



SISTEMA DE TRABAJO PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS MUNICIPALES.

Work System Administration for the area in the Municipal University Affiliates

Ovanys González Escalante¹

Adis Martha Expósito Caballero²

¹Master en Nuevas Tecnologías para la Educación.

Profesor Auxiliar del Departamento docente del Centro Universitario Municipal Jobabo,
Universidad de Las Tunas, Cuba.

Correo electrónico: ovanysge@ult.edu.cu

²Master en contabilidad Gerencial.

Profesora Auxiliar del Departamento docente del Centro Universitario Municipal Jobabo,
Universidad de Las Tunas, Cuba.

Correo electrónico: adisec@ult.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ovanys González Escalante y Adis Martha Expósito Caballero (2017): "Sistema de Trabajo para el área de administración de los Centros Universitarios Municipales.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/11/sistema-trabajo-administracion.html>

RESUMEN

El presente estudio se realizó a partir de un conjunto de deficiencias detectadas en el funcionamiento de las áreas de administración de los Centros Universitarios Municipales (CUM) a través de diferentes técnicas como revisión de documentos, entrevistas y encuestas, debido a limitaciones en su sistema de trabajo que no favorecen el desarrollo de los procesos sustantivos, por lo que se trazó como objetivo establecer un nuevo sistema de trabajo para el colectivo laboral del área, empleando la metodología de la dinámica de sistema o análisis sistemático, su aplicación permitió que se alcanzaran resultados satisfactorios, manteniendo el equilibrio dinámico entre sus elementos componentes, garantizando un mejor desarrollo de los objetivos de trabajo mejorando la planificación de las actividades y la correspondencia de las tareas programadas y los mecanismos de control implementados para verificar su ejecución.

Palabras clave: Sistema, Dirección, Administración, Funciones, Planificación, Estrategia.

ABSTRACT

The present study was carried out from a set of deficiencies in the functioning of the areas of Municipal Administration University Affiliates through different techniques such as document review, interviews and surveys, because of limitations in their system not working promote the development of essential processes, so it charted intended to establish a new system of work for the labor collective of the area, using the methodology of system dynamics and systematic analysis, implementation allowed satisfactory results are achieved, maintaining the dynamic balance between its components, ensuring better development objectives by improving work planning activities and correspondence scheduled tasks and monitoring mechanisms implemented to verify its execution.

Key words: System, Management, Administration, Functions, Planning, Strategy.

INTRODUCCIÓN

Para Stoner (1996) el enfoque de sistemas trata de concebir la organización como un sistema unitario compuesto de partes interrelacionadas donde la actividad de cualquier parte de ella afecta a todas las demás.

Existen numerosos conceptos de sistemas abordados por diferentes autores como Blumenfeld (1985), Rincón (1998), Leyva (1999), Cazau (2003) que aunque abordados de diferentes enfoques coinciden en que sistema es un conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, por lo que de forma general podemos concluir que un sistema es un conjunto de partes que operan interrelacionadas para lograr objetivos comunes corroborado por González Vilorio (2011), quien plantea que las organizaciones desarrollan un conjunto de actividades y/o procesos para satisfacer las necesidades donde todas las actividades interactúan entre sí para formar una cantidad de procesos las cuales deben gestionarse sistémica y coherentemente, de tal forma permita el cumplimiento de sus objetivos.

Entre las definiciones de Administración más difundidas en Cuba, y en general internacionalmente, se encuentra la de Stoner y Freeman (1996), quienes la identifican como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (p. 4).

Por otra parte Koontz (1998:8) manifiesta que la administración, “es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos, alcanzando con eficiencia las metas seleccionadas”.

Un sistema de trabajo para la Educación Superior, a consideración de los autores, debe constituir la dinámica de su proceso de dirección, regulando su funcionamiento. Su ejecución comprende el análisis, valoración, evaluación y modificación de las conductas asumidas, los métodos que se emplean y los resultados que obtienen los cuadros, funcionarios y docentes en el ejercicio de sus funciones; supone la existencia de un sistema de reuniones, visitas a las instancias subordinadas, métodos y procedimientos de actuación directiva; supervisión, inspección o control de los modos de actuación y de los resultados de trabajo, evaluación del personal técnico docente y de dirección así como un sistema de selección, formación, promoción, desarrollo y evaluación de cuadros y reservas considerando las interrelaciones necesarias entre cada uno de los procesos que integran la educación superior en un municipio ya que la gestión por procesos según Vilches (2004), es la forma de racionalizar toda la organización basándose en los procesos unitarios.

