Gremiales y Administración, reflejan una gestión gerencial, fundamentada en los pilares que la caracterizan, principalmente en el trabajo en equipo, ejercida con un liderazgo democrático que le permite participación a los trabajadores en los diferentes procesos y tomas de decisiones, con el fin de trabajar por brindar un servicio de calidad, asumiendo los nuevos desafíos y retos que la FAREM debe enfrentar, implementando los cambios necesarios.

Como lo plantea Rubio (2008), la Gestión Gerencial puede caracterizarse por varios enfoques como son: Enfoque tradicional, Enfoque de la Relaciones y El enfoque Sistemático, siendo este último el enfoque más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

En la administración moderna, predomina el enfoque sistemático para desarrollo de la gestión en las organizaciones, puesto que los avances tecnológicos y la globalización exige a las empresas desarrollar ventajas competitivas, potencializando para ello a su personal, siendo estos los principales actores de los cambios para el cumplimiento de metas.

Tomando en cuenta el comentario anterior, se puede observar que en la FAREM Matagalpa, la gestión gerencial está fundamentada principalmente en el trabajo en equipo lo que le ha permitido un avance significativo en su desarrollo como Facultad, además de integrar las acciones bajo un enfoque sistemático, porque ha ido adaptando su quehacer a las demandas de la sociedad, implementando cambios en formas de trabajo, como un proceso de mejora continua; con el fin de alcanzar la acreditación universitaria, para ello se han implementado diferentes procesos en cada una de sus etapas, como es la autoevaluación institucional, en los cuales los principales actores han sido la comunidad universitaria.

La gestión ha sido dinámica desde la planeación estratégica hasta su implementación y control de la misma.

El Proceso de Control de Gestión, consta de cuatro etapas, y se ha comprobado tanto mediante el análisis documental, como entrevista, que todas se cumplen. Realizando el análisis de cada etapa, se encontró lo siguiente: La primera etapa, que consiste en la Planeación Estratégica 2011-2015, y los resultados de su revisión se encuentran en la tabla 5.

**Tabla No.5: Pasos del Proceso de Control de Gestión.  
Etapa 1: La Planeación Estratégica.**

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>	<b>Observaciones</b>
Documento de Plan Estratégico Institucional 2011-2015.	La UNAN Managua, en el año 2011 asume la planificación estratégica como una tarea inherente a su quehacer como institución de educación	Al revisar el Plan Estratégico de la UNAN Managua, en el que se definen objetivos estratégicos y las respectivas estrategias,	Lo interesante se refleja en la caracterización de los ejes estratégicos que integran a cada

Datos generales del documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
Documento de Plan Estratégico Institucional 2011-2015.	<p>superior, se proyecta con una visión de futuro, compartida con las y los actores claves en el cumplimiento de sus tareas, como institución de ciencia, cultura, tecnología y humanismo, está consciente de que uno de los pilares principales es el desarrollo de las capacidades humanas y su experiencia práctica con que cuenta, lo que debe ser el soporte de las estrategias de desarrollo.</p> <p>Crear la unidad de extensión y proyección social para planificar, dar seguimiento, monitorear y evaluar todas las actividades de proyección social de acuerdo con la Misión y Visión de la UNAN Managua.</p>	<p>se evidencia la coherencia entre la Misión y visión que declara la razón de ser de esta Universidad. Lo positivo que se encuentra es que todo lo planificado se sustenta en los pilares fundamentales como son los valores morales de sensibilidad social que orientan el quehacer de la universidad.</p> <p>La revisión documental realizada no reflejo aspectos negativos. Estas actividades están bajo la coordinación de la Vice Decanatura y es son monitoreadas al momento de evaluar el Plan Operativo Anual de Facultad.</p>	Área de Trabajo, como un todo.

Fuente: Análisis Documental de la autora.

Según Alvarez (2006) La planeación estratégica es el primer paso de un sistema de control de gestión, es la guía que orienta el quehacer de la institución y que define sus metas a largo plazo y que están alineadas a la misión y visión institucional; durante este proceso la organización prepara los programas que piensa desarrollar en ese periodo de tiempo, así como la previsión de los recursos que va necesitar para llevarlo a cabo, así como los diferentes cursos de acción a seguir para llegar alcanzar las metas.

Actualmente la UNAN Managua cuenta con su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2011-2015, una vez que asume el compromiso de la planificación estratégica como un compromiso institucional, que le permita superar brechas y dificultades, previendo el futuro de la institución y preparándose para iniciar un proceso de autoevaluación institucional de cara a la acreditación universitaria. Lo que en entrevista realizada se ratifica por parte de los trabajadores con nivel de

responsabilidad, que el Plan Estratégico tiene coherencia con la Misión y Visión definida por la UNAN Managua.

La segunda etapa es el Presupuesto, y los resultados del análisis documental, están reflejados en la tabla 6.

**Tabla No.6: Pasos del Proceso de Control de Gestión.  
Etapa 2: El Presupuesto**

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>	<b>Observaciones</b>
Plan Estratégico 2011-2015	Elaborar una planificación presupuestaria que parta de la descentralización de los recursos económicos y facilite la planificación a nivel de unidades administrativas del nivel central, Facultades, Departamentos y Centros Regionales. Mediante procesos participativos, para que la gestión sea ejecutada con eficiencia y transparencia por todas las estructuras institucionales.	Es una de las estrategias contempladas en el Plan Estratégico que orientan la gestión hacia la calidad y pertinencia en el quehacer institucional, mediante la participación de todas las unidades y áreas de trabajo.	
Documento de Presupuesto de FAREM Matagalpa 2013.	Se elabora la Planificación Presupuestaria Anual, en base a los techos autorizados en el nivel central de UNAN Managua, respetando las normas para la elaboración del presupuesto para las Instituciones del Estado, de acuerdo a la clasificación por rubro de gastos.	En la revisión documental, se observa que a través de una Planificación Presupuestaria, se cuantifican las actividades que darán cumplimiento a los objetivos planteados y que serán ejecutadas de forma descentralizada, así como centralizadas, siendo esta una herramienta que ayudará a controlar la gestión que se realiza para el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales. Lo positivo que se encuentra es que priorizan las actividades sustantivas	Este proceso de planificación se inicia en octubre de cada año, aunque viene siendo aprobado con cierto desfase.

Datos generales del documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
		y de forma racional se priorizan las actividades de apoyo. Lo negativo encontrado se basa en la tardanza para la aprobación de los techos lo que por ende no permite una planificación presupuestaria más ajustada y con anticipación al periodo de ejecución.	

Fuente: Análisis Documental de la autora y entrevistas.

En su definición Boland (2007) nos dice que el presupuesto es la expresión monetaria de un Plan Operativo Anual, que establece una relación entre los ingresos y los gastos planeados para un año, en el que contiene una serie de programas con actividades específicas y su valor monetario y para realizarse en un tiempo determinado y que garantiza el cumplimiento del Plan Estratégico. El cual normalmente esta presentan variaciones en a desempeño financiero y ajustado de acuerdo a los prioridades.

Una de las estrategias que apuntan a una gestión de calidad en el quehacer de la FAREM, está contenida en el Plan Estratégico, como es la planificación presupuestaria la que es realizada con la participación de todas las áreas de trabajo y en base a un techo presupuestario distribuido racionalmente entre todas las unidades y Facultades. Con la observación en el análisis documental acerca de la fecha de aprobación, se señala un desfase con relación a las fechas de inicio de actividades y su aprobación; también se observa que este presupuesto está compuesto por más de una fuente de fondos, como son fondos nacionales y fondos propios de la Facultad y así atender las demandas del periodo para garantizar las metas.

La tercera etapa del Sistema de Control de Gestión, consiste el Análisis de las Variaciones.

Para determinar esta etapa del Proceso de Control de Gestión, según Anthony ( 2007), es parte del proceso de gestión que en la mayoría de las empresas se

efectúen un análisis mensual de las diferencias entre los ingresos y gastos reales presupuestado en cada unidad comercial y para toda la organización, para tomar las decisiones pertinentes y ajustar los presupuestos para su desempeño óptimo, sin embargo hay empresas que solo se limitan a informarlas variaciones. Otras empresas sólo informan la cantidad de estas variaciones.

Según las entrevistas realizadas a la Decanatura y Administración de esta Facultad, expresan que el desempeño financiero del presupuesto es monitoreado tanto a nivel de Facultad, como a nivel central, para determinar las variaciones en cuanto a lo planificado y a lo realizado, siendo reportado trimestralmente para revisar y proponer los ajustes necesarios entre los diferentes rubros de gastos para una óptima ejecución y utilización de los fondos asignados a la Facultad en función de la consecución de las metas.

No se encontraron los documentos sobre el análisis de las variaciones y aunque este se realice, no se deja ninguna evidencia impresa, igual no existe ninguna formación de este proceso.

En la tabla 6 se mencionan algunos mecanismos de evaluación de la gestión realizada en un periodo determinado, determinando el cumplimiento de metas, mediante sistemas de evaluación de los planes y presupuestos.

**Tabla No.7: El Proceso de Control de Gestión  
Etapa 4: El Cumplimiento de Metas**

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>
Documento del Plan Operativo Anual	El documento del Plan Operativo Anual, realizado en coordinación con las diferentes áreas de trabajo, para darle cumplimiento a los objetivos planteados para cada periodo, mediante el curso de las estrategias definidas para cada uno, en los diferentes ejes estratégicos institucionales, los que se derivan del Plan Estratégico.	Se realiza evaluación del Plan Operativo Anual y Ejecución Presupuestaria, lo que determina el nivel de gestión realizada por los funcionarios responsables, a nivel de Facultad, reflejando el cumplimiento de metas y puntos críticos para lograr metas.

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>
<p>Documento de Evaluación de Plan Operativo Anual.</p> <p>Plan Estratégico 2011-2015</p> <p>Manual de Control Interno 2013.</p>	<p>Documento de Evaluación del Plan Operativo Anual, en el que se plasman las actividades realizadas con su % de cumplimiento, así como los puntos críticos que impidieron alcanzar alguna meta.</p> <p>Implementar la evaluación al desempeño del personal docente, de investigación y administrativo, de manera armonizada, sistemática y que se corresponda con el modelo de la institución.</p> <p>En el punto 3.6 establece que se debe implementar una metodología para el control de gestión, la que se basa en la utilización de indicadores de desempeño, mediante los cuales se analizarán comportamientos operativos y financieros</p>	<p>Este es un medio para evaluar el nivel de gestión realizada con relación al cumplimiento de metas planificadas en la Facultad en las diferentes áreas de trabajo.</p> <p>En el documento analizado se contemplan estrategias para buscar dar respuestas de calidad a los desafíos nacionales con una visión multidisciplinaria de toda problemática.</p> <p>A pesar de estar normado el implementar una metodología para control de gestión, lo que existe en la UNAN es una Plan de Monitoreo que expresa como se alcanzarán la metas en el tiempo, tanto en cantidades como en porcentajes, de forma muy general.</p>
<p>Planificación Presupuestaria.</p>	<p>Planificación presupuestaria del periodo 2013, el que refleja la demanda de bienes y servicios, así como las inversiones del periodo, con fondos tanto centralizados como descentralizados, con aporte estatal y fondos propios.</p>	<p>La planificación presupuestaria es parte proceso del sistema de control de gestión, en el cual se le da valor a cada una de las actividades que se realizarán para darle cumplimiento a los objetivos, mediante la implementación de estrategias, esta es realizada anualmente y se le da seguimiento trimestralmente, la ejecución del presupuesto se rige a través de las leyes y normas establecidas</p>

Datos generales del documento	Resultados encontrados	Análisis
		para los fondos estatales, para garantizar el cumplimiento de los principios como la transparencia del quehacer de esta universidad.

Fuente: Análisis Documental de la autora y Entrevistas.

Serra y Zamora, (2005) En su definición nos plantea que las organizaciones pueden trazarse planes con exitosas estrategias para alcanzar sus objetivos, sin embargo es necesario evaluar el grado de cumplimiento de esas metas, dándole seguimiento a la ejecución presupuestaria, ya que el desempeño óptimo está en el presupuesto y es necesario determinar las variaciones, así como sus causas, para tomar las medidas correctivas durante el proceso.

En la práctica la institución cuenta con herramientas de control, planes de monitoreo y mecanismos de evaluación para medir el cumplimiento de metas, a través de la gestión realizada, y se implementan el control de gestión al final de los periodos en los momentos de las evaluaciones de los planes anuales que van dando cumplimiento al Plan Estratégico Institucional.

A continuación se presenta en la tabla 7, los acuerdos tomados en las diferentes sesiones de Consejo de Facultad, abordando los diferentes ejes estratégicos en las áreas de trabajo que van dando cumplimiento al Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

**Tabla No. 8: Seguimiento de Acuerdos en Actas de Consejo de Facultad**

<b>No de Acta de Consejo de Facultad/fecha</b>	<b>Acuerdos tomados en el acta</b>	<b>Ubicación del acuerdo en el Plan Estratégico.</b>
01-2013/10-01-13	Elaborar documento metodológico para prácticas multidisciplinarias.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
	Elaborar Reglamento de Consejo de Facultad.	Área Administrativa y eje calidad y pertinencia.
	Preparar un video con el tema: Universidad-Sociedad. Relación de Cooperación con PROLACSA.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
ADMVO.	Realizar la selección de docentes que participarán en el Proyecto SERIDAR.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
ADMVO	Enviar en nombre del Consejo de Facultad, solicitud al Secretario General para invitar al Vicepresidente de la República a la Lección Inaugural 2013.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
ADMVO	Entregar a caja, lista de cursos de informática que fueron servidos en regulares.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
02-2013/30-01-13	Capacitar a Docentes de la Carrera de Enfermería que impartirán clases en cursos sabatinos en La Dalia.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
	Presentar informe del CAOP en Taller Introductorio para estudiantes de primer ingreso.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
ADMVO	Las defensas de Seminario de Graduación y Monografías, programadas para el día 13-02-14, trasladar a otra fecha.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
03-2013/20-02-13	Elaborar una comunicación oficial para prohibir negocios a docentes administrativos.	Área administrativa y eje calidad y pertinencia.
ADMVO	Coordinar la presentación en Consejo de Facultad de los temas de seminario de graduación.	
04-2013/07-03-13 ADMVO	Comunicar a los docentes del DCEA y DEH el nombramiento de la MSc. Janette Rizo Madariaga para atender el periodo de emergencia suscitado en el DEH.	Área Administrativa en el eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
05-2013/21-3-13	Se aprueba la metodología aplicada para revisión del acto de defensa de estudiantes de Pedagogía con mención en Educación Infantil reprobadas en Seminario de Graduación, con los nuevos resultados. Deben mejorar el trabajo y entregarlo a la coordinadora de Ciencias Pedagógicas para su revisión.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
ADMVO	Dar seguimiento por área de conocimiento a los Cursos Paralelos.	Área Administrativa en el eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
06-2013/16-04-13	Que presenten el subtema: Automatización del proceso de seguimiento de graduados de la FAREM Matagalpa, año 2012 a la Comisión de Coordina el Congreso de Innovación Tecnológica Agropecuaria para su presentación.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.

ADMVO	Hacer consultas a otras FAREM para que conozcan el subtema: Automatización del proceso de seguimiento de graduados de la FAREM Matagalpa, año 2012.-	Área Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	El Vice Decano debe dar seguimiento al Sistema de Automatización del Proceso de Gestión y Reservación Bibliográfica de la Biblioteca "Rubén Darío" de la UNAN FAREM Matagalpa, año 2012.	Área Administrativa en el eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
	Revisar acuerdo de la Comisión Central Curricular de participar en la elaboración de Programas las Facultades que sirven la Carrera.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
ADMVO	Para el Carnaval y Vigilia del XXXIII Aniversario de la UNAN FAREM Matagalpa, coordinar afectaciones de clase con los Directores de Departamento.	Área Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	Integración a la Comisión Curricular de la Carrera de Ingeniería Agronómica a FAREM Chontales.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
07-2013/14-05-13	El Dr. Jairo Rojas docente de FAREM Matagalpa, debe trabajar en función de la apertura del doctorado en el mes de agosto, presentar un cronograma, clasificación de los expedientes para elección de los candidatos (caracterización). Hacer nuevo presupuesto con ese nuevo escenario. Esta actividad debe ser compartida con el Dr. Jorge Icabceta.	Área de Investigación y Posgrado, eje estratégico Sostenibilidad.
	Preparar y convocar a una asamblea a los trabajadores administrativos para interpretar y difundir el Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo, aprobado por la UNAN Managua.	Área Administrativa en el eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
	Trabajar en el monitoreo sobre desempeño de docentes en Universidad en el Campo, aplicando instrumentos como la entrevista.	Área Administrativa en el eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
08-2013/24-05-13	Directores de Departamento, realizar Consejo Técnico extraordinario para aclarar lo correspondiente a registro de resultados de las evaluaciones de Actas en Línea.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
09-2013/11-06-13	FAREM Matagalpa ha integrado a las Subcomisiones de Autoevaluación Institucional a 11 docentes y 1 administrativo.	Área de Investigación y Posgrado, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	La asignatura Técnicas de Investigación Documental, la asume la coordinación de Lengua y Literatura Hispánica asignando los docentes especialistas en investigación de los diferentes departamentos cuidando la objetividad del programa.	Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.
ADMVO	Los Directores de Departamento deben reunirse con los coordinadores de carrera para responsabilizarse por coordinación en día sábado.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	Directores de Departamento, visitar UCA San Ramón, con quien firmará un convenio de colaboración, para ver la necesidad de incorporar estudiantes en los procesos de Prácticas Profesionales.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
10-2013/02-06-13	Trabajar un instrumento para el segundo semestre con los diferentes sectores y apoyarse en el equipo de profesores de estadística e	Área Administrativa, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.

	informáticos para trabajar el sistema de evaluación	
ADMVO.	Directores de Departamentos atender la decisión que envió Secretaria General, revisar con docentes el caso de estudiantes que no hicieron examen especial y tenían derecho en los cursos sabatinos.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	Directores de Departamentos visitar UCA San Ramón con quien se firmará un convenio de colaboración, para ver la necesidad de incorporar estudiantes, en los procesos de Prácticas Profesionales.	Área Extensión Social, eje estratégico Integración.
ADMVO.	Maestra Janett Rizo garantizar que el docente Omar López Molinares firme acta de calificaciones y se revisará su ingreso a la planificación docente de UNAN – Managua.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	El doctorado en Desarrollo Rural Territorial Sustentable tiene un costo de U\$ 8,520.00, dólares americanos, se integrarán tres candidatos de tiempo completo que se ajustan a la normativa por la FAREM, Julio César Laguna Gámez, Manuel González García, Francisco Chavarría Arauz, la universidad aprobó para cada uno U\$ 5,000.00 dólares y el beneficiario del programa pagará U\$ 3,520.00., cancelando U\$ 520.00 a la apertura del programa y la diferencia U\$3,000.00, serán deducidos de nómina en 36 cuotas, iniciando en septiembre 2013 y finalizando en Agosto 2016. Se integrarán 2 candidatos adicionales: MSc. Evelyn Calvo Reyes, y Juan Ignacio Alfaro Mardones quienes recibirán un beneficio por beca de U\$3,000.00, la diferencia del programa pagará U\$ 5,520.00., cancelando U\$ 1,020.00 a la apertura del programa y la diferencia U\$4,500.00, serán deducidos de nómina en 36 cuotas, iniciando en septiembre 2013 y finalizando en Agosto 2016.	Área Investigación y Posgrado, eje estratégico Sostenibilidad.
	Los beneficiarios del programa de doctorado en Desarrollo Rural Territorial Sustentable y Educación y Sociedad deben formalizar su ingreso al programa ante la Vicerrectoría de Investigación, Posgrado y Extensión Universitaria para firma del documento que los compromete a restituir el monto otorgado de retirarse del programa por causa no justificada y retención en planilla.	Área de Investigación y Posgrado y eje estratégico sostenibilidad.
	Directores de Departamentos invitar a todos los docentes al Taller Introductorio de Información general del II semestre 2013, que esta previsto para el sábado 10 de agosto a las 9:00 a.m. en el Auditorio Douglas Stuart Howay.	Area Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.

