

PERSPECTIVA DEL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO SOBRE LA ORGANIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN E INFORME DEL DESARROLLO DE UNA COMISIÓN, EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MONSERRATH YASODARA CONTRERAS CONTRERAS

*CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE E INVESTIGACIÓN
EDUCATIVA DEL ESTADO DE SONORA*

CRISTINA ADRIANA ESPINOZA CRUZ

*CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE E INVESTIGACIÓN
EDUCATIVA DEL ESTADO DE SONORA*

JESÚS MÓNICA SANTIAGO RAMÍREZ

*CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE E INVESTIGACIÓN
EDUCATIVA DEL ESTADO DE SONORA*

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.

RESUMEN

A continuación se presenta el informe de un proyecto de intervención en una institución educativa de nivel superior, para su realización se desarrollaron las siguientes acciones: a) detección las necesidades a través de un diagnóstico situacional, b) diseño del proyecto de mejora, c) aplicación del proyecto de mejora y d) evaluación del proyecto de mejora. Se partió de las necesidades organizacionales detectadas en la institución, eligiendo la categoría procesos como base para el diseño e implementación del proyecto, con la intención de impactar positivamente sobre la necesidad de documentar el procedimiento de comisiones. Se evaluó en tres momentos: antes, durante y al final de la implementación, con el fin de conocer el cumplimiento de los objetivos y realizar modificaciones pertinentes. El proyecto se fundamentó en el modelo de Deming, que establece un ciclo de cuatro etapas: Planificar, hacer, verificar y actuar, como estrategia implementada para lograr la calidad total y una mejora continua. Como resultado se diseñó un procedimiento para la ejecución de comisiones, con formatos unificados que facilitan el desarrollo de las actividades, así mismo se elaboró la propuesta para la sistematización del mismo.

Palabras clave: personal académico, personal administrativo, organización, documentación, informe.

INTRODUCCIÓN

Durante el segundo semestre del año 2014 se realizó un diagnóstico situacional en una institución de Educación Superior en Hermosillo, que atiende la formación de profesionales de la educación de la Región Noroeste de México: Chihuahua, Sinaloa, Sonora, Baja California y Baja California Sur, la cual fue creada con el propósito de desarrollar investigación educativa y fortalecer la formación de profesionales de la educación. Es una institución de vanguardia que atiende de manera presencial y virtual a los profesores de la región. Busca apoyar a los docentes para adaptarse a las demandas de la enseñanza, ofertando programas de capacitación y actualización para la mejora de su intervención.

El estudio estuvo orientado a valorar la percepción del personal y los usuarios de la institución con respecto al desarrollo organizacional y clima laboral (Stephen, 1989). Esta valoración se realizó a través de la aplicación de dos cuestionarios, uno por cada actor mencionado, la estructura de este instrumento se realizó con base a nueve categorías: la filosofía organizacional, las estrategias organizacionales, enfoque a clientes, capital humano, diseño y desarrollo de procesos y servicios, procesos, proveedores, responsabilidad social y resultados.

Para efectos de la propuesta de intervención se tomaron como base los resultados obtenidos en la categoría de procesos obtenida en un análisis previo, en la cual se reflejó que el 88.5% del personal considera que los procesos son identificados, en cuanto a la medición de estos el porcentaje disminuye al 19.3%. Por su parte solo el 73% de los usuarios se percata de esa situación, el 27% restante desconoce sobre el tema, ya que en ella se encontraron los datos más relevantes y necesarios de mejorar, se detectó que la evaluación de los procesos es una herramienta para valorar la eficiencia de los mismos se tomó este indicador para estudiar más detalladamente el procedimiento para la ejecución de las comisiones como parte de los procesos administrativos que se llevan a cabo para el desarrollo de la función sustancial de la organización. Basado en este supuesto se generaron los siguientes cuestionamientos: ¿Se cuenta con un procedimiento oficial registrado para el desarrollo de las comisiones? ¿Se requerirán cambios o adecuaciones en procedimiento para la ejecución de las comisiones? ¿Cuáles serán los cambios o adaptaciones necesarias? ¿Qué aspectos deberán reestructurarse?

Con la finalidad de identificar las necesidades de mejora del procedimiento de comisiones se implementó una encuesta de opinión, en donde se revisaron aspectos sobre el conocimiento del trámite, los tiempos establecidos para llevarlo a cabo y sugerencias de mejora. Así mismo, se realizó una entrevista con el personal encargado de llevar el trámite desde que inició la institución, quien proporcionó la información relevante para documentar la evolución histórica del proceso.

