

EL SISTEMA DE TRABAJO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN
DEL MUNICIPIO DE COLOMBIA PROVINCIA DE LAS TUNAS

Raúl Ramírez Peña
Ramón González García



1306

El sistema de trabajo del consejo de la administración del municipio de Colombia provincia de Las Tunas

Raúl Ramírez Peña y Ramón González García



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1306/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN

EL SISTEMA DE TRABAJO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL
MUNICIPIO DE COLOMBIA PROVINCIA DE LAS TUNAS

Autores MSc. Raúl Ramírez Peña.

MSc. Ramón González García

Las Tunas, marzo /2011

“Año 53 de la Revolución “

RESUMEN

La tesis es el fruto del trabajo y las investigaciones que el autor ha desarrollado como Secretario del Consejo de la Administración del Municipio de Colombia durante quince años de ejercicio de la actividad. Esta le ha permitido concebir y estructurar un Sistema de Trabajo para el Consejo de la Administración Municipal; se trata de una investigación que ofrece como principal aporte metodológico, la argumentación del Sistema de Trabajo como un subsistema del Sistema de Dirección del Consejo de la Administración Municipal. Desde el punto de vista práctico el principal aporte está dado por la aplicación parcial del Sistema de Trabajo para el Consejo de la Administración Municipal, a fin de contribuir a perfeccionar la gestión que se realiza en las diferentes organizaciones subordinadas, que influya en el desarrollo socioeconómico del Municipio; esta tesis, responde a la línea de Investigación del Perfeccionamiento de la gestión de los Órganos Locales del Poder Popular diseñado por el Centro Universitario Vladimir I Lenin; en el primer capítulo se exponen, los fundamentos teóricos que sustentan su propuesta; en el segundo se presenta, la definición y estructuración del modelo del Sistema de Trabajo del autor.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y DE TRABAJO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.....	7
I.1 Antecedentes Generales del Sistema de Dirección	7
I.2 Génesis del Concepto “Sistema de Trabajo”	16
I.3 El Sistema de Dirección y Trabajo en los Consejos de la Administración del Poder Popular	24
Capítulo II. SISTEMA DE TRABAJO PARA EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE COLOMBIA PROVINCIA LAS TUNAS.....	34
2.1 Caracterización del Poder Popular del Municipio de Colombia.....	34
2.2 Funciones del Consejo de la Administración Municipal.....	35
2.3 Atribuciones, funciones y deberes de los miembros del Consejo de la Administración Municipal.....	37
2.4 Estado actual del Sistema de Trabajo en el Consejo de la Administración Municipal	43
2.5 Exigencias del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal.....	47
2.6 Estructura del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal.....	46
2.7 Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal.....	.57
CONCLUSIONES GENERALES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA.....	.64
INTRODUCCIÓN	

El mundo en que vivimos en el siglo XXI, está caracterizado por la globalización, las crisis, las complejas relaciones internacionales y los vertiginosos e insospechables avances de la ciencia y la técnica, que plantean a los países la necesidad de corregir la actividad de dirección para poder insertarse en el complejo Escenario Mundial y desarrollarse.

A lo largo de la Historia Universal se han desarrollado distintos modelos para explicar e investigar la actividad de dirección, ajustados estos, a la etapa y lugar donde surgen y se desarrollan, siendo el producto del proceso de perfeccionamiento dialéctico del conocimiento humano que parte de la contemplación viva, al pensamiento abstracto y de este a la práctica para transformarlo creadoramente.

A finales del siglo XIX y principios del XX se desarrolló el modelo de las Funciones Generales de Dirección, sobre el cual se estructuró toda la teoría de la Administración Moderna, este permite explicar e investigar la actividad de dirección en cualquier esfera de la vida social.

Sobre las tesis principales que ofrece este modelo durante el siglo XX surgen las restantes Escuelas de Administración, así como múltiples enfoques y concepciones de dirección que absolutizan el papel de una u otra función de dirección.

El enfoque sistémico y la concepción Dialéctico Materialista de la Dirección considerados por distintos modelos, son los dos referentes principales que se ha tenido en cuenta para explicar e investigar la actividad de dirección del Consejo de la Administración Municipal que se ha ido estructurando progresivamente en el Municipio de Colombia Provincia de Las Tunas.

En el año 2001 una visita del Comité Central del Partido arrojó falta de unidad de los modos de actuación de los órganos funcionales del Consejo de la Administración en el Municipio motivado entre otros elementos por problemas en la concepción del Sistema de Dirección determinado por las siguientes causas:

- ❖ El funcionamiento de los niveles de dirección se caracteriza por la pobre coordinación interna entre sus órganos funcionales, el accionar paralelo de los mismos y la generación de indicaciones sin consenso.

- ❖ El Consejo de la Administración Municipal carece de un elemento coordinador que funcionalmente funja como Centro de Gestión del funcionamiento, que recepcione la información, la procese y la someta al equipo directivo para la toma de decisiones colectivas.
- ❖ Las actividades de los órganos estructurales del Consejo de la Administración se caracterizan por la brevedad, orientadas hacia la acción con un cúmulo excesivo de contingencias no contenidas en los planes.
- ❖ Se realizan por separado los procesos que demandan una dirección única, la gestión de dirección, la información y superación de los cuadros y reservas y la dirección administrativa.

Si a ello se suma que los directivos interactúan muchas veces con los ejecutivos a partir de su experiencia personal y con los métodos que consideran, se comprenderá que armonizar los modos de actuación de los distintos Órganos Funcionales que influyen en el funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal constituye un imperativo impostergable.

En el análisis sobre algunos aspectos del funcionamiento del Consejo de la Administración en el 2003 ejecutados por la Secretaría de la Asamblea Nacional del Poder Popular donde se presenta una reflexión de José Ramón Machado Ventura miembro del Buró Político del Comité Central del Partido, y en el Resumen de las Reuniones con los Secretarios de los Consejos de la Administración Municipales en noviembre del 2004 por la Secretaría del Consejo de Ministros, coinciden en mostrar -al menos- una de las aristas que debe contemplar la solución del problema identificado en el 2001 por el Comité Central del Partido en el Municipio y los fundamentos teóricos que debe sustentar el funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal - al referir- se exige optimizar la preparación de los cuadros y sus reservas para la conducción de los procesos asignados, así como el papel rector de la Secretaría del Consejo de la Administración en el funcionamiento de los Equipos Directivos de las organizaciones subordinadas.

Estos antecedentes tratan de buscar la solución a una problemática que -esencialmente- constituye un problema de dirección, sin ofrecer una vía adecuada para ello; en contraste, los principales directivos del Consejo de la

Administración, no solo tienen conciencia del problema, sino que lo localizan de manera muy precisa en lo que coinciden en denominar al “Sistema de Dirección” de la organización -por lo general- aclaran que se trata de algo mucho más específico, la forma en que funciona ese Sistema, lo cual no se ha modificado al ritmo de las exigencias que se le plantean.

Desde el punto de vista práctico las mejores experiencias se recogen a partir del año 2005, en los trabajos realizados por la Secretaría del Consejo de la Administración Provincial con la participación de los Secretarios de los Municipios al establecer intercambios, visitas especializadas, análisis de resultados e implementación de visitas del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, donde se discute con profundidad la falta de vínculo en el accionar de los órganos funcionales que integran el Consejo de la Administración Municipal; haciéndose alusión a las experiencias en cada territorio sobre la Planificación, la Organización, la Dirección, el control, las oportunidades que ofrece la revisión documental, el resumen de la información recopilada en los diferentes controles, así como las críticas al exceso de homologismo impuesto por los niveles superiores que imposibilita la creatividad de los órganos funcionales que componen el Consejo de la Administración Municipal, cuestiones que conducen al autor a irrumpir como Centro de Gestión del funcionamiento del Órgano Administrativo de la Asamblea Municipal del Poder Popular, para dar respuesta práctica a estas realidades.

Las limitaciones que muestra el Órgano Administrativo en el funcionamiento conducen al inicio de la presente investigación, al permitir la formulación del siguiente:

Problema Científico: Las insuficiencias del Sistema de Dirección del Consejo de la Administración Municipal, repercuten en sus potencialidades para lograr mayor pertinencia e impacto en el desarrollo socioeconómico del Municipio.

Se constituye en **objeto** de esta investigación: El Sistema de Dirección del Consejo de la Administración.

Para dar respuesta al problema de esta tesis se plantea como **Objetivo:** Diseñar un Sistema de Trabajo para el Sistema de Dirección del Consejo de la Administración Municipal como base para su desarrollo socioeconómico.

Resulta el **campo de acción**: El Sistema de Trabajo para el Sistema de Dirección del Consejo de la Administración Municipal.

Esta tesis constituirá el fundamento de la siguiente **Hipótesis**: En la consolidación del desarrollo socioeconómico Municipal influye la aplicación de un Sistema de Trabajo que asegure la coherencia de las acciones de los órganos funcionales que forman el Consejo de la Administración Municipal, a partir de convertir la Secretaría del Consejo de la Administración en Centro de Gestión del funcionamiento.

TAREAS DE INVESTIGACION

1. Fundamentación teóricas y metodológicas que sustente el Sistema de Dirección del Consejo de la Administración, con énfasis en la funcionabilidad del Sistema de Trabajo como elemento dinamizador de la gestión pública a nivel local.
2. Caracterización del estado actual del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración en el Municipio Colombia.
3. Diseño del Sistema de Trabajo para progresar en el Sistema de Dirección del Consejo de la Administración del Municipio de Colombia.
4. Determinación de la factibilidad de la implantación del Sistema de Trabajo que se propone.

Todo el trabajo de investigación se realizó sobre la base filosófica y metodológica general que ofrece el Materialismo Dialéctico e Histórico, concepción científica del mundo que permite el análisis multilateral de los fenómenos sociales en general.

El aseguramiento metodológico está dado, en primer lugar, por la utilización de métodos de investigación empírica, como la entrevista, la encuesta y la observación ; los que permiten exponer los problemas funcionales que presenta el Consejo de la Administración del Municipio de Colombia.

Se completó el aseguramiento metodológico con la utilización de los métodos teóricos que se enumeran a continuación:

1. Análisis y Síntesis de todo el material acopiado durante la indagación, para arribar a los criterios y las conclusiones expuestos en la tesis.

2. Abstracción y Generalización de los resultados obtenidos en el desarrollo de las tareas investigativas.
3. Inducción – Deducción, para extraer regularidades –particularmente las referidas a los requerimientos teóricos y metodológicos exigidos para la conformación del sistema de trabajo--, y para elaborar las conclusiones de la tesis.
4. Histórico -Lógico, para revelar la génesis del concepto “sistema de trabajo”, la evolución histórico-universal de este fenómeno y su analógico devenir en la Administración Pública
5. Enfoque Sistémico, para el análisis de las relaciones más importantes de los sistemas de dirección y los sistemas de trabajo estudiados.

La realización de la primera y segunda tarea investigativa permite estructurar el primer capítulo de la tesis, titulado Marco Conceptual del Sistema de Dirección y de Trabajo del consejo d la Administración Municipal, en el que se analizan los requerimientos teóricos y metodológicos que se tienen en cuenta para conformarlo.

El Segundo Capítulo se dedica a la concepción del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración del Poder Popular del Municipio de Colombia, dando cumplimiento a lo planteado al respecto tercera y cuarta tarea investigativa.

Esta investigación tiene como novedad en el orden metodológico la argumentación del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración del Poder Popular del municipio de Colombia diseñado por el autor.

Desde el punto de vista práctico, el principal aporte de esta tesis radica en la aplicación parcial del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración del Municipio de Colombia.

La actualidad del tema se manifiesta al encontrarse implícito dentro de los objetivos estratégicos del Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular de Colombia como parte de la siguiente aspiración: Perfeccionar la influencia de los órganos funcionales del Consejo de la Administración a partir de lograr un equipo directivo territorial basado en los principios de la dirección participativa, cuestión que ha sido reorientado por el Grupo de Perfeccionamiento

del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y DE TRABAJO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

INTRODUCCIÓN

En el Consejo de la Administración Municipal cobra cada vez mayor importancia el papel que juega en el Sistema de Dirección la aplicación de un Sistema de Trabajo que admita alcanzar una participación activa y consciente de sus órganos funcionales en la Gestión Administrativa, a partir de lograr unidad, la coherencia, el compromiso, la contribución y la responsabilidad en el cumplimiento de la Misión de la Organización.

En este Capítulo se abordan los referentes teóricos y conceptuales acerca del Sistema de Dirección al considerar este como el objeto de estudio de esta investigación, se expone la génesis del concepto Sistema de Dirección y del Sistema de Trabajo y se hace referencia al estado actual del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal.

I.1 Antecedentes Generales del Sistema de Dirección

Los primeros modelos para explicar la actividad de dirección fueron creados por la llamada “Escuela Empírica de Administración” (Koontz y ÖDonnell 1967), como se limitaban a describir la actividad de dirección en un lugar específico o una esfera productiva determinada, por lo general no logran ofrecer conclusiones teóricas generalizables a todas las ramas y sectores de la sociedad.

Esta limitante, tuvo su respuesta en el modelo de las funciones generales de dirección, sobre el cual se estructuró toda la “Teoría de la Administración Moderna”; puede decirse que con el modelo de las “Funciones Clásicas de Dirección”, si bien en la práctica se planifica, organiza, dirige y controla, tales funciones de dirección sólo pueden ser separadas, jerarquizadas y organizadas en el plano teórico, ya que –realmente--, son partes ineludibles de un proceso único que obliga a ejercerlas asociadamente.

"Si la Teoría General de Sistemas es una herramienta de análisis, porque va de lo complejo a lo simple, del todo a las partes; podemos inferir que el enfoque de sistemas es un elemento de síntesis ya que va de lo simple a lo complejo, de las

partes al todo". (Martínez, 1990)

Sin lugar a dudas, el término a partir del cual se desarrolla tanto el proceso de análisis que propicia la Teoría General de Sistemas, como del proceso de síntesis que permite el Enfoque Sistémico, es el concepto Sistema; el estudio detallado de todas las definiciones que se puedan citar, permite determinar los siguientes rasgos esenciales que caracterizan todo sistema.

1. La composición: Dada por el conjunto de elementos que conforman el todo.
2. La organización interna: Dada por su estructura y funcionamiento. La estructura es una relación estable, aunque mutable, por lo que conserva la integridad del Sistema; en cambio, el funcionamiento es proceso, por lo que, entrando en contradicción con la estructura, provoca cambios y/o renovaciones en los elementos estructurales. El resultado integrado del funcionamiento de los componentes en el ámbito de una estructura, son las funciones.
3. El carácter específico de la interacción con el medio ambiente: Dada por la red de comunicaciones externas que establecen sus componentes.
4. La cualidad resultante de la integración y de la formación del sistema: Dada por las relaciones e interacciones que se establecen entre sus componentes.

La categoría "sistema" se utiliza desde la Antigüedad en el campo filosófico, e incluso se han elaborado distintas clasificaciones de los mismos a lo largo de la Historia Universal.

La más reciente data del siglo XX y fue realizada atendiendo a las relaciones que se establecen entre los sistemas: "En el mundo existen muchos tipos de sistemas integrales (...) Todos ellos pueden dividirse en dos grandes clases: sistemas autogobernados y sistemas gobernados, dirigidos" (Afanasiev, 1997).

En correspondencia con esta última clasificación, podemos hablar de la existencia de dos grandes grupos de sistemas:

- 1º. Sistemas dirigidos: Son aquellos que carecen de subsistemas u órganos propios de dirección, por lo que funcionan estableciendo –predominantemente– relaciones de coordinación entre sus componentes. Por lo general están sometidos a la influencia directiva de otros sistemas.

