

ADMINISTRACIÓN

Material extraído del CD de Capacitación del Distrito O-3, PF 2000/01



por **Leo Gabriela Ottaviano**

CONCEPTO

Puede definirse como el logro de las metas de la organización, empresa o institución de manera efectiva y eficaz, mediante la planificación, la organización, la canalización, dirección y el control de los recursos del ente al que se refiera.

Del concepto se desprenden 2 elementos esenciales y muy importantes:

1) Las 4 (cuatro) funciones de la Administración de los recursos:

- **PLANIFICACIÓN:** Definir las metas de la actuación futura de la organización, definir que tareas y que recursos se necesitan para alcanzarlas. Es la etapa en la que se determinan los objetivos a corto y largo plazo, por un periodo o más dependiendo de las características estructurales del ente del que se trate.

- **ORGANIZACIÓN:** Asignar las tareas, agruparlos según intereses o capacidades de los miembros (en nuestro caso los muy conocidos y recomendados “comités”) y asignarles a cada uno de ellos los recursos de los que dispondrán para desarrollar las tareas encomendadas. Esta etapa podría definirse también como la de DELEGAR tareas.

- **DIRIGIR:** Utilizar su influencia para motivar a los miembros a alcanzar las metas. Sabemos que la voluntad de las partes es muy importante porque lleva a reafirmar ideas y por ende a que exista un cierto poder interior que es lo que le permite a las personas motivarse, eso más distintos tipos incentivos, que dependiendo del ente al que apliquemos estos conceptos podrán ser de tipo personales, económicos u otras retribuciones, harán que ese logro en alcanzar metas sea obtenido en un gran porcentaje.

- **CONTROLAR:** Supervisar todas las actividades teniendo siempre presentes sus metas y haciendo las correcciones que sean necesarias. Es necesario de que a medida de que se

desarrollen las distintas etapas, se haga un análisis de la situación al momento, estos análisis más la supervisión general, harán más fácil la tarea de corrección para trabajos futuros, como así también el hecho de sacar conclusiones finales.

2) El logro de las metas de la organización de manera **eficaz y efectiva**. Las organizaciones conjugan los conocimientos, las ideas y el elemento humano con el fin de realizar trabajos que una sola persona nunca podría hacer por sí mismo. La junta directiva o quienes estén a cargo del ente al que se refiera, tiene la responsabilidad de coordinar los recursos del período de manera eficaz y efectiva fin de alcanzar las metas establecidas.

- Por **EFFECTIVIDAD** se entiende la medida en que la organización alcanza los objetivos que se ha propuesto. Significa que el organismo logra hacer lo que se propone.
- **EFICACIA** significa el grado de recursos y su debida utilización para alcanzar las metas establecidas para el período en que se quiera obtener los resultados.

PLAN DE ACCIÓN (PDA)

También llamado proyección. Es un plan, un modelo, un esbozo que se sigue para alcanzar metas, en el se especifican los recursos que es preciso asignar, los programas de actividades y otras medidas a tener en cuenta.

La falta de planificación ó la planificación deficiente, puede afectar negativamente la actuación del año en vigencia o lo que es peor de la organización misma.

Con la debida planificación se pueden resolver problemas comunitarios y atender las necesidades personales de sus miembros con menos esfuerzo, menos confusión y de forma más amena.

Por ejemplo, después de haber sido elegidos todos los funcionarios (comisión o junta administrativa) de un período, el presidente debe nombrar a distintos miembros para que llenen las plazas que estuvieren vacantes, para garantizar una junta completa y no dejar espacios inconclusos y para que cada uno se ocupe de lo suyo. En un plazo de por ejemplo 2 semanas de las elecciones y antes de la asunción a los cargos y nombramientos, se debe celebrar una sesión o reunión para determinar los programas del año o período.

EL PLANEAMIENTO COMO PUNTO DE PARTIDA

Planear es la acción de definir objetivos y elegir los medios para alcanzarlos.

