

## ***Modelo de gestión administrativa y financiera para Institutos Politécnicos Industriales***

### ***Management model administrative and financial for Institutos Polytechnic Industrials***

\*Jorge Luis Peña-Corrales

\*\*Adrián Almaguer-Martí

\*Instituto Politécnico Industrial Oscar Alberto Ortega Lora. Puerto Padre, Las Tunas. Cuba. Licenciado en Educación, Especialidad Economía. Especialista en Gestión contable y financiera. Profesor Instructor. [jpcorrales@oapp.lt.rimed.cu](mailto:jpcorrales@oapp.lt.rimed.cu)

\*\*Universidad de Holguín. Cuba. Licenciado en Educación, Especialidad Geografía. Máster en Administración, Planeamiento y Supervisión de Sistemas Educativos. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. [aalmaguer@uho.edu.cu](mailto:aalmaguer@uho.edu.cu)

#### **Resumen**

En el presente trabajo se expone un modelo de gestión administrativa y financiera para Institutos Politécnicos Industriales de la Educación Técnica y Profesional, conformado por componentes y subcomponentes que permiten concretar en la práctica la Gestión administrativa y financiera, siguiendo la lógica funcional del proceso directivo y de cuya interacción emerge la integralidad en la Gestión administrativa y financiera (GAF) como cualidad resultante. Asimismo se aportan definiciones y formas de concretar la GAF atendiendo a las particularidades que caracterizan los IPI de la ETP. Como aporte teórico, resultado de la investigación educativa, constituye un instrumento de inestimable valor para directivos y funcionarios encargados de la dirección de instituciones educativas, que puede tener incidencia en la elevación de la calidad del proceso de dirección en los centros educativos.

**Palabras clave:** Gestión; Gestión administrativa y financiera

#### **Abstract**

In the present work exposes one a management model administrative and financial for Institutos Politécnicos Industriales of the Technical Education and Profesional, shaped for components and sub-components that they allow concretizing the administrative Step in practice and financier, following the functional logic of the directive process of whose interaction and emerges the integralidad in the administrative Step and financier ( GAF ) like resulting attribute. In like manner definitions and forms contribute themselves of concretizing the GAF attending to the particularities that the ETP's IPI characterize. Like theoretic contribution, result of the educational investigation, constitute an instrument of inestimable value for executives and officials entrusted with educational institutions' address, that can have an effect over the elevation of the quality of the process of address in the educational centers.

**Key words:** Management; Management administrative and financial

#### **Introducción**

Dentro del sistema educativo cubano, la Educación Técnica y Profesional es un factor estratégico para la transformación social, este nivel educacional debe proporcionar a la economía del país la fuerza de trabajo calificada de nivel medio que requiere para su desarrollo en las distintas ramas de la producción y los servicios, ello evidencia la necesidad de preservar, difundir y desarrollar la cultura obrera y tecnológica sistematizada por la humanidad, a fin de que se revierta en la formación integral del hombre que la sociedad contemporánea necesita.

Para ello el cumplimiento exitoso de las prácticas profesionales es un elemento de significativa importancia para la calidad del proceso de formación. En los últimos tiempos dados las limitaciones económicas por las que Cuba ha atravesado, garantizar los recursos materiales y financieros para su realización se ha convertido en un reto para la dirección de las instituciones.

Dentro de este contexto, es necesario impulsar la gestión administrativa y financiera que responda a las exigencias que exige el proceso formativo en la Educación Técnica y Profesional. Por estas razones se hace necesario proponer un modelo de gestión administrativa y financiera en los centros politécnicos industriales. El cual es producto de los resultados previstos dentro del proyecto de investigación sobre la dirección de las instituciones educativas y tiene como antecedentes otros resultados investigativos que le sirvieron de base, entre ellos: fundamentos teóricos y metodológicos y tendencias que caracterizan el desarrollo histórico relativo a la gestión de los procesos estratégicos, clave y de apoyo propios de las instituciones educativas.

### **Materiales y métodos**

Para la elaboración de este resultado se utilizaron como métodos de investigación: la modelación para la elaboración del modelo, el análisis síntesis que permitió a partir de la sistematización realizada de la bibliografía consultada resumir las principales ideas que sirvieron de fundamentos para el modelo. Además se utilizaron métodos de carácter empíricos como análisis documental, entrevista, observación, que posibilitaron la realización de las inferencias necesarias para elaborar las principales ideas que explican y fundamentan el modelo, así como la consulta a especialista para valorar la pertinencia del modelo propuesto.