Un elemento de especial atención lo constituye la integración de la Educación Superior en los municipios, lo cual favorece el mejoramiento continuo y homogéneo de la calidad en la formación de profesionales y demás procesos universitarios, permite niveles superiores de racionalidad en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros constituyendo una oportunidad para la Educación Superior de ser más pertinentes, al poder abordar de conjunto, soluciones profesionales a los problemas del territorio, contribuyendo así al desarrollo local de cada municipio.

A partir de una nueva etapa del proceso de universalización, por acuerdo del comité ejecutivo del Consejo de ministros se crean los Centros Universitarios Municipales como instituciones integradoras de los procesos universitarios que se desarrollan en los territorios, mediante

mecanismos de coordinación, asesoramiento y control, propios de la dirección metodológica para el incremento de la calidad y la pertinencia en materia de educación superior a nivel municipal y el aseguramiento de una mayor racionalidad, de acuerdo con los requerimientos de los procesos universitarios y en correspondencia con el desarrollo socioeconómico de cada municipio lo que provoca sustanciales cambios en el sistema de trabajo de los CUM con la nueva estructura por lo que es necesario adaptarlos a los cambios producidos teniendo en cuenta la opinión de todos los trabajadores de cada área de responsabilidad pues al decir de Peiró (2004) un cambio tendrá mayor probabilidad de éxito si se tienen en cuenta las opiniones y aportes de las personas implicadas.

El sistema de trabajo de los Centros Universitarios Municipales ha tenido algunas transformaciones en su estructura organizativa, por tanto exige la preparación, superación y capacitación constante de las estructuras de dirección. A partir de estos nuevos conceptos que se introducen en el sistema, así como las nuevas resoluciones de planeación y de control interno y la complejidad para conducir la integración de los procesos universitarios se generan cambios los cuales han tenido como consecuencia que se hayan ejecutado algunas acciones inadecuadas en el área de la administración de los Centros Universitarios Municipales que limitan el desarrollo de los procesos sustantivos, como la mala organización en el sistema de trabajo, no existe una planificación de las tareas a desarrollar, no existe una buena comunicación en el colectivo, lo que trae consigo la pérdida de la sinergia entre los elementos componentes del sistema. Por todo lo anteriormente señalado se identifica el siguiente problema de investigación: ¿cómo perfeccionar el funcionamiento del sistema de trabajo en el área de administración de las Filiales Universitarias? por lo que se trazó como objetivo establecer un nuevo sistema de trabajo para el área de administración de los Centros Universitarios Municipales.

Para realizar la investigación se emplearon métodos del nivel teórico y empírico:

Histórico lógico: Permitió estudiar la evolución del sistema de trabajo en la Filial desde su fundación.

El método de análisis síntesis: Transitó por toda la lógica del proceso de investigación científica. Permitió dividir los procesos estudiados en partes lógicas y luego del análisis de estas partes sintetizar sus regularidades para sacar inferencias.

El método de modelación: fue utilizado para la concepción del diseño del sistema de trabajo.

El método sistémico – estructural – funcional: se empleó en la lógica de la concepción del sistema de trabajo.

Encuesta: Se realizó para comprobar el grado de satisfacción de los trabajadores.

Entrevista: Para recopilar información útil en la valoración de determinados elementos necesarios acerca del sistema de trabajo en le área de la administración.

Observación: se empleó para valorar el desempeño de los directivos dentro de la organización.