2º. Sistemas auto-dirigidos: Son aquellos que poseen sus propios subsistemas u órganos de dirección, por lo que entre sus componentes se establecen -predominantemente-, relaciones de subordinación. Se caracterizan por poseer la capacidad de conservar la estabilidad de sus parámetros fundamentales, pese a los cambios del medio ambiente. Se distinguen además por estar compuestos en realidad por dos subsistemas: uno dirigente y otro dirigido; entre los cuales se establecen conexiones directas (del sistema dirigente hacia el dirigido) y conexiones inversas (del sistema dirigido hacia el dirigente), en virtud de las cuales el sistema –visto como un todo-- funciona en CIRCUITO cerrado, con la particularidad de que no existen líneas divisorias absolutas entre sus dos subsistemas, ya que el sistema dirigente en cierto modo, es también dirigido por el sistema que dirige.

Los argumentos que justifican esta clasificación, son precisamente los que inducen a una importante conclusión a los efectos que nos ocupa: “(...) la dirección es una propiedad, un atributo de todo sistema autogobernado. Esta es la razón de que la dirección sea la misma autonomía, la gobernación con las fuerzas propias”. (Afanasiev, 1997)

Al definir la dirección en la sociedad, -por lo general-, los investigadores utilizan expresiones como “influencia consciente”, “proyección y consecución de objetivos”, entre otras, con las cuales la presentan como si se tratara de un fenómeno eminentemente subjetivo.

A la luz de tales definiciones, es prácticamente imposible definir y estructurar un Sistema de Dirección, por lo que –a tales efectos—resulta imprescindible rescatar y restablecer la Concepción Dialéctico Materialista de la Dirección, desarrollada por Carlos Marx durante el siglo XIX, enriquecida por otros investigadores durante el XX y prácticamente olvidada en los inicios del siglo XXI.

Carlos Marx reveló que la Dirección es un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de producción social, ya que “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales.” (Marx, 1867)

Luego, a partir del análisis del desarrollo histórico de este fenómeno en el modo de producción capitalista, descubrió cómo la Dirección se convierte en una condición material de la producción: (Marx, 1867)

Después, reveló la naturaleza esencial de la Dirección como atributo y función del capital, como función de explotación y –por tanto— como relación de producción:

“(…) Esta función de dirección, de vigilancia y enlace, se convierte en función del capital tan pronto como el trabajo sometido a él reviste carácter cooperativo.” (Marx, 1867)

“... El papel directivo del capitalista no es solamente una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo, como algo inherente a él; es también una función de explotación en el proceso social del trabajo.” (Marx, 1867)

“(…) El capitalista no es tal capitalista por ser director industrial, sino al revés: es director industrial por ser capitalista. El alto mando sobre la industria se convierte en atributo del capital, como en la época feudal eran atributo de la propiedad territorial el alto mando en la guerra y el poder judicial.” (Marx, 1867)

Puede decirse incluso, que Marx descubrió su principal componente como relación de producción --la subordinación--, al afirmar:

“...Desde un punto de vista ideal, la coordinación de sus trabajos se les presenta a los obreros como plan; prácticamente, como la autoridad del capitalista, como el poder de una voluntad ajena que somete su actividad a los fines perseguidos por aquella.” (Marx, 1867)

“(…) La división del trabajo en la manufactura supone la autoridad incondicional del capitalista sobre los hombres que son otros tantos miembros de un mecanismo global de su propiedad...” (Marx, 1867)

El investigador alemán G. Assmán es uno de los estudiosos del Marxismo–Leninismo que demuestra haber comprendido la esencia de la concepción dialéctico materialista de la Dirección, al asegurar que "La dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas." (Assmán, 1977)

Elemento que sirve de base en la consideración en el Sistema de Dirección del Consejo de la Administración al incluir en este como elemento esencial el registro de

la información en el proceso de interacción recíproca entre los directivos y los ejecutivos.

Sin embargo, la Dirección no sólo existe donde hay relaciones de subordinación recíproca entre dirigentes y dirigidos, socioeconómicamente determinadas sino entre los dirigentes y entre los dirigidos. El propio Carlos Marx destacó que "...por su contenido, la dirección capitalista tiene dos bordes, como los tiene el propio proceso de producción por él dirigido..." (Marx, 1867)

A partir de este juicio, el investigador soviético A.M. Omarov, llegó a la conclusión de que: "En la actividad de la dirección se observan con precisión dos aspectos: la dirección de las cosas (las máquinas y los mecanismos) y la dirección de los hombres o, hablando con mayor exactitud, de las relaciones de los hombres, que surgen en el proceso de producción de bienes materiales."(Omarov, 1977)

Cuando se analiza la cita de Omarov añadiéndole estas precisiones, se deduce –en primer lugar– que al hablar de Dirección es preciso distinguir si el término se utiliza para referir la "dirección de los procesos" --esto es, el proceso en el que se planifica, organiza, dirige y controla el desarrollo de los procesos de producción y/o servicios que se ejecutan--; o si se quiere referir el "proceso de dirección de las personas" --al que se puede denominar simplemente "proceso de dirección"--, mediante el cual, lo que se planifica, organiza, dirige y controla es la utilización de su fuerza de trabajo y el desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas laborales.

Siguiendo esta lógica es posible diferenciar dos formas de existencia de la dirección: dirección de proceso: Forma de existencia de la dirección en la que --a partir de los objetivos propuestos-- se planifica, organiza, dirige y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, observando los principios técnico-organizativos y científicos que lo rigen. Se distingue por el hecho de que el agente social que ejecuta el proceso puede ser quien ejerza las funciones de dirección, por lo que no supone necesariamente la división entre dirigentes y dirigidos.

1. Proceso de Dirección: Forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: "la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos". (Assmán, 1977). Constituye una relación social -- histórica, cultural y sociopolíticamente determinada-- que se establece entre los

dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un proceso de interacción el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, dirigen(se reajustan, se modifican, se establecen normas, se evalúan) y controlan, los modos de actuación requeridos para: 1) fomentar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, 2) desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; y 3) garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

La comprensión de esta definición exige que se precisen los términos “relaciones de subordinación” y “relaciones de colaboración” que la encabezan:

Omarov precisó las dos “aristas de la dirección” de los que habla Marx, destacando que “...los aspectos técnico-organizativos y socio-políticos de la dirección, al igual que las relaciones por ellos expresadas, forman los dos aspectos recíprocamente relacionados del proceso único de la división y la cooperación del trabajo.”(Omarov, 1977)

Para que la actividad de dirección se desarrolle como una actividad profesional de dirección es preciso que los dirigentes comprendan que –como cualquier otro profesional--, tienen la responsabilidad de diseñar, rediseñar y perfeccionar un complejo sistema --con procesos sistémicos--, cuyo efectivo funcionamiento depende de la acertada conducción de cada una de las partes que conforman el todo, en el caso de la Administración Pública todas las organizaciones que forman la organización municipal: el Sistema de Dirección Institucional.

“El Sistema de Dirección se define como el conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas.”(González, 1978)

Está conformado por los siguientes subsistemas, cada uno de los cuales constituye un sistema en sí mismo:

- El Sistema de Interacción con el Medio. (Afanasiev, 1997): Compuesto por la red de comunicaciones que establece el sistema con el medio en el que se desenvuelve, en la medida en que desarrolla su sistema de trabajo.
- El Sistema Normativo: Compuesto por toda la filosofía de gestión del sistema, generalmente expresada en la formulación del propósito socioeconómico o encargo social de la organización dirigida, su misión y su visión, sus políticas generales, valores y principios; sus normas o reglas; sus funciones y atribuciones y sus objetivos de carácter estratégico. Comprende además el conjunto de códigos, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, planes, acuerdos y decisiones que establece el sistema dirigente con carácter obligatorio para el sistema dirigido.
- El Sistema de Gobierno: Integrado por las personas y/o grupos de personas que definen la línea de mando en el sistema dirigente, porque tienen poder para tomar decisiones trascendentales en cada uno de sus niveles de dirección, así como la facultad de manejar toda la información que se requiera para ello.
- El Sistema Organizativo: Integrado por los órganos estructurales y funcionales, cargos o responsabilidades, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Proporciona la estructura y organización interna del sistema, generalmente representada en un organigrama.
- El Sistema Tecnológico: Compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos que se utilizan regularmente en el ejercicio de las funciones directivas. Comprende también los que se emplean para establecer la disciplina, otorgar reconocimientos, aplicar sanciones, medir la eficiencia, constatar resultados, recoger informaciones, evaluar estados de opinión, determinar deficiencias, enfrentar situaciones específicas, entre otros.
- El Sistema de Trabajo: Integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema.

La dinámica entre sus distintos subsistemas puede ser ilustrada con ayuda del siguiente esquema: (Alonso, 2002)

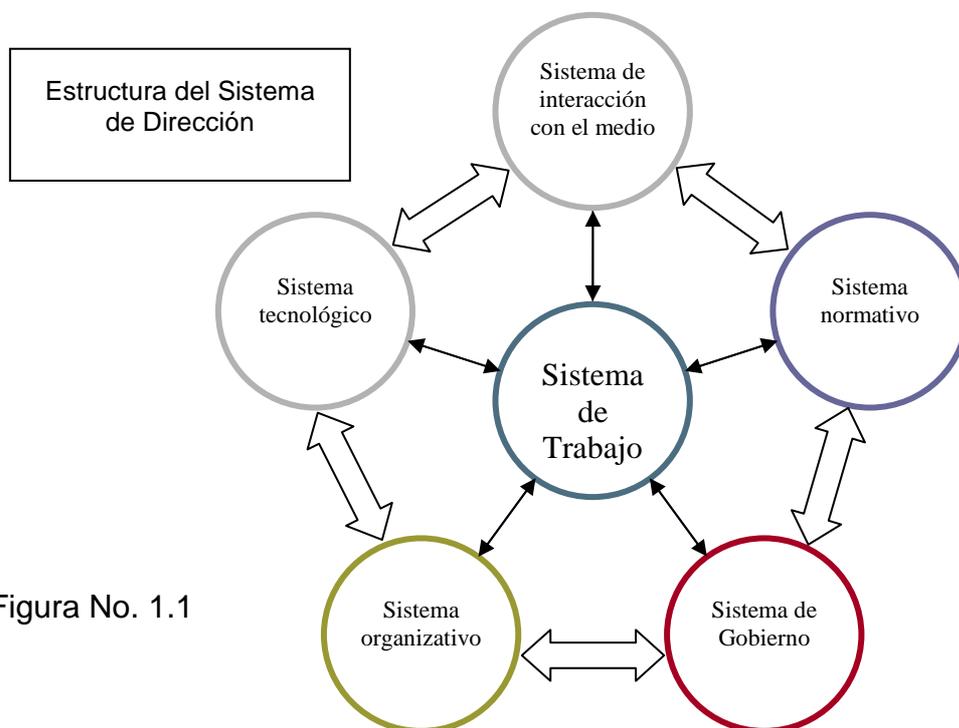


Figura No. 1.1

Según esta figura, la actividad de los directivos y de los ejecutivos, no se explica a partir del cumplimiento ordenado de las clásicas funciones de dirección, sino a partir de la dinámica del trabajo cotidiano, en la cual se ejercen todas las funciones de dirección a la vez que, en la medida en que diseñan, rediseñan, desarrollan y perfeccionan los distintos subsistemas que conforman el Sistema de Dirección.

El autor coincide en que la actividad de dirección desde la perspectiva planteada por Alonso no se reduce al cumplimiento de las funciones generales de dirección ni a la observancia de una serie de pasos o reglas, sino que implica el conocimiento profundo y la creativa conducción de un complejo sistema en el que se desarrollan distintos procesos paralelos e interdependientes, sin embargo aprecia como una limitación en los órganos funcionales que conforman el Consejo de la Administración Municipal la especialización jerarquizada de los miembros del Equipo Directivo en actividades determinadas, que si bien posibilita mayor profundidad en los controles deja una brecha para la consolidación de la dirección colectiva y estimula el trabajo paralelo que conduce a la generación de orientaciones sin consenso, cuestiones que están hoy latentes en el funcionamiento Administrativo.

La función básica del Sistema de Trabajo como un subsistema del Sistema de Dirección Institucional es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se concrete en el sistema tecnológico, llegue a formar parte de la actividad cotidiana de cada trabajador y se irradie al entorno en que se desarrolla el sistema con una óptica integradora de los procesos.

Para lograrlo, debe cumplir en la práctica dos funciones mucho más específicas: 1) Propiciar la planificación, organización, dirección y control de relaciones de cooperación entre los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección, así como las que se manifiestan en la interacción entre las estructuras dirigentes y dirigidas. 2) Permitir de manera sistemática el análisis, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

Tales funciones lo obligan a interactuar constantemente con los restantes subsistemas del Sistema de Dirección, así como a desplegar un continuo proceso de comunicación interna entre los órganos estructurales del Consejo de la Administración y de intercambio de información con los factores del medio que inciden en su funcionamiento.

El Sistema de Trabajo existe como un sistema independiente, y auto contenido en los subsistemas que lo integran, aún cuando no es más que un subsistema del Sistema de Dirección y por tanto, depende de los objetivos que éste se ha propuesto, del accionar de sus restantes subsistemas y del entorno en que se desarrolla.

I.2 Génesis del concepto “Sistema de Trabajo”

La referencia más remota en la que se alude a la conformación de los elementos de un Sistema de Trabajo, aparece en el primer tomo de “El CAPITAL”, obra en la que --tras un profundo estudio del funcionamiento de las empresas e industrias en la época del capitalismo pre-monopolista—, Carlos Marx define: “La forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados, se llama Cooperación.”(Marx, 1867)

Siendo así, puede decirse que la cooperación es un modo de planificar, organizar, dirigir y controlar las relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos; modo que no es creado por los obreros, sino impuesto por los capitalistas en función de sus intereses. Como para ratificar tal conclusión Marx afirma: “...La coordinación de sus funciones y su unidad como organismo productivo radican fuera de los obreros en el capital que los reúne y mantiene en cohesión.” (Marx, 1867)

Los clásicos del Marxismo veían la cooperación, como un fenómeno natural y eterno, catalizador de la unidad y organización del movimiento obrero y, en consecuencia, del estallido de la Revolución Socialista. Federico Engels –por ejemplo— todavía en 1873, observaba complacido y esperanzado: “...La acción coordinada, la complicación de los procedimientos, supeditados los unos a los otros, desplaza en todas partes a la acción independiente de los individuos; y quien dice acción coordinada dice organización”. (Engels, 1873)

Sin embargo, a finales del siglo XIX y principios del XX –como una de las más inmediatas consecuencias de la Revolución Científico Técnica que condujo al capitalismo a su fase imperialista--, el natural y espontáneo “sistema de trabajo” de la producción industrial, fue paulatinamente sustituido y negado, por una artificial y premeditada concepción teóricamente estructurada sobre la optimización de la cooperación en la actividad productiva.

El primer sistema de trabajo fue creado a principios del presente siglo en los Estados Unidos de Norteamérica, por Frederick W. Taylor, a partir de un principio general cuya formulación revela la violación intencionada de la cooperación: “Toda la planeación que bajo el sistema antiguo era llevada a cabo por los obreros, como resultado de su propia experiencia, debe necesariamente, bajo el nuevo sistema, ser hecha por la administración de acuerdo con las leyes de la ciencia... (...) También está muy claro que en la mayor parte de los casos se necesita un tipo de persona para hacer planes futuros y otro tipo totalmente diferente para ejecutar el trabajo” (Taylor, 1915)

Esencialmente el sistema de Especialización en tareas de Taylor consiste en que “... las funciones son cuidadosamente planeadas con relación al movimiento y tiempo para dar con el mejor método:

Siguiendo el modelo taylorista, los dirigentes de talleres se hicieron cargo de la

programación de la actividad productiva, del diseño de los métodos de interacción laboral, del control detallado de la ejecución de lo programado e incluso, del proceso de adiestramiento del personal; para lo cual se vieron obligados a crear una estructura jerárquico-funcional, con jefes y supervisores intermedios.

Resulta significativo que en este primer alumbramiento, no se aprecia mucha diferenciación entre los conceptos “sistema de dirección” y “sistema de trabajo”. En efecto, el sistema de dirección de Taylor –en esencia-- no era más que un sistema de trabajo creado para dirigir el sistema de trabajo natural de la producción capitalista: la cooperación.

En 1916, Henry Fayol, ingeniero y ejecutivo francés, publicó una teoría completa acerca de las funciones generales de los sistemas administrativos: “prévoyance (planificación), organisation (organización), commandement (autoridad, mando), coordination (coordinación), et controle (y control)” (Fayol, 1916)

Con estos aportes estructuró un Sistema de Dirección en toda la extensión del término. Al explicar cómo, de qué manera podían aplicarse estas funciones en una empresa, Fayol enumeró, jerarquizó y sistematizó un conjunto de preceptos de dirección que constituían instrucciones o reglas de obligatorio cumplimiento en el desarrollo de las relaciones entre dirigentes y dirigidos en todos los niveles de la organización:

“1)- Conocimiento del personal; 2)- eliminación de la incompetencia; 3)- establecimiento de convenios claros y precisos entre el dirigente y el empleado; 4)- demostración con el ejemplo del dirigente; 5)- revisión periódica de la estructura de la organización; 6) utilización del método de conferencias para llegar a una decisión; 7) oposición a enfrascarse en los detalles y 8)- desarrollo de la unidad, la energía, la iniciativa y la lealtad entre el personal.”(Fayol, 1916)

La observancia de tales preceptos suponía el establecimiento de un Sistema de Trabajo que, en esencia, no sólo satisfacía los requerimientos metodológicos planteados por Taylor, sino que superaba el modelo taylorista al rebasar los marcos del taller, para ser aplicable en el ámbito de toda la empresa.

Al calor de las concepciones de Elton Mayo y su “Escuela de las Relaciones Humanas”, el sistema de trabajo basado en la “Especialización de Tareas”, empieza a ceder espacio –si no en el plano práctico, al menos en el plano teórico-- al nuevo

“... concepto de "enriquecimiento de tareas" o "job enlargement ", por medio del cual hay delegación de tareas y responsabilidades y los empleados participan en las decisiones y el control del proceso.” (Arias, 2000)

Durante la década de 1940, en el Instituto Tecnológico de Massachussets, Erwin H. Schell analizó críticamente la definición dada por Allan H. Mugensen y la desarrolló, partiendo del criterio de que el llamado proceso de “simplificación del trabajo” sólo resultaba verdaderamente significativo, si se concebía en cada rama y sector de la vida de la sociedad, en correspondencia con sus características, como un sistema integrado por tres partes: la filosofía, el modelo y el plan de acción. Sobre tales argumentos, mantuvo las siglas con las que Mugensen identificó el proceso, pero lo denominó “significación del trabajo”.

Para instaurar el sistema de significación del trabajo, en lugar de ofrecer pasos, Schell propuso --a la manera de Fayol-- un conjunto de preceptos generales o normas de dirección: 1)- Creer sinceramente que existe un recurso de vastas dimensiones, diseminado y poco explotado, de ingenio y creatividad en casi todos los miembros de la plantilla. 2)- Liberar este poderoso recurso proporcionándole a las personas la satisfacción que buscan en su trabajo, las cuales se encuentran en un puesto de trabajo desafiante que permita sensaciones de realización, responsabilidad, crecimiento, progreso, disfrute del trabajo mismo y reconocimiento de los logros. 3)- Brindar a los directivos y supervisores la oportunidad de desarrollar su capacidad para resolver problemas que surjan en materia de relaciones humanas.” (Lester y Jackson, 1997)

Por otra parte, las nefastas consecuencias socioeconómicas y psicológicas que dejó el conflicto bélico, unidas a la influencia ideopolítica del naciente Sistema Socialista Mundial, provocaron durante los años '50 y '60 tal voluminosa y vertiginosa erupción de concepciones sociológicas y psicológicas acerca de las relaciones humanas y la motivación en la actividad productiva, que las ideas Mugensen y Schell fueron relegadas al olvido, hasta el punto de que hoy, apenas se les cita en la bibliografía especializada.

Injustamente, se habla más de las especulaciones teóricas de Douglas Mac Gregory en torno a la “Teoría X” y la “Teoría Y” (Mac Gregor, 1960), aun cuando no fue capaz de demostrar --en términos prácticos-- cómo pasar de una a la otra, a pesar de que Mugensen y Schell ya habían despejado tal camino. Sistematizando la

injusticia, también se habla más de Frederick Herzberg, psicólogo alemán que complementó el ideario de MacGregory con la tesis del “reforzamiento positivo” (Herzberg, 1973) y su llamada “carga vertical”, (Portuondo, 1997) a pesar de que su propuesta, en lugar de ofrecer un sistema de trabajo superior al de Mugensen y Schell, se limitó a ofrecer un conjunto de pasos para diseñar puestos de trabajo.

En 1950 Edwards W. Deming dicta en Japón una serie de conferencias sobre control de calidad (Ishikawa, 1981), que fueron posteriormente llevadas a la práctica, desarrolladas y sistematizadas por Kaoru Ishikawa.

El llamado “Sistema Kanjii” de Kaoru Ishikawa es un sistema de trabajo que se desarrolla a partir del siguiente algoritmo general:

- a) Cada necesidad insatisfecha, problema, idea o propósito desarrollador, proveniente de cualquier lugar de la organización, es presentado por quien la detecta –independientemente de su cargo—ante su equipo de trabajo.
- b) El equipo de trabajo se constituye en “Círculo de Control de Calidad” para estudiar la problemática planteada mediante el empleo de diferentes técnicas de control de calidad, hasta lograr consenso sobre lo que debe hacerse al respecto en la organización.
- c) La decisión adoptada por consenso se somete a la consideración de otro Círculo de Control de Calidad, directa o indirectamente relacionado con el asunto, y/o se eleva al nivel jerárquico superior para la toma de decisiones.
- d) El nivel decisorio analiza la propuesta en un proceso en el que, más que aprobar o desaprobado la solución planteada, lo que interesa es 1)- la participación directa de los subordinados en la toma de decisiones; 2)- la valoración de la correspondencia entre las nuevas propuestas y las metas de la organización; 3)- la interacción e intercambio continuo entre equipos, así como entre superiores y subordinados; 4)- la combinación de objetivos individuales y colectivos y 5)- el desarrollo de habilidades para manejar las tareas y relaciones. (Raudsepp,1986)

Entre 1976 y 1979, C. Argyris y Donald Schön publican un grupo de obras en las que desarrollan la “Teoría del Aprendizaje Organizacional”. Entendiendo el “aprendizaje organizacional” como “... cualquier cambio que afecte en alguna medida la teoría de acción de la organización, con resultados relativamente

persistentes...” (Gómez, 1996); presentaron dos modelos contrapuestos: Uno inhibidor del aprendizaje organizacional y otro que resultaba facilitador del mismo.

Como sintetiza Sergio Gómez (1996), para lograr la instauración del segundo modelo, Argyris y Schön proponían a los jefes de las organizaciones: “1)- Compartir el control con quienes están capacitados y tienen competencias para diseñar e implementar las acciones; 2)- someter a discusión pública los conflictos creados y favorecen su solución, dando plenas posibilidades de expresión a los integrantes de la organización; 3)- en lugar de crear ciclos inhibidores o rutinas defensivas, trabajar por resolver entre todos la situación, aun cuando para ello fuera necesario reanalizar los valores de la organización y adoptar nuevos, surgidos de la necesidad..”(Gómez, 1996).

Por ejemplo, Donald Schön, subrayaba que “... en el mundo actual una organización eficiente es aquella que tenga una alta capacidad para el aprendizaje organizacional, capacidad que sólo pueden desarrollar sus propios directivos.” Schön, s/f)

La primera referencia directa al término “sistema de trabajo” que se encuentra en la literatura de los países capitalistas, aparece en la obra de Keith Davis y John W. Newstrom, “El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional”, publicada por primera vez en 1980, en la cual dedican un epígrafe al tema “el Sistema de Trabajo y las personas”.

Estos autores parten de un criterio formulado como axioma: “Hay dos formas básicas de organizar el trabajo. La primera se relaciona con el flujo de autoridad y es conocida como estructura organizacional, o simplemente organización (...) La segunda se relaciona con el flujo del trabajo mismo de una organización a otra y es conocida como “procedimiento”. Otros nombres son “método”, “sistema de trabajo” y “flujo de trabajo.” (Davis y Newstrom, 1980)

Los autores pretenden demostrar que las organizaciones capitalistas, a través de su propio sistema de trabajo, pueden irradiar hacia la sociedad una influencia educativa y desarrolladora. El sistema de trabajo, por tanto, desde su concepción, debe ser proyectado hacia afuera, irradiando hacia el medio y la sociedad.

Keith Davis y John W. Newstrom definen el comportamiento organizacional como “... el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las

personas actúan dentro de las organizaciones. (...) (Devis y Newstrom,1980), investigación-acción a la que convocan a todos los dirigentes, para diseñar un “marco de referencia integrado por elementos que reflejen cómo es guiado el comportamiento a través del logro de las metas organizacionales”, al que denominan Sistema de Comportamiento Organizacional.

Los autores mencionan cuatro elementos claves --las personas, la estructura, la tecnología y el medio -, pero no sienten la necesidad de precisar cuáles, ya que —en esencia—se están refiriendo a las que existen en todas y cada una de las organizaciones de la sociedad, es decir, a la sociedad misma.

Reveladas estas posiciones, se comprende además por qué Davis y Newstrom terminan su exposición significando: “Cuando se aplican adecuadamente los conceptos del comportamiento organizacional, éste se convierte en un sistema de compensación triple en el que se alcanzan los objetivos individuales, los de la organización y los sociales. (...) Posiblemente el mayor beneficiario de este sistema de triple recompensa sea la sociedad misma, puesto que recibe mejores productos y servicios, mejores ciudadanos y un ambiente de colaboración y progreso. (...)”(Devis y Newstrom,1980)

Históricamente las empresas complejas, los grandes monopolios y los organismos internacionales han contado con redes de dependencias --sucursales, filiales, etc. — , dirigidas desde una “casa matriz”. Sin embargo, sólo en los últimos años del siglo XX la creación, el funcionamiento y el desarrollo de tales instituciones, se ha empezado a convertir en el Sistema de Trabajo del sistema de dirección rector.

La iniciativa ha sido recibida por los teóricos con una lluvia de nuevas denominaciones, --tales como “organización flexible”, “orgánica”, “virtual”, “innovadora”, “inteligente”, “matricial”, “en red”, entre otras— atribuidas a las empresas, monopolios y organismos que “... enfrentan las exigencias del ambiente haciendo uso de unidades de enlace inmediato, “laterales”, las que poseen la mayor resistencia y velocidad de respuesta. “(Gallardo, 1999)

Corresponde a Lenin el mérito histórico de haber sido el primero en pensar, plantear y fundamentar la necesidad de establecer un sistema de trabajo único para todo el aparato estatal y, por tanto, de aplicación nacional.

Esta idea la esboza desde que planteó las tres condiciones básicas que debía reunir

el sistema de dirección de la sociedad socialista: "...1)- La competencia y espíritu práctico; 2)- la conjugación de los métodos administrativos y científicos; y 3)- la existencia de un determinado sistema en la actividad del aparato de gobierno." (Afanasiev, 1997)

Afanasiev significa que Lenin, al referirse a la condición antes subrayada, insistía en la necesidad de que "...se pensara en el Sistema de Trabajo..." (Afanasiev, 1997) porque "... La ausencia de trabajo coordinado de los diversos departamentos es uno de los mayores males que entorpecen la edificación económica..." (Afanasiev, 1997) Además, Lenin sugería que al pensar en ello, se tuviera en cuenta que "... En esta esfera lo específico y principal no es la dirección, sino la "vinculación" "entre la dirección central" y las amplias masas de trabajadores..." (Lenin, 1921)

Le preocupaba a Lenin tanto o más la forma de actuar de los dirigentes, la manera en que éstos interactuaban con los subordinados, la Unidad y coherencia de las acciones, que el estricto cumplimiento de las funciones y tareas que se les había asignado. Esto explica su insistencia en la observancia de dos "... reglas de acción, conducta y formas precisas de actuación" (Hernández, 1986) que han pasado a la Historia con el nombre de "principios leninistas de dirección"(El Centralismo Democrático y Unidad de la dirección política y económica); no se limitó a concebir cómo debía estructurarse y cómo debía funcionar el sistema de trabajo a nivel nacional, sino que reconoció también la necesidad de concretarlo a nivel de empresa y taller. A tal efecto, desde 1921 aprueba la introducción del cálculo económico en las empresas e indicó el desarrollo de la Emulación Socialista como sistema de trabajo a nivel de taller.

Posterior al triunfo de la Revolución Socialista en China, ya se plantea de manera clara y directa la necesidad de instaurar un nuevo sistema de trabajo que propiciara la dirección efectiva del desarrollo socioeconómico y político del país.

Esta necesidad fue formulada en los términos siguientes: "En nuestros organismos económicos y financieros deben ser eliminados los males como la desunión, la insubordinación y la falta de coordinación; debemos establecer un sistema de trabajo unificado, idóneo, apto para llevar a la práctica en su totalidad nuestras orientaciones políticas y nuestros regímenes de trabajo. Con el establecimiento de un sistema unificado, aumentará la eficiencia." (Tse-Tung, 1942)

El Sistema de Trabajo orientado por Mao Tse-Tung, esencialmente se basa en los principios leninistas de dirección, pero no es una copia mecánica del sistema de trabajo soviético concebido por Lenin; Mao lo enriquece y desarrolla tratando de adaptarlo a las condiciones concretas de China, donde hacía falta –más que describir cómo debía funcionar el sistema a nivel nacional--, cómo podía materializarse a nivel local, en cada nivel de dirección, en cada empresa y en cada centro de trabajo, tuvo el mérito de distinguir la necesidad e importancia de hacer corresponder el sistema de trabajo que se aplicara en el país, con las características socioeconómicas, políticas y culturales de la nación y desarrollarlo en función de perpetuar las mismas, mucho antes de que Kaoru Ishikawa llegara a semejantes conclusiones en Japón

El nacimiento del Sistema Socialista Mundial en el contexto de la Segunda Guerra Mundial y la consiguiente división del mundo en dos bloques socioeconómicos, políticos y militares diametralmente opuestos, planteó la necesidad de perfeccionar sobre bases científicas los sistemas de dirección de las empresas socialistas, así como el conjunto de relaciones que éstas establecen a nivel social; como condición básica para garantizar la creación de la “base técnico-material del socialismo”.

Durante las décadas de 1950 y 1960 muchos científicos del campo socialista, tomando como referencia los principios leninistas de dirección; como resultado, ya en los años '70 se habla de la existencia de una nueva ciencia social, la “Dirección Científica de la Sociedad”, de una nueva disciplina científica, la “Organización Científica del Trabajo” (Dubrovskij, 1970) y –dentro de ella— de una nueva esfera de investigación, la llamada “Organización Científica del Trabajo de Dirección” (Kachalina, 1971)

Inconforme con las concepciones elaboradas por la llamada “Organización Científica del Trabajo de Dirección” y particularmente con el Cálculo Económico, el investigador soviético G.J. Popov --basándose en la obra “preparación de los cuadros para la dirección de las empresas”, del francés Poll de Briuine--, fundamentó la tesis de que la esencia del sistema de trabajo de un dirigente radicaba en el desarrollo de la capacidad de dirección de sus subordinados, para lo cual había que capacitarlos de manera sistemática, en la propia ejecución de las funciones directivas. (Briuine, 1968)

Siguiendo esta lógica, propuso un nuevo sistema de trabajo, denominado “sistema de desarrollo del arte de dirección”, al que caracterizó con los siguientes términos: “Una de las tareas importantes del arte de la dirección es el estudio de las situaciones en las que se manifiestan palpablemente las cualidades necesarias para la administración. El dirigente, al estudiar las muestras de dirección, está llamado no sólo a asimilar las reglas y las percepciones, no sólo a desarrollar los hábitos, sino también a elaborar el método específico de razonamiento, el estilo de su actividad.”(Popov, 1970) Es decir conformara un sistema de Trabajo adecuado.