### **Resultados y discusión**

Para la elaboración del modelo de gestión administrativa y financiera se han tenido en cuenta las premisas siguientes:

- Considerar como gestión educativa: el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su realización y evaluación.
- Considerar que la gestión educativa está constituida por cuatro áreas: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.
- Asumir como gestión administrativa y financiera: el sistema de acciones que planifican, organizan, ejecutan, controlan y evalúan los directivos escolares para garantizar los recursos humanos, materiales y financieros que aseguren el desarrollo exitoso del proceso educativo.

- Considerar que a lo largo de la obra gestión educativa y prospectiva humanística se alude a esa huella institucional que tiene una guía en la dimensión jurídica-normativa que caracteriza a una institución educativa en un momento determinado; es una dimensión principal por cuanto establece las vías para transitar de las políticas a las prácticas. (Martínez & Rosado, 2014).
- Asumir el enfoque funcional refrendado por Obando & Torres, 2016, cuando expresaron: “Gestión Administrativa. – Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar.” (p. 38)
- Asumir como contenido de la gestión administrativa las funciones de según UNESCO, 2011 “[...] manejo de recursos humanos, materiales y financieros, los procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información. Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones”. (p.25).
- Considerar que dentro de la administración de una institución se encuentran dos actividades que son la administrativa propiamente dicha, que tiene la función de planear, organizar, integrar los recursos, dirigir y controlar,..... Y la segunda, es la operacional, y su función principal abarca la operación diaria de la entidad.
- Considerar que los subsistemas que conforman el modelo están determinado por el carácter de su contenido: político, administrativo y supervisivo y el término que complementa a cada uno de ellos, está en función de destacar la naturaleza de los procesos fundamentales a que se refiere: jurídico, operacional y funcional.

#### Modelo de gestión administrativa y financiera de los IPI de la ETP

El modelo de gestión administrativa y financiera, es un sistema teórico que tiene como propósito explicar el contenido de dicho proceso, a partir de establecer los subsistemas y componentes que lo estructuran, evidenciar sus relaciones, y revelar las nuevas cualidades que surgen de este.

La gestión administrativa y financiera (GAF) en los centros politécnicos, entendida como un sistema es componente del proceso de gestión educativa, que representa el sistema inmediato de orden superior con el que mantiene relaciones de intercambio y subordinación, y constituye su ambiente. La frontera que delimita el alcance del sistema modelado, enmarcado en ese ambiente, son los procesos inherentes a la GAF y las funciones y relaciones que determinan el contenido de su funcionamiento como sistema. La estructura del modelo elaborado está conformada por tres subsistemas que en su dinámica funcional posibilitan la dirección y ejecución efectiva de la GAF de centros politécnicos. Ellos son: subsistema

político - jurídico, subsistema administrativo - operacional y el subsistema supervisivo - funcional (Figura 1). Estos, a su vez, están conformados por componentes que constituyen subsistemas menores, lo que hace presente la recursividad en el sistema modelado.

Entre los subsistemas y componentes, cada uno de los cuales cumple funciones específicas que aseguran el cumplimiento de su objetivo, existen relaciones dialécticas de complementación mutua, y subordinación. De las relaciones e interacción de los subsistemas y sus componentes deviene la totalidad, propiedad que expresa que el sistema es un conjunto de elementos interconectados, por lo que, cualquier acción de uno de ellos afectará a todos los demás, y a este como unidad; así como la sinergia, propiedad que permite el surgimiento de la cualidad sistémica, como nueva cualidad diferente y superior de cada subsistema y el sistema total.

El subsistema político - jurídico, constituye el subsistema rector de la GAF, tiene la función de establecer el marco regulatorio y jurídico a partir de las normativas que emanan de la política educacional, la política institucional que responde a la contextualización necesaria a las particularidades del proceso que se dirige y los documentos jurídico que rigen el funcionamiento de los procesos materiales y financieros. Lo que asegura la información continua que necesitan como proceso. A partir de lo cual los demás subsistemas se le subordinan.

El subsistema administrativo – operacional, tiene la función de garantizar *el desarrollo de los procesos materiales y financieros, para el alcance de su objetivo. De igual modo, asegura las condiciones necesarias para el funcionamiento óptimo de los citados procesos*. Este subsistema mantiene una relación de dependencia con respecto al político - jurídico, pues toma como “insumos” la información que este aporta y, a su vez, proporciona información que lo retroalimenta.