Con la implementación de los citados instrumentos se evidenciaron las debilidades y dificultades para el trámite de comisiones, los cuales se utilizaron para el diseño de las estrategias de intervención a través de un análisis FODA (Galván & Jiménez, 2008), que permitió el diseño de una

propuesta de intervención para oficializar un procedimiento funcional y que cumpla con los requerimientos normativos a los cuales está sujeta la institución educativa del caso.

DESARROLLO FUNDAMENTO TEÓRICO

Una institución que desee aproximarse a la excelencia, es importante que se base en un modelo de calidad que permita la mejora continua de los procesos, los productos o los servicios. El Modelo de Deming está basado en la cultura de la Calidad Total, puesto que el objetivo es comprobar la obtención de buenos resultados mediante el establecimiento de un control de calidad en todas las áreas o líneas de la organización (Deming, 1989). La calidad tiene que ser orientada hacia las necesidades presentes y futuras del consumidor (cliente o usuario).

Una estrategia de mejora continua de la calidad es el círculo de Deming, que consta de cuatro etapas cíclicas: Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar. La primera etapa es donde se identifica al consumidor, se determinan las necesidades y expectativas que tiene, se establecen los objetivos del servicio o producto, y se diseña un plan para conseguirlos. La segunda es implementar lo planeado, en caso de ser necesario se hacen modificaciones, y se toma nota sobre lo que surge con los cambios. La tercera es evaluar o verificar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos planeados. En la cuarta etapa se analizan y corrigen las deficiencias, se toman decisiones sobre los cambios para lograr la mejora, para posteriormente repetir el ciclo (Deming, 1989).

Una vez que se obtienen resultados positivos se define como estable la acción o actividad, considerando que el ciclo debe repetirse frecuentemente para asegurar la permanencia de la calidad o mejorarla. Los resultados permiten a la organización una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, lo que mejora continuamente la calidad, reduce costos, optimiza la productividad, incrementando la demanda y aumenta la rentabilidad de la institución (Deming, 1989).

MÉTODO

El paradigma que sustenta el presente trabajo se determina en los tres niveles de profundidad definidos por Guba y Lincoln (2005). Partiendo del supuesto ontológico se construye en un realismo dinámico (Miranda, Leyva, & Frock, 2011), ya que en el proceso de mejora los elementos que interactúan se van modificando. Así mismo el estudio se enmarca en el paradigma epistemológico interpretativo (Miranda, Leyva, & Frock, 2011) debido a que se ahonda en el proceso de las comisiones y explica cómo se ha dado en el transcurso del tiempo con la finalidad de generar elementos para formalizar el procedimiento y eficientar el trámite. Por último cumple con un paradigma metodológico cualitativo (Miranda, Leyva, & Frock, 2011) porque se enfoca en solventar una necesidad específica de una institución en lo particular.

El método de estudio que sustenta este trabajo es la investigación acción, según Elliott (1990) es “el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad en la acción, dentro de ella”. Para

Carr y Kemmis (1986, pág. 162) "...es una forma de estudio autorreflexivo emprendido por los participantes en situaciones sociales para mejorar la racionalidad y la justicia de sus propias prácticas, su comprensión de estas prácticas y la forma en que se lleva a cabo" (citado por Mckernan, 2001), y para Stenhouse (1981, p. 113) es un "... estudio sistemático y sostenido, planificado y autocrítico, que está sujeto a la crítica pública y a pruebas empíricas, cuando estas son apropiadas..." (citado en Guba & Lincoln, 2005). En este sentido se construyó el objeto de estudio partiendo de un diagnóstico institucional, posteriormente se diseñó, desarrolló, implementó y evaluó el plan de acción (Miranda, Leyva, & Frock, 2011).

El diseño metodológico es cualitativo, en este se define la comunicación escrita como dimensión de análisis. La técnica de análisis es inducción analítica, pues se estudian los datos recolectados agrupándolos en categorías, así como la técnica de análisis tipológica la cual estudia la evolución del procedimiento, y la enumeración ya que se realiza un comparativo entre las frecuencias de relación oficio-informe por año. La técnica de validación de datos es la triangulación de tipo tiempo, debido a que se contrastan los datos recolectados con base en los periodos 2012-2013, 2014 y 2015. Para la recolección de datos se utiliza la técnica de tipo conversacional, puesto que se realizan encuestas y entrevista en profundidad, se aplicaron treinta y seis encuestas a los empleados de la institución, una entrevista a la persona que anteriormente estaba encargada de las comisiones, y análisis del archivo físico y electrónico.