I.3. El Sistema de Dirección y de Trabajo en los Consejos de la Administración del Poder Popular

En Cuba toda la actividad del sector público se rige por la Constitución de la República. La Ley de leyes en su artículo 16 establece que “El estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país”, y en su artículo 17 confirma que “El Estado administra directamente los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo.” Más adelante, en su artículo 95 establece que “El Consejo de Ministros es el órgano ejecutivo y administrativo y constituye el Gobierno de la República “y en el artículo 98 define las principales atribuciones del mismo, entre ellas la de organizar y dirigir la ejecución las actividades políticas, económicas, culturales, científicas, sociales y de defensa.

En lo que respecta a los Órganos Locales la Constitución de la República en su artículo 103 señala que” las Asambleas del Poder Popular, son los órganos superiores de poder del Estado y, en consecuencia, están investidos de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su demarcación respectiva y para ello, dentro del marco de su competencia y ajustándose a la ley, ejercen gobierno”. En ese mismo artículo expresa que “ Las administraciones locales que estas Asambleas constituyen, dirigen las entidades económicas, de producción y de servicios de la Subordinación local “ y más adelante, en el artículo 118 afirma que “ Los Órganos de Administración que constituyen las Asambleas del Poder Popular funcionan de forma colegiada y su composición, integración, atribuciones y deberes se establecen en la ley”, constituyendo estas las bases sobre las que se levanta todo el sistema de la Administración Pública cubana, en lo que concierne a los órganos locales del Poder Popular.

Las Asambleas designan al Consejo de la Administración como su órgano ejecutivo, Integrado por el Presidente, los Vicepresidentes, el Secretario y por directores designados como miembros según la cifra aprobada, que por delegación de la Asamblea ejercen funciones ejecutivas y de dirección de las entidades que le corresponden.

Las funciones y responsabilidades de los órganos locales del Poder Popular se delinean en la ley 1269 del 3 de mayo de 1973, que dio origen a la instauración del Poder Popular en Matanzas: En su artículo 4 se definió que “Los órganos del Poder Popular...se constituirán y actuarán en su condición de entidades del Poder Estatal... con facultades para ejercer el gobierno, administrar entidades económicas de producción y servicios, emprender construcciones y reparaciones y, en general desarrollar las actividades requeridas para satisfacer las necesidades sociales, económicas, culturales, recreativas y educativas propias de la colectividad de la demarcación donde ejerzan su competencia”

Toda la actividad del Órgano de la Administración Local se regulan por los acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, 4047 del 2001 y por el 6176 del 2007; en estos se detalla la estructura e integración del Consejo de la Administración Municipal, las bases para su organización y funcionamiento, sus atribuciones y funciones, también se reflejan las funciones y atribuciones de los Vicepresidentes, del Secretario y de los organismos de la subordinación al Consejo de la Administración.

No pocas son las deficiencias que se presentan en la aplicación de los documentos normativos y que el autor considera oportuno reflexionar y ofrecer sus consideraciones a partir del análisis de la vigencia de aspectos tratados por nuestros dirigentes en distintos momentos y que muestran resultados que exigen la concepción de un adecuado Sistema de Trabajo a nivel de Municipio.

En la Clausura del Seminario a los delegados del Poder Popular electos al iniciarse la experiencia en Matanzas, El General de Ejército, Raúl Castro al referirse al papel del Consejo de la Administración expreso...”la subordinación de los órganos inferiores a los superiores, está determinada por la necesidad de que haya uniformidad, homogeneidad, coordinación y correlación adecuadas entre las actividades.” Esta afirmación se interpreta como una exigencia al logro de modos de actuación coherente entre los directivos y ejecutivos y entre los equipos directivos

del municipio y los de la base, elemento que el autor considera de significativa importancia para la conformación del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración.

También hace alusión en el mismo discurso el General de Ejército...” La creación de los Poderes Populares significa la descentralización, en todas sus instancias, del aparato estatal; la centralización de la mayoría absoluta de las actividades económicas, bajo la Administración Municipal”... este planteamiento, atribuye al Consejo de la Administración la responsabilidad de la conducción del desarrollo económico, cuestión que solo es posible si se cuenta con equipos directivos preparados, con elementos básicos para la conducción de los procesos, con dominio básico de las funciones del ciclo de la administración y convencidos de la necesidad de la aplicación de la dirección colectiva.

En el citado discurso dice además Raúl”...el funcionamiento de los órganos del Poder Popular significa una mayor eficiencia en la labor del aparato estatal, y por ello se debe luchar enconadamente contra el Burocratismo, en sus diversas manifestaciones, deben cumplir y velar porque todo el mundo: instituciones y personas existentes en el territorio bajo sus jurisdicción cumplan estrictamente las leyes”... el autor opina que se significa la institucionalidad el control y por tanto el cumplimiento exitoso de las funciones generales, es importante para el cumplimiento de este mandato la preparación de los directivos, el conocimiento de los problemas que se presentan en cada organismo, así como la tramitación de las posibles soluciones, donde tiene una gran influencia la aplicación de un Sistema de Trabajo eficiente.

En el trabajo, Aprender a Interpretar a Fidel publicado en el Correo del Diputado número 10, el entonces Secretario de la Asamblea Nacional Ernesto Suárez Méndez resume un grupo de ideas y concepciones del Comandante en Jefe para que se incorporen a labor diaria de los Órganos Locales del Poder Popular, por su puesto al Consejo de la Administración le corresponde cumplir o hacer cumplir cada una de ellas: ...”hacer un estilo nuevo”, “un método nuevo”....,”aprender la reflexionar, analizar, razonar”...”Hay que erradicar definitivamente las formas rutinarias y superficiales de trabajo”...”abordar los problemas en detalle y dominarlo todo es como resolvemos los problemas”...”no se puede cometer un descuido, no se puede dejar de chequear y controlar”... estas ideas de Fidel, sirven de fundamento para

reconocer que el papel del Consejo de la Administración debe transformarse acorde a las exigencias que se le plantean, establecer las vías, los métodos que hagan hacer más eficiente su labor, solo si se establece un trabajo serio, profesional y con un estilo distinto, donde se abarque toda la problemática como proceso, será posible cumplir con la Misión del Consejo de la Administración.

En el Resumen de las Reuniones con los Secretarios de los Consejos de la Administración en noviembre del 2004 ejecutado por funcionarios del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, al referirse a la atención de los Consejos de la Administración a los Consejos de Dirección de los Organismos subordinados, se plantea: la participación de los cuadros del Consejo de la Administración en los Consejos de Dirección no puede verse como un asunto estadístico, sino como un importante medio de control, ayuda, información y retroalimentación, cuestiones que apuntan hacia la adecuada planificación y control, a la preparación de los cuadros, a l registro oportuno de las memorias y a la atención sistemática de cada uno de los problemas señalados, cuando más adelante refiere que la revisión de las actas de las reuniones de los Consejos de Dirección por la Secretaría del Consejo de la Administración debe ser sistemática, induce a reconocer que la Secretaría debe registrar los aspectos de interés al Consejo e imponer a los Vicepresidentes según corresponda para su tratamiento oportuno; cuando se hace alusión al contenido del trabajo de los Secretarios, se precisa: debe tenerse en cuenta que en materia de controles, organización y planificación del trabajo existe mucho camino por recorrer y su realización es a fin a la labor del Secretario del Consejo de la Administración, afirmar que se responsabiliza al Secretario con la planificación y la organización, se infiere por la relación que existe entre las funciones generales de dirección que el Secretario deberá establecer las vías para asegurar como enlace el funcionamiento integral del Consejo de la Administración Municipal.

Como conclusión generalizada de los aspectos abordados en los diferentes documentos citados el autor considera importante significar, la necesidad de que el Consejo de la Administración aplique con eficiencia las Funciones Básicas del Ciclo de la Administración en la labor diaria, que establezca las vías que posibilite la preparación y superación permanente de los Directivos, que se definan las vías para lograr la institucionalidad, que asegure un control y uso permanente de las memorias que arrojan los distintos controles, que se defina un elemento coordinador con

funciones específicas que permita la relación recíproca entre los diferentes niveles de dirección y entre los órganos estructurales que los conforman, elementos importantes que conducen a la aplicación de un Sistema de Trabajo sostenible para el logro de la Misión del Consejo de la Administración.

Los cambios producidos en las últimas décadas y como consecuencias de los antecedentes referidos han tenido un efecto significativo en los nuevos retos que a las organizaciones se les plantean: este efecto se refleja en la potenciación hacia los resultados cuantitativos y cualitativos que se demandan de las organizaciones, de la necesidad de fortalecer el funcionamiento de los equipos directivos, para lo cual es necesario conocer y manejar conceptos, procesos y técnicas que les permitan garantizar en la entidad que dirigen una gestión efectiva, los dirigentes y dirigidos deben estar claros que para ello se necesita una coherencia en el accionar de todos y que su actuación sea del interés global.

En la década de los 90 el Consejo de la Administración asume el sistema de Dirección por Objetivos y la asignación de Programas a los vicepresidentes; a partir del 2005 se inicia todo un proceso de implementación de un Sistema de Trabajo, conformado en lo fundamental por el subsistema organizativo que contribuyó a una mejor organización de los órganos estructurales que componen al Consejo de la Administración como organización territorial, sin embargo todavía no se aprecia la aplicación de un sistema de trabajo que garantice la conjugación armónica y el accionar coherente de los órganos funcionales del Consejo de la Administración Municipal hacia el logro del objetivo supremo de la organización.

Haciendo un análisis del Marco Teórico Conceptual, las teorías y las concepciones sobre el tema el autor considera que el Sistema de Trabajo para el Poder Popular debe cumplir con las exigencias que demanda el desarrollo socioeconómico del Municipio y que se han distinguido de los aportes y por la práctica en el desempeño.

1. Contemplar la preparación de los ejecutivos y de los equipos directivos subordinados al Consejo de la Administración.
2. Generar una estructura funcional en la organización, determinada por la relación entre los órganos funcionales.
3. Proporcionar un conjunto de preceptos, instrucciones, normas o reglas de obligatorio cumplimiento en el ejercicio de la autoridad, capaces de regir la

conducta de los directivos en sus relaciones con los ejecutivos en toda la organización.

4. Utilizar la capacidad de demostración y de ejemplaridad de los directivos, tanto en la formación para el ejercicio de las tareas específicas en el puesto de trabajo, como en la capacitación fuera del puesto de trabajo, para que puedan participar en la toma de decisiones generales.
5. Lograr que el trabajo resulte “verdaderamente significativo” tanto para directivos y funcionarios de las diferentes estructuras de dirección, como para los trabajadores de base, liberando el ingenio y la creatividad.
6. Centrar la atención no solo en los problemas tecnológicos que presenta el trabajo, sino también en los problemas y las necesidades del hombre, relacionadas con su realización social, profesional y personal.
7. La correspondencia del Sistema de Trabajo con las características socioeconómicas, políticas y culturales del País.
8. Propiciar que el sistema de interacción entre dirigentes y dirigidos se desarrolle como un proceso de aprendizaje individual y colectivo, en el que los dirigentes, a la vez que cumplen sus funciones puedan investigar científicamente las necesidades y posibilidades de aprendizaje existentes en la organización y en correspondencia con ello, modificar los modos de actuación de sus subordinados.
9. Posibilitar que los dirigentes compartan el control con quienes están capacitados y tienen competencias para realizarlo.
10. Posibilitar la conjugación de los intereses individuales, colectivos y sociales.
11. Constituir una vía a través de la cual se concrete en la práctica la dirección estratégica del desarrollo social.

Para la construcción del Sistema de Trabajo se tuvo en cuenta la metodología fundamentada por López (2003); que contempla que existe coincidencia en cuanto a que la esencia del enfoque sistémico radica en la elaboración de los medios cognoscitivos específicos de las investigaciones que intentan estudiar y modificar a los objetos y fenómenos de la realidad desde una perspectiva que los aborde como partes de una realidad con la que interactúan y de la cual dependen sus

comportamiento y modificaciones y que consecuentemente supere la fragmentación que caracterizó gran parte de los estudios en el pasado y lamentablemente sigue predominando en la actualidad.

El enfoque sistémico constituye un conjunto de tendencias y modelos conceptuales que son herramientas teórico-metodológicas para el estudio de los fenómenos y presupone su examen multilateral. Se caracteriza por su perspectiva holística e integradora y supone una síntesis de lo general, haciendo abstracción de las cualidades no esenciales del mismo.

Presupone, por una parte, analizar y transformar el objeto de estudio a partir de los vínculos que se establecen en él y por otra, interpretar el movimiento que ocurre en el mismo como resultado de la transformación de dichos vínculos.

Existen dos grandes grupos complementarios de diseños para la investigación sistémica:

- Perspectivas en donde los estudios se concentran en la relación entre el todo y las partes y se reconoce que la cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia.
- Perspectivas en donde los análisis se concentran en las corrientes de entrada y salida del sistema (procesos de frontera) mediante los cuales el sistema establece una relación con su ambiente, que contempla los siguientes pasos:
 1. Observación del comportamiento del Sistema Real: éste se cumplimenta en la aplicación y resumen de los instrumentos aplicados en la investigación a los cuadros seleccionados.
 2. Identificar los componentes y procesos fundamentales del mismo. Se manifiesta en la definición de los diferentes subsistemas del Sistema de Trabajo, en sus particularidades y en la forma de interacción entre los dirigentes y los dirigidos.
 3. Equilibrar las relaciones existentes entre dichos componentes y procesos y los que existen entre el Sistema y el medio, esta dado por las relaciones de subordinación entre los directivos y los ejecutivos y las que se establecen entre las organizaciones del nivel superior con el inferior.

4. Igualar las estructuras de retroalimentación, se manifiesta al convertir la Secretaria del Consejo de la Administración en Centro de Gestión del Funcionamiento

El autor afirma que independientemente que se encuentra implícito en las exigencias, se precisa significar el registro de los modos de actuación de los dirigidos como resultado de la interacción permanente que se planifica, organiza, dirige y se controla y que sea del conocimiento de todos los miembros del equipo de dirección de los distintos niveles para su tratamiento a través de las acciones que se ejecutan para concretar una evaluación profesional desarrolladora de los dirigidos, y para perfeccionar el accionar de los dirigentes ya sea un directivo, un ejecutivo o un equipo de dirección de cualquier organización del territorio, además se debe, concebir la organización con carácter territorial que cumpla con las exigencias de la dirección participativa y donde funja uno de sus elementos como *Centro de Gestión* que posibilite la coordinación e influya en el accionar coherente de cada uno de los órganos estructurales y funcionales hacia el orden del flujo de la información; el autor muestra esta exigencia en la siguiente figura.

