



PUIG-SALABARRÍA S.C.

*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**ISSN: 2007 – 7890.**

**Año: III.          Número: 3          Artículo no.12          Período: Febrero - Mayo, 2016.**

**TÍTULO:** Sistema de trabajo directivo de la Filial Universitaria Municipal “Jesús Menéndez”.

**AUTORES:**

1. Máster. Rafael Eugenio Pérez Grave de Peralta.
2. Máster. Lorenza de las Mercedes Hernández Labrada.

**RESUMEN:** Este trabajo se realizó en la Filial Universitaria Municipal “Jesús Menéndez” del municipio del mismo nombre, provincia Las Tunas en Cuba. Se identificó un grupo de dificultades en el proceso directivo y entre sus causas estuvo la carencia de un sistema de trabajo coherente que permitiera el cumplimiento de los objetivos. Se aplicó un sistema de trabajo de acuerdo a las condiciones concretas de la entidad y se midieron los resultados de su aplicación. A partir de esto, se logró mayor eficiencia y eficacia en el trabajo, el cumplimiento de los objetivos del año, un nivel superior en la organización del trabajo y mejor calidad en las gestiones administrativas, mejores relaciones interpersonales, y mayor calidad del servicio prestado a los clientes.

**PALABRAS CLAVES:** sistema, planificación, organización, dirección, control.

**TITLE:** Working system at “Jesús Menéndez” Municipal University Branch.

**AUTHORS:**

1. Máster. Rafael Eugenio Pérez Grave de Peralta.
2. Máster. Lorenza de las Mercedes Hernández Labrada.

**ABSTRACT:** This work was done in “Jesús Menéndez Municipal University Branch, municipality of the same name, “Las Tunas” province in Cuba. A group of difficulties was identified in the management process, and among their causes was the lacking of a coherent working system that would allow the accomplishment of objectives. A working system according to the specific conditions of the entity was applied and the results of its application were measured. From this, greater efficiency and effectiveness at work, the accomplishment of the year objectives, a higher level in the working organization and better quality administrative formalities, better relationships, and better service quality provided to customers were achieved.

**KEY WORDS:** system, planning, organization, direction, control.

**INTRODUCCIÓN.**

Después que una organización laboral realiza la planificación para un año determinado de forma adecuada y participativa, lográndose una identidad propia y compartida por todos los factores de la entidad, los directivos deben enfrentarse a otro fenómeno no menos importante y complejo: materializar lo planificado de forma creativa, lógica y lo más cercano posible a lo concebido.

¿Cómo cumplir la planificación prevista para un mes de trabajo y hacer frente a la cotidianidad de una entidad laboral y las influencias del entorno?. Responder a esta interrogante no resulta

nada fácil, se necesita un adecuado diagnóstico de los recursos humanos, materiales y financieros, y a partir de esto, organizar formas eficientes de dirección.

El conocimiento del ciclo directivo resulta muy importante para todos los que dirigen a cualquier nivel. En estas etapas se recoge de forma sintética la gestión de dirección, y de su conocimiento depende, en gran medida, el éxito de los directivos.

El proceso administrativo “Es un proceso donde las acciones u operaciones que realiza el sujeto sobre el objeto pueden ser consideradas como fases consecutivas relacionadas entre sí, a manera de un ciclo, hasta cierto punto cerrado, y que al concluir se fijan nuevas tareas y comienza un nuevo ciclo. A estas acciones o fases se denominan funciones, y a su conjunto, el contenido de la dirección” (Marcel *et al.*, 2006).

Según Blanco (2008), “Dirigir” significa influir en el sistema para que este se mueva de un estado deseado a otro. Esto, a juicio de los autores, presupone la creación y aprobación de un sistema de trabajo compuesto por diferentes subsistemas, que varían de acuerdo a las características de la entidad, para luego poder ejercer la “dirección” de manera más efectiva y democrática.