Los documentos rectores, que sustentan la elaboración del sistema de trabajo para las Filiales Universitarias Municipales fueron: Estrategia Maestra Principal. La directiva No. 1 para la planificación de los objetivos en los Órganos y Organismos de la Administración Central de Estado. Indicaciones para el trabajo docente-educativo-metodológico. Reglamento Ramal de la disciplina del trabajo en la educación superior. Convenio Colectivo de Trabajo. Reglamento docente disciplinario para estudiantes de la enseñanza superior. Resolución 60 de la Contraloría General de la Republica. Criterios de medidas de las Áreas de Resultados Claves y estrategias maestras principales del Ministerio de Educación Superior.

La metodología empleada se basó en la dinámica de sistema o análisis sistemático que es una metodología para la construcción de modelo de sistemas sociales mediante el uso del lenguaje formalizado, la que permitió establecer las siguientes acciones.

Observación del comportamiento del sistema real: La observación del comportamiento del sistema real permitió recopilar información sobre las limitaciones que influían en el desarrollo de las actividades del área de la administración, así como se realizó un examen atento de determinados hechos, situaciones y comportamientos en los que estuvieron implicados uno o varios trabajadores, para ayudar a la identificación de evidencias generales de problemas, se observó aumento de

entropía, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas, en aspectos relacionados con el tema de la investigación que nos ocupa.

Identificar los componentes y procesos fundamentales del mismo: Las encuestas realizadas a directivos y trabajadores permitieron identificar los componentes y procesos del sistema real, entre los componentes tenemos el técnico D en gestión administrativa, gestora de servicio, grupo de seguridad y protección y el administrador, encargado de dirigir los elementos componentes del sistema

Identificar las relaciones existentes entre dichos componentes y procesos y las que existen entre el sistema y su medio: A través de la observación realizada se identificó que entre los elementos componentes del sistema no existía una integración que le permitiera alcanzar los objetivos propuestos, por algunas acciones inadecuadas que existían en el área, las cuales producían cambios en todos los elementos componentes, procesos y entorno del sistema, lo que no potenciaba el desarrollo de las actividades que se realizaban, en correspondencia con el sistema de trabajo y el medio donde se desarrollaba cada actividad.

Construcción de un modelo formalizado: Se propuso un nuevo sistema de trabajo que cumplió con la expectativa de la administración, en buscar resultados satisfactorios que garantizaron el cumplimiento de las tareas previstas en el sistema y alcanzando sus objetivos, así como una mejor integración al sistema de trabajo de la Filial Universitaria Municipal, posibilitando un mejor desarrollo en los procesos sustantivos.

Se realizó el diagnóstico preliminar para determinar el estado actual del sistema aplicando los instrumentos en siete filiales universitarias de la provincia Las Tunas.

DESARROLLO

Resultados del diagnóstico realizado en el área de la administración.

A través de las diferentes técnicas, revisión de documentos y el empleo de otros instrumentos se conocieron las limitaciones que imposibilitaban el cumplimiento de las metas, de los planes, procedimientos y estrategias para lograr los objetivos de trabajo. Dentro de las deficiencias más relevantes que limitaban los resultados del sistema de trabajo en el área de la administración de

los Centros Universitarios Municipales (CUM) se pueden destacar: La estructura del área administrativa y de servicios no se ajustaba a la estrategia general del CUM. Limitada organización del trabajo en función de adoptar prácticas nuevas, métodos y procesos. No se concebía con enfoque a la calidad propia de los servicios en función de satisfacer las exigencias y expectativas de los miembros de la comunidad universitaria, limitando la eficacia y eficiencia en la práctica de los servicios. No posibilitaba el proceso de la toma de decisiones con autonomía y responsabilidad en los trabajadores del área. Mecanismos de control no acorde a la organización del trabajo y delimitación de funciones del área. No posibilitaba la retroalimentación sistemática limitando las condiciones para el desarrollo de iniciativas y las competencias personales.

El área de la administración, en dependencia de la estructura de cada filial universitaria, cuenta con personal distribuidos de la siguiente forma (figura 1), administrador, técnico en gestión universitaria, gestora de servicios y agentes de seguridad y protección, esta área tiene la función de asegurar los recursos materiales y financieros así como la contratación de servicios para el desarrollo de los procesos universitarios en las filiales, está relacionada con la adquisición de recursos y de base material de vida y de estudio, así como, su almacenaje y custodia para el aseguramiento de los procesos universitarios.

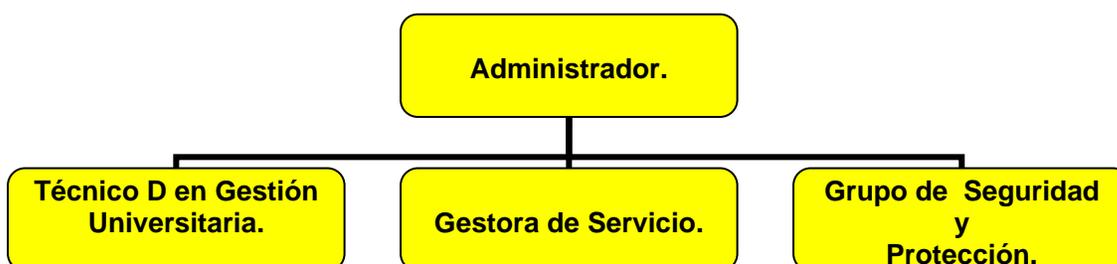


Figura 1. Diagrama Funcional del Área de Administración del CUM.

Áreas de resultados claves de la administración (ARC).

ARC Recursos Humanos

Objetivo. Mantener la respuesta efectiva de los recursos humanos en un clima laboral favorable, mediante el reconocido liderazgo de los cuadros, incrementando la incorporación de jóvenes a la

reserva y a cargos de dirección, partiendo del reclutamiento, selección y superación del claustro y la atención al hombre dentro del perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos.

ARC Gestión de los recursos materiales y financieros

Objetivo. Recursos Materiales y Financieros.

Se obtienen por todas las vías aprobadas los recursos materiales y financieros para el aseguramiento de todos los procesos sustantivos y el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria. Se presta especial atención al uso eficiente y eficaz de los recursos mediante programas de ahorro y racionalidad con énfasis en la energía.

Objetivo. Gestión económica y financiera

La gestión económica y financiera de la organización se destaca en la actividad presupuestada del País por el correcto uso del gasto público y en las entidades trazan programas para su acreditación, los planes de prevención y el control interno son partes de los procesos sustantivos de apoyo y de servicio de cada entidad con resultados reconocidos en la verificaciones externas recibidas.

ARC. Defensa y Protección.

Objetivo: Avanzar significativamente en la preparación para el cumplimiento de las misiones de la Educación Superior para casos de agresión militar al país y de desastres, principalmente en el nivel de municipio y zonas de defensa y consolidar la condición de Listos para la Defensa en la tercera etapa.

Objetivo. Seguridad y protección.

Reducir los delitos y la peligrosidad de los mismos, preservando a las personas, los bienes y recursos de la organización e instrumentar los mecanismos necesarios que aseguren las medidas contra incendios. Impedir la fuga de información, fortaleciendo las medidas de seguridad y protección a la información oficial.

En esta área el administrador es el máximo responsable de velar por el cumplimiento de las funciones de cada subordinado, para garantizar la gestión eficiente de la institución y la

satisfacción de la comunidad universitaria y su entorno, cuya actividad esencial es garantizar los aseguramientos materiales y financieros.

El técnico D en gestión universitaria se subordina directamente al administrador y recibe las tareas a realizar directamente a través de despachos y otros mecanismos para asegurar los recursos para el desarrollo de los procesos universitarios, está relacionado con la adquisición de recursos y de base material de vida y de estudio, así como, su almacenaje y custodia para el abastecimiento y aseguramiento de los procesos universitarios.

La gestora de servicio se subordina directamente al administrador y recibe las tareas a realizar a través de un plan de trabajo realizado por el administrador.

El grupo de seguridad y protección se subordina directamente al administrador, reciben las tareas a realizar a través de reuniones y plan de guardia.

Nuevo Sistema de Trabajo para el área de Administración de la Filiales Universitarias Municipales

El sistema de trabajo de la administración se concibió a través de cuatro subsistemas.

Subsistema de planificación.