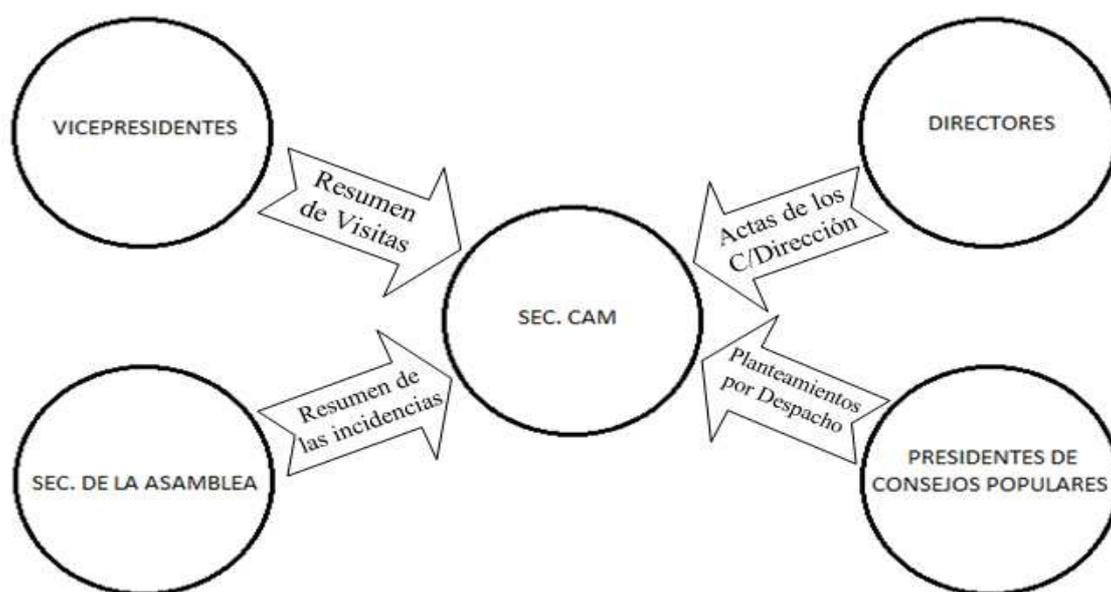


Figura No. 1.2 Recepción de la información

En esta figura se presenta la organización que se le imprime a la recepción de la información de los Vicepresidentes, los Directores, el Secretario de la Asamblea y los Presidentes de los Consejos Populares, estos dos últimos forman parte de la estructura de la Asamblea Municipal que influyen directamente en la salida de la

pesquisa que necesita el Consejo de la Administración para su funcionamiento; el Secretario del Consejo de la Administración procesa y consolida lo recepcionado y lo precisa en las distintas formas organizativas establecidas en el Sistema de Trabajo, (Reunión de Puntualización del Plan de Trabajo, Reunión de Coordinación del trabajo de la semana, y despacho de los Protocolos de los Consejos de Dirección de los Organismos).

CONCLUSIONES PARCIALES

El Sistema de Trabajo constituye el soporte conceptual, metodológico y práctico para la gestión administrativa del Poder Popular del Municipio de Colombia, donde los órganos funcionales que forman el equipo directivo basan sus modos de actuación, en la Unidad y coherencia de las influencias y exigencias sobre los dirigidos.

El carácter sistémico e integrado que asume el Sistema de Trabajo lo convierte en un catalizador permanente hacia el logro de los objetivos de la organización.

La necesidad de abordar la gestión directiva del Poder Popular con un nuevo Sistema de Trabajo, con un sistema de implementación y control permanente asegura la capacitación de las estructuras completas de dirección que posibilita la socialización de la Dirección para que responda desde las características del Poder Popular a la efectividad de sus misión y dirija los esfuerzos y resultados al reforzamiento de los valores sobre la base de defender una dirección participativa.

CAPITULO II: SISTEMA DE TRABAJO PARA EL CONSEJO DE LA AMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE COLOMBIA PROVINCIA LAS TUNAS.

INTRODUCCIÓN.

Se diseña y fundamenta el Sistema de Trabajo para el Consejo de la Administración del Municipio de Colombia a partir de los referentes teóricos conceptuales abordados en el capítulo anterior, donde se tiene en cuenta el objeto y el campo de acción lo que permite establecer los componentes del mismo.

De igual modo, el Sistema de Trabajo que se conforma establece determinados pasos que contribuyen a desarrollar de forma lógica instrumentos y técnicas como soporte para la indagación, comprensión y descripción del estado actual y deseado y contribuir de esta manera a la solución del problema planteado.

2.1 Caracterización del Poder Popular del Municipio de Colombia

El Poder Popular del Municipio de Colombia está compuesto por la Asamblea Municipal que es su órgano superior integrada por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y 63 Delegados, y cuenta con los siguientes órganos: Los Consejos Populares, (tres semiurbano y dos rurales) , ocho comisiones y el Consejo de la Administración Municipal; este está compuesto por el Presidente, el 1er Vicepresidente, el Secretario, cinco Vicepresidentes y trece miembros que son aprobados por la Asamblea entre los directores radicados en el Municipio; tiene como misión: Promover el desarrollo económico y social del territorio con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades crecientes de la población, elevando el nivel de calidad de vida enfatizando en el crecimiento de la producción material y la prestación de los servicios, haciendo un uso racional de los recursos materiales, humanos, financieros y naturales, logrando la activa y consciente participación de las diferentes entidades económicas, los dirigentes, trabajadores y el pueblo, categoría de la Planeación Estratégica que apunta hacia el fin supremo de la organización

El Órgano de Administración de la Asamblea se reúne dos veces al mes de forma ordinaria y tantas veces de forma extraordinaria como sea necesario, por solicitud de

su Presidente o de uno de los miembros, siempre que el tema a evaluar lo amerite, mantiene una estrecha relación en su funcionamiento con el resto de los órganos de la Asamblea.

2.2 Atribuciones del Consejo de la Administración Municipal

En el acuerdo 6176 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en el Capítulo I artículo 13 se establecen las atribuciones del Consejo de la Administración Municipal; siendo las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente y los acuerdos adoptados por la respectiva Asamblea del Poder Popular,
2. Coordinar, controlar y fiscalizar en su demarcación la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Partido, Estado y Gobierno para el territorio, dentro de los marcos fijados por la ley.
3. Proponer al Ministerio de Economía y Planificación la creación, fusión y extinción de entidades administrativas, económicas, de producción y servicios de subordinación local que dirige y controla.
4. Elaborar y proponer a la respectiva Asamblea del Poder Popular los proyectos del Plan Económico y Presupuesto de las actividades que dirijan, dentro de los marcos establecidos por el Consejo de Ministros y una vez aprobados, controlar su cumplimiento, sin perjuicio de la labor de la Asamblea correspondiente.
5. Participar, en lo que concierna, en la elaboración de los proyectos de Plan Económico y Presupuesto que correspondan a las entidades subordinadas a otras instancias radicadas en el territorio.
6. Controlar las plantillas de los cargos administrativos de entidades subordinadas, conforme a la política que fije el Consejo de Ministros, ajustándose al presupuesto aprobado por la Asamblea del Poder Popular correspondiente.
7. Proponer la nomenclatura y la estrategia de preparación y superación de los cuadros de su subordinación a las respectivas Asambleas del Poder Popular, así como conocer de la información que sobre la política de cuadros y demás trabajadores le brinde el Presidente.
8. Conocer, evaluar y decidir sobre los informes que le presenten las entidades administrativas y económicas que le están subordinadas, así como, en el marco

de su competencia, lo que interese a entidades de otra subordinación, sobre actividades y temas que incidan en el desarrollo económico –social del territorio.

9. Conocer, evaluar y proponer decisiones, según el procedimiento establecido, sobre los informes que le presenten las entidades no subordinadas, radicadas en el territorio.
10. Rendir cuenta, una vez al año, por intermedio de su Presidente, a la respectiva Asamblea del Poder Popular sobre temas que ésta decida; y a los órganos Superiores de la Administración: al Consejo de la Administración Provincial, sobre sus actividades en general, en las ocasiones en que estos lo soliciten
11. Adoptar las decisiones sobre las medidas para el mejor desarrollo del trabajo de prevención y atención social en el territorio, acorde con la política trazada al respecto.
12. Prevenir y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
13. Adoptar decisiones que contribuyan de forma priorizada a la mejor atención de los planteamientos, las quejas y solicitudes realizadas por los electores a sus delegados.
14. Exigir a las direcciones administrativas, organizaciones empresariales y unidades presupuestadas ubicadas en el territorio, que den soluciones adecuadas a los problemas planteados por la población, o explicación convincentes sobre los casos que no tengan solución inmediata o a corto plazo.
15. Exigir a las direcciones administrativas, organizaciones empresariales y unidades presupuestadas ubicadas en el territorio, que brinden informaciones de calidad a los delegados de la Asamblea del Poder Popular cuando se les solicite.
16. Proponer a la Asamblea del Poder Popular, por conducto de su Presidente, proyectos de normas, que regulen conductas de los ciudadanos con efecto en la actividad administrativa del territorio.
17. Convocar a los dirigentes radicados en el territorio para que ofrezcan los informes pertinentes o reciban informaciones de interés para el territorio.
18. Orientar y controlar el trabajo de las direcciones administrativas, organizaciones empresariales, unidades presupuestadas y establecimientos, dirigido a mejorar y

perfeccionar las funciones, subsanar deficiencias y eliminar defectos e incumplimientos que se detecten en verificaciones fiscales, auditorias, inspecciones y controles, así como rectificar errores resultantes de las violaciones de las normas, regulaciones y demás disposiciones dictadas por dicha entidad dentro de las facultades, adoptando las medidas disciplinarias que correspondan.

19. Interesar, por las vías establecidas, ante la Asamblea del Poder Popular o ante el Organismo de la Administración Central del Estado correspondiente, según el caso, la revisión de normas que haya dictado que no se ajusten a disposiciones legales vigentes o lesionen los intereses del territorio.
20. Adoptar las decisiones que contribuyan al cumplimiento de las tareas relacionadas con la preparación para la defensa.
21. Aplicar y generalizar los aportes de los resultados de la investigación científica y de innovación tecnológica en el desarrollo sostenible del territorio.
22. Cualesquiera otra que le atribuyan las leyes.

2.3 Atribuciones, funciones y deberes de los miembros del Consejo de la Administración Municipal

En el artículo 14 del Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular se establecen las siguientes atribuciones y funciones del Presidente:

1. Representar a la Administración Local de su demarcación territorial.
2. Convocar y presidir las reuniones del Consejo de la Administración.
3. Disponer el contenido del orden del día para las reuniones del Consejo de la Administración.
4. Disponer la notificación de los acuerdos adoptados por el Consejo de la Administración, a las partes interesadas; a las vinculadas con su cumplimiento y por otras vías de divulgación, cuando se considere necesario.
5. Organizar, dirigir y controlar la labor correspondiente al Consejo de la Administración.
6. Velar por la aplicación de este Reglamento durante el funcionamiento cotidiano del Consejo de la Administración.

7. Convocar las reuniones que resulten imprescindibles para la coordinación y chequeo de las decisiones del Consejo de la Administración, asegurando que las reuniones operativas o de cualquier otro tipo que se realicen, no sustituyan el papel que le corresponde al Consejo de la Administración o vaya en detrimento del funcionamiento e importancia de este órgano.
8. Decidir sobre la atención a los planteamientos, quejas y solicitudes formulados por la población y procurar su solución.
9. Designar, liberar y aplicar medidas disciplinarias al personal y los funcionarios que le están subordinados, de acuerdo con la legislación vigente en esta materia.
10. Suspender provisionalmente, en sus funciones como tales, conforme a los procedimientos establecidos, a los Vicepresidentes, el Secretario y demás miembros del Consejo de la Administración, así como a los jefes de las entidades económicas o administrativas subordinadas, dando cuenta a la respectiva Asamblea del Poder Popular a los efectos procedentes, excepto al Primer Vicepresidente del Consejo, quien por su condición de Vicepresidente de la correspondiente Asamblea del Poder Popular, se procederá según lo establecido por ley.
11. Proponer a la respectiva Asamblea del Poder Popular, cuando corresponda, la designación y sustitución de los dirigentes que son de su nomenclatura, escuchando el parecer de los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado o entidades nacionales, y las autoridades que correspondan.
12. Proponer a los jefes correspondientes la liberación o aplicación de medidas disciplinarias a dirigentes o funcionarios de las entidades de otra subordinación radicadas en el territorio de su demarcación, cuando a su juicio haya razones que lo justifiquen.
13. Emitir criterios sobre las propuestas presentadas por los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado, sobre la promoción, liberación o aplicación de medidas disciplinarias a dirigentes o funcionarios de las entidades de otra subordinación radicadas en su territorio.

14. Dirigir, en el ámbito de su competencia, lo relacionado con las políticas de cuadros y empleo que orienten los órganos superiores.
15. Atender las tareas relacionadas con el orden interior que le sean asignadas, así como aquellas que le corresponden como Vicepresidente del Consejo de Defensa y Jefe de la Defensa Civil del territorio.
16. Adoptar, cuando así se requiera, decisiones sobre los problemas de competencia de la Administración Local que necesiten su atención inmediata, y dar cuenta al Consejo de la Administración en su próxima reunión.
17. Informar a los órganos superiores estatales cuando, decursados los treinta días naturales de la solicitud de revisión de normas que hayan sido dictadas en el ámbito de sus respectivas competencias por los organismos de la Administración Central del Estado, considere que las mismas no se ajustan a las disposiciones legales vigentes.
18. Presidir las comisiones que los órganos Superiores del Estado y Gobierno le asignen, para alcanzar diferentes objetivos en el desarrollo económico y social del territorio.
19. Cualesquiera otras que le atribuya el Consejo de la Administración y las disposiciones legales vigentes.

En el artículo 15, se hace alusión a que el Primer Vicepresidente del Consejo de la Administración, tiene por derecho propio la atribución de sustituir al Presidente, de manera temporal, cuando fuere necesario por razón de ausencia, incapacidad legal, enfermedad, fallecimiento de éste. Le corresponden, además las siguientes atribuciones y funciones:

1. Asumir, por decisión del Presidente del Consejo de la Administración, la coordinación de actividades o tareas que requieran la participación de diversas direcciones administrativas o entidades, cualesquiera que sea su subordinación; y
2. Cualesquiera otras que le atribuyan las leyes o se le asignen por el Presidente.

En el artículo 16, se plasman las atribuciones y funciones del Secretario del Consejo de la Administración siendo las siguientes:

1. Dirigir las oficinas de la Secretaría del Consejo de la Administración.
2. Auxiliar al Presidente en la elaboración del proyecto de orden del día de las reuniones del Consejo de la Administración.
3. Circular las convocatorias a reuniones del Consejo de la Administración.
4. Preparar los proyectos de acuerdos redactados por los ponentes, que se propondrán al Consejo de la Administración y, una vez aprobados, reflejarlos en el acta.
5. Garantizar la elaboración de las actas de las reuniones del Consejo de la Administración.
6. Confeccionar la relación de acuerdos que resulten de las reuniones del Consejo de la Administración, y una vez aprobada por el Presidente, enviarla a quienes corresponda su ejecución y cumplimiento.
7. Controlar e informar al Presidente y demás integrantes del órgano, sobre la ejecución de los acuerdos adoptados por el Consejo de la Administración.
8. Custodiar las actas y demás documentos del Consejo de la Administración.
9. Expedir, autorizadas con su firma y con el visto bueno del Presidente, las certificaciones que se le soliciten sobre las actas, acuerdos y demás documentos bajo su custodia.
10. Establecer los procedimientos necesarios para garantizar la labor de asesoramiento y control que le corresponde al Consejo de la Administración, respecto al funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de las entidades administrativas, económicas, de producción y de servicios de su subordinación.
11. Garantizar que en el sistema de la Administración local del territorio se utilicen las actas y sus reseñas, como herramientas de información y control a los principales dirigentes.
12. Participar y controlar la participación sistemática de los Vicepresidentes en los Consejos de Dirección Subordinados.
13. Organizar y controlar el programa de visitas y controles a entidades subordinadas.

14. Asistir al Presidente en la aplicación del presente reglamento durante el funcionamiento cotidiano del Consejo de la Administración.

En el artículo 17, se exponen las funciones y atribuciones comunes de los Vicepresidentes del Consejo de la Administración.