Toda actividad lleva consigo algún proceso de administración. Todo individuo u organización planifica, a veces en forma ordenada y sistemática, y otras lo hace empíricamente, es decir por medio de la experimentación, sin teoría o por intuición. El planeamiento es un proceso circular y continuo, en el que se establecen primero los objetivos, después se determinan o establecen los planes de acción (PDA), se organiza, se ejecuta y finalmente se controla, reiniciando luego el ciclo.

Planear no solo consiste en pronosticar, implica tomar decisiones hoy, de tal forma que puedan lograrse estados deseados en el futuro.

La labor del planeamiento es una actividad que nunca termina. Todos los planes son experimentales y sujetos a revisión y enmendados a medida que surgen nuevos hechos y se asignan nuevos valores a las distintas variables. Además existen algunas limitaciones, como por ejemplo:

a) **Falta de seguridad para prever:** la mayor incertidumbre sobre el futuro y la mayor posibilidad de variabilidad de las previsiones, nos llevarán a que el plazo del plan sea menor. En sistemas políticos (mecanismos de comunicación interna y externa) y económicos estables es común que los individuos, las empresas u organizaciones en general proyecten planes a largo plazo, en cambio en regímenes inestables o fuertemente ondulantes (desconcertantes, variables) el plazo de los planes tiende a disminuir. En este ítem es necesario tener en cuenta el horizonte del planeamiento, que es el lapso durante el cual pueden pronosticarse hechos con cierta seguridad.

b) **Ausencia de situaciones repetitivas:** el planeamiento implica fundamentalmente un enfoque de sistema abierto, toda organización está sujeta a cierto grado de cambio, el que variará según los objetivos a alcanzar. Está sujeta a continuos cambios, hay un constante estudio de aptitudes personales y grupales, buscando el más alto rendimiento en las tareas asignadas, lo que significa muchas veces remover o cambiar asignaciones. Cuando se proyectan nuevos objetivos el grado de incertidumbre es mayor, por la falta de experiencia, y por lo tanto es directamente proporcional el porcentaje de cambios y modificaciones que pueden surgir del proceso de desarrollo de/del el/los planes de acción.

c) **Tendencia a la inflexibilidad:** en toda organización existe una cierta resistencia al cambio. Siendo por lo tanto difícil de modificar determinados hábitos o maneras de proceder.

d) **Tiempo y costo:** La tarea de planeamiento, requiere acumulación de datos, evaluación de alternativas, desarrollo de programas y otras actividades que implican que su costo será mayor cuanto más detallado sea el plan y cuanto mayor sea su extensión en el tiempo. Cuando hablamos de costo no significa solo el de tipo económico sino también al de relaciones humanas, como por ejemplo el buscar nuevas personas o el prescindir de ellas.

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

I · DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

II · SELECCIÓN DE MEDIOS

Ø **POLÍTICAS:** Es un curso general de acción que guía a los miembros de una organización para el cumplimiento de sus objetivos. Una vez fijados los objetivos, deben establecerse las políticas que canalizaran la toma de decisiones por parte de los miembros de los distintos departamentos o comités. Las políticas deben: A) Estar convenientemente integradas, logrando una adecuada coordinación entre todas ellas; y B) Ser flexibles para adaptarse a las diferentes situaciones por las que puede atravesar la organización y ajustarse a la realidad.

Ø **PROGRAMAS:** Constituyen planes de acción pueden ser: A) Transitorios, que son los que se preparan para llevar tareas específicas, que no se repetirán en las mismas condiciones; y B) Permanentes, que son las acciones que se repiten en condiciones similares y permiten aplicar este tipo de planes. Con lo cual se reduce el costo de planificación y se logra uniformidad.

Los programas deben establecerse teniendo en cuenta los objetivos de la organización de que se trate, debiendo guardar hora de cierre entre ellos para evitar situaciones contradictorias y duplicación de esfuerzos.

