

## Módulo I

Administración:

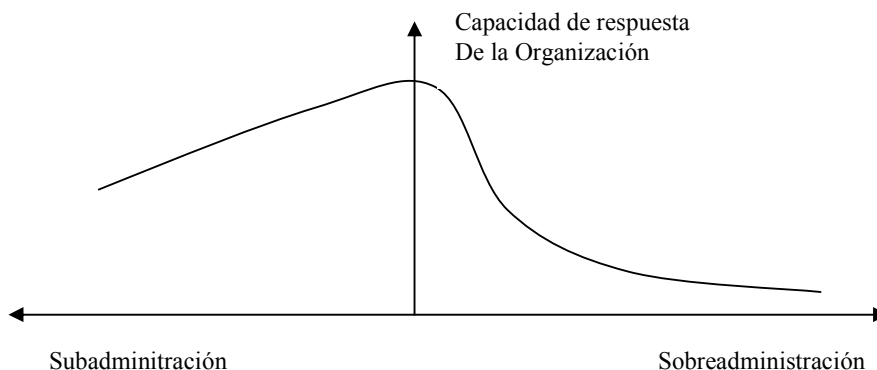
- "Actividad de personas que actúan juntas de manera organizada, planificada, coordinada y controlada"
- Administrar: "Proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, proporcionar orientación e impulsar el crecimiento"

La administración debe tener una dