

Ciencias Económicas y Administrativas

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

THE IMPORTANCE OF BUSINESS MANAGEMENT.

MSc. Lily del Carmen Soza López 1.

RESUMEN

La gestión se refiere a la realización de acciones para administrar o gestionar algo, por lo que es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de las operaciones de una empresa de cualquier tipo, para ello es necesario tomar en cuenta las ideas de las personas y el trabajo en equipo para lograr los resultados de la empresa. Por lo tanto, se busca destacar la importancia que tiene la gestión en el quehacer de las empresas y se afirma que la gestión influye directamente en el cumplimiento de metas y la eficiencia y eficacia de las empresas.

La investigación se caracteriza por ser de tipo Ex post facto, ya que se refiere a hechos ya sucedidos y trata de establecer la relación causa-efecto de los fenómenos ocurridos y su significado, con un enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, utilizando datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, por lo que 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, 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.

El estudio generó una propuesta que puede ser utilizada para complementar el actual Sistema de Control de Gestión Gerencial para el cumplimiento de metas.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO, EFICIENCIA, EFICACIA.

ABSTRACT

Management refers to carrying out actions to administer or manage something, so it is carrying out procedures that make it possible to carry out the operations of a company of any type, for this it is necessary to take into account people's ideas. and teamwork to achieve company results. Therefore, it seeks to highlight the importance of management in the work of companies, and it is stated that management directly influences the fulfillment of goals and the efficiency and effectiveness of companies.

The investigation is characterized by being ex post facto type, since that refers to events that have already happened and tries to establish the relationship cause-effect of the phenomena that occurred and their meaning, with a qualitative approach with quantitative elements, using data without numerical measurement, to discover or refine research questions in the interpretation

1. Docente de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (UNAN-FAREM-Matagalpa) correo:liysoza@gmail.com

Ciencias Económicas y Administrativas

process, so information was collected using instruments such as : Documentary Analysis of main documents such as Law 89, Institutional Strategic Plan, Annual Operational Plan, Internal Control Manual, which govern and regulate management at the University, interviews were applied to positions with a level of responsibility, who gave very important contributions to the study of the research phenomenon; applied to a convenience sample. The study generated a proposal that can be used to complement the current Management Control System for the fulfillment of goals.

KEYWORDS: MANAGEMENT, TEAMWORK, LEADERSHIP, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS.

INTRODUCCIÓN

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),

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.

En este sentido, de acuerdo a Gutiérrez (2007), la gestión universitaria se estudia desde diferentes aproximaciones. Por un lado, se plantea como un modo específico de gestión organizacional y otras veces es vista como un elemento muy particular de la realidad universitaria o mundo universitario

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

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 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 las 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.

Ciencias Económicas y Administrativas

Según Garrido, 1998 la comunicación en la empresa debe estar indiscutiblemente orientada hacia su rentabilidad (social o económica). Dada la necesaria perspectiva integral que la comunicación corporativa superpone a toda acción de la empresa, la estrategia de comunicación debe tender a ser un marco conceptual sinérgico, a través del que buscamos la prolongación vital de la empresa y su habituamiento a un medio en constante cambio.

Según Rubio (2008), existen tres enfoques de gestión empresarial: Tradicional, de Relaciones Humanas y sistemático.

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.

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 fundamentan, 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.

Ciencias Económicas y Administrativas

La gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienza 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).

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.”.

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.

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.

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).

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.

El propósito del estudio es caracterizar la gestión gerencial que se desempeña en las instituciones de educación superior, ya que de ella depende de lo eficiente que sea la gestión para poner en práctica las diferentes estrategias que materializan los planes para lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Puesto que la gestión de instituciones de educación superior, enfrenta grandes desafíos motivados a un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por los cambios, por sus causas y sus consecuencias.

Ciencias Económicas y Administrativas

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.

En consecuencia y tomando en cuenta el criterio de Hernández Sampieri, Fernández 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, seleccionando como muestra a 9 funcionarios con cargos de dirección. Mediante los métodos teóricos y empíricos y las técnicas de recolección de datos como entrevista, observación directa y análisis documental.

Por lo que se concluye que 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.

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.

MATERIALES Y MÉTODOS

El 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)

Por lo que se busca caracterizar la Gestión Gerencial que desempeñan los cargos de dirección que forman parte de la estructura de esta Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua, para lo cual fue necesario recolectar 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.

Respecto a la naturaleza del estudio es de tipo transversal, que en palabras de Hernández Sampieri, Fernández 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

Ciencias Económicas y Administrativas

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 retrospectiva 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 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, las recolecciones de los datos consisten en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

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:

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 los entrevistados cumplan con los siguientes criterios: Que ocupen cargo de dirección, el grado de conocimiento en el tema de gestión gerencial, participación en los procesos de planeación, representantes gremiales, y con disposición para colaborar con la investigación durante la semana en que se recolectaron los datos. Para ello se tomaron en cuenta a 9 trabajadores con cargos de direcciones por ser los principales gestores y tomadores de decisiones y que forman parte del Consejo de Facultad de la FAREM Matagalpa.

En consecuencia, la muestra queda representada por los siguientes miembros de la organización:

Tabla No.1: Conformación de la muestra en estudio	
Cargo que ocupa en la Facultad	Cantidad
Decano	1
Vice Decano.	1
Secretaria de Facultad.	1
Representantes de ATD (Asociación de Trabajadores Docentes)	1
Representante del SITRA (Sindicato de Trabajadores Administrativos)	1
Representante de UNEN	1
Directores de Departamentos Docentes (como invitados)	3
Total	9

Fuente: Elaboración propia basada en los métodos de muestreo

Ciencias Económicas y Administrativas

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.” Por lo que 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).

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, (2006) afirman que el dentro de los métodos empíricos de extracción de datos 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 esta perspectiva, 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 semi estructuradas aplicadas al decano, vicedecano, secretaria de facultad, directores de departamento y administrador y representantes gremiales, 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, 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 de la gestión utilizados en la FAREM MATAGALPA - 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.

Durante el proceso de investigación se utilizaron el método científico con el fin de contrastar la teoría con la práctica a través de las técnicas de investigación utilizadas, por lo que también se hace uso del método empírico, inductivo, deductivo, síntesis y análisis que permiten llegar a las conclusiones del estudio y así caracterizar el tipo de gestión que se desempeña en la institución.

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.

El procesamiento de la información se realizó utilizando tablas de frecuencias en Microsoft Excel y matrices para análisis de información cualitativa de información provenientes del análisis documental.

Ciencias Económicas y Administrativas

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión gerencial que se ejerce en la FAREM Matagalpa refleja la misión y visión de la institución, caracterizándose de acuerdo a los siguientes resultados.

Tabla No.2: Congruencia de la Gestión con la Misión y Visión.

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	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”,	
	Los diferentes niveles de mando de la 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).		

Fuente: Análisis Documental realizado por la autora

Al respecto en entrevista realizada a los Directores de Departamento, acerca del monitoreo de la gestión, opinaron que existe un 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.

Ciencias Económicas y Administrativas

En cuanto a los mecanismos de monitoreo encontrados en diferentes documentos, se reflejan en la tabla 3.

Tabla No.3: Mecanismos de monitoreo			
Documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
Manual de Control Interno. Enero 2013.	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;	La gestión que se realiza en los diferentes niveles de dirección, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, 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.	Esta evaluación se realiza con la participación de los miembros del Consejo de Facultad.

Ciencias Económicas y Administrativas

<p>Manual de Control Interno. Enero 2013.</p>	<p>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).</p> <p>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>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>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.</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</p> <p>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>Esta evaluación se realiza con la participación de los miembros del Consejo de Facultad.</p>
<p>Documento de Evaluación de POA</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, lo que conduce a tomar decisiones sobre cambios para el mejoramiento</p>	<p>Los criterios establecidos para evaluar el cumplimiento del Plan Operativo Anual, si bien es cierto son pertinentes, sin embargo debería evaluarse trimestral, para así tomar acciones correctivas en el camino y no esperar hasta final del año para identificar los obstáculos que impidieron lograr las metas para determinar cuanta gestión y control se ha hecho para alcanzar los objetivos de la organización.</p>	<p>Esta evaluación se realiza con la participación de los miembros del Consejo de Facultad.</p>

Ciencias Económicas y Administrativas

<p>Informes Trimestral Facultativos por Áreas.</p>	<p>Este documento es un informe ejecutivo que contiene información de las actividades realizadas en un periodo de 3 meses, por cada área de trabajo de la Facultad. 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 de decisiones sobre cambios para el mejoramiento de la gestión.</p>	<p>Estos informes son elaborados por los jefes de áreas, como son: Vice Decanatura, Directores de Departamentos Docentes, Secretaria de Facultad y Administración, los que reflejan 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>Esta evaluación se realiza con la participación de los miembros del Consejo de Facultad.</p>
--	---	---	---

Fuente: Análisis Documental de la autora y Entrevistas

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 de planes de trabajo que con la integración de los diferentes componentes forman parte de un todo en la materialización de las estrategias para cumplir metas, 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 con un enfoque sistemático, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla No.4: Evaluación del POA (%)

Categoría	0	1	2	3	4	5	Total
Calidad	22.22	0.00	11.12	44.44	22.22	0.00	100.00
Pertinencia	22.22	11.12	44.44	11.11	11.11	0.00	100.00
Oportuno	0.00	44.44	33.33	0.00	0.00	22.22	100.00
Interactivo	22.22	22.22	11.12	11.11	33.33	0.00	100.00
Retro alimen- tador	22.22	0.00	11.12	11.11	11.11	44.44	100.00

Fuente: Análisis Documental de la autora y Entrevistas.

Ciencias Económicas y Administrativas

DISCUSIÓN

Con respecto a la congruencia de la gestión con la misión y la visión, expresada en el Manual de Control Interno validado, la FAREM Matagalpa 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 documental a diferentes documentos institucionales, donde se refleja una coherencia 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.

Los Directores de Departamento expresaron que el Plan de Monitoreo elaborado para dar seguimiento al cumplimiento de la gestión del Plan Estratégico Institucional, es una herramienta muy general que es útil para 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.

En cuanto a los mecanismos de monitoreo, la planificación estratégica es muy importante para orientar el quehacer de la organización donde se definen la misión y visión, y 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 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.

Las autoridades de la FAREM Matagalpa, ponen en práctica mecanismos de monitoreo y de evaluación con el fin de difundir 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.

Por lo que se valora 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 la sede 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 periodo.

La Gestión de la FAREM, según las autoridades que se caracteriza por estar fundamentada en el pilar principal como 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

Ciencias Económicas y Administrativas

los cambios necesarios. 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 con una gestión dinámica desde la planeación estratégica hasta su implementación y control de la misma.

CONCLUSIONES

La Gestión ejercida por los niveles de dirección de la FAREM Matagalpa, se desempeña dentro de un marco de normas y reglas que regulan el quehacer de la institución, en busca de una administración transparente que permite alcanzar la eficiencia y eficacia.

La Gestión Gerencial en la FAREM Matagalpa se caracteriza por estar fundamentada en un liderazgo democrático participativo; predominando el trabajo en equipo adoptando una cultura de planificación y monitoreo que le permita desempeñar una gestión de calidad que mediante los diferentes procesos, caminando hacia la acreditación universitaria.

Se adopta un 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, implementando día nuevas formas de trabajo con tecnología.

REFERENCIAS

- Anthony, R. N. (2007). *Sistemas de Control de Gestión* (Duodécima. ed.). México: Mac Graw Hill.
- Boland, L. (2007) *Función de la Administración. Teoría y Practica*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Garrido, F.J. (2004) *La Comunicación Estratégica*. España: Gestión 2000.
- 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 uantitativa y Cualitativa*: <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>.
- Rubio Domínguez, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sellenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.