Ø **PROCEDIMIENTOS:** un proceso es un conjunto de operaciones con consecuencia, que tiene por finalidad la obtención de un resultado determinado. La expresión analítica de un proceso es lo que se conoce como "procedimiento" e indican detalladamente las operaciones que deben realizarse en una determinada acción. Además describe la manera en que habrá de realizarse el trabajo y presentan la secuencia cronológica en que intervienen los distintos departamentos, comités o personas de la organización. En muchos casos, es posible la gráfica de los procedimientos mediante curso-gramas.

Ø **MÉTODOS:** son introducciones referidas a una sola operación o a un solo puesto de trabajo y se complementan con los procedimientos. La aplicación de métodos trae como consecuencia el aumento de la eficiencia, permite un mejor control y ayuda a la planificación. Existen dos tipos: A) Los que se refieren al comportamiento de los individuos dentro de la organización. Son generalmente disposiciones de carácter coercitivo, establecidos por la dirección. Su cumplimiento es obligatorio y la inoperancia conduce a sanciones; y B) Las que se refieren al funcionamiento, sus patrones o standar de medida, de calidad o de práctica, se basan en

exigencias técnicas o en la costumbre. Se propone como criterio de medida o de rendimiento a los cuales es deseable acercarse como por ejemplo el control de calidad de algo.

III.- PRONÓSTICOS, PREMISAS Y ESTRATEGIAS:

Pronosticar es tratar de predecir por medio del estudio y del análisis de los datos disponibles en el presente, las operaciones y condiciones potenciales futuras y trata de prever el estado del contexto en donde se desarrollará la organización o la ejecución de objetivos preestablecidos. Pronosticar es un prerrequisito esencial para el planeamiento gerencial o de dirección.

Para formular un plan real, el director o funcionario a cargo, recurre a las **premisas y restricciones**, ya que estas tienden a reducir la incertidumbre inherente al futuro y a proporcionar bases identificables sobre las cuales asentar el planeamiento. Una premisa es un supuesto que proporciona un marco dentro del cual se espera que ocurran los hechos y que influyen en el planeamiento. En cuanto a las restricciones o límites dentro de los cuales están confinados los esfuerzos del planeamiento, caracterizan la tarea del planificador.

Tanto las premisas como las restricciones crean fronteras dentro de las cuales ocurre el planeamiento, pero las restricciones condicionan el pensamiento del planificador y ofrecen una base sobre la cual se apoyan los planes, en mayor grado que las premisas. Por otro lado, obedecen más a la intuición, al criterio a las actitudes y a las creencias que las premisas.

Si nos tomamos el tiempo de observar, veremos que las premisas y las restricciones no dan origen a planes específicas, sino que proporcionan los medios para determinar y valorar el ambiente futuro y además todas las premisas del planeamiento se basan en predicciones.

La predicción se utiliza para fijar premisas, no planes. El planeamiento posee una connotación mucho más amplia y sirve a un propósito distinto. Es posible predecir sin planear, como también planear sin predecir. Reconocer este hecho ayuda a distinguir los elementos controlables del planeamiento de los incontrolables.

A medida que transcurre el tiempo se pone de manifiesto la amplitud de la validez de las premisas y se le introducen ajustes, este proceso de revisión es continuo.

Estadísticamente está demostrado que la mayoría de los planes principales adoptados por una organización tiende a convertirse en una premisa del planeamiento.

Para el mejor y mayor desempeño de funciones se debe tener en cuenta un planeamiento estratégico que consiste en desarrollar varias alternativas para, finalmente, escoger la mejor opción.

Estrategia significa elegir la mejor manera de aprovechar los recursos de una organización para alcanzar una meta preestablecida, y expone que factores han de enfatizarse para alcanzar esos objetivos. Algunas estrategias pueden ser:

1.- **Machacar en caliente:** Tome medidas rápidas mientras la situación es propicia, quizá mañana surjan dificultades y oposiciones. Hay que estar siempre lista para actuar cuando aparezcan las oportunidades.

2.- **El tiempo es un gran remedio:** Muchos problemas desaparecen o se solucionan solos, si se les deja el tiempo suficiente. No se debe insistir o apresurarse.