Los autores de esta investigación identificaron las causas posibles y propusieron una solución, que luego de comprobar sus resultados, se exponen en este artículo.

El objetivo general de este trabajo fue el de favorecer la efectividad del ciclo de dirección en la Filial Universitaria Municipal.

A pesar de la aplicación del ciclo de dirección, éste no era todo lo armónico que debía ser, se lograban resultados alentadores en algunas áreas de trabajo, el conocimiento de los directivos era considerado bueno y se comenzaron a identificar las causas probables, entre las cuales

estaba precisamente la concepción de un sistema de trabajo que facilitara la dirección científica y participativa, donde se tiene en cuenta las condiciones concretas de la organización laboral.

Se elaboró un sistema, se sometió a la aprobación del Consejo de dirección primero, y al colectivo de trabajadores después, y se comenzó la aplicación del mismo durante dos años de labor. Este prevé tres etapas: una de "planificación, organización y orientación del trabajo", esta se realiza en la cuarta semana de cada mes y contiene actividades fijas y otras que no lo son, pero que sus propósitos concuerdan con la intención fundamental de este período, que permite dejar elaborado y orientado todo el trabajo a realizar en el mes y que implica a todos los trabajadores y niveles de dirección, la segunda etapa del sistema, que recibió el nombre de "Ejecución y control", se desarrolla en la primera y segunda semana de cada uno de los meses, en este período se ejecutan las tareas que constituyen la razón de ser de la organización, es decir las que garantizan el cumplimiento de los objetivos del año y es propicia para ejercer un mayor control de estas, aplicando variadas formas y métodos. La tercera conocida con el nombre de "evaluación del desempeño" de cuadros, directivos y trabajadores, se desarrolla en la tercera semana de cada mes y se realiza a través de despachos individuales de los jefes con cada uno de los subordinados.

"En un sistema de dirección, se pretende lograr que si bien la autoridad se ejerce de manera descendente y la responsabilidad de forma ascendente, en cada nivel se establezca un «momento de balances» para poder contar con los criterios y la información más exacta en el establecimiento de los objetivos y la toma de decisiones en general. En esto incide el cambio, cada vez más notorio, de que está siendo objeto el concepto de autoridad, pues ya entonces no se limita al «derecho de mandar y en correspondencia ser obedecido» sino que se considera hoy como la capacidad para tomar decisiones que de alguna forma ejerza influencia en la

organización o en el trabajo; quedando de esta forma comprendida la «autoridad operativa» que se ejerce en varias ocasiones por quienes no son jefes, y sobre todo, la autoridad especializada o staff, así como la personal” (Millián, s/f, p. 32). Continúa afirmando, “La capacidad de dirección de los dirigentes se evalúa, en buena medida, por su habilidad para delegar tareas, porque esto le permitirá poner a todos los subordinados en función de los objetivos propuestos”.

El enfoque participativo en las organizaciones laborales resulta vital en los momentos actuales por su carácter democrático, pero además por el valor que tiene la inteligencia colectiva en la concreción de los objetivos y valores comunes.

“El enfoque participativo es un componente de la dirección moderna, y no como algunos piensan una herramienta diseñada exclusivamente para hacer más efectivas las reuniones. Tiene su base en las concepciones de la denominada administración participativa, que ha tenido un éxito rotundo en Japón y que se abre paso poco a poco en Estados Unidos y otros países, más bien como un intento de resistir y vencer las amenazas asiáticas que como un deseo real de compartir el poder”.

Asegura además que “Descansa en el principio de que los trabajadores pueden jugar un papel relevante en la dirección siempre que se les den las oportunidades correspondientes y se empleen los métodos adecuados para que desarrollen su creatividad y den vuelo a su iniciativa. O sea es una concepción integral de la dirección y no un aspecto de ella” (Carnota, 2007, p. 29).