1. Responder por el cumplimiento de los objetivos, programas, atribuciones y tareas que le han sido asignadas funcionalmente, así como las que ejerza por delegación del Presidente, orientando, controlando y coordinando las acciones relacionadas con ellas.
2. Asistir al Presidente del Consejo de la Administración en las funciones de dirección de este órgano y del resto de la Administración local.
3. Tomar las decisiones que correspondan para el ejercicio de sus atribuciones y funciones, conforme a las normas legales y a lo establecido por el Presidente.
4. Asistir periódicamente a los Consejos de dirección de las entidades subordinadas.
5. Participar en la revisión de los proyectos de acuerdos vinculados con los programas y tareas que atiende, que se presente la Consejo de la Administración.
6. Cumplir, hacer cumplir, controlar y responder, en el marco de su competencia, por los acuerdos del Consejo de la Administración.
7. Controlar la atención y solución o respuesta adecuada que se le brinde por las entidades a las quejas, planteamientos, quejas y solicitudes de la población.
8. Participar en la ejecución del programa de visitas y controles gubernamentales a entidades del territorio.
9. Convocar a reuniones o despachos a los dirigentes, funcionarios, y demás trabajadores vinculados con los programas que se le han asignado para su atención.

En el artículo 19. Se establecen las funciones de los miembros del Consejo de la Administración siendo las siguientes:

1. Asistir a las reuniones del órgano, cada vez que sea convocado por el Presidente del Consejo de la Administración.
2. Prepararse adecuadamente para analizar y emitir criterios sobre los asuntos tratados en el seno del Consejo de la Administración.
3. Ser responsable del cumplimiento de las tareas, atribuciones y funciones propias, así como las que ejerza por delegación del Consejo de la Administración o su Presidente, conforme a las regulaciones establecidas.
4. Participar, cuando el Presidente se lo indique, en los Consejos de Dirección de las entidades de subordinación local o de otras subordinaciones.
5. Las demás que les asigne el Presidente y se les confieran por las disposiciones legales vigentes

En el análisis de las funciones de los miembros que componen el Consejo de la Administración se conoce que para su cumplimiento es necesario el establecimiento de un sistema de relaciones entre los mismos, sin embargo en la práctica se introducen elementos que entorpecen el desempeño exitoso de los Vicepresidentes de la organización y que influyen en el cumplimiento de sus atribuciones, alejándose de las bases de la dirección colectiva y de la estratégica, asumiendo tareas dirigidas a la acción; se incluye además en su quehacer diario tareas que suplantán a los ejecutivos inferiores impidiendo su desarrollo .

El autor opina que se debe profundizar en el cumplimiento de las atribuciones de los Vicepresidentes, pues reiteradamente se violan, influyendo negativamente en el desempeño de cada uno y por consiguiente en la preparación de los ejecutivos del nivel inferior.

2.4 Estado actual del Sistema de Trabajo en el Consejo de la Administración Municipal

Una vez analizadas las funciones de cada uno de los miembros del Consejo de la Administración Municipal, para conformar un criterio objetivo de la situación del conocimiento y aplicación por los directivos y los ejecutivos del Sistema de Trabajo se realiza un estudio con la aplicación de varios instrumentos: análisis documental, encuesta, observación y la entrevista.

En la conformación del diagnóstico de los directivos y ejecutivos (ver anexo No 1) con el objetivo de conocer las interrelaciones en el tratamiento a cada uno de los procesos; se realiza una revisión de los informes resumen del trabajo del Consejo de la Administración Municipal de los años 2008, 2009 y 2010 y se analiza las actas de las reuniones del Consejo de la Administración del año 2010.

Como resultado del análisis documental se pudo comprobar que: 1) el informe anual del cumplimiento de los objetivos exige de la participación general de los miembros del Consejo de la Administración en su elaboración y del criterio de los Consejos de Dirección de las organizaciones subordinadas, pues se marca con claridad en él, la falta de puntos comunes en la información que se plasma en el informe escrito, cuestión que apuntan hacia la falta de unidad y hacia la práctica del trabajo paralelo entre los miembros del equipo de dirección, por otra parte las actas de las reuniones del Consejo de la Administración reflejan opiniones sectorializadas tanto de los Vicepresidentes como de los directores miembros, al intervenir, generalmente en los temas que tienen relación con los programas o actividades que atienden y no en todos los temas como muestra del carácter colegiado del órgano.

Para contribuir a la solución de los problemas que se presentan, tampoco se hace, en la mayoría de los casos, una evaluación del progreso de los cuadros como resultado del accionar coherente de todos los miembros del Consejo de la Administración municipal en función de la preparación y superación.

En la entrevista (Ver anexo No. 2) a los directivos del Consejo de la Administración (Presidente y Vicepresidentes) con el objetivo de conocer la funcionabilidad del Sistema de Trabajo que se aplica; se pudo comprobar: 1) que conocen las funciones clásicas de la dirección, consideran que en la práctica se pierde en gran medida la relación entre ellas, pues se incorporan muchas tareas (del 20 al 30%) que no siguen la línea del Sistema concebido, afectando, por tanto, el proceso de dirección, 2) que los miembros del Consejo de la Administración mantienen un sentido paralelo en el accionar y que en muy pocas ocasiones se establecen objetivos generales que implica a todos como órgano directivo general de la organización, impidiendo en gran medida hacer resúmenes de la marcha de los distintos procesos que se atienden y que deben tener un impacto en la población.

Con el objetivo de conocer los criterios de los ejecutivos de las Empresas, Unidades Presupuestadas y Establecimientos del Municipio de Colombia acerca de la

aplicación eficiente del Sistema de Trabajo y la Influencia del Equipo directivo de la Organización Territorial sobre sus organizaciones, se aplicó una encuesta (ver anexo No 3) a los ejecutivos del nivel inferior como se refleja en la tabla siguiente.

Categoría	Total	Encuestados	%
Directores de Empresa	4	4	100
Directores de Unidades Presupuestadas	5	5	100
Directores de Entidades	49	41	83.6
Población (total de ejecutivos)	58	50	86.2
Muestra.	50		

Tabla No 2.1 Población y Muestra de los encuestados.

Las cuatro primeras variables se enfocan a la caracterización general de los cuadros (edad, sexo, tiempo en el cargo y nivel cultural), la variable número cinco permite conocer la influencia de los órganos funcionales superiores sobre los dirigidos, la número seis se dirige a conocer la existencia de un eficiente equipo directivo municipal y las restantes cuatro permiten inferir la aplicación de un Sistema de Trabajo dirigido a perfeccionar la gestión del equipo directivo.

El análisis de la variable V, revela la afirmación que existe unidad y coherencia de las exigencias e influencias de los órganos funcionales sobre los órganos subordinados se codifican cuatro opciones dadas en la encuesta, de ellas la opción (1) totalmente de acuerdo, no se señala por ninguno de los encuestados, así como tampoco la opción de acuerdo, en la opción parcialmente de acuerdo se alcanza el 84% y en la que refiere al desacuerdo el 16%

En cuanto a la variable VI, que representa al desarrollo permanente de los equipos directivos se codifican cuatro opciones, de ellas la opción (1) totalmente de acuerdo la señalan cuatro encuestados para el 8%, la (2) de acuerdo por cinco para el 10 %, la número (3) por treinta y siete para el 74% y la número cuatro por 4 para el 8%.

Por su parte, el análisis de la variable VII que demanda sobre el carácter sistemático de los planes, los controles, los métodos de capacitación, las técnicas de dirección, se tienen los siguientes resultados: la opción totalmente de acuerdo ninguno, de

acuerdo 5 para el 10%, en la opción parcialmente de acuerdo 43 para el 86% en la opción en desacuerdo 2 para el 4%.

En la variable VIII que conduce a evaluar el trabajo del colectivo se alcanza el 96% en el indicador parcialmente de acuerdo y en el indicador desacuerdo el 4%, dejando en blanco las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo. En la variable IX solo se identifica el indicador parcialmente de acuerdo con el 86% y el indicador desacuerdo con el 14 % para referir el cumplimiento de los objetivos; por otra parte en la variable X que identifica en indicador parcialmente de acuerdo al 96% y el desacuerdo al 4% para expresar la participación de los órganos funcionales en la toma de decisiones.

Como resultado de la observación (véase anexo No 4) practicada a los directivos y ejecutivos para conocer las necesidades manifiestas en el dominio de las exigencias de la dirección participativa, y que constituyen elementos indispensables para la aplicación del Sistema de Trabajo, se concluye que ni los directivos y ni ejecutivos utilizan sistemáticamente en su vocabulario la terminología que compone el Sistema de Trabajo ni tampoco refieren en los análisis de los resultados de los procesos que dentro de las causas de las deficiencias administrativas se encuentra la falta de comunicación entre los distintos órganos estructurales de las organizaciones implicadas, en distintos escenarios se hacen referencias a deficiencias que no están sustentados por controles sistemáticos a la marcha de los diferentes procesos que lo conforman si no al resultado final captado por informaciones estadísticas.

2.5 Exigencias del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal

Los resultados que muestran los instrumentos aplicados, son la base para la puesta en práctica de un Sistema de Trabajo que satisfaga las exigencias al Consejo de la Administración para el cumplimiento de su Misión; se concibe la Secretaría del Consejo de la Administración como Centro de Gestión del funcionamiento

En primer lugar se caracteriza por el hecho que ofrece - más que una secuencia de pasos- una concepción de la actividad de dirección, dada la lógica que sustenta las tres etapas del Sistema de Trabajo y en los principales modos de actuación que los dirigentes deben desarrollar en cada una de ellas.

1. Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección: se desarrolla como una continua delegación de autoridad de los dirigentes.
2. Observación del desarrollo de la capacidad de dirección: Se desarrolla como un entrenamiento dogmático, proceso de interacción entre dirigentes y dirigidos, se manifiesta como un aprendizaje individual y colectivo en el que los dirigentes a la vez que cumplen sus funciones investigan científicamente las necesidades y modos de actuación de sus subordinados para transformarlos a favor de la organización.
3. Análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección: se desenvuelve como una constante rendición de cuenta de los dirigidos hacia los dirigentes, proceso que permite establecer regularidades y particularidades en los modos de actuación de los dirigidos y las consecuentes medidas para la evolución de los problemas a partir de la influencia colectiva.

Se tiene en cuenta en segundo lugar la dinámica funcional del sistema de trabajo, dada por el hecho de que el órgano de dirección durante el desarrollo de la segunda etapa tiene la posibilidad de insertarse en el sistema de trabajo del nivel inmediato inferior de donde actúa e intervenir en su desarrollo.

En tercer lugar se mantiene un orden de funcionamiento, determinado por el algoritmo que sigue el proceso de interacción de cada etapa.

En cuarto lugar permite establecer la estructura interna del Sistema de Trabajo.

Para la construcción del Sistema de Trabajo se tuvo en cuenta la metodología fundamentada por (López, 2003); que contempla la coincidencia en cuanto a que la esencia del enfoque sistémico radica en la elaboración de los medios cognoscitivos específicos de las investigaciones que intentan estudiar y modificar a los objetos y fenómenos de la realidad desde una perspectiva que los aborde como partes de una realidad con la que interactúan y de la cual dependen sus comportamiento y modificaciones y que consecuentemente supere la fragmentación que caracterizó gran parte de los estudios en el pasado y lamentablemente sigue predominando en la actualidad.

El enfoque sistémico constituye un conjunto de tendencias y modelos conceptuales que son herramientas teórico-metodológicas para el estudio de los fenómenos y presupone su examen multilateral. Se caracteriza por su perspectiva holística e

integradora y supone una síntesis de lo general, haciendo abstracción de las cualidades no esenciales del mismo.

Presupone, por una parte, analizar y transformar el objeto de estudio a partir de los vínculos que se establecen en él y por otra, interpretar el movimiento que ocurre en el mismo como resultado de la transformación de dichos vínculos.

Existen dos grandes grupos complementarios de diseños para la investigación sistémica:

- Perspectivas en donde los estudios se concentran en la relación entre el todo y las partes y se reconoce que la cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia.

Perspectivas en donde los análisis se concentran en las corrientes de entrada y salida del sistema (procesos de frontera) mediante los cuales el sistema establece una relación con su ambiente que contempla los siguientes pasos:

1. Observación del comportamiento del Sistema Real: éste se cumplimenta en la aplicación y resumen de los instrumentos aplicados en la investigación a los cuadros seleccionados.
2. Identificar los componentes y procesos fundamentales del mismo. Se manifiesta en la definición de los diferentes subsistemas del Sistema de Trabajo, en sus particularidades y en la forma de interacción entre los dirigentes y los dirigidos.
3. Equilibrar las relaciones existentes entre dichos componentes y procesos y los que existen entre el Sistema y el medio, esta dado por las relaciones de subordinación entre los directivos y los ejecutivos y las que se establecen entre las organizaciones del nivel superior con el inferior.
4. Igualar las estructuras de retroalimentación, se manifiesta al convertir la Secretaria del Consejo de la Administración Centro de Gestión del funcionamiento

2.6 Estructura del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal

El Sistema de Trabajo se estructura de forma anual y mensual, contemplando acciones que dan respuesta a sus etapas; en el caso de su carácter anual, se inicia

con la Reunión Preparatoria Municipal que responde al análisis previo de la capacidad de dirección del nivel inferior, un sistema organizativo que incluye de forma permanente la planificación como proceso y la participación coherente de todos los Directivos y de los Ejecutivos , un sistema de control que permite conocer el comportamiento de los procesos principales que facilitan el cumplimiento de los demás, formas y métodos de capacitación , técnicas de dirección y un sistema de información que conduce a contar con memorias y evidencias del funcionamiento para influir en los modos de actuación de todos los miembros de la organización, de esta manera se concreta la segunda etapa, que permite en el desarrollo de la capacidad de dirección en el nivel inferior, sin dejar de reconocer que se conjuga además la primera y tercera etapa; Se ha instaurado un Balance Anual del funcionamiento del Consejo de la Administración para dar respuesta a la tercera etapa; el análisis posterior de la capacidad de dirección del nivel inferior.

Como el sistema exige la participación consciente y cohesionada de todas sus partes se establece como un proceso sistemático en fechas el subsistema organizativo, por la relación de las actividades que se desarrollan entre ellas y la relación entre los órganos funcionales que accionan, es decir en el cumplimiento del objetivo de una depende de la materialización de la otra: (Reunión de Puntualización del Plan de Trabajo, la Reunión del Consejo de la Administración, la Reunión con Directores de Organismos, la Reunión de la Comisión de Cuadros, los Consejos de Dirección de los organismos, la Reunión de Coordinación del Poder Popular, y el Despacho de los Protocolos de los Consejos de dirección de los organismos), así como el accionar coherente y dirigido de cada uno de los miembros del equipo directivo municipal bajo la coordinación de la Secretaría del Consejo de la Administración.

En esta concepción se toma como punto de partida los objetivos de la organización territorial, se inserta en cada forma organizativa, como objetivo de esta según la etapa, el objetivo de la organización se acoge por cada miembro del equipo directivo territorial bajo la coordinación de la Secretaria del Consejo y lo desarrolla en el área de acción que le corresponde de forma integral como se establece en el reglamento que norma el funcionamiento y receptiona toda la información que le brinda la ejecución de las actividades ejecutadas por cada miembro del equipo directivo municipal para que sea luego sometida a la evaluación del equipo para la

evaluación del cumplimiento de los procesos e insertar las conclusiones en las actividades que le suceden.

No	Forma organizativa	Fecha de ejecución	Participan.
1	Reunión Preparatoria Municipal. (1ra Etapa)	Diciembre del año anterior	Directivos ejecutivos y
2	Sistema organizativo Mensual. (2da Etapa)	De enero a diciembre	Directivos ejecutivos y
3	Balance anual del funcionamiento (3ra Etapa)	Diciembre año en curso.	Directivos ejecutivos y

Tabla No 2.2 Estructura del Sistema de Trabajo Anual del Consejo de la Administración Municipal.