El subsistema supervisivo - funcional, tiene como función *asegurar la gestión de la calidad del proceso de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera, a partir del empleo de la supervisión como mecanismo para procurar el mejoramiento continuo durante todos los momentos del proceso*. La evaluación, como una de las funciones de la supervisión, ha de servir para retroalimentar el proceso en cada uno de sus momentos, con información que sirve de base a la toma de decisiones para su mejoramiento.

Aunque jerárquicamente este subsistema está subordinado a los restantes, no tiene una posición pasiva con relación a los mismos, dada la importancia de la información que les aporta.

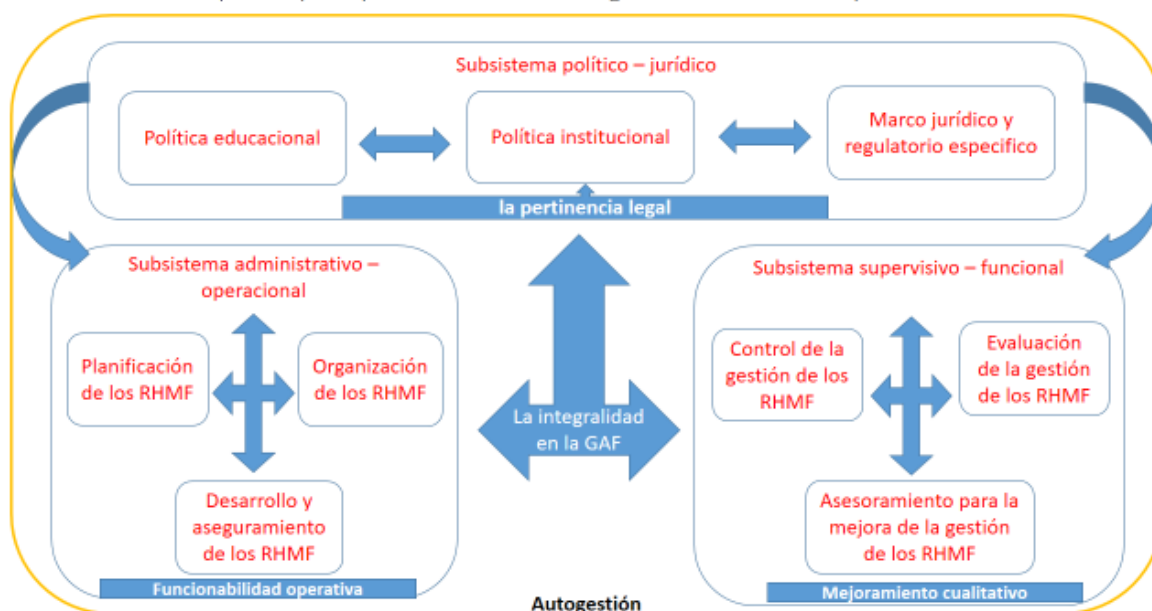
Las entradas y salidas constantes de información que se producen entre el sistema modelado y su ambiente que lo tipifican como un sistema abierto, y la información que se intercambia por medio de la

relación entre sus subsistemas y componentes, lo dotan de la capacidad de adecuarse permanentemente a las exigencias de su entorno y a las que emanan de su autodesarrollo, lo que asegura su equilibrio interno (la homeostasis) y reduce la entropía (la tendencia a la desorganización). En tal sentido, corresponde el rol principal al subsistema político - jurídico, dada la función que le compete cumplir en el sistema.

La autopoiesis, que alude a las formas de operar que poseen los sistemas, que les permite tener información sobre si mantienen o no su intencionalidad o propósitos correctos (retroalimentación), se garantiza, básicamente, mediante la información sobre su funcionamiento que aporta el subsistema supervisivo -funcional (a partir del desarrollo de la supervisión durante todos los momentos del proceso de gestión administrativa y financiera) que es utilizada como fuente para realizar los reajustes que requiere el sistema para el cumplimiento de su objetivo.

**Figura 1. Subsistema político – jurídico de la gestión administrativa y financiera**

Esquema que representa el modelo de gestión administrativa y financiera.



El subsistema político – jurídico de la gestión administrativa y financiera, en lo adelante “subsistema político – jurídico”, dada la función que cumple, es el subsistema rector dentro del sistema, pues guía, orienta, informa y traza las pautas de todo el proceso de gestión administrativa y financiera. Este subsistema es la fuerza que orienta el sistema, el que lo provee de las orientaciones necesarias (información), que como necesidad tiene todo sistema de gestión.

Los componentes de este subsistema: la política educacional, la política institucional y el marco jurídico regulatorio específico de los procesos materiales y financieros. Vistos desde la adecuación e implementación práctica, constituyen procesos necesarios para la proyección integrada de los procesos específicos que atañen a la gestión administrativa y financiera, acorde a las características y necesidades del funcionamiento de estos centros. En tanto implican la identificación de las directrices y propósitos que lo guiarán, en función de cumplir las aspiraciones, necesidades y aprovechar las potencialidades de los directivos, docentes, alumnos y los factores presentes en el contexto de estos centros que inciden en su gestión (autogestión) para el mejoramiento de las condiciones laborales y materiales que exige el desarrollo del proceso educativo.

La política educacional, como componente del subsistema político – jurídico, su implementación constituye un proceso que cumple la función de proveer información sistemática y actualizada de carácter general sobre el desarrollo de los procesos materiales y financieros de estos centros. Está constituido por los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en abril 2016. Los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación (MINED) y demás documentos normativos que conforman el conjunto de las directrices u orientaciones de carácter general que guían la actuación de los directivos en la gestión administrativa y financiera para el alcance del fin y los objetivos educativos que han sido definidos en correspondencia con un modelo de sociedad” (adaptado de Valiente, 2005, s.p.).

La política institucional, como componente del subsistema político – jurídico, constituye un proceso que cumple la función de proveer información sistemática y actualizada de carácter particular para el centro. Se construye en la práctica directiva escolar, como resultado de la participación y experiencias de sus actores fundamentales. Sus orientaciones se constituyen en principios que orientan la gestión administrativa y financiera en la institución y adquieren un valor auténtico de identidad y compromiso. La implementación del marco jurídico regulatorio específico de los procesos materiales y financieros como componente del subsistema político – jurídico, constituye un proceso que cumple la función de brindar la información sistemática y actualizada de carácter específico para la realización de las operaciones administrativas y financieras. Está constituido por el conjunto de normativas que orientan y regulan las operaciones administrativas, contables y financieras en la institución.

La interrelación entre la política educacional, la política institucional y la implementación del marco jurídico regulatorio específico de los procesos materiales y financieros, como procesos que se

complementan y subordinan, asegura la pertinencia legal en las operaciones que son contenido de la gestión administrativa y financiera, que deviene en cualidad sistémica del subsistema político - jurídico.

La pertinencia legal de las operaciones que son contenido de la gestión administrativa y financiera refiere a la cualidad que expresa la adecuación, utilidad e idoneidad de la información que orienta la gestión administrativa y financiera como proceso de apoyo que asegura el funcionamiento de la institución, expresada en su trascendencia social, contenido oportuno, el grado de relevancia, objetividad y suficiencia.

El subsistema administrativo - operacional de la gestión administrativa y financiera, (en lo adelante subsistema administrativo – operacional) tiene la función de garantizar la ejecución *de las operaciones que implica el desarrollo de los procesos contenidos de la gestión administrativa y financiera. De igual modo, asegura las condiciones necesarias para el funcionamiento óptimo de los citados procesos.* Este subsistema mantiene una relación de dependencia con respecto al político – jurídico, pues toma como “insumos” la orientación e información que este aporta y, a su vez, proporciona información que lo retroalimenta. En consecuencia con lo anterior los componentes de este subsistema son: la planificación de los RHMF, la organización de los RHMF, desarrollo y aseguramiento de los RHMF.

La planificación de los RHMF, constituye un proceso que tiene como función diseñar las acciones que exige el proceso de gestión de los RHMF (gestión administrativa y financiera), a partir de considerar que este debe incluir el diagnóstico, la planeación y la planificación. El diagnóstico permitirá determinar el estado actual de los recursos e identificar las necesidades. La planeación fijará las aspiraciones a partir de las necesidades, potencialidades y requerimientos espacio-temporales. La planificación concretará las acciones para lograr tales propósitos.

El diseño del contenido de las acciones de planificación toma como referente la información y orientación derivada de los procesos relativos a la política educativa, la política institucional y el marco legal regulatorio como componentes del subsistema político - jurídico con los que interactúa, a partir de las relaciones de complementación y subordinación que se produce entre ellos.

La organización de los RHMF, es el proceso que como función tiene que organizar las acciones que exige el proceso de gestión de los RHMF (gestión administrativa y financiera), a partir de considerar como van a relacionarse las que intervendrán en el cumplimiento de las tareas planificadas, la distribución del trabajo que corresponde ser desarrollado por los implicados, la orientación y preparación a las personas que van a cumplir las tareas. La disposición de los recursos materiales y financieros en función de las actividades planificadas.

El contenido de las acciones de este componente responde a las exigencias de las acciones concebidas el componente de planificación, las que le garantizan la pertinencia en su materialización práctica, a su vez garantizan la realización práctica del componente de desarrollo y aseguramiento de los RHMF, con quienes se establecen relaciones de dependencia mutua.

El desarrollo y aseguramiento de los RHMF es el proceso que asegura la ejecución práctica de la gestión, mediante la materialización de las acciones diseñadas. Dinamiza, pone en marcha y permite constatar el cumplimiento de las mismas en la práctica.

Por consiguiente, *la función de ejecución y aseguramiento, como componente del subsistema administrativo - operacional, es garantizar el aseguramiento de los RHMF que facilite el desarrollo de los procesos clave de la institución.*

La gestión administrativa y financiera exige del aseguramiento de los RHMF, entendido como el proceso mediante el cual se garantizan los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para su desarrollo exitoso, con vistas a lograr los objetivos previstos (eficacia) en correspondencia con las necesidades identificadas, haciendo un uso racional de los mismos (eficiencia).

Entre la planificación de los RHMF, la organización de los RHMF y el desarrollo y aseguramiento de los RHMF, como componentes del subsistema administrativo - operacional, existe una relación dialéctica en la que el primer proceso le imprime al segundo la direccionalidad que requiere para su concreción. El desarrollo y aseguramiento de los RHMF, por su parte, no tiene una posición pasiva, en tanto su materialización depende de la planificación y organización de los RHMF.

La interrelación entre la planificación de los RHMF, la organización de los RHMF y el desarrollo y aseguramiento de los RHMF, asegura la funcionalidad operativa de la gestión administrativa y financiera, que deviene en cualidad sistémica del subsistema administrativo - operacional.

La funcionalidad operativa de la GAF ha de entenderse como la característica de dicho proceso que garantiza su desarrollo expedito a partir de una lógica operacional sustentada en el enfoque funcional de la dirección. La funcionalidad se expresa en la utilidad, validez, factibilidad y asequibilidad que adquiere el proceso de gestión, a consecuencia de la interacción entre los componentes del subsistema administrativo – operacional.

El subsistema supervisivo – funcional de la gestión administrativa y financiera, en lo adelante subsistema supervisivo – funcional, tiene la función de *favorecer el monitoreo al desarrollo de las acciones mediante las funciones de control, evaluación y asesoramiento*. Entre estas funciones se manifiestan relaciones de interdependencia, que permiten, en su unidad, brindar información sobre la



calidad del proceso de gestión que permita coadyuvar a su mejoramiento continuo. A partir de lo cual este subsistema mantiene relaciones de coordinación con los subsistemas político – jurídico y administrativo - operacional. A la vez que le ofrece información que le permite retroalimentarlos.

En consecuencia con todo lo anterior los componentes de este subsistema son: el control de la GAF, la evaluación de la GAF y el asesoramiento para el mejoramiento de la GAF.

El control de la GAF es el proceso que *tiene como función* la detección de errores e irregularidades en el desarrollo de las acciones que implica el proceso de GAF, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y los controles operativos que son ejecutadas por los directivos responsables de las áreas y analizados en los órganos de dirección y técnicos.

La evaluación de la GAF es el proceso que *tiene como función la obtención de información caracterizadora y valorativa sobre la pertinencia de las acciones implementadas como parte del proceso de gestión y de sus efectos inmediatos en los resultados de la institución*, a fin de realizar acciones sistemáticas en su corrección y mejora.

La *pertinencia de las acciones implementadas como parte del proceso de gestión*, se refiere a las características que expresan la adecuación, idoneidad y utilidad del contenido de las acciones diseñadas, para desarrollar un mejoramiento efectivo en la GAF de los centros politécnicos, expresada en la objetividad, suficiencia y oportunidad de su contenido como proceso y la trascendencia en las transformaciones logradas en su aseguramiento.