Como resultados concretos obtenidos se logró mayor eficiencia y eficacia en el trabajo, medidos por cumplimientos de los objetivos del año, un nivel superior en la organización del

trabajo que redundó en calidad en las gestiones administrativas, mayor identidad, mejores relaciones interpersonales y mayor calidad del servicio prestado a los clientes.

Este sistema puede ser aplicado en otras entidades, adaptadas a las condiciones de cada lugar y de manera creativa estudiar su marcha y resultados. Esto resulta una sugerencia para la dirección pero no constituye una receta o norma que debe aplicarse exactamente de esta manera, debe ajustarse a las realidades de cada lugar.

En Cuba, mediante una instrucción presidencial, se establecen las fechas de cada mes en que cada instancia administrativa debe realizar las puntualizaciones relacionadas con el plan de trabajo con los niveles inferiores, de manera que no se orienten actividades una vez que las entidades tengan elaborados sus planes de trabajo.

## **DESARROLLO.**

### **Antecedentes del Sistema de Trabajo.**

La investigación se desarrolló en la Filial Universitaria Municipal “Jesús Menéndez” (FUM) en la provincia cubana de Las Tunas, que funciona desde el 8 de octubre de 2002.

Al fundarse la institución en el municipio “Jesús Menéndez”, y en todo el país, no se tenía un conocimiento claro acerca del funcionamiento de una carrera universitaria en estas condiciones de universalización de la Enseñanza Universitaria en un municipio, donde no había antecedentes de este nivel.

Un sistema de trabajo directivo semejante al que se describe en este artículo, se comenzó a aplicar en la carrera de Contabilidad y Finanzas y sirvió como aprendizaje para luego aplicarlo a nivel de Filial Universitaria haciendo las transformaciones necesarias para la nueva estructura.

Al comienzo de la aplicación del sistema no se establecieron etapas de trabajo bien definidas y con un propósito marcado y más tarde se estableció el contenido de cada etapa, en el que se precisó qué hacer y con qué propósito realizarlo.

A partir de estas dos situaciones y los objetivos de trabajo, las orientaciones de la Universidad de Las Tunas y las directivas de trabajo del Ministerio de Educación Superior, se conformó un sistema de trabajo para la Carrera de Contabilidad y Finanzas y luego se aplicó también en la Carrera de Agronomía.

En estos años se graduaron los estudiantes y paulatinamente se fueron cerraron las Carreras, la FUM continúa con menos recursos humanos y se dedica a los cursos de postgrados, las investigaciones propias y hacia el desarrollo local, la gestión y elaboración de proyectos y la extensión universitaria.

### **Acercamiento al Sistema de Trabajo de la Filial Universitaria Municipal “Jesús Menéndez”.**

Con estos antecedentes, hace tres años, los autores de este trabajo, estudian la situación que presentaba la FUM “Jesús Menéndez” como institución gestora del desarrollo del municipio, en lo relacionado a la dirección científica adecuada al nuevo contexto tanto local como nacional.

El diagnóstico evidenció resultados muy similares a los que se identificaron antes en las carreras: dificultades en la organización, fallas en el control de las actividades, la evaluación del desempeño de los trabajadores no eran sistemáticos y las formas de realización no ofrecían todos elementos positivos que podían dar. Sin embargo, se realizaban tareas muy importantes que se destacaban entre los resultados provinciales, comparados con otras instituciones de igual tipo.

Esta situación hizo que faltara algunas veces motivación, se afectara la disciplina, y los resultados positivos de algunos grupos de trabajadores no fueran considerados, en ocasiones, como logros de todo el colectivo.

Los colectivos laborales actúan de diversas maneras ante el cambio, unos son más permisivos que otros, pero en sentido general se apreciaba resistencia a lo nuevo, a niveles superiores en los resultados y la organización. Para Ponjuán (2006), la cultura establecida en una organización puede ser más asequible al cambio o puede crear resistencias al mismo.