De acuerdo a la tabla 2.2 habrá que considerar que:

I. Reunión Preparatoria Municipal como punto de partida que abre el Sistema de Trabajo Anual.

Contenido:

1. Presentación del Sistema de Trabajo, el Equipo de dirección y sus funciones.
2. Presentación del Objetivo Supremo y los del año para la organización.
3. Presentación del enfoque sistémico de los subsistemas del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración.

II. Subsistema Organizativo Mensual del Consejo de la Administración

Subsistema organizativo: Sistema de reuniones, encuentros, despachos que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y trabajadores a la implementación progresiva de las decisiones tomadas por el CAM y – a la vez fomentar la cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la toma de decisiones en el más alto nivel.

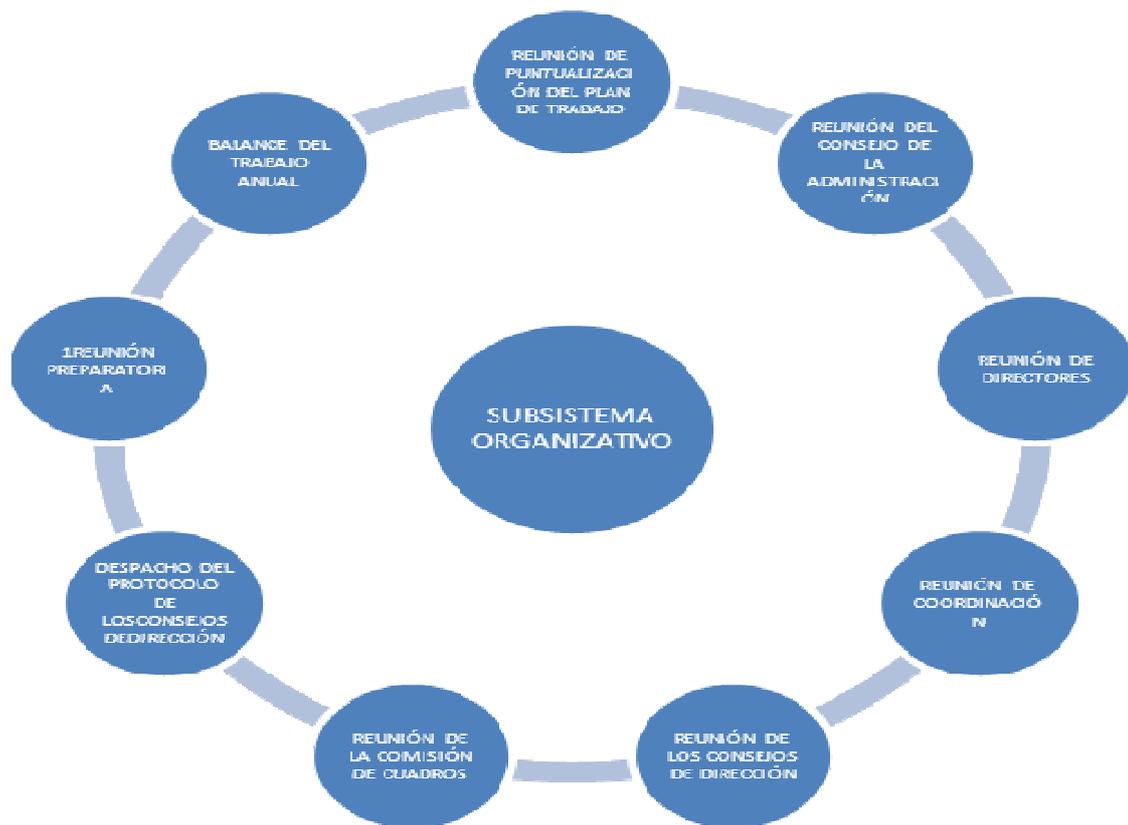


Figura No 2.1 Subsistema Organizativo.

Como se muestra en la figura No 2.1, se establecen las interrelaciones entre las formas organizativas que componen el subsistema Organizativo, cuestión que favorece el carácter de sistema y los objetivos de la Organización, se concretan los aseguramientos que se van conformando paulatinamente en la medida que se ejecutan cada una de las formas organizativas.

- ❖ Reunión de puntualización del plan de trabajo mensual se realiza al final de cada mes del 20 al 25 según la fecha definida en el Plan de Trabajo Anual y participan todos los Vicepresidentes, el Director del Órgano de Cuadros del Poder Popular y los Directores Globales de la Economía y aquellos ejecutivos que tienen incidencias en el aseguramiento de actividades principales para el mes.

Constituye un espacio donde se conjugan todos los subsistemas del Sistema de Trabajo, es aquí donde el Secretario como Centro de Gestión del funcionamiento presenta el resumen de la información acumulada durante el mes y la extraída de la revisión documental(resumen de visitas, reseña de actas de los Órganos colegiados del nivel inferior, aseguramientos a los temas, acuerdos a implementar

de los niveles superiores y los que debe cumplir cada miembro del Consejo de la Administración o un director) que de conjunto con la tareas del Plan Anual y las indicaciones recibidas del nivel superior, se deja constancia en el plan de trabajo mensual de la organización para luego concretarse en el individual de cada miembro del equipo que permitan hacer una evaluación al final del mes del cumplimiento de los objetivos y de la misión de la organización.

- ❖ Reunión del Consejo de la Administración, participan además de los miembros del órganos tanto invitados como los temas a analizar lo demandan para dar respuestas de las deficiencias señaladas en el informe escrito que se presenta al órgano.

Constituye el espacio para el análisis estratégico del funcionamiento, se evalúa el comportamiento de las áreas de resultados claves que conducen al cumplimiento de los objetivos estatales de la organización; el Secretario del Consejo de la Administración, resume de conjunto con los miembros del Equipo Directivo los aseguramientos que se han ejecutado y que forman parte del Plan de Trabajo Anual, del Mensual y del Individual de cada uno de los miembros del equipo directivo y de los implicados en su materialización, que junto con el informe que presenta el ejecutivo responsable del tema y que es sometido a una rigurosa revisión por el Secretario y por el Vicepresidente correspondiente se presenta al Consejo de la Administración para su evaluación que posibilita conocer como proceso el estado real del tema objeto de análisis; el Acta resultante de la reunión del Órgano constituye un documento de vital importancia para el proceso de evaluación de los cuadros ya sea del nivel municipal o de los organismos.

- ❖ Reunión con Directores de Organismos, se ejecuta una vez al mes posterior al primer Consejo de la Administración donde se evalúan los temas que responden a las Áreas de resultados claves para dar continuidad a los temas como implementación, participan además del equipo directivo municipal y el director todos los directores radicados en el Municipio.

Este espacio organizativo conjuga en si mismo todos los subsistemas del Sistema de Trabajo materializando su enfoque de Sistema, al dar continuidad como implementación a los aspectos evaluados en la reunión del Consejo de la Administración, se precisa y actualizan todos los subsistemas que restan,

posibilita evaluar a cada cuadro y a su equipo a partir de la documentación e información recepcionada y procesada por la Secretaria del Consejo de la Administración, de este Órgano la Secretaria del Consejo de la Administración, hace un registro de las memorias, se proyectan acuerdos que luego forman parte de las acciones de control a ejecutar durante la etapa por los miembros del Equipo directivo .

- ❖ Reunión de la Comisión de Cuadros del Poder Popular, se ejecuta posterior al segundo Consejo de la Administración para dar continuidad de los aspectos relacionados con los cuadros que han sido analizados en los órganos anteriores y que exigen de la atención de este órgano.

En este espacio, mucho más especializado se concreta la evaluación de los cuadros y de las reservas a partir del análisis de los diferentes temas contenidos en el plan.

- ❖ Reunión de los Consejo de dirección de los organismos, se han planificado durante el mes de forma que posibilite la participación sistemática de los miembros del equipo directivo municipal con objetivos específicos.

En este órgano de dirección, se influye a partir de la consideración como Sistema de los temas que se discuten y que tributan a los objetivos de la organización y que son evaluados en el Consejo de la Administración, participan de forma dirigida los miembros del Equipo Directivo según las objetivos asignadas para la implementación de las acciones determinadas en el Equipo y sus actas son reseñadas e incorporadas sus exigencias en los Sistemas Organizativos de cada miembro del Equipo según corresponda.

- ❖ Despacho del Protocolo de los Consejos de Dirección, se realiza con no menos de cinco días de antelación a la ejecución del órgano, participan el director del organismo, el Secretario del Consejo de la Administración, y los miembros del equipo designados para participar en el Consejo.

Espacio que tiene como propósito asegurar la inclusión en la agenda de los aspectos que como aseguramientos debe tratar el Órgano en la etapa y además ofrecer un Entrenamiento Metodológico a los Equipos de las organizaciones subordinadas como una vía de capacitación de los cuadros y sus reservas.

- ❖ Reunión de Coordinación del Equipo Directivo se ejecuta una vez a la semana, participan los miembros del equipo directivo.

Es el espacio que tiene el equipo directivo para la coordinación y puntualización de las actividades a ejecutar en la semana, en correspondencia con la planificación, las indicaciones del nivel superior y los aspectos que se generan de la práctica diaria del trabajo, extraída de los análisis del trabajo realizado.

Subsistema de Planificación. Sistema de planes que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y trabajadores al logro de los objetivos que el CAM se propone alcanzar durante una etapa determinada y –al mismo tiempo fomentar la cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la planificación de las acciones estratégicas que se deben realizar en los próximos ciclos de trabajo.

En el caso del Consejo de la Administración se establece una relación entre los planes marcada por el carácter de Sistema que lo caracteriza al estar contenidos uno en los otros.

Relación entre los distintos planes que forman el Subsistema de Planificación.

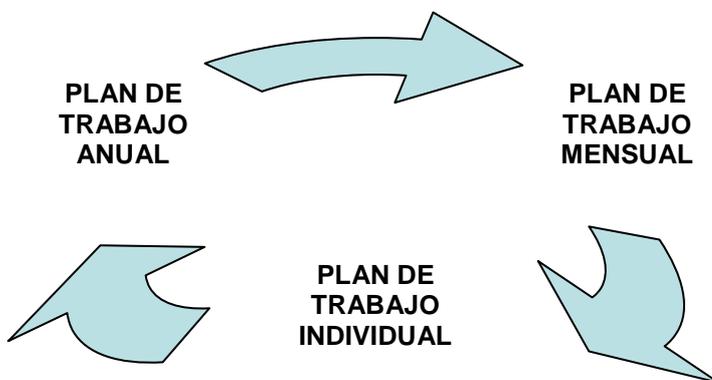


Figura No 2.2 Relación entre los distintos planes

Plan de Trabajo Anual. Se concibe para un año y se plasman todas las actividades que se ejecutan por todos los implicados, tiene un carácter único y rector, en él se precisan los aseguramientos a ejecutar por el equipo de dirección para cumplir los objetivos de la organización.

Plan de Trabajo Mensual. Se concibe por cada organización para un mes, en él se plasman todas las tareas contenidas para la etapa en el Anual y se adicionan

aquellas que surgen de la dinámica del trabajo diario.

Plan de Trabajo Individual: Se realiza por cada uno de los directivos y ejecutivos donde se concretan todos los aseguramientos que se deben ejecutar para cumplimentar los objetivos de la etapa y que tributan a los del año; estos son revisados según el caso por el Secretario del Consejo, cuando se trata de los Vicepresidentes.

Subsistema de Control. Formas de control que permiten subordinar la actuación de los cuadros funcionarios, y trabajadores a las políticas trazadas por el CAM y – paralelamente-fomentar la cooperación entre ellas en el ejercicio de la supervisión, inspección o control de sus propios modos de actuación y de los resultados de su propio trabajo.

Visitas gubernamentales a los organismos. Son dirigidas por la Secretaria del Consejo de la Administración y participan todos los miembros del Equipo Directivo territorial; tiene como propósito comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos de cada una de las organizaciones, la organización dada al funcionamiento del equipo directivo como elemento estratégico para el cumplimiento de la misión y la evaluación de los cuadros que conducen los distintos procesos, la Secretaria del Consejo de la Administración en la preparación a la visita hace alusión a los elementos resultantes de los anteriores controles y que se han recogido como evidencias por constituir una prioridad.

Visitas especializadas: Son ejecutadas por cada uno de los miembros del equipo Directivo para controlar las cuestiones específicas de la actividad que se atiende, y otros aspectos que son de interés del equipo territorial, estos aspectos son ofrecidos por la Secretaria del Consejo, en la Puntualización del Plan de Trabajo Mensual.

Rendición de Cuenta. Se establece para los equipos directivos o a los directivos o ejecutivos en particular, constituye un espacio importante para hacer referencia a los elementos que caracterizan el funcionamiento y el papel de los cuadros en la conducción de los procesos, es una vía significativa para la evaluación oportuna y sistemática de los cuadros de los distintos niveles, la Secretaria del Consejo de la Administración ofrece las memorias acumuladas que permiten hacer un análisis objetivo y desarrollador.

Reseña de actas. Es ejecutada por la Secretaria del Consejo de la Administración,

se hace un registro de los aspectos que se discuten en cada uno de los organismos y que se plasman en las actas del Consejo de Dirección, se traslada a cada uno de los miembros del equipo directivo, según sea el caso para que se incluya como actividades a controlar durante la etapa.

Reuniones. Son planificadas en los planes, se establecen los objetivos, se circula la agenda, los aseguramientos y los participantes, la Secretaria del Consejo de la Administración, ofrece los resultados de los diarios que se detallan sobre el tema en cuestión para asegurar así la objetividad y funcionabilidad de la misma.

Subsistema de formación. Formas y métodos de capacitación que permite subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y trabajadores a los lineamientos trazados para la política de cuadros y -en igual medida- fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de los procesos de selección, formación, promoción, capacitación y evaluación de los cuadros y sus reservas.

Subsistema tecnológico. Sistema de métodos, procedimientos y técnicas de dirección que permiten subordinar a todos los cuadros, funcionarios y trabajadores a la dinámica de trabajo trazada por el sistema de Dirección y a la vez fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo del Sistema de Trabajo.

Subsistema de información a los cuadros. Mecanismos para el asiento de los modos de actuación, los resultados del trabajo de los cuadros, funcionarios y trabajadores que permite subordinar la actuación de los mismos al cumplimiento de las indicaciones dadas para su autopreparación y superación profesional.

III Balance Anual del funcionamiento del Consejo de la Administración, se ejecuta al final del año en curso, cierra el Sistema de Trabajo Anual: participan el equipo directivo municipal y todos los directores radicados en el territorio independientemente de su subordinación.

En este espacio se hace un resumen del trabajo del año, se evalúa el cumplimiento de los objetivos y de la Misión del Consejo de la Administración, se hace un análisis del desempeño de cada uno de los miembros del Equipo de Dirección y se evalúa el cumplimiento de los principios de funcionamiento del Equipo Directivo en su conjunto, constituye el punto de partida para la nueva etapa.

2.7 SISTEMA DE TRABAJO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PODER POPULAR DE COLOMBIA

Etapas	Subsistema organizativo	Subsistema de Planificación	Subsistema de control	Subsistema de formación	Subsistema Tecnológico	Subsistema de información
Análisis previo de la capacidad de dirección del nivel inferior	Reunión Preparatoria Municipal	Derivación del Plan de trabajo Anual por meses.	De la aplicación de la política Administrativa por órganos estructurales del Consejo de la Administración	Proyección de la Estrategia de trabajo con los cuadros y reservas para el año	Proyección del Sistema de métodos, procedimientos y técnicas de dirección a aplicar durante el año.	Proyección de los Mecanismos a emplear para el asiento de los datos sobre los modos de actuación y resultados del trabajo de los directivos durante el año.

Observación del desarrollo de la capacidad de dirección del nivel inferior	Reunión del Consejo de la Administración	Se proyecta en el plan de trabajo anual, en el mensual y en el individual de cada directivo y ejecutivo implicado en los temas	Se proyecta el control estratégico de los aseguramientos para el año, para los meses	Análisis del trabajo realizado por los cuadros del nivel inferior con sus reservas, comprobación de la aplicación de los lineamientos, valoración de la aplicación de la política de cuadros en el nivel inferior	Determinación de las necesidades de aprendizaje los directivos y ejecutivos del nivel inferior demostración de la ejecución	Registro de la Observación Del desarrollo del desempeño de los directivos del nivel inferior.
	Reunión con Directores de Organismos					
	Reunión de la Comisión de Cuadros del Poder Popular					
	Consejos de Dirección de los Organismos					
	Despacho del protocolo de los consejos de dirección					
	Reunión de coordinación del equipo directivo.					

Análisis posterior de la capacidad de dirección del nivel inferior	Balance Anual del funcionamiento del Consejo de la administración	Se proyecta el Plan Anual, el mensual e individual de los directivos y ejecutivos	De la aplicación de la política administrativa por los órganos estructurales del Consejo de la Administración	Determinación de las regularidades por el órgano de cuadros, evaluación del desempeño de los ejecutivos y reservas, comprobación De la estrategia trazada para el trabajo con ejecutivos y reservas por sus impacto	Técnicas de análisis estadístico, evaluación del desempeño, determinación de regularidades, análisis y solución de problemas.	Informes de resultados de visitas despachos, de protocolos, actas de los Consejos de Administración y de dirección y comisiones de cuadros
--	---	---	---	---	---	--

Tabla No 2.3 Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración del Poder Popular

de Colombia.

En esta tabla se manifiesta de forma sostenible el vínculo que se establece entre cada uno de los subsistemas que componen el Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración, modelo que permite la solución al problema planteado y que es aplicable a las condiciones actuales de la dirección del funcionamiento del Consejo de la Administración con énfasis en la relación que se establece entre los distintos niveles.

CONCLUSIONES PARCIALES

El diseño del Sistema de Trabajo para el Consejo de la Administración del Poder Popular del Municipio de Colombia garantiza la efectividad del Sistema de Dirección al considerar la interrelación entre sus órganos funcionales y entre los distintos subsistemas que lo componen, además de tener en cuenta en su dinámica la concreción del Centro de Gestión del Funcionamiento, coherentes con las necesidades del desarrollo socioeconómico del municipio.

El Sistema de Trabajo se conforma de tal manera que potencia el principio de la dirección científica, concretado en la aplicación de las Funciones Básicas del Ciclo de la Administración y las relaciones entre las estructuras dirigentes y dirigidas, lo que

fortalece la base funcional y estructural que sostiene el Sistema de Trabajo y del cual, el carácter sistémico emerge como la cualidad resultante que se caracteriza, identifica, y distingue por la integración y el liderazgo colectivo.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Existen argumentos teóricos y metodológicos suficientes para concebir, estructurar y proponer un Sistema de Trabajo para los Sistemas de Dirección que se aplican en el Consejo de la Administración modelo que puede ajustarse a las especificidades de cada uno de ellos y contribuir al perfeccionamiento de su gestión directiva.

2. El perfeccionamiento de la gestión que realizan los diferentes niveles del Sistema de Dirección del Consejo de la Administración, exige que el Sistema de Trabajo se fundamente en el conocimiento y aplicación de los documentos normativos del Poder Popular, lo cual significa que las actividades que se organicen entre dirigentes y dirigidos, los objetivos que se decida lograr con ellas, los métodos que se empleen en su desarrollo, los modos de actuación que se manifiesten en el proceso de interacción y las acciones de dirección que se realicen, encuentren sólidos argumentos en estos.
3. Al desarrollar el Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración los cuadros convierten las técnicas y métodos de dirección que utilizan, en modos de actuación profesional propios de la Actividad de dirección , tales como:
 - El desarrollo de reuniones, despachos, entrevistas y encuentros entre dirigentes y dirigidos, orientadas al logro de objetivos predeterminados y en función de definir de manera conjunta y creativa, no tanto los problemas como sus posibles soluciones.
 - La delegación de autoridad como vía para compartir el poder con sus subordinados e involucrarlos en la dirección de su propio perfeccionamiento personal y profesional.
 - El desarrollo de la rendición de cuentas como una búsqueda constante de vías para el perfeccionamiento individual y colectivo.
4. La aplicación consecuente del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración perfecciona el proceso de dirección, aumenta la capacidad de dirección de los cuadros e incide positivamente en el desarrollo socioeconómico del municipio.

RECOMENDACIONES

1. Divulgar las ideas fundamentales de esta tesis de maestría entre los cuadros del Poder Popular de todos los municipios, a fin de que puedan contar con un material de referencia para estudiar y aplicar con mayor nivel de precisión el Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración.

2. Desarrollar tanto en el plano teórico como práctico, todos los Subsistemas del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal.
3. Investigar el impacto de la aplicación del Sistema de Trabajo del Consejo de la Administración en la efectividad de la gestión pública y en el desarrollo socioeconómico del Municipio.

BIBLIOGRAFIA

1. Acosta Santana, J. (2002), "Teoría y Práctica de los mecanismos de Dirección de la Economía de Cuba".
2. Afanasiev, V.G. (1977) "Dirección Científica de la Sociedad." Editorial Progreso. Moscú
3. Albers, Henry H. "PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN". Editorial Limusa-Wiley, S.A. México, 1968.
4. Anónimo. "Sistema de Trabajo". en (<http://members.es.tripod.de/cabalo/sistema.html>). España, 2011.
5. Argyris "La dirección y el desarrollo organizacional" (Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina, 1976
6. Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002) El sistema de trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba
7. Arias, Mónica (2000). "Del hábito a las competencias seminario "el siglo xxi y los recursos humanos", realizado el 24 de marzo de 2000. Instituto Argentino de Automatización Industrial. Buenos Aires, Argentina.
8. Assmán, G. (1977) "fundamentos de sociología marxista leninista." Editorial Dietz. Berlín, RFA.
9. Bermúdez, Ricardo J. "formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, 1990.
10. Bertalanfly, Ludwing Von. "Teoría general de sistemas." EE.UU. 1954.
11. Briuine, Poll de (1968). "Preparación de los cuadros para la dirección de empresas." Traducción del francés. Editorial Progreso. Moscú.
12. Carnota, Orlando. "curso de administración para dirigentes". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, 1980.
13. Castro, Raúl. "Intervención en la Clausura del Seminario a los Delegados del Poder Popular electos al iniciar la experiencia de Matanzas, 1974.

14. Colectivo de autores. "sistema de trabajo". En (<http://members.es.tripod.de/cabalo/sistema.html>) España, 2001.
15. Consejo de Estado. "Decreto ley No. 82/1984". Artículo 1. La Habana, Cuba, 1984
16. Constitución de la Republica de Cuba ,Editora Política, Cuba, 1992
17. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editora Mc Graw Hill, México, 1994
18. Davis, Keith y Newstron, John W. (1980). "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional". Traducción de la séptima edición en Inglés. Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
19. Dubrovskii, lu N. (1970). "Organización científica del trabajo." Ed. Ekonomika. Moscú.
20. Engels, Federico (1873). "De la autoridad". en "Obras escogidas de C. Marx y F. Engels en tres tomos". Tomo II. Editorial Progreso, Moscú,
21. Fayol, H. (1916). "Administration industrielle et générale prévoyance, organisation, commandement, coordi-nation, controle". Dunod. París, Francia.
22. Gallardo Velázquez, Anahí y otros. (1999). "El rediseño organizacional y la organización que aprende." Revista gestión y estrategia / No.15/1999. UAM-A. México
23. Guevara, E. (1962) "El cuadro, columna vertebral de la revolución". en revista "cuba socialista" No. 13. La Habana.
24. Guevara, Ernesto. "El socialismo y el hombre en Cuba". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1998.
25. Gómez Castañedo, Sergio (1996). "El aprendizaje organizacional y el cambio educativo en las instituciones educativas. aspectos teóricos" Tesis de Maestría. Centro de Documentación e Información Pedagógica del MINED. La Habana, Cuba.
26. González, Zoila y otros (1978) "El sistema de dirección y planificación de la economía". Editora Política, Departamento de Orientación

Revolucionaria del CC del PCC. La Habana, Cuba.

27. Hernández Cotón, Silvio y otros (1986). "Dirección de la producción." Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. Tomo I.
28. Herzberg, F. (1973). "Work and the nature of man". Mentor Brooks. New York, EE.UU.
29. Ishikawa, Kaoru (1981). "¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba, 1988.
30. Kachalina, L.M.(1971). "Organización científica del trabajo de dirección". Edit. Ekonomika. Moscú.
31. Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. (1967) Curso de Administración moderna. Ediciones del Castillo, S.A. Madrid, España.
32. Lara López, Felipe. "Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prescriptivo". en "cuaderno de planeación universitaria". México, 1990.
33. Lenin, V.I. (1921). "Insistiendo sobre los sindicatos, el momento actual y los errores de Trotsky y Bujarin." En obras escogidas en tres tomos. Editorial Progreso, Moscú (s/f).
34. Lester R Bittel, y Jackson E. Ramsey en su "Enciclopedia del Management." Océano. Barcelona, España, 1997.
35. López Alfredo,(2003). Trabajo de Investigación. Teoría General de los Sistemas. En Monografías. Com. Internet
36. Mace, Myles L. "Promoción y formación de ejecutivos". Edición Revolucionaria, La Habana, Cuba, 1990.
37. MacGregor, Douglas (1960). "The human side of enterprise". McGraw Hill. New York, EE.UU.
38. Martínez A, Jesús: (1990) el enfoque de sistemas aplicado a la organización de la formación profesional en México". Cuaderno de Planeación Universitaria. México
39. Marx Carlos (1867) "EL CAPITAL". Ediciones Venceremos. La Habana,

Cuba, 1965 tomo 1.

40. Menguzzato, M y Renau. "La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management". Editado por el MES, La Habana, Cuba, 1996.
41. Microsoft Office. Enciclopedia Encarta. Versión en Español. Madrid, 2000
42. Omarov, A.M. (1977). "Dirección de la economía socialista". Impreso por la Unidad Productora No. 6 "René Meneses". La Habana, Cuba .
43. Omarov. A.M. "Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad". Editorial Orbe. Tomo 1. La Habana, 1977.
44. Popov, G.J (1970). "Problemas de la teoría de la dirección". Editorial Ekonomika, Moscú, 1970. Traducida y editada por la Escuela Nacional de Dirección de la Economía. La Habana, Cuba. (s/f).
45. Portuondo Vélez, Angel Luis (1998). "Sistemas participativos". En "Temáticas gerenciales cubanas: 1997". Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba.
46. Resumen de las reuniones con los Secretarios de los Consejos de la Administración, 2004.
47. Schön, Donald. "Deutero-learning in organizations: learning for increased effectiveness". Organizational Dynamics. EE.UU., (s/f).
48. Suárez, Ernesto." Análisis sobre algunos aspectos del funcionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular
49. Suárez, Ernesto."Aprender a interpretar a Fidel, 2005.
50. Taylor, F.W. (1915). "The principles of scientific management". Harper & Brothers Publishers. Nueva York, EE.UU.
51. Tse-Tung, Mao (1942). "Problemas económicos y financieros durante la guerra de resistencia a la agresión JAPONESA". Ediciones en Lenguas Extranjeras. Pekín, República Popular China, 1960.
52. Zenea, Mercedes (2005)," Funcionamiento de los Equipos Directivos en Empresas Agrícolas". Folletos Gerenciales.

ANEXOS.

Anexo I.

Guía para la realización del diagnóstico preliminar.

Objetivo: Determinar los indicadores más relevantes que limitan los resultados del Consejo de la Administración.

Para determinar los indicadores se tienen en cuenta:

- ❖ Análisis documental: Revisión de informes anuales de cumplimiento de los objetivos de trabajo e informes estadísticos y actas de las reuniones del Consejo de la Administración.
- ❖ Entrevista a Directivos que controlan las Áreas de Resultados Claves para reafirmar las insuficiencias detectadas en el análisis de la información documental y estadístico.

Anexo II

Entrevista a directivos del nivel Municipal.

Objetivo: Conocer la funcionabilidad del Sistema de Trabajo que se aplica en el Consejo de la Administración Municipal y su influencia en el desarrollo económico y social del Municipio.

CUESTIONARIO.

1. ¿Conocen las funciones del Ciclo de Administración? ¿Cuáles tienen mayor identificación en la práctica del Consejo de la Administración?
2. ¿Se puede afirmar que el Sistema Organizativo que se emplea cumple con las exigencias de la teoría de los sistemas?
3. ¿Cómo se asegura en la inclusión de los planes de trabajo individual los aseguramientos derivados de los diferentes controles aplicados?
4. ¿Existe coherencia en las exigencias e influencias de los distintos niveles de dirección?
5. ¿Qué porcentaje aproximadamente representan las tareas de contingencias que se incorporan a los planes de trabajo por indicaciones del nivel superior?
6. ¿Consideran que el Consejo de la Administración Municipal aplica un Sistema de Trabajo que cumple con las exigencias de la Dirección participativa?
7. ¿El Sistema de Trabajo que se aplica, abarca de forma permanente toda la problemática que le concierne al Consejo de la Administración? ¿permite la evaluación sistemática de los resultados?
8. ¿Cómo se asegura a partir del trabajo de uno de los miembros del Consejo de la Administración la preparación y superación de los cuadros?

Anexo III.

Encuesta a directores de organismos.

Compañero(a).

Te propongo que con la mayor sinceridad respondas esta encuesta con el propósito de poder valorar el comportamiento actual de la aplicación del Sistema de Trabajo en el Consejo de la administración del Municipio de Colombia. lee cuidadosamente cada afirmación antes de responder y marca con una (x) en la variante que consideres de tu apreciación: Esta encuesta es anónima.

Muchas gracias.

TA: totalmente de acuerdo.

A: de acuerdo.

PA: parcialmente de acuerdo.

D: desacuerdo.

No	Variables	TA	A	PA	D
I	Edad				
II	Sexo				
III	Escolaridad				
IV	Tiempo en el cargo				
V	Existe coherencia y unidad de las influencias de los diferentes órganos funcionales que inciden sobre los organismos.			42	8
VI	Los equipos directivos experimentan un sentido de desarrollo permanente.	4	5	37	4
VIII	El sistema de reuniones, los planes, las formas de control, los métodos de capacitación, las técnicas de dirección y el control de los modos de actuación de los directivos y ejecutivos manifiestan relación entre ellos.		5	43	2
VIII	Los resultados del trabajo colectivo son altos.			48	2
IX	Se alcanzan los objetivos previstos según planes establecidos y las contingencias que se presentan.			43	7
X	El proceso de toma de decisiones da participación a los diferentes órganos funcionales.			48	2

Anexo IV.

Guía de Observación.

Objetivo. Comprobar el grado de dominio y aplicación en la práctica diaria de las exigencias del Sistema de Trabajo por los Directivos y ejecutivos.

Escenarios: Reuniones del Consejo de la Administración, Reunión con Directores y Plenaria de la Economía.

ASPECTOS A OBSERVAR.

I. Utilización de la terminología de los subsistemas del Sistema Trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II. Los análisis y valoraciones de los directivos están sustentados en los resultados de los diferentes controles que se aplican

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. En las distintas formas organizativas que se aplican se evidencia el cumplimiento de las exigencias de la dirección participativa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

IV. En los espacios organizativos se manifiesta el carácter de sistema entre ellos:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Evaluación

Se irán consignando de forma ascendente los resultados de la observación positiva, luego el investigador determinará el promedio de las sumas del resultado de la observación