Está integrado por el sistema de planes que permiten subordinar la actuación de los trabajadores a lograr los objetivos que el grupo de dirección le propone alcanzar durante el desarrollo de las visitas de entrenamiento metodológico y de las actividades metodológicas diseñadas así como la elaboración de propuestas para el plan temático de las reuniones del grupo de dirección a partir de las potencialidades y necesidades de los trabajadores.

Actividades: Reunión con el personal del área y representantes de la dirección. Desarrollo de jornada de planificación operativa, normativa legal y sistema de trabajo. Elaboración conjunta del cronograma de actividades. Elaboración de lista de necesidades y prioridades. Elaboración del cronograma de actividades del año.

Subsistema de organización.

Constituye el elemento esencial para la organización de las actividades a realizar durante el mes. Está integrado por el sistema de reuniones del grupo de dirección, los despachos, reunión de prevención y las actividades metodológicas y de superación previstas.

Actividades: Reunión con los trabajadores del área. Registro y Sistematización de datos. Socializar con el personal para la toma de decisiones. Asignación de responsabilidades al personal. Socialización con los procesos sustantivos. Elaboración y presentación de informes.

Subsistema de ejecución

Concreta la realización de las tareas acorde con las actividades establecidas para cada trabajador en el subsistema de organización, garantizando el cumplimiento de las metas de la institución.

Actividades: Consolidar el desempeño individual como manifestación de compromiso ante los objetivos, metas y estrategias del grupo. Incentivar la autogestión como elemento de mejora en las relaciones de los subordinados hacia los directivos y su protagonismo en el desarrollo de los procesos sustantivos. Establecer un sistema de comunicación que contribuya a fortalecer el liderazgo del directivo en el área. Consolidar una imagen a través de una cultura de los servicios en la atención a los clientes internos y externos. Perfeccionar el sistema de trabajo operativo para que responda a los requerimientos de la planeación estratégica del área e institución. Supervisión del trabajo asegurándose de que se realice de acuerdo con los objetivos trazados.

Subsistema de control.

Integrado por las formas de control que permiten subordinar la actuación de los trabajadores y funcionarios a las políticas trazadas por el grupo de dirección y fomentar la cooperación entre todos sus miembros en el ejercicio de la supervisión o control de sus propios modos de actuación y de los resultados de su propio trabajo. Centrado en: la preparación de algunos trabajadores para dirigir el desarrollo de los procesos sustantivos.

Actividades: Socialización con las comisiones y equipos de trabajo para la autoevaluación y coevaluación de las tareas. Evaluación del impacto de la aplicación del sistema de trabajo. Elaboración de informe escrito con las experiencias adquiridas.

La organización y ejecución del sistema de trabajo para el área administrativa se diseñó en tres etapas teniendo en cuenta los objetivos para cada Área de Resultado Clave.

Primera etapa: Es el momento de la concepción y planificación del trabajo desarrollado en el área de administración durante cada mes del año, se priorizaron los objetivos estratégicos, se diseñaron las actividades a realizar en el colectivo laboral.

En la etapa se ejecutaron dos tareas esenciales. La proyección de las tareas a desarrollar y la aplicación del plan de prevención por el colectivo del área.

Resultó decisivo además en esta etapa, la coordinación y la organización de las tareas a realizar, así como un correcto proceso de delegación de autoridad por parte del administrador. Es el momento utilizado para la asignación de las misiones y tareas a cumplir por los miembros del área para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Segunda etapa: Fue la etapa donde se ejecutaron las actividades iniciales del trabajo metodológico a desarrollar con los trabajadores, haciéndose énfasis en el diagnóstico del nivel de preparación, técnico y político ideológico. Se observó en la práctica el nivel de preparación de los trabajadores y se les demostró cómo superar su nivel profesional y cómo resolver los problemas detectados en el cumplimiento de los objetivos.

Constituyeron actividades esenciales en esta etapa la preparación metodológica y la capacitación de los trabajadores en el componente político ideológico, así como la superación técnico profesional.

Esta etapa se caracterizó por la ejecución y la demostración, por lo que se centró la atención en las necesidades del trabajador relacionadas con su realización social, profesional y personal.