3.- **Trabaje desde adentro:** Busque a quienes simpaticen con un determinado rumbo a seguir y utilícelos para difundir ese punto de vista deseado. Forme el equipo de trabajo.

Otro tipo de planeamiento es el táctico, que consiste en determinar las tareas por ejecutar, establecer quien es responsable de qué, asignar recursos, fijar mediciones cuantitativas para cada tarea y realizar las acciones planeadas con un adecuado ejercicio de controles para evaluar el progreso. El planeamiento táctico apoya al estratégico y la combinación de ambos facilita a que el grupo humano de la organización entienda las diversas actividades de la misma y le explica por que se ejecutan estas actividades.

EJECUCIÓN Y CONTROL

Las etapas de planeamiento tienen su culminación en la ejecución del plan y su pertinente control. Los niveles superiores de la organización o empresa dedican la mayor parte de su tiempo al planeamiento y solo una parte muy pequeña al cumplimiento de rutinas. A medida que se descende en la escala jerárquica la relación se invierte hasta llegar a niveles inferiores u operativos, en los cuales la mayoría del tiempo se dedican al cumplimiento de rutinas. Por lo tanto se puede decir que el planeamiento es la función propia de los niveles directivos.

El nivel superior debe tener conocimiento absoluto de los fines de la organización y mantenerse informado de las modificaciones y premisas internas y externas. También el nivel de responsabilidad es directamente proporcional al tiempo que se dedica a planear u operar.

La información debe fluir con suma rapidez para que las decisiones aún mínimas sean tomadas en el momento oportuno. La participación de los niveles inferiores en el desarrollo de la planificación es fundamental puesto que logrará aumentar la motivación del grupo y permitirá obtener mejores resultados.

Es necesario contar además con tareas de control para comparar lo previsto con lo real y determinará el resultado de tal comparación. Si la diferencia no es significativa, es decir que está dentro del margen establecido, no habrá modificación de lo planeado, por el contrario, si la diferencia es relevante habrá que averiguar su origen, pudiendo corresponder a dos situaciones:

1.) La diferencia está motivada por un acontecimiento casual, por lo tanto el desvío es aleatorio e involuntario.

2.) Que no existan excusas imputables al azar, por lo que deberá revisarse el planeamiento estando aquí frente a un desvío de tipo estructural.

TIPO DE REFERENCIA		AJUSTE AL PLAN
no relevante		no
relevante	casual	no
	no casual	si

COMO INCORPORAR LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN AL LEOÍSMO???

Todos los conceptos arriba expuestos los utilizamos muy a menudo, sólo que la mayoría de las veces no nos damos cuenta, lo que nos estaría faltando es un poquito de orden, organización en nuestras gestiones. Sin saberlo, planificamos, nos planteamos objetivos a alcanzar y sacamos en forma aproximada un presupuesto de lo que se va a gastar. Todo esto es administración, estamos administrando un período de trabajo, con un grupo de trabajo que nos acompaña y que cumplen a su vez distintas funciones.

Nosotros, en cada uno de los clubes leos y de leones siempre planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos . . . con más o menos experiencia, basados en más o menos estudios, por intuición o no, pero siempre continuamente desarrollamos las bases de toda buena gestión administrativa que resulte o no dependerá de todo un entorno general y de la responsabilidad asumida a la hora de hacernos cargo, además no debemos dejar de lado los factores externos que pueden no ayudarnos, pero para eso también hay herramientas que nos pueden ayudar a prever los posibles “problemas”, por ejemplo que cuando realicemos una obra en la que se van a efectuar gastos, sepamos que contamos con el dinero necesario para afrontarlos; si por ejemplo decidimos hacer una venta de pollos y debemos vender al menos 100 para tener ganancias, y solo se han vendido 30, debemos suspender la pollada, y saber explicar a la gente lo sucedido y no quedar mal con ellos o debiendo dinero que no tenemos. Estos son algunos ejemplos, pero a medida que pasa el tiempo verán que hay muchos más que los ayudarán a prever inconvenientes.