Las fuentes generales de resistencia son:

- Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio.
- Negación o renunciar a los beneficios actuales.
- Conciencia de debilidades en los cambios propuestos.

Luego de que los autores resumieron los resultados de sus investigaciones se concluyó que según sus criterios, faltaba un sistema de trabajo coherente y participativo, con mayor claridad de las metas y objetivos, mejor control y evaluación del desempeño.

### **Elaboración y aplicación del sistema de trabajo.**

La propuesta de los autores a esta situación fue la aplicación de un sistema de trabajo coherente y participativo que condujera a la organización a resultados superiores y a una elevada satisfacción de sus trabajadores.

Cuando se estudia el concepto de sistema, en su definición más simple se puede ver enunciado como “conjunto de elementos interrelacionados entre sí que alcanza resultados que no pueden ser logrados por sus partes por separado” (Carballal, 2011).



La propia autora explica que los problemas más frecuentes detectados en el diagnóstico del subsistema de organización general en los expedientes de perfeccionamiento de las empresas cubanas y que son recurrentes a veces en otras organizaciones, están:

1. La planeación solo como un ejercicio para cumplir una orientación, no como instrumento de dirección. Esto a juicio de los autores distorsiona la organización que se pudiera realizar para el funcionamiento de cualquier tipo de entidad laboral.

2. El sistema aplicado tiene tres etapas de trabajo que se desarrollan en cada uno de los meses.

### **Primera etapa.**

Recibe el nombre de etapa de planificación, organización y orientación del trabajo: se desarrolla en la cuarta semana de cada mes y tiene el propósito de dejar planificado todo el trabajo a desarrollar por cada frente o área, cada directivo y trabajadores, con ideas de cómo hacer las tareas, los objetivos de trabajo que se manifiestan directa o indirectamente, y el desarrollo institucional y personal que implica cada actividad. De esta forma participativa y organizada se puede comenzar el mes de trabajo con el conocimiento de lo que va a significar para la entidad y para cada colectivo y trabajador.

“Para lograr los objetivos que la institución ha trazado es preciso realizar las tareas y acciones comprendidas en el diseño estratégico, así como combinar los recursos humanos, materiales y financieros, comprometidos para su puesta en marcha. Como se puede apreciar, a la planeación sucede la organización” (Díaz *et al.*, 2010).

Luego de precisar las actividades a desarrollar, se aprobó el sistema tal y como se expresa en el cuadro.

**Sistema de trabajo de la Filial Universitaria Municipal por etapas.**

**Cuadro uno: Primera etapa. Cuarta semana de cada mes.**

DÍAS.	ACTIVIDAD.	HORAS.
LUNES	* Matutino. * Reunión de aseguramientos de las tareas de la semana y evaluación de lo realizado la semana anterior. * Consejo de dirección.	8:30 a.m. 9:00 a.m. 2:00 p.m.
MARTES	*Reunión de Coordinación del plan de trabajo mensual de la organización.	9:00 a.m.
MIÉRCOLES	*Reunión de los subdirectores con los tres jefes de departamentos que tiene la Filial. *Reunión del administrador y secretario con los tres jefes de Departamentos.	9:00 a.m. 1:30 p.m.
JUEVES	*Reuniones de los Departamentos con sus trabajadores (información y organización del trabajo del mes, entre otros propósitos) *Humanidades *Ingeniería *Administración	8:00 a.m. 10:00 a.m. 1:30 p.m.
VIERNES	Entrega y aprobación de los planes individuales de cada docente y directivo a sus jefes inmediatos. Atención a la población.	Todo el día
SÁBADO	*Tareas del plan de trabajo que no son fijas.	Según plan

En la propuesta aplicada, en esta investigación, uno de los elementos más importantes ha sido delimitar las etapas y hacerlas cumplir de acuerdo a las orientaciones de los autores de este trabajo, con la idea de que en cada una se cumpla con el objetivo fundamental para la cual se diseñó, para que puedan aportar a las otras de forma lógica y práctica, y así puedan actuar como tres piezas de un sistema que aportó mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos de

la organización, mejor organización del trabajo, mayor participación de las masas, y reconocimientos y recomendaciones oportunas que elevaron la motivación laboral y la identidad como colectivo con un objetivo social bien definido.