Tercera etapa: Constituyó un proceso de rendición de cuentas y de actualización de la caracterización del colectivo laboral a partir del comportamiento de lo previsto en la primera y segunda etapas y de los resultados que se alcanzaron en los principales indicadores de eficiencia.

En la etapa se realizaron cuatro actividades fundamentales: reunión del grupo de seguridad y protección, la reunión de plan de trabajo del área, reunión de prevención, reunión del comité de inspección y control

Validación del sistema de trabajo

Se aplicó el sistema de trabajo con carácter mensual obteniéndose una mejora en la dirección del proceso administrativo para la ejecución del conjunto de acciones y tareas previstas. Se organizaron y planificaron las actividades para dar respuesta a las necesidades del territorio. Se aumentó la correspondencia de las tareas programadas con las resoluciones, normativas y disposiciones vigentes adaptadas al contexto. Se aumentó la integración interna y externa del CUM con una mayor promoción de la ciencia y la técnica a través de los proyectos de investigación. Se logra una estrategia de superación personalizada atendiendo a las necesidades de los trabajadores del área de administración. Se implantó la confección de planes de trabajo individuales para cada trabajador del área de administración en correspondencia a los objetivos de trabajo para cada ARC. Se perfeccionó el plan de prevención para ese período y del plan de mejoras. Monitoreo y control permanente a todas las actividades planificadas aumentando la efectividad de los planes de medidas.

La validación de los resultados permitió comprobar la coincidencia con los criterios de los autores consultados como Blumenfeld (1985), Rincón (1998), Leyva (1999), Cazau (2003), Peiró (2004), Vilchez (2004), González (2011) acerca de las ventajas de concebir sistemas de trabajo basados en un enfoque sistémico, identificando los componentes y procesos fundamentales así como estableciendo las relaciones existentes entre ellos y el sistema y su medio lo que permitió crear un modelo formalizado para el funcionamiento del área objeto de estudio, aplicando las premisas y principios de la administración enunciados por Stoner (1996) y Koontz (1998), los cuales establecen una relación empática en la combinación concreta de tareas, tecnología, conocimiento experto, estilos de dirección, políticas y procedimientos relativos a la planificación y correcta aplicación de las funciones de la administración, lo cual facilita una adecuada organización en el

sistema de trabajo, garantizando una buena comunicación colectiva, aumentando la sinergia entre los elementos que lo componen.

CONCLUSIONES

- La caracterización del área de la administración, permitió desarrollar la propuesta del nuevo sistema de trabajo al conocer todas las tareas relacionadas con el tema que se investigó, y el desempeño profesional de los trabajadores del área.
- La ejecución del nuevo sistema de trabajo en el área de la administración permitió un mejor desarrollo en el logro de sus objetivos y el desarrollo de los procesos sustantivos así como elaborar las acciones que generen un cambio y garanticen de este modo el perfeccionamiento de las actividades relacionadas con el sistema de trabajo de la administración y en consecuencia contribuir al desarrollo estratégico de la Filial y de sus procesos sustantivos.
- La implementación del sistema de trabajo se concibe de manera que pueda ser aplicada a cualquier Centro Universitario Municipal de Educación Superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blumenfeld, L. (1985). *La Dialéctica y los métodos científicos generales de la investigación*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Cazau, P. (2003). *Teoría General de Sistemas. Diccionario de Teoría General de los Sistemas*. Habana: Ciencias Sociales.
- Koontz, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.
- Leyva, J. (1999). *Sistema de Tareas para la Enseñanza de la Física* . Villa Clara, Cuba.
- Rincón, J. (1998). *Concepto de Sistema y teoría General de los Sistema*. San Francisco de Apure, Venezuela: Universidad Simón Rodríguez.

- Stoner, J. A. y Freeman, E. R. (1996). *Administración*. Tomos I y II.
- González Vioria, S. (2011). *Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas*.
- Peiró, J. M. (2004). *El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo*. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186.
- Vílchez, E. J. G. (2004). *Sistemas de gestión integrados*. *Técnica Industrial*, 254, 58.