COMO HACER QUE ESTO RESULTE CUANDO DE DINERO SE TRATA???

COMO LOGRAR UNA BUENA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS???

Las respuestas a estas preguntas sólo se pueden responder una vez que se realice el relevamiento final de la gestión, es decir al finalizar un período, presentar un balance y auditarlo.

Lo que sí se puede hacer con anterioridad es justamente un “plan de acción” (PDA) que no es más que un presupuesto tentativo de los gastos teniendo en cuenta ingresos también tentativos, pero que si revemos períodos anteriores o gestiones anteriores podríamos estimarlos.

Es importante que quienes trabajen durante una gestión, llámense presidente, secretario, tesorero, coordinadores, etc. Sepan con que recursos económicos, es decir con cuanto dinero cuentan para llevar a cabo sus funciones, es ahí cuando una buena administración de los recursos es beneficiosa, la mayoría de las veces, por no decir todas estos cálculos son estimados, tentativos y así hay que tomarlos, para luego una vez que empezamos a incorporar información se van afianzando y conseguimos empezar a ver con más claridad y a balancear los ingresos con los gastos.

Lo importante es no dejar elementos al azar, es decir, registrar muy bien todos los ingresos, de ser posible con recibos oficiales, y obviamente poseer todos los comprobantes de los gastos. A medida que se van efectuando los ingresos y los gastos irlos anotando o contabilizándolos, para que no los olvidemos, y archivar toda esta documentación de la manera que más cómoda nos resulte, por si necesitamos rever algún comprobante. Sería ideal también tener un control aproximado de los gastos que se van realizando por ítem, es decir, el presidente, secretario, tesorero o los coordinadores, de esta manera vamos realizando un análisis de ese primer “presupuesto tentativo” y verificamos si se están realizando los gastos estimados para cada uno de ellos.

Al finalizar el período o gestión, se junta toda la información acumulada, es decir los recibos de ingreso, los gastos realizados y esa “planilla” en donde registramos los ingresos y las salidas y procedemos entonces a confeccionar un balance general, que servirá para saber lo que efectivamente ha ingresado y los gastos realizados, como así también si hemos tenido pérdidas o ganancias para el período o gestión siguiente a la nuestra.

RESUMEN

En realidad después de lo expuesto es poco lo que queda por decir, solo que cada vez que tomamos la iniciativa de definir objetivos, planificar la manera de conseguirlos, dirigir los recursos existentes y la manera en que se coordinan para el logro de esos objetivos o metas propuestas y

luego para finalizar controlar todo lo realizado, estamos tomando decisiones, en cada uno de nuestros pasos a seguir deberemos decidir que camino o alternativa tomar, aún cuando nos parezca que todo esté armado, visualizado o porqué no planificado, por eso me gustaría transcribirles algunos conceptos de que me parecieron importantes y que los he extraído de distintos libros y textos de Administración General:

. . .” *Las decisiones son importantes porque tienen el poder de ser el detonador del proceso que lleva a hacer realidad las aspiraciones y metas*” . . .

. . .” *No hay estilos “correctos” o “incorrectos” de toma de decisiones. Sólo los que logran o no hacer que la gente se motive y se comprometa. La cuestión central es que usted debe ser consciente de que los métodos que adopta deben adecuarse a las necesidades de la tarea en cuestión, del equipo en su conjunto y a cada individuo que lo integra*” . . .

. . .” *La toma de decisiones mala, provoca frustración, hace perder dinero, rebaja la moral, debilita la disposición a esforzarse y da por resultado un mal desempeño, por lo que vale la pena asegurarse de recorrer todo el procedimiento metódicamente. Puede sonar trabajoso, pero se hace más fácil con la práctica. Al final se encontrará cumpliendo los pasos sin tener que pensarlo conscientemente*” . . .

Espero que todo esto les sea de tanta utilidad como a mí, ya sea en el camino del leoísmo como en mi vida personal.