La primera etapa liderada por la reunión administrativa más importante, que es el Consejo de Dirección, donde se precisan acuerdos que aseguran las prioridades del mes, expresados en el orden del día tratado y luego todo lo abordado, debe garantizar el trabajo de esta etapa.

Todas las actividades y tareas que se relacionen con la planificación, organización y orientación del trabajo, estarán agrupadas en este período de tiempo de la organización para luego no realizar cambios que interfieran en el normal proceso de ejecución, sin pérdidas de tiempo y recursos.

### **Segunda etapa.**

Esta etapa recibe el nombre de ejecución y control del trabajo. Está conformada por dos semanas, es decir la primera y segunda de cada mes y tiene el objetivo fundamental de concentrar la mayor cantidad de actividades y tareas que constituyen la razón de ser de la organización y poder ejercer un control mayor de la realización de estas. A pesar de ser un período del mes con prioridad para el control, en las etapas primera y tercera del sistema también se controla, aunque no con la intensidad de esta, pues disminuyen las reuniones y otras tareas que pueden afectar ambos propósitos.

**Cuadro dos: segunda etapa. Primera semana de cada mes.**

DÍAS	ACTIVIDAD	HORAS
LUNES	* Matutino. * Reunión de aseguramientos de las tareas de la semana y evaluación de lo realizado la semana anterior. * Preparación metodológica.	8:30 a.m.  9:00 a.m.  10:00 a.m.
MARTES	*Tareas del plan de trabajo que no son fijas	Según plan
MIÉRCOLES	*Dedicado a la superación de docentes y trabajadores según la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA)	Sesión de la mañana.
JUEVES	*Tareas del plan de trabajo que no son fijas.	Según plan
VIERNES	*Atención a la población.	Todo el día
SÁBADO	*Tareas del plan de trabajo que no son fijas.	Según plan

**Cuadro tres: segunda etapa (continuación). Segunda semana de cada mes.**

DÍAS	ACTIVIDAD	HORAS
LUNES	* Matutino. * Reunión de aseguramientos de las tareas de la semana y evaluación de lo realizado la semana anterior. * Preparación metodológica.	8:30 a.m.  9:00 a.m.  10:00 a.m.
MARTES	*Tareas del plan de trabajo que no son fijas	Según plan
MIÉRCOLES	*Dedicado a la superación de docentes y trabajadores según la DNA.	Sesión de la mañana.
JUEVES	*Control al 10% de los medios físicos. *Tareas del plan de trabajo que no son fijas.	Según plan.
VIERNES	*Atención a la población	Todo el día
SÁBADO	*Tareas del plan de trabajo que no son fijas	Según plan

La segunda etapa, la más larga en el tiempo dedicado, es muy importante, pues garantiza en esencia, los objetivos del año que corresponden al mes, es la concreción de la razón de ser de la entidad. Este momento es propicio, además, para efectuar un control adecuado a los subordinados que permitan estimular lo positivo y criticar (en el sentido negativo de la palabra), los errores cometidos o que aún se identifican. Esto ha permitido, de forma oportuna, conocer las carencias de los trabajadores y poder ofrecer las ayudas que lo harán un mejor trabajador y con mejores habilidades y capacidades laborales.

**Tercera etapa.**

Recibe el nombre de Evaluación del Desempeño, pues ese es su principal propósito, luego de un control planificado y desarrollado a partir de las tareas de cada cual, se realizan despachos según la línea de mando de arriba hacia abajo. En este espacio quedarán evaluado todos los trabajadores y áreas o frentes, dígame subdirecciones y departamentos, y se está preparado para iniciar el ciclo con nuevas ideas y resultados que incidirán en la labor individual de cada uno y de los colectivos.