ADMVO.	Consejo de Facultad y docentes se les invita a participar a la inauguración e inicio del doctorado en Desarrollo Rural Territorial será el 09 de septiembre a las 9:00 a.m. en el Auditorio Douglas Stuart Howay.	Área Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
13-2013/27-08-13 ADMVO.	Solicitar programas de asignaturas de la carrera de Medicina a Managua.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
14-2013/23-09-13	Directores de Departamento Docentes deben planificar una reunión con todos los docentes para dar a conocer el reglamento que regula el procedimiento para acceder a la docencia universitaria, en la UNAN Managua.	Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	Debe reunirse la comisión académica del doctorado en Desarrollo Rural Sustentable, definiendo un cronograma de funcionamiento.	Área Investigación y Posgrado, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	Para lo que va del año 2013 hasta febrero 2014, la coordinación del doctorado en mención gozará de ¼ de tiempo para atender el programa, manteniendo el acuerdo de la Vice rectoría General de UNAN Managua, y a partir del mes de marzo 2014, se analizará ampliar el tiempo a ½ tiempo, siempre que la norma para otros programas del mismo nivel no sean desiguales, además el tiempo debe ajustarse a un programa de seguimiento a las investigaciones que se aprueben en dicho programa. La coordinación del programa es de carácter técnico y ejecuta los acuerdos establecidos en las sesiones de trabajo del comité Académico del programa.	Área Investigación y Posgrado, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
15-2013/08-10-13	Directores de Departamentos orientar a los docentes que son tutores de monografías y seminarios de graduación que los trabajos de titulación deberán presentarse en físico y en digital en formato PDF, en un solo documento completo de acuerdo a normas establecidas en formas de graduación.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	Directores de Departamentos invitar a Consejo Técnico el 10 de octubre, trabajar oferta educativa en relación a resultados y entregar ajustes a Secretaría de Facultad.	Área Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
16-2013/28-10-13	Directores de Departamento preparar con coordinadores de carreras la Feria Vocacional para el 15 de noviembre 2013.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	Directores de Departamentos continuar con el plan de emergencia en la campaña contra el dengue, visitar a grupos de la tarde y noche de las diferentes carreras y pegar esta información en oficinas, biblioteca, kioscos, murales, orientación en conferencias magistrales, videos para pasar en la pantalla y orientar que en caso de presentar síntomas acudir al Centro de Atención y Orientación Psicológica que será el puesto de mando en la facultad mientras dure esta emergencia.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Integración.
	Secretaria de Facultad convocar a los 25 estudiantes que tienen beca interna para que divulguen campaña contra el dengue y en	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Integración.

	programa de televisión universidad en marcha abordarse este tema.	
	Directores de Departamento presentar en Consejo Técnico video de oferta educativa multimedia para mejorarlo.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
ADMVO.	Directora del DEH dar seguimiento a completamiento de ampo del plan de estudio 1999 de la carrera de Educación Física y Deportes que le falta completar programas del sistema de Practicas de Formación Profesional, familiarización, especialización y profesionalización.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	El Consejo decide que las dos carreras que no se ofertaran son Contaduría Pública y Finanzas, turno nocturno y Trabajo Social en el turno matutino.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.
	Docentes deben trabajar con los grupos de estudiantes y motivarlos para innovar productos para el mercado.	Área Investigación y Posgrado, eje estratégico Innovación.
	Universidad apoyar con la radio y en el canal 49 donde divulgar un programa educativo y seguir apoyando con el plan en la lucha contra el dengue, que sea de forma organizada la participación de docentes y estudiantes.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Integración.

Fuente: Análisis de contenido de la autora.

Se realizó análisis documental a las Actas de Consejo de Facultad, correspondientes al periodo 2013, con el objetivo de observar en los acuerdos tomados en cada sesión, el seguimiento al cumplimiento de los mismos y también identificar a que eje estratégico se están dirigiendo la acciones para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

En la revisión aplicada a los documentos se encuentra que en total se tomaron 50 acuerdos en 16 sesiones de consejo, figuran una suma de 14 acuerdos referidos a situaciones de orden administrativo que debieron ser atendidas en los respectivos niveles de dirección, ya que se trataba de toma de decisiones programadas en base a normas y reglamentos.

También se logró identificar que los acuerdos de consejo están enfocados principalmente hacia los ejes estratégicos como son: En primer orden Calidad y Pertinencia, en segundo orden Sostenibilidad, en tercer orden Integración y en cuarto orden a Innovación y Desconcentración vinculados a las diferentes áreas de trabajo de la Facultad; predominando en todas las acciones institucionales, la búsqueda de calidad y pertinencia en la gestión universitaria.

Es importante señalar que de los 50 acuerdos tomados en Consejo de Facultad, durante las 16 sesiones de trabajo, solamente en 05 de ellos reflejan seguimientos en los próximos consejos, además se observa que en algunos casos no se indica la persona responsable de ejecutar el acuerdo.

Lo antes dicho, deja expuesta la situación de la FAREM Matagalpa, en cuanto al funcionamiento del Consejo de Facultad, seguimiento y Control de la Gestión Gerencial, que es clave para que las estrategias de la organización se materialicen y se dé cumplimiento al Plan Estratégico.

De continuar esta dinámica de trabajo en estos niveles, podría ocasionar que se incurra en mayores incumplimientos de las metas y poner en riesgo la calidad de la enseñanza aprendizaje, por lo que es necesario implementar sistemas de control que permitan tomar las medidas correctivas durante la marcha y no esperar hasta evaluar un plan después de su periodo de ejecución.

A continuación en tabla 9, se detallan los acuerdos que reflejaron un seguimiento en las sesiones posteriores:

**Tabla No.9: Acuerdos de Consejo de Facultad que reflejan seguimiento a cumplimiento.**

No de Acta de Consejo de Facultad/fecha	Acuerdos tomados en el acta	Ubicación del acuerdo en el Plan Estratégico.	Responsable	Seguimiento
	Capacitar a Docentes de la Carrera de Enfermería que impartirán clases en cursos sabatinos en La Dalia.	En Docencia y currículo, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.	No señala responsable.	En sesión 02-2013 continúa pendiente.
11-2013/15-06-13	Trabajar un instrumento de evaluación para el segundo semestre con los diferentes sectores y apoyarse en el equipo de profesores de estadística e informáticos para trabajar el sistema de evaluación	Área Administrativa, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.	No indica responsable	Viene de la sesión 10-2013/02-06-13.
ADMVO.	Directores de Departamentos atender la decisión que envió Secretaria General, revisar con docentes el caso de estudiantes que no hicieron examen especial y tenían derecho en los cursos sabatinos.		Directores de Departamentos.	Viene de la sesión 10-2013/02-06-13.

No de Acta de Consejo de Facultad/fecha	Acuerdos tomados en el acta	Ubicación del acuerdo en el Plan Estratégico.	Responsable	Seguimiento
	Directores de Departamentos visitar UCA San Ramón con quien se firmará un convenio de colaboración, para ver la necesidad de incorporar estudiantes, en los procesos de Prácticas Profesionales.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.	Directores de Departamentos.	Viene de la sesión 10-2013/02-06-13.
12-2013/27-08-13	Trabajar un instrumento de evaluación para el segundo semestre con los diferentes sectores y apoyarse en el equipo de profesores de estadística e informáticos para trabajar el sistema de evaluación.	Área Administrativa, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.	No indica responsable	Viene de la sesión 10-2013/02-06-13.
	Directores de Departamentos visitar UCA San Ramón con quien se firmará un convenio de colaboración, para ver la necesidad de incorporar estudiantes, en los procesos de Prácticas Profesionales.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.	Directores de Departamentos.	Viene de la sesión 10-2013/02-06-13.
	Trabajar un instrumento de evaluación para el segundo semestre con los diferentes sectores y apoyarse en el equipo de profesores de estadística e informáticos para trabajar el sistema de evaluación	Área Administrativa, eje estratégico de Calidad y Pertinencia.	No indica responsable	Viene de la sesión 10-2013/02-06-13.
	Directores de Departamentos visitar UCA San Ramón con quien se firmará un convenio de colaboración, para ver la necesidad de incorporar estudiantes, en los procesos de Prácticas Profesionales.	Área de Extensión y Proyección Social, eje estratégico Calidad y Pertinencia.	Directores de Departamentos.	Viene de la sesión 10-2013/02-06-13.
17-2013/05-11-13	Directores de Departamento presentar en Consejo Técnico videos de oferta educativa multimedia para mejorarlo.	Área Docencia y Currículo, eje estratégico Calidad y Pertinencia.	Directores de Departamentos.	Viene del acuerdo 16-2013 del 28-10-13.

Fuente: Análisis de contenido de la autora.

Como se puede observar en tabla 8, se contienen acuerdos que no indican responsable de su ejecución. Si bien es cierto se aprecia el seguimiento, sin embargo no se dice si fueron cumplidos o no a esa fecha.

Según el planteamiento de Anthony (2007) la situación conocida en las observaciones anteriores, manda a considerar que “Los factores informales examinados anteriormente tienen una influencia importante en la eficacia del control administrativo de una organización. Otra influencia importante son los sistemas formales, que se clasifican en dos tipos: 1) el sistema de control de gestión en sí y 2) las reglas”.

Si bien es cierto el quehacer de la FAREM Matagalpa está regulado por diferentes normas y reglas para el desarrollo de actividades académicas y administrativas, además se cuenta con un Plan Estratégico y Planes Operativos que contienen todos los programas a ejecutarse en determinados periodos de tiempo, sin embargo es necesario para alcanzar con eficiencias y eficacia las metas propuestas, que la universidad cuente con un sistema de control de la gestión a nivel gerencial, debido a la importancia que tienen para que se realicen todas aquellas tareas en las diferentes área de trabajo, de manera que se pueda monitorear los procesos y dar seguimiento al cumplimiento de metas individuales.

Concluyendo sobre los pasos del Proceso de Control de Gestión, se pudo determinar que en la FAREM Matagalpa existe un sistema de control que cumple con los pasos indicados por los autores Anthony (2007), Serra y Zamora, (2005), según el análisis documental se pudo determinar que existen mecanismos para evaluar el cumplimiento de metas, como es la Evaluación del POA, el seguimiento a la ejecución presupuestaria, y así evaluar la gestión realizada para alcanzar las metas, lo que da cumplimiento a normas de control ya establecidas en el Manual de Control Interno 2013, donde se dice que deben implementarse mecanismos de control de gestión en los que se analicen los comportamientos operativos y financieros. Otra herramienta muy importante para poder evaluar el cumplimiento de la gestión es el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual con su planificación presupuestaria. Esto deja claro que pueden existir las normas y mecanismos para control de la gestión, sin embargo en la práctica expresaron los entrevistados que esta evaluación se da solamente por evaluación del desempeño aplicada

parcialmente a los trabajadores docentes y no docentes y al momento de la evaluación del Plan Operativo Anual. Por lo que se puede decir que el sistema de control de gestión, integra los pasos requeridos de acuerdo a las necesidades y estructura de la organización.

El Proceso de Control de Gestión, se caracteriza de acuerdo al tipo de organización, su tamaño y cultura organizacional, a continuación podemos observar cómo ha sido caracterizado el SCG de FAREM Matagalpa, como se muestra en tabla 8, 9 y 10.

**Tabla No. 10: Características del Proceso de Control de Gestión, Construido por consenso.**

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>
Plan Estratégico 2011-2015	En el documento del Plan Estratégico, se observa la participación de un grupo representativo de trabajadores docentes y no docentes, así como estudiantes.	Los diferentes ejes estratégicos que conforman el Plan Estratégico han sido nutridos de la experiencia, conocimientos, profesionalismo de los diferentes funcionarios y estudiantes en las diferentes áreas de trabajo a la que corresponden cada uno.

Fuente: Análisis documental de la autora.

De acuerdo a las definiciones de Velazco, (1994) Los planes en las organizaciones, deben elaborarse a partir de un liderazgo democrático, integrando a todos los niveles del personal, tanto estratégicos como operativos, tomando en cuenta los aportes de todos los empleados, de esa manera los trabajadores se apropian de las metas y están conscientes de la forma de alcanzarlas y que sin ellos no es posible materializarlas; también queda establecido que esa gestión será controlada y medida periódicamente, donde la comunicación y la información jugaran un papel muy importante en la organización.

Se observa en el análisis documental que el Plan Estratégico Institucional 2011-2015, ha sido elaborado por una representación de todos los trabajadores docentes y no docentes, involucrando a todos los gremios, también la elaboración de los Planes Operativos es realizado con la participación de los niveles de dirección y jefes

de áreas, donde se han tomado decisiones en consenso para definir cuáles serían los objetivos que se propone alcanzar a través de cuales estrategias se conseguirán.

**Tabla No.11: Características del Proceso de Control de Gestión, Retroalimentación**

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>
Plan de Monitoreo.	En el documento del Plan Estratégico, se encuentra un Plan de Monitoreo donde se expresan porcentualmente el grado de cumplimiento de las metas, por año, para cada estrategia, así como el responsable de la observancia de los mismos.	Este plan de monitoreo se alimenta de la evaluación del Plan Operativo Anual, de cada Facultad, lo que nos lleva a evaluar los objetivos estratégicos planteados para ese periodo 2013, la que es consolidada a nivel central y presentada a una asamblea conformada por los Consejos de Facultad y autoridades superiores, donde se conoce el grado de cumplimiento de forma general.

Fuente: Análisis documental de la autora.

Según Anthony (2007) Todo sistema de control de gestión, se alimenta haciendo uso de la información sobre lo planeado y los resultados alcanzados para así tomar las medidas de corrección necesarias para enrumbar nuevamente las acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Es considerada en primer orden la retroalimentación que permite el control de gestión en la FAREM Matagalpa, expresando las personas entrevistadas que es una de las características que más desempeña el actual sistema, a pesar de que se da hasta que ha finalizado el periodo de ejecución del POA, por ejemplo, indicando la importancia de que la retroalimentación sea más consecuente para así tomar acciones correctivas durante el proceso.

**TablaNo.12: Características del Sistema de Control de Gestión, Integración**

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>
Plan Estratégico 2011-2015.	En los diferentes Ejes Estratégicos en los cuales se sustenta el Plan Estratégico Institucional, mediante diferentes estrategias, se busca a nivel interno, la unidad, complementariedad y coherencia entre los quehaceres de las instancias académicas, de investigación, de extensión y administrativas. Así como a nivel	La enseñanza aprendizaje, es un proceso en el cual, se requiere de la unidad e integración de las diferentes áreas de trabajo, de acuerdo a un plan de trabajo realizado de forma integrada, el cual se orienta al logro de las metas institucionales, apoyándose mutuamente en las diferentes etapas del proceso, de manera que

<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Análisis</b>
	externo se persigue ampliar y fortalecer las relaciones nacionales, regionales e internacionales con otras instituciones y universidades bajo el principio de cooperación para el desarrollo. Como también potenciar el compromiso de la UNAN Managua con la sociedad nicaragüense, colaborando para resolver problemas, necesidades y desafíos específicos.	el quehacer institucional responda a las demandas de la sociedad nicaragüense y a los desafíos que tenga que enfrentar en los constantes cambios.

Fuente: Análisis documental de la autora.

Expresa Anthony ( 2007) que el sistema de control de gestión, debe integrar a todas las áreas de trabajo, de manera que hablen el mismo lenguaje en la organización, facilitando la evaluación de la información y toma decisiones.

Se observa en el análisis documental, que la UNAN integra todas las diferentes áreas de trabajo como Docencia y Currículo, Área Administrativa, Investigación y Posgrado, Extensión Social, en los procesos de planificación, organización, dirección y control, con las misma importancia, ya que para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje, se requiere del apoyo logístico.

También otro aspecto que caracteriza un Sistema de Control de Gestión, es la estructura de la organización.

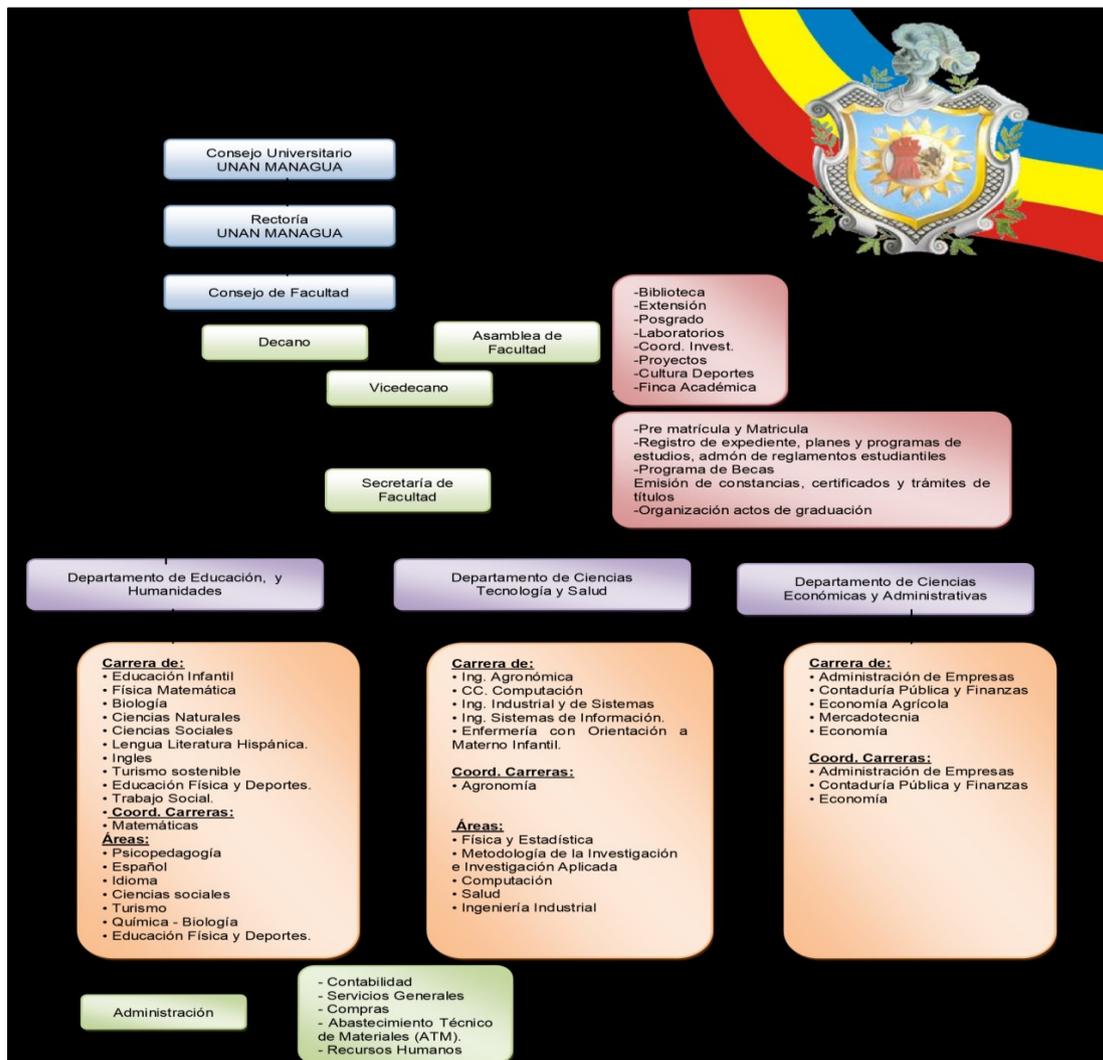
Anthony (2007) Plantea que la estructura coincide con las distintas unidades de acción que hay en la empresa o con los distintos programas que se desarrollan, siendo la estructura organizacional una forma de ordenar las tareas más importantes requeridas por la estrategia.

En el proceso administrativo, la organización juega un papel fundamental, aprovechando al máximo los recursos para obtener os mejores resultados y que están alineados a los objetivos estratégicos, misión y visión de la organización.

La estructura organizativa de la FAREM MATAGALPA, como se observa en el análisis documental, cuenta con los niveles de dirección definidos y las dependencias a su cargo que son requeridas para el desempeño, como expresa el Manual de Control Interno 2013, lo que es confirmado por el personal entrevistado donde

afirman que el sistema de control de gestión es concordante con la estructura organizativa de la FAREM.

**Figura No.1: Estructura Organizacional FAREM MATAGALPA**  
**Fuente: Archivo de Administración de FAREM Matagalpa.**



Por lo anterior puede caracterizarse el sistema de control de gestión como un proceso definido con la participación de todas las áreas de acción, integrándolas en todos sus ejes estratégicos, de manera que permite la retroalimentación para tomar medidas correctivas, a pesar de algunas limitaciones como es la calidad de la información que fluye a través de los diferentes sistemas de información, debido a la falta de sistematización de tareas.

## **Limitaciones del Sistema de Control de Gestión: Capacitación, Flexibilidad, calidad**

Todo Sistema de Control de Gestión, en algún momento puede presentar limitantes como lo cita el autor Anthony (2007), en cuanto a la falta de conocimiento sobre la importancia del sistema de control y el manejo del sistema, también podría ser que no sea tan flexible de manera que no se integre a todas las áreas de acción de la empresa y que además la información que alimente los diferentes sistemas de información que serán las armas para la toma de decisiones, no sea de calidad. Todos estos elementos retardan el proceso de la toma de decisiones. Si bien es cierto no existe sistema perfecto, por lo que las empresas deben implementar procesos de mejora continua.

Tal situación se abordó con las personas entrevistadas, las que expresaron en su mayoría, que la limitante más importante que presenta el actual sistema de control de gestión es la calidad de la información, ya que se generan informes erróneos, por la falta de sistematicidad de los procesos, seguido de la flexibilidad del sistema, ya que se requiere de muchos procesos para obtener un dato o información.

También opinan que la capacitación no representa una limitante, se conoce de lo que se dispone para desempeñar la gestión y que se debe sumar a estas limitantes el parálisis al análisis, por la falta de intervención en el proceso. Y una vez que se realiza el análisis documental al Manual de Control Interno 2013, en el que se cita en la Sección II, Capítulo 4 que la comunicación es inherente a los sistemas de información y que éstos deben de servir como medio de comunicación al personal para que pueda cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y cumplimiento. También deben proveer datos para la toma de decisiones y para el control y cumplimiento de los requerimientos externos. Por lo tanto al examinarse por la auditoría se debe cerciorar que los registros y reportes financieros deben contener información segura, confiable, oportuna, completa, benéfica y concordante.

Por lo antes dicho, quedan identificadas las limitaciones del sistema de control de gestión de la FAREM Matagalpa, debido a la calidad de la información que no satisface las necesidades de la institución y que no permite ejercer un control oportuno en los diferentes niveles de dirección, esto se debe a que las fuentes de

información carecen de sistematicidad, volviendo lento el sistema de trabajo tanto en actividades administrativas como académicas.

**Elementos de un Sistema de Control de Gestión: Detector o sensor, evaluador, efector, red de comunicación.**

Todo Sistema de Control de Gestión, debe contar de los elementos indispensables para que pueda funcionar, como son: el detector, evaluador, efectos y la red de comunicación, de manera que permita controlar actividades tan importantes como la gestión gerencial y así conocer la marcha de la organización camino a las metas organizacionales.

En la práctica la FAREM Matagalpa, cuenta con todos estos elementos que proporcionan información de resultados de gestión académica y administrativa en la FAREM Matagalpa, dando cumplimiento a la normativa, lo que se refleja en la evaluación de plan operativo 2013 y en informe de auditoría realizada al periodo 2013, donde se puede medir la eficacia de la gestión realizada, en este caso bastante favorable, sin dejar de señalar debilidades encontradas y metas sin cumplir. Indicando tomar las acciones correctivas relacionadas con los incumplimientos identificados. Esto tiene consistencia con la opinión expresada en entrevistas realizadas reconocen la integración del sistema de control, donde señalan con importancia que el elemento que presenta más debilidad en el proceso es el efector, ya que la comunicación que lleva la retroalimentación por lo general se conoce al finalizar el periodo, que quizás si se diera durante la marcha se podrían modificar acciones que podrían ayudarnos a ser más eficaces en la búsqueda de los objetivos.

**Tabla No. 13: Elementos de un Sistema de Control de Gestión**

<b>Categoría</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>
<b>Sensor o Detector</b>	22.22%	11.11%	0.00%	22.22%	44.44%	99.99%
<b>Evaluador</b>	0.00%	22.22%	22.22%	44.44%	11.11%	99.99%
<b>Efector</b>	0.00%	0.00%	77.78%	22.22%	0.00%	100.00%
<b>R. Comunicación</b>	22.22%	44.44%	0.00%	11.11%	22.22%	99.99%
<b>Total</b>	44.44%	77.77%	100.00%	99.99%	77.77%	

Fuente: Entrevistas realizadas a Directores de Departamento

En conclusión sobre los elementos del sistema de control de gestión, este fue cuestionado en las entrevistas realizadas a Directores de Departamentos, por un desempeño pasivo en uno de sus elementos como es el efector quien es el que

modifica el comportamiento en el proceso, si el asesor indica que es necesario hacerlo; lo que coincide con el señalamiento en las limitantes del sistema, por la actitud observadora del efector, es decir una parálisis a la intervención ante la necesidad de retroalimentar, para tomar las acciones correctivas durante la marcha en los diferentes procesos de trabajo que presentan debilidades en su desempeño. Lo que se puede apreciar en la tabla anterior.

### **Tipos de Sistemas de Información que se identifican en la FAREM Matagalpa**

Según Laudon K. C. ( 2004) Los sistemas de información también apoyan las principales funciones empresariales como ventas, marketing, finanzas, contabilidad y recursos humanos. Una organización típica tiene sistemas a nivel operativo, administrativo, del conocimiento y estratégico para cada área funcional. Estos dan servicio a los diferentes niveles de la organización y son muy importantes para el desarrollo de la gestión gerencial, ya que ayudan a la toma de decisiones.

En entrevista realizada a los cargos con niveles de responsabilidad que realizan gestión ya sea como directivos o representantes gremiales, se observa la dificultad para identificar los diferentes tipos de Sistemas de Información Gerencial con que se trabaja en la FAREM Matagalpa, a pesar de hacer uso de ellos para el desempeño de sus funciones y gestiones desde su nivel, sin embargo reconocen que el sistema de información a nivel de conocimiento si ha sido aplicado en tareas de la enseñanza aprendizaje, reconociendo al final que si existen Sistemas de Información Gerencial en los niveles estratégicos, ya que la UNAN siempre está estudiando el ambiente interno y externo y las diferentes tendencias que puedan afectar quehacer de la organización, también el uso de los sistemas administrativos que ayudan a la función de control y seguimiento de las tareas, así como la importancia de los sistemas operativos que nos permiten el uso y manejo de datos para su evaluación.

### **Características de los Sistemas de Información Gerencial**

De acuerdo con Laudon K. C. (2004), los sistemas de información en una organización deben construirse con el propósito de que apoyen la toma de decisiones tanto de los grupos como de la organización y para que sean eficientes

deben cumplir con las características de: flexibilidad, capacidad, sensibilidad; de manera que ayuden al gestor a darle uso a la información y tomar decisiones. Por lo que se puede decir que los Sistemas de Información Gerencial, son herramientas indispensables para el trabajo gerencial y el control en las organizaciones.

En el análisis documental realizado en la sección II del Manual de Control Interno, punto 5, esta normado que los sistemas de información proveen datos para la toma de decisiones y para el control y cumplimiento de los requerimientos externos. Sobre el monitoreo sobre la marcha, menciona que las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones, deben incluir actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias. Lo que en las entrevistas realizadas a los directivos de FAREM MATAGALPA, expresaron que los Sistemas de Información Gerencial, fueron caracterizados principalmente por su flexibilidad, ya que han ido adaptándose a las nuevas demandas del quehacer de universidad y con un desempeño accesible a las diferentes instancias que corresponde, así como a los beneficiarios, dependiendo de la función de los SIG.

Además reconocen que la información es confiable y que los SIG han permitido el uso y evaluación de datos para darle seguimiento a las diferentes operaciones del sistema.

**Tabla No.14: Características de un Sistema de Información Gerencial**

Categoría	0	1	2	3	4	Total
Flexibles		22.22%	11.11%	22.22%	44.44%	99.99%
Capacidad		11.11%	33.33%	33.33%	22.22%	99.99%
Sensibilidad	22.22%	33.33%	22.22%	22.22%		99.99%
Accesibilidad	11.11%	11.11%	11.11%	44.44%	22.22%	99.99%

Fuente: Entrevistas realizadas a personal con cargos de responsabilidad.

Los SIG fueron caracterizados por los entrevistados, como refleja en tabla anterior, en primer lugar como accesibles y en segundo lugar como flexibles, con cierta capacidad de satisfacer las necesidades de información, ajustándose a las normas indicadas.

En la FAREM Matagalpa, se dispone de varios Sistemas de Información Gerencial, como el Sistema de Matrícula y Sistema de Nómina, esto a nivel interno

y a nivel externo, toda la comunidad universitaria puede acceder a la página web de UNAN Managua donde se dispone información al público interno y externo sobre el quehacer de la universidad. En la práctica los SIG están en custodia del responsable de la actividad para la que fueron creados y accesibles a las instancias que consolidan información para procesar y generar estadísticas que reflejan la situación de la gestión institucional

Todo lo anterior tiene congruencia con las Normas de Control Interno 2013, una vez realizado el análisis documental donde se encuentre que esta normado que cada parte de la estructura organizacional debe manejar la información pertinente, tanto financiera como no financiera, interna y externa. Debe estar disponible en forma completa y oportuna para los diferentes niveles de mando, que tienen la responsabilidad de asegurarse de que sean provistas a sus subordinados en forma precisa y oportuna. Así mismo, la comunicación viene a ser el medio como se transmite la información. Estos medios deben tener la garantía de seguridad de que solamente van a llegar a los interesados, estableciéndose mecanismos que eviten el uso incorrecto de la información. (Manual de Control Interno, 2013, inciso 10.2.3 inciso d)

### **Objetivos de los Sistemas de Información Gerencial**

Según el planteamiento de Laudon K. C. (2004), los Sistemas de Información tienen un objetivo en la organización y es convertirse en la herramienta más importante y necesaria para los gerentes, administradores o directores, ya que son los que proporcionan de forma automatizada la información para darle seguimiento y evaluación a la gestión realizada, así como para evaluar el desempeño de los mismos sistemas y le permiten la toma de decisiones haciendo uso de información más confiable y a buen tiempo.

Al respecto las personas entrevistadas manifestaron que los Sistemas de Información Gerencial utilizados, no cumplen con los objetivos que deberían, por lo mismo que no todas las operaciones están automatizadas, ocasionando más errores en la información y no permiten una ágil toma de decisiones. Ya que en el área de docencia se maneja un sistema de información tan importante como es la

planificación docente y en administración los registros de inventarios e ingresos, que también requieren ser automatizados para realizar una gestión más eficiente que permita las medidas correctivas a tiempo y un mejor control de las tareas. A pesar de esta situación, las operaciones están actualizadas, con algunas deficiencias en forma de presentación que han sido motivo de observaciones en las auditorías aplicadas a la Facultad. Esto se logró verificar en análisis documental a los documentos antes mencionados.

### **Importancia de los Sistemas de Información para trabajo gerencial**

Las organizaciones siempre utilizan sistemas que les permitan administrar la información y darle el uso adecuado, ya sean estos manuales o automatizados, lo importante es que estos permiten almacenar la información, procesar y distribuir la información, sin embargo Laudon K. C. (2004) nos plantea que en la actualidad las empresas buscan automatizar todos sus procesos de trabajo, para ahorrar recursos, evitar errores y tomar decisiones con agilidad.

Producto del análisis documental y la opinión de las entrevistas realizadas al Decano, Directores de Departamento y Administrador, se logró identificar los diferentes Sistemas de Información Gerencial que apoyan la gestión académica y administrativa en FAREM MATAGALPA, tanto electrónicos, como físicos, que a pesar de las limitaciones y sus características, han permitido el uso y evaluación de la información y han proporcionado ciertos beneficios a la institución como su imagen y calidad que le han proporcionado ventaja competitiva, ya que el uso y manejo de la información es controlada por políticas de comunicación, así como el uso y acceso a los diferentes sistemas de información.

Sin embargo, con algunas limitaciones en los sistemas actualmente utilizados, se puede dar seguimiento a la gestión académica y administrativa realizada, en lo referente al sistema financiero, actualmente se inició el proceso de mejoramiento y ampliación, de manera que se automaticen actividades de inventario y de ingresos que se procesan manualmente, para una mejor presentación de la información y calidad de la misma. Por lo que cabe destacar que los diferentes Sistemas de Información que existen en la FAEM Matagalpa, por sus condiciones, así como

características y además los beneficios que le proporcionan a la institución, se concluye en las entrevistas realizadas que estos deben superar las debilidades señaladas, lo que le proporcionaría una ventaja competitiva a la institución, como es la imagen y calidad que tiene la UNAN Managua frente a la sociedad nicaragüense.

En síntesis, las dificultades encontradas durante el proceso de análisis y discusión de resultados, corresponden a lo siguiente:

Tabla No.15: Síntesis de dificultades encontradas

Variable	Dificultades encontradas	Propuesta
Gestión Gerencial	Falta de seguimiento al cumplimiento de metas.	Se propone una herramienta para controles estratégicos, aplicado a los cargos con nivel de responsabilidad, que responda a la misión y visión de la UNAN Managua, como es el BSC para cargos estratégicos.
Proceso de Control de Gestión Gerencial	Carece de herramientas de monitoreo, seguimiento y evaluación del trabajo a nivel gerencial. Con limitaciones en el desarrollo del proceso, por falta de actitudes de cambio ante situaciones que requieren análisis y efecto.	
Sistemas de Información Gerencial	Falta de automatización de tareas.	

Fuente: Análisis documental de la autora

Frente a las dificultades encontradas en las tres variables del estudio y que responden a los objetivos específicos planteados, a continuación se muestra un modelo de BSC elaborado para el cargo de Administrador de Facultad, indicando sus responsabilidades más sustantivas, así como las metas e indicadores que corresponden a las estrategias que lo llevarán alcanzar los objetivos estratégicos.

## BSC – Administrador

### I Semestre 2014

BSC	PESO %	CALIFICACION	INDICADOR
1.- Participación en Elaboración y Ejecución del POA y su Ejecución.	30		
2.- Planificación Presupuestaria	30		
3.- Gestión de los Recursos Humanos	20		
4- Gestionar la Automatización de Sistemas de Información Administrativos y Operacionales.	20		

## DESCRIPCION DE INDICADORES

### 1.- Elaboración y Ejecución del POA (CLIENTE)

Los Planes Operativos Anuales, se identifican con los objetivos y procedimientos específicos que son necesarios en los niveles bajos de la organización, también los planes operacionales vigilan la rutina para asegurarse de que todas las personas ejecutan las tareas y operaciones determinadas por la organización. (Boland, 2007).

Responsable: Administrador y Consejo de Facultad

a.- Objetivo: Establecer un sistema de gestión institucional emprendedora que garantice la eficiencia y transparencia mediante el cumplimiento de procesos de planificación, organización, control, monitoreo, seguimiento y evaluación.

b.- Actividades:

Formulación del Plan Operativo Anual en el IV trimestre 2013. (30).

c.- Meta: Ejecutar el 50% del POA 2014

d.-Mecanismos de Evaluación:

Evaluación trimestral BSC.

Evaluación del POA anual

e.- Indicador

Metas planificadas/Metas alcanzadas.

El puntaje otorgado será calculado de la siguiente manera: (total de actividades cumplidas/total de actividades planeadas)\*100.

## **2.- Elaboración de Presupuesto y Programa Anual de Compras año 2014. (FINANZAS)**

Los presupuestos son una herramienta importante de la planeación de corto plazo y el control de las organizaciones. Un presupuesto de operación cubre por lo regular un año y declara los ingresos y gastos planeados para ese año Boland, (2007)

Responsable: Administrador.

a.- Objetivo: Garantizar y optimizar el uso y manejo de los recursos existentes, potenciar nuestras capacidades brindando servicios profesionales y asegurando una eficiente inversión estratégica.

b.- Actividades:

Formulación del Presupuesto. (15)

Gestión de Recursos. (15)

c.- Meta: Recursos económicos, financieros y materiales existentes manejados eficazmente y eficientemente.

d.- Mecanismos de Evaluación:

Evaluación del PAC trimestral

Evaluación del Presupuesto trimestral

Dictámenes favorables de la Auditoría y CGR anual.

e.- Indicador

Compras de Bienes y Servicios Planificadas/ejecutadas.