El proyecto de mejora se denominó "Elaboración y justificación del procedimiento de comisiones para su incorporación al manual de procedimientos de la institución", con el objetivo general: "mejorar el proceso administrativo para el desarrollo del trabajo de campo a través de la elaboración y justificación del procedimiento de comisiones que será incorporado al manual de procedimientos de la institución". Consta de cinco objetivos específicos, los cuales se logran a partir de dos metas por objetivo, y en cada una de las metas se definen: las acciones a realizar, el período de implementación, los responsables y los indicadores a evaluar. Así mismo, se establecen los recursos humanos, materiales, monetarios y de servicios necesarios para la implementación.

La propuesta se estructura en cinco etapas, las cuales refieren a la documentación sobre la evolución del trámite de las comisiones, al sustento normativo al que debe estar sujeto el uso de los viáticos y gastos de camino, al diseño y la estructura del procedimiento, y al registro ante la contraloría y socialización del procedimiento ante el personal de la institución.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la propuesta de intervención por cada uno de los objetivos específicos.

1. Detectar las necesidades de mejora del procedimiento para la solicitud de una comisión a través de la implementación de la encuesta de opinión. Se identifica que existe confusión en cuanto a la totalidad del trámite, el personal evidencia resistencia en relación a la entrega de los informes de comisión ya que argumentan que aun cuando el informe es sencillo resulta tardado elaborar un informe por cada una de las actividades que se realizan fuera de la institución, consideran que disminuye el tiempo en la producción académica. Así mismo, se determina que el personal de la institución tiene un desconocimiento parcial sobre el procedimiento de las comisiones. Los encuestados no logran describir los pasos a seguir en el procedimiento de las comisiones, en ninguno de los momentos determinados para el análisis: previo a la solicitud y emisión de la comisión, posterior a la emisión y entrega del oficio de comisión, y finalmente, una vez ejecutada la comisión. Cabe mencionar que hay personas que son comisionadas más de una vez a la semana. Es evidente la necesidad de diseño, elaboración e implementación de un procedimiento de comisiones, con formatos unificados y formalizados ante la Contraloría del Estado, para que posteriormente sea incluido en el Manual de Procedimientos de la institución, y se socialice a todo el personal externo e interno.

2. Describir la evolución del procedimiento para la solicitud de una comisión por medio de la revisión de las evidencias. Se encuentran evidencias de mejora en el procedimiento, en años anteriores existía desorganización en cuanto al resguardo de los informes, no había claridad del proceso a seguir para solicitar el oficio de comisión ni de las evidencias que componen el informe de comisión y el de gastos, actualmente se muestra mayor organización. Desde la creación de la institución y hasta la actualidad, con la finalidad de facilitar la ejecución de las comisiones y la necesidad de mejorar, se ha dado un proceso de cambio en el trámite, sin embargo los acuerdos fueron tomados de manera verbal entre los actores involucrados.

Históricamente se observa que a finales del año 2015 se refleja aumento significativo en cuanto a la relación de oficios de comisión emitidos y los informes recibidos, sin embargo no hay evidencia completa del cumplimiento en cuanto al tiempo de entrega establecido. El cambio en la ejecución de las comisiones se ha dado de manera paulatina. El incremento del personal y el continuo crecimiento de la institución hace necesario establecer por escrito el procedimiento para su incorporación en el manual de procedimientos. Es esencial para su adecuado funcionamiento que se socialice con todos los actores involucrados, tanto al personal de planta como al personal contratado por horas.

3. Sustentar normativamente la obligatoriedad del uso del oficio y el informe al dar una comisión, a través del análisis de la normatividad vigente de la institución. Con la finalidad de encontrar referentes sobre uso de recursos financieros en viáticos y gastos de camino, se revisa el reglamento

interior y los documentos oficiales que rigen a la institución, así como de los órganos de control y vigilancia establecidos por el Gobierno del Estado de Sonora, y el Reglamento de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público Estatal, obteniéndose los lineamientos normativos para la aplicación de las tarifas aprobadas para la afectación de las partidas de viáticos y gastos de camino.

El procedimiento propuesto cumple la normatividad establecida tanto al interior de la institución como con los lineamientos estipulados por las diferentes instituciones reguladoras y evaluadoras del uso de los recursos financieros.

4. Elaboración del procedimiento para el trámite de comisiones atendiendo la normatividad vigente de la institución para incorporarlo al manual de procedimiento de la misma. En cuanto a la estructura se utilizaron los formatos establecidos en el manual de procedimientos de la institución, en el desarrollo de la propuesta se modificaron los formatos de oficio, informe de comisión e informe de gastos, así mismo, se incorporaron dos nuevos formatos: uno para las comisiones por horas y otro para el informe de los choferes. Para la elaboración del procedimiento fue necesario diseñar un diagrama de flujo, basado en el trámite actual para la solicitud y ejecución de las comisiones, al que se le realizan las modificaciones pertinentes para dar mayor fluidez.

5. Dar a conocer al personal de la institución el procedimiento para el trámite de comisiones, en una reunión mensual de trabajo. El canal de valoración para la aprobación interna del procedimiento se efectuó por medio de distintas reuniones, primero se presentó ante los directivos de la institución quienes realizaron las primeras sugerencias, una vez que se atendieron las mismas, se llevó a reunión de Consejo Académico y Equipo Académico, en cada una de las reuniones se recibieron observaciones y sugerencias, las que fueron atendidas según la normatividad lo permitió. Finalmente se entregó el procedimiento y los formatos que lo integran a la Dirección de Planeación, encargada de subir la información en el sistema de la Secretaría de la Contraloría del Estado de Sonora.

En la reunión con el Equipo Académico surge la propuesta de la sistematización y automatización del procedimiento para la solicitud y ejecución de las comisiones, para lo que se formó una comisión de especialistas para el diseño del programa. Se tuvo una reunión con la comisión para establecer la ruta a seguir del proceso de las comisiones y establecer el algoritmo del programa.

Un proceso de cambio podría iniciar con la necesidad de modificar una acción, situación o entorno con la finalidad de lograr una mejora. Por menor que pudiese parecer la propuesta de cambio se enfrentarán dificultades como la resistencia, tal es el caso del proceso que se generó en la institución a partir del diseño del procedimiento para la ejecución de las comisiones. En esta directriz los principales hallazgos emergentes de la intervención son:

1. Que el personal académico y administrativo de la institución percibe el trámite de comisiones como burocrático, al que consideran como una barrera para el desarrollo de sus funciones

o actividades, mismas que forman parte de las metas de la institución o atención a solicitudes de otras instituciones. Así mismo, no identifican cual es la utilidad de realizar informes de manera constante y en actividades sencillas, de las que no es necesario o no ameritan informar.

2. La Secretaría Administrativa argumenta que es necesario contar con las evidencias del desarrollo de las actividades académicas y administrativas para la rendición de cuentas ante la Secretaría de la Contraloría del Estado de Sonora, por lo que, el informe de comisión es un requisito para la comprobación del recurso requerido para su ejecución, motivo por el cual se solicita el informe de comisión en el Departamento de Empleo y Remuneraciones, y en caso de tener viáticos o gastos de camino en el Departamento de Contabilidad anexando la comprobación de gastos.

3. La propuesta para efficientar el procedimiento y cumplir con todos los requerimientos auditables, consiste en el diseño e implementación de un sistema automatizado en línea para el trámite, ejecución y elaboración de informes de comisión. En atención a la propuesta y demanda de los usuarios, las autoridades determinaron una comisión que estuviera conformada por personal de las diferentes unidades administrativas para la elaboración del esquema del sistema, y posteriormente la Encargada del Diseño de Sistemas procedería a la programación del mismo.

4. Las autoridades de la institución responden favorablemente ante la propuesta de mejora para el procedimiento de las comisiones, se muestran interesadas en que se facilite el trámite para todos, y que no sea un impedimento la distancia, los horarios de trabajo y el tiempo en que se solicita, sino que el trámite sea eficiente y flexible desde la comodidad de donde se encuentre el interesado en una comisión.

Como conclusión acerca del diseño e implementación del proyecto de mejora sobre el procedimiento de comisiones se determina que ha sido de impacto en la institución, ya que no se veía la magnitud de la importancia de las comisiones y de los informes de las mismas, además no se conocía la perspectiva que se tenía por parte de las áreas académica y administrativa, más bien era percibido como algo impuesto e innecesario. Se logró establecer un procedimiento con formatos unificados para el informe, el diseño y elaboración del sistema automatizado.

REFERENCIAS

Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Elliott, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. España: Morata.

Galván, H. A., & Jiménez, G. M. (2008). *Análisis FODA del curso: Gestión estratégica*. México: IIESCA UV.

González García, C. (1997). *La comunicación efectiva*. Grupo Editorial ISEF.

Guba, E., & Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.

Mckernan, J. (2001). *Investigación-acción y curriculum*. España: Morata.

Miranda, J., Leyva, A., & Frock, A. (2011). *Técnicas de análisis y validación*. Monterrey, N. L.: IX Congreso Nacional de Investigación Educativa.

Stephen, C. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Paidós.