**Cuadro cuatro: tercera etapa. Tercera semana de cada mes.**

DÍAS.	ACTIVIDAD.	HORAS.
LUNES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Matutino</li> <li>* Reunión de aseguramientos de las tareas de la semana y evaluación de lo realizado la semana anterior.</li> <li>* Despachos evaluativos que preside el director con sus subdirectores y la secretaria docente.</li> </ul>	<p>8:30 a.m.</p> <p>9:00 a.m.</p> <p>A partir de las 10:00 a.m. y según cronograma.</p>
MARTES	*Despachos que dirigen los subdirectores y son evaluados los tres jefes de Departamentos (Humanidades, Ingeniería y Administración).	Todo el día según cronograma elaborado a tal efecto.
MIÉRCOLES	*Despachos dirigidos por los jefes de departamentos y son evaluados todos los trabajadores docentes y no docentes, de acuerdo a lo realizado en el mes de trabajo.	Todo el día según cronograma elaborado a tal efecto.

JUEVES	*Entrega de las tareas que proponen para el plan de trabajo del próximo mes los jefes de objetivos.	Todo el día
VIERNES	*Atención a la población. *Asamblea sindical.	Todo el día 3:00 p.m.
SÁBADO	*Tareas del plan de trabajo que no son fijas.	Según plan

En la tercera etapa, dedicada a la evaluación del desempeño, se concreta un conjunto de referencias acerca del trabajo realizado, de lo no realizado, de las habilidades que posee o no el trabajador, de su conducta y relaciones interpersonales, y de las de desarrollo que se aprecian. Todo esto será resumido y discutido con el subordinado, y se trazan metas futuras en todos los órdenes posibles, que pueden conducir al sujeto a ocupar otras posiciones donde pueda rendir más y contribuir mejor a la organización laboral.

Este momento permite, además, realizar una sumatoria de situaciones colectivas que son importantes para el comienzo del nuevo ciclo de dirección que se avecina, y existe una evidente influencia sobre cada uno de los trabajadores y colectivos determinados acerca de los resultados alcanzados que se revierten en formas de actuación para el próximo mes, lo que puede significar un avance o retroceso en dependencia del tratamiento que el directivo le imprima a este proceso.

### **Cómo funciona el sistema en la práctica.**

Como puede apreciarse, cada etapa le aporta a las otras de forma decisiva, sin perder su esencia, esto hace que se considere como un verdadero sistema de trabajo.

Algunas instituciones laborales, donde se ha revisado el sistema de trabajo, se ha comprobado que solo existen actividades fijas, y no importa en qué fecha del mes y cuáles son sus

propósitos fundamentales; si a esto le acompaña la realización de las mismas de manera formal, y sus acuerdos y tareas no son controlados y evaluados de manea personal, no se puede afirmar que hay un sistema de trabajo.

### **Algunos resultados.**

La aplicación del sistema de trabajo aplicado en la Filial Universitaria Municipal “Jesús Menéndez” ha permitido elevar la organización e información del trabajo, y un incremento considerable del control y evaluación que ha contribuido a que los trabajadores y colectivos laborales dieran un salto cualitativo con respecto a otras etapas precedentes. Se mejoró el aprovechamiento de la jornada laboral, la identidad e imagen de la organización, y se ha elevado la percepción de la importancia del entorno para la entidad.

Todo lo anterior ha significado una elevación de la calidad de los servicios prestados por la Filial Universitaria “Jesús Menéndez” en los diferentes procesos sustantivos.