Obras de infraestructura Planificadas/ejecutadas.

El puntaje otorgado será calculado de la siguiente manera: (total de actividades cumplidas/total de actividades planeadas)\*100.

## **3.- Gestión de Recursos Humanos (RECURSOS HUMANOS)**

Para Chiavenato (2002) La gestión del talento humano (GTH) se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

Responsable: Administrador.

a.- **Objetivo:** Desarrollar una gestión institucional eficiente que se corresponda con la misión y visión de la UNAN Managua, garantizando la viabilidad y ejecución de los programas institucionales y la calidad de los servicios académicos (de formación, de investigación y de extensión) y la administración universitaria.

b.- **Actividades:**

Selección y contratación de personal docente y no docente, semestralmente (5)

Evaluación del personal no docente, semestralmente. (5)

Capacitación a personal no docente, semestralmente. (5)

Cumplimiento del Plan de HST. (5)

Administrar reglamentos y convenios (5)

Gestionar recursos para cumplimiento del Plan de HST (5)

c.- **Meta:** Garantizar eficiencia en las tareas y condiciones favorables de trabajo.

d.- **Mecanismos de Evaluación:**

Grado de cumplimiento de los Planes de Trabajo.

e.- **Indicadores**

Clima Laboral favorable/Resultados de Evaluaciones

Número de accidentes laborales por año reducidos en 50%

Numero de subsidios por año reducidos en un 50%.

Planes de Trabajo Individuales de cada área.

Número de contrataciones planificadas/ejecutadas.

#### **4.- Automatización de los Sistemas de Información Administrativos y Operacionales. ( PROCESOS)**

Un sistema de información es un conjunto de componentes, interrelacionados para recolectar, manipular y diseminar datos e información para disponer de un mecanismo de retroalimentación útil en el cumplimiento de un objetivo. (Reynolds, 2000).

Responsable: Administrador y Responsable de Contabilidad.

a.- **Objetivo:** Desarrollar una gestión institucional eficiente que se corresponda con la misión y visión de la UNAN Managua, garantizando la viabilidad y ejecución de los programas institucionales y la calidad de los servicios académicos (de formación, de investigación y de extensión) y la administración universitaria.

**b.- Actividades:**

Gestionar recursos para actualización y mejoramiento del sistema de información. (10)

Contratación del servicio para actualización y mejoramiento del sistema contable. (10)

Capacitación al personal.

**c.- Meta:** Automatizar las tareas del área administrativa financiera, para el I Semestre 2014.

**d.- Mecanismos de Evaluación:**

Se evaluará en auditoria interna y externa 2014.

**e.- Indicador**

Operaciones automatizadas.

Análisis Documental de los reportes financieros emitidos por el sistema.

## **XI. CONCLUSIONES**

La Gestión Gerencial en la FAREM Matagalpa se caracteriza por su enfoque sistemático, ya que la gestión se realiza en un ambiente dinámico, interactuando entre los elementos que la conforman y por la relación abierta hacia su ambiente externo, adoptando día a día nuevas formas de trabajo con tecnología; gestión que está fundamentada en el trabajo en equipo adoptando una cultura de planificación y monitoreo que le permita desempeñar una gestión de calidad que mediante los diferentes procesos, camina hacia la acreditación universitaria.

El Proceso de Control de Gestión en cada nivel gerencial, corresponde con lo normado, cumple todos los pasos, tiene establecidos los indicadores, con deficiencias identificadas en uno de los elementos que lo conforman debido a que se detectan situaciones que no son analizadas y por ende no se interviene en la toma de medidas correctivas, lo que se denomina parálisis en el análisis o intervención en el proceso de control de la gestión, lo que en algún momento podría obstaculizar el cumplimiento de metas.

Se identificaron los diferentes Sistemas de Información utilizados para la gestión gerencial, los que de alguna manera presentan debilidades que pueden ser superadas con la implementación de tecnología y que proporcionarían muchos beneficios para la institución. Sin embargo, a pesar de ello, se cuenta con información necesaria para toma de decisiones y para dar seguimiento a la gestión.

## **XII. RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede deducir la necesidad de complementar los sistemas de control a la gestión gerencial, para darle seguimiento al cumplimiento de metas, indicando la responsabilidad de ejecución y control de las actividades, lo que puede permitir identificar los factores que están ocasionando u obstaculizando el cumplimiento y que pueda afectar el cumplimiento eficaz de los planes de trabajo.

El tipo de control recomendado está orientado al control estratégico, ya que es aplicado a los cargos con niveles de responsabilidad que hacen gestión, a través de los cuales se logrará realizar las actividades por áreas de trabajo, con eficiencia y eficacia en el desarrollo de las mismas.

Para los cargos estratégicos se recomienda construir un BSC, fundamentado en la Misión, Visión, Ejes Estratégicos, Plan Operativo, enfocando las perspectivas de: Cliente, Finanzas, Procesos, Recursos Humanos; herramienta que se debe derivar del Plan Estratégico Institucional de forma general y específicamente aplicado al Plan Operativo Anual de la Facultad.

Debe haber mayor conciencia de la importancia que tiene la información y del poder que ésta tiene para la toma de decisiones correctas, lo que también deja claro que es necesario disponerse a mejorar la comunicación gerencial para que exista una mejor coordinación entre los diferentes niveles de la estructura organizativa para alcanzar las metas.

### XIII. Bibliografía

- Alarcon, V. F. (2006). *Desarrollo de Sistemas de Información*. Catalunya: Editoria UPC 2006.
- Alvarez, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Amat, J. M. (1992). *El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Amaya, J. A. (2007). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Cucaramanga: Universidad de Santo Tomas.
- Anthony, R. N. (2007). *Sistemas de Control de Gestión* (Duodécima. ed.). México: Mac Graw Hill.
- Aristimuño, M., Wilfredo, G., & Rodríguez, M. C. (s.f.). *Introducción*. Obtenido de Universidad Central de Venezuela:  
[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf)
- Beltran Jaramillo, J. M. (1997). *Indicadores de Gestión*. 3R Editores.
- Boland, L. (2007). *Función de la Administración, Teoría y Práctica*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Cabrera M, P. (2009). *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de pregrado, trabajos especiales, especialización, maestría y tesis doctorales*. San Carlos: Universidad Iberoamericana del deporte.
- Calidad de Gestión, Comisión ACCID . (2010). *Manual de Control de Gestión* . Barcelona: Bresca Editorial.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. McGraw-Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación México.
- El Blog de Sig Grupo. (3 de Septiembre de 2011). *Sistemas de Información Gerencial (SIG)*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013, de El Blog de Sig Grupo:  
<http://siggrupo1.obolog.com/sistemas-informacion-gerencial-sig-1269464>
- Ferrer, T. P. (enero-abril de 2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, X(001).
- Franklin, E. B. (2000). *Auditoria Administrativa*. Mexico: McGraw Hill.
- Fuente, M. L. (1990). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Garrodo, F. J. (2004). *La Comunicación Estratégica*. España: Gestión 2000.

- Gomez Cedeño, A. (2005). *Administración de la Empresa*. (Tercera. ed.). San José - Costa Rica.
- Herederó, C. d. (2008). *Dirección y Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa*. Madrid: ESIC.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. México.: MacGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México.: MacGraw-Hill/Onteramericana.
- Hitt, M., Black, S., & Lyman, P. (2006). *Administración*. Pearson.
- Kaplan y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión2000.
- Koontz, H. (2004). *Administración Una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Laudon, K. C. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Lescano, G. (12 de Agosto de 2009). *La importancia de los sistemas de información en las organizaciones*. Obtenido de Germán Lescano's Blog: <http://www.germanlescano.com.ar/2009/08/12/importancia-sistemas-informacion/>
- Lopera Echavarría, J. D., & Ramírez Gómez, C. A. (2010). El método Analítico como Método Natural. *Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas.*, 16.
- Lorino, P. (2000). *El Control de Gestión Estratégica: La Gestión por Actividades*. Colombia: Alfaomega y Marcombo, S.A.
- Martínez, N. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Argentina.
- Mejía, H. B., & Ramírez, M. E. (2012). *Reflexiones en torno al surgimiento del paradigma sistémico-ecológico y su viabilidad*. Xochimilco, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Monje, C. A. (2011). *Técnicas cualitativas*. Obtenido de Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Gu%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Palacios, K. S. (2006). *Modelo para el Diseño de un Sistema de Control Académico-Administrativo en una Institución Universitaria., aplicado en la División de Ingeniería de la Universidad del Norte*. Venezuela: Universidad del Norte de Barranquilla .
- Paul., S. J. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina: Bergara.