La recogida de datos se realizará con el empleo de métodos y técnicas de carácter empírico como la observación a diferentes actividades desarrolladas; entrevistas individuales y grupales y encuestas a los directivos y docentes; encuestas a los funcionarios municipales y el análisis de documentos que informen sobre las acciones que se realizan, y sobre su efecto en la utilización de los recursos.

El análisis y síntesis de los datos recogidos garantiza la información oportuna y pertinente para la actualización de los objetivos, el contenido de las acciones que implica el proceso de GAF, y la toma de decisiones acerca de los cambios que deben producirse mediante el diseño o rediseño posterior.

El asesoramiento para el mejoramiento de la GAF es el proceso que *tiene como función ofrecer el apoyo requerido para el desarrollo exitoso de las acciones planificadas, demostrando las alternativas metodológicas más adecuadas para su realización. El contenido de este proceso de asesoramiento*

*está referido a diversos campos como: el jurídico* donde se concreta fundamentalmente en los tipos de tramitación para documento que necesita la institución, el manejo legal del presupuesto y también la resolución de diversos problemas: laborales, materiales o financieros.

La interrelación y complementación que se establece entre el control a la GAF, la evaluación de la GAF, y el asesoramiento para el mejoramiento de la GAF, aseguran el mejoramiento cualitativo de la GAF, que es la cualidad resultante del subsistema supervisivo - funcional.

El mejoramiento cualitativo, hace alusión al mejoramiento gradual de la calidad de dicho proceso, a partir de la adopción de decisiones oportunas sustentadas en la información caracterizadora y valorativa que se obtiene con la supervisión realizada durante todo el proceso.

De las relaciones que se producen entre los tres subsistemas, surge la cualidad esencial que caracteriza al sistema, la integralidad de la GAF en los centros politécnicos, como expresión de la sinergia entre sus subsistemas y componentes. Esta cualidad hace referencia a la posibilidad que ofrece dicho sistema de garantizar que en la GAF en los centros politécnicos, se manifieste la integración coherente de la variedad de procesos que convergen en su realización efectiva, como resultado de la relación entre: la pertinencia legal, la funcionalidad operativa y el mejoramiento cualitativo, cualidades sistémicas surgidas de los subsistemas que lo conforman.

Todos estos subsistemas y componentes se desarrollan sobre la base de la autogestión como principio que propicia su sustentabilidad y es a su vez un elemento dinamizador de las acciones que emanan de sus interrelaciones.

El modelo antes expuesto no facilita por sí sólo que la GAF pueda realizar en su práctica directiva una labor consecuente y efectiva en relación con el proceso estudiado. Dada su naturaleza teórica, explicativa, el modelo es sólo una posibilidad que puede hacerse realidad si se cuenta con un recurso de carácter metodológico (una estrategia) que haga posible su concreción en la práctica directiva.

## **Conclusiones**

El modelo teórico-metodológico que se aporta se corresponde con el fin y objetivos de la Educación Técnica y Profesional en Cuba y se fundamenta, desde el enfoque sistémico y el enfoque funcional de la dirección, lo cual permitió determinar los subsistemas y componentes de la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros (gestión administrativa y financiera) en las instituciones de la ETP, revelando las relaciones dialécticas entre ellos y el resultado de sus interacciones expresados en las cualidades sistémicas, confiriéndole novedad a la propuesta.

## **Referencias bibliográficas**

- Martínez Ruiz, X & Rosado Moreno, D. (Coord.) (2014). *Gestión educativa y prospectiva humanística. Libro Colección PAIDEIA siglo XXI*. Primera edición. Instituto Politécnico Nacional. Unidad Profesional Adolfo López Mateos, Zacatenco, Deleg. Gustavo A. Madero, México, D. F.
- Obando Velásquez, M. L. & Torres Calle, L. A. (2016) *Propuesta de modelo de gestión administrativa – financiera para radio armónica ubicada en la ciudad de Quito*. (Tesis previa a la obtención del título de ingeniero en finanzas). Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Económicas escuela de estadística y finanzas carrera de finanzas, Quito. Ecuador.
- UNESCO, (2011). *Manual de gestión educativa para directores*. Primera edición Marzo, Representación de la UNESCO en Perú.
- Valiente Sandó, P. (2001). *Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica*. (Tesis DOCTORAL). Holguín. Cuba.