Como aspectos no logrados se identifica que el control ha tenido interrupciones por cambios en la dirección de la FUM por causas de preparación de los directivos principales, los que han estado fuera de sus cargos por más de tres meses, y como es lógico, al ejecutar el sistema de trabajo no se realiza de la misma forma que por el directivo titular del cargo, o que por un sustituto que realiza sus funciones por un tiempo determinado; es difícil, para este último, dejar reglas y líneas de trabajo que puedan perdurar en el tiempo. Por lo que se aconseja medir los resultados de la ejecución del sistema en las etapas de permanencias de los cuadros y directivos que están asignados a estas responsabilidades de forma permanente.

El tema de los sistemas de trabajo ha sido abordado por diferentes autores desde variados ángulos, todos muy relacionados con una dirección efectiva. Los autores de este trabajo consideran como muy positiva la producción científica de la autora Esperanza Carballal del Río



en materia de dirección en general y de las estructuras en particular en su tránsito hacia una óptima colaboración entre ellas, lo que pasa, sin dudas, por otros contenidos muy importantes para directivos de todo tipo de organización laboral.

Los autores consideran, que a pesar de los avances alcanzados en dirección estratégica, aún falta una mayor incidencia de las estructuras nacionales y provinciales sobre los municipios y las entidades en materia de fiscalización y preparación en aspectos en que ya se aprecian avances, pues es precisamente al final de esta cadena donde se concretan las aspiraciones sociales y económicas que el modelo cubano necesita.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Blanco L. J. (2008). Sistemas de información para el economista y el contador. Editorial Félix Varela. La Habana.
2. Carballal, E. (2011). Las estructuras colaborativas. Editorial Félix Varela. La Habana.
3. Carnota, O. (2007). El trabajo en equipo. p 29. En "Manual de Técnicas de Dirección". Folleto.
4. Diaz, I; Barreiro, L; Hernández A; Ferrer M; León, R; Díaz, R; Calderón, L. (2010) Estrategia Organizacional. Editorial Félix Varela. La Habana.
5. Marcel, HN; Lairó, S. C; Milán, R. R; Artimes, R. J. A; Nardo, R. R. y Torres, F. H. (2006): Administración y gestión de los servicios de enfermería. Editorial Ciencias Médicas. Ciudad de la Habana.
6. Millián, A. (s/f): Curso de superación para los dirigentes de los trabajadores sociales en el municipio, Tema II: El dirigente de los trabajadores sociales y su proceso de dirección. Folleto impreso en Imprenta Alejo Carpentier.

7. Ponjuán G. (2006): “Gestión de información en las organizaciones”. Editorial Félix Varela. La Habana.

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

**1. Rafael Eugenio Pérez Grave de Peralta.** Licenciado en Educación en la Especialidad de Matemática, Especialista de Postgrados en Educación Superior con mención en Docencia universitaria, Profesor Auxiliar de la Universidad de Las Tunas Cuba, ha impartido cursos de postgrados de Dirección Científica, Metodología de la investigación y Didáctica, ha publicado en estos temas y participado en eventos a diferentes niveles; es asesor para el sistema de trabajo del Centro Universitario Municipal Jesús Menéndez en la provincia de Las Tunas.  
[rafaelpgp@ult.edu.cu](mailto:rafaelpgp@ult.edu.cu)

**2. Lorenza de las Mercedes Hernández Labrada.** Licenciada en Educación en la Especialidad de Química, Máster en Ciencias de las Nuevas Tecnologías para la Educación, Profesora Asistente de la Universidad de Las Tunas, Cuba. Ha recibido más de 30 cursos de postgrados y 2 diplomados, ha sido tutora de 6 trabajos de diploma vinculados a la gestión del conocimiento de la producción de diferentes cultivos para el desarrollo local con resultados satisfactorio; cuenta con más de 15 publicaciones, algunas relacionadas con la temática del programa y ha participado en un gran número de eventos, incluyendo algunos internacionales. Ha participado y coordinado diversos proyectos sociales y de producción.

**RECIBIDO:** 29 de febrero del 2016.

**APROBADO:** 29 de marzo del 2016.