- Reynolds, G., & Stair, R. M. (2000). *Principios de Sistemas de Información. Enfoque Administrativo*. Mexico: Thomson International.
- Rodríguez, C. A., Machín, O. L., Ramírez, A. E., Sánchez, E. D., Ríos, H. S., & Ochoa, R. M. (2007). *Metodología de la investigación*. Cuba: Universidad Pinar del Río y de la Universidad Técnica de Machala.
- Rojas, Z. S. (1995). *GESTION PUBLICAADMINISTRACION UNIVERSITARIA; EVALUACION; INGENIERIA ; ADMINISTRACION ESTRATEGICA; UNIVERSIDADES; RECURSOS HUMANOS; NICARAGUA;*.
- Roque C., J. R. (2008). *REDISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE UNA EMPRESA AGROCOMERCIAL*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Rubio Dominguez, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sellenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Serra, V. V., & Zamora, V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implantación*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- UNAN-Managua. (12 de Noviembre de 2010). *Plan estético 2011-2015*. Obtenido de Análisis Organizacional: [http://www.unan.edu.ni/images/pdf/plan\\_estragico.pdf](http://www.unan.edu.ni/images/pdf/plan_estragico.pdf)
- Universia. (2010). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Managua*. Obtenido de Historia de la Universidad Nacional Autónoma: <http://estudios.universia.net/nicaragua/institucion/universidad-nacional-autonoma-nicaragua-managua/ver/historia>
- Universidad de Málaga. (25 de Septiembre de 2012). *Extracción eficaz de datos*. Obtenido de Metodología de Investigación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte: <http://www.popdeporte.uma.es/pdf/5didacticabibliografiaq.pdf>
- Valderrama, J. A. (Enero de 2010). *Accesibilidad del sitio Web*. Obtenido de Requisitos de un sistema de Gestión de Accesibilidad para los sitios Web: <http://www.revistadintel.es/Revista/Numeros/Numero4/Normas/valderrama.pdf>
- Velazco, J. A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Wilmar, S. T., & Ortiz, R. Á. (2010). Competencias gerenciales y calidad del servicio en universidades públicas. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, VIII, 11-22.

**ANEXOS**

## **ANEXO No.1**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FAREM MATAGALPA

### ENTREVISTA

Decanos, Secretaria de Facultad, Directores de Departamento, Administradores, Representantes  
Gremiales

Con la aplicación de este instrumento, se pretende obtener información que permita conocer cómo se está realizando la gestión gerencial en FAREM Matagalpa de la UNAN Managua, así como analizar el sistema de control de gestión que se utiliza actualmente en ambas facultades. Lo que sin su valiosa colaboración no se podría lograr, ya que usted es uno de los gestores claves en el desarrollo de las estrategias y planes de esta facultad.

#### Gestión Gerencial:

1. ¿La misión y visión que declara la UNAN Managua, se refleja en el quehacer institucional?
2. ¿Existen mecanismos para monitorear el cumplimiento del Plan Estratégico?
3. ¿Cómo valora el plan de monitoreo actual?
4. ¿Cómo valora el mecanismo para la difusión de los resultados alcanzados en el Plan de Acción Institucional?
5. ¿Existe un mecanismo de seguimiento a la ejecución de acuerdos de consejo?
6. ¿Cómo valora el sistema de evaluación del POA?
7. ¿En que está fundamentada la gestión gerencial que realiza en su cargo?  
Ponderar de mayor a menor de 1 a 4.
8. ¿Qué tipo de liderazgo es ejercido en los niveles gerenciales?
9. ¿Cuál es el enfoque de la gestión gerencial en la FAREM Matagalpa?
10. ¿La gestión gerencial realizada contribuye a enfrentar los nuevos desafíos de la FAREM Matagalpa.

#### Proceso de Control de Gestión:

11. ¿Cómo se mide el cumplimiento de las metas, a nivel gerencial?
12. ¿La agenda de consejo, contiene puntos relacionados con el control de cumplimiento del PE?

13. ¿Cuál es el nivel de participación de la comunidad universitaria en la elaboración del Plan Estratégico?
14. ¿Cómo se da la retroalimentación con actual sistema de control de gestión?
15. ¿El sistema actual de control de gestión, abarca todas las áreas con la misma importancia?
16. ¿Cómo la considera la información sobre metas deseadas y metas alcanzadas del Plan de Monitoreo actual?
17. ¿Considera que el sistema de control de gestión utilizado, responde a la estructura organizativa de la FAREM Matagalpa?
18. ¿Qué limitaciones se han identificado en el proceso de control de gestión? Ponderar de mayor a menor de 1 a 3.
19. ¿Considera que el actual sistema control de la gestión, cuenta con los elementos requeridos Ponderar de menor a mayor de 1 a 4.
20. ¿Cómo valora la información que alimenta el sistema de control de gestión?
21. Sistemas de Información que apoyan el Trabajo Gerencial en FAREM Matagalpa
22. ¿Están automatizados todos los procesos de trabajo en su Facultad?
23. ¿Qué tipos de Sistemas de Información existen en su Facultad?
24. ¿Cómo valora la efectividad de las fuentes de información que alimentas los SIG?
25. ¿Cómo se caracterizan los Sistemas de Información utilizados en su gestión? Ponderar de mayor a menor de 1 a 3.
26. Los Sistemas de Información Gerencial ¿proporcionan opciones para el manejo de datos y evaluación de la información?
27. Los Sistemas de Información Gerencial, ¿permiten evaluar y dar seguimiento a la gestión?
28. Los Sistemas de Información Gerencial, ¿se ajustan a los sistemas de trabajo de la Facultad y a las políticas institucionales?
29. Los Sistemas de Información Gerencial, ¿Responden a la estructura organizativa de la FAREM Matagalpa?
30. Por su importancia para el trabajo gerencial, ¿qué beneficios considera que le proporciona a la institución el uso de los Sistemas de Información? Ponderar de 1 a 5

31. Los Sistemas de Información Gerencial, satisfacen la necesidad de información para la toma de decisiones gerenciales?
32. ¿Cuál es la ventaja competitiva que le ha proporcionado a su Facultad, la implantación y uso de Sistemas de Información? Ponderar de mayor a menor de 1 a 5.

Gracias por su valiosa colaboración.

## Anexo No.2: Tabla de Revisión Documental

Indicador	Preguntas orientadoras	Existe el documento		Datos generales del documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
		Si	No				
Mecanismos de Monitoreo	¿Existen mecanismos de monitoreo al cumplimiento del PE?						
Plan de Monitoreo	¿Cómo valora el plan de monitoreo actual?						
Plan Operativo Anual	¿Cómo valora el sistema de evaluación del POA?						
Pasos o etapas del Proceso de Control de Gestión.	¿El Plan Estratégico, tiene coherencia con la Misión y Visión?						
Presupuesto	¿Se cuantifican los objetivos propuestos en el PE?						
Construido por consenso	¿Cuál es el nivel de participación de la comunidad universitaria en la elaboración del PE?						
Retroalimentación	¿Cómo se da la retroalimentación con el actual sistema de control de gestión?						
Integración	¿El sistema actual de control de gestión, abarca todas las áreas con la misma importancia?						
Estructura	¿Considera que el sistema de control de gestión, responde a la estructura organizativa?						
Tipos de Sistemas de Información	¿Qué tipos de SIG existen en su Facultad?						

Indicador	Preguntas orientadoras	Existe el documento		Datos generales del documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
		Si	No				
Flexibilidad	Los SIG proporcionan opciones de manejo de datos y evaluación de la información?						
Accesibilidad	¿Los SIG responden a la estructura organizativa?						
Capacidad	¿Los SIG evalúan y dan seguimiento a la información?						
Sensibilidad	¿los SIG responden a las necesidades y políticas de la institución.						
Fuentes de Información.	¿Cómo valora las fuentes de información?						
Automatización de los procesos.	¿Qué tipos de procesos están automatizados?						

**Anexo No.3: Tabla de Análisis de Contenido.**

<b>No de Acta de Consejo de Facultad/fecha</b>	<b>Acuerdos tomados en el acta</b>	<b>Ubicación del acuerdo en el Plan Estratégico.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>
Cumplimiento de Metas.	¿Las actas de Consejo de Facultad, contienen acuerdos que dan cumplimiento al Plan Estratégico.			

*Carta de validación de instrumentos:*

*Matagalpa, Enero 2014.*

*Msc. Janett del Socorro Rizo Maradiaga  
Directora DEH  
FAREM - MATAGALPA*

*Estimada maestra:*

*Estoy en la etapa final de la Maestría en Gerencia empresarial, para lo cual es necesario realizar una tesis con cuya finalización se me otorgará el grado de maestría.*

*El tema de la tesis mencionada en el párrafo anterior se titula **“Sistema de Control de la Gestión Gerencial en la Facultad Regional Multidisciplinaria;** para lo cual planteo los siguientes objetivos:*

**Objetivo General:**

*“Analizar el Sistema de Control de la Gestión Gerencial en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, UNAN Managua, año 2013.*

**Objetivos Específicos:**

- 1. Caracterizar la Gestión Gerencial en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa.*
- 2. Describir el proceso de control de gestión en los niveles gerenciales.*
- 3. Identificar sistemas de información utilizados para la gestión gerencial.*
- 4. Proponer una herramienta que complemente el sistema de monitoreo y evaluación actual, de acuerdo a las dificultades detectadas.*

*Para darle cumplimiento a los objetivos propuestos, se elaboraron tres instrumentos para la recolección de datos, los que se componen de: Una entrevista dirigida a los trabajadores con cargos de dirección de ambas facultades, guía de análisis de contenido y guía de análisis documental, haciendo uso de información primaria y secundaria, para posteriormente procesar y analizar los resultados de la investigación.*

*Por lo antes expuesto, solicito de su valioso apoyo con la revisión de los instrumentos adjuntos, con el fin de lograr la eficacia de los mismos, manteniendo la estructura lógica y procurando la coherencia de lo solicitado.*

*Al mismo tiempo solicito exprese por escrito sus observaciones y criterios acerca de los instrumentos, las que se requieren para validar y aplicar con éxito.*

*Agradezco de antemano su tiempo y aportes brindados a esta investigación.*

*Atentamente,*

*Lily del Carmen Soza López  
Lic. En Administración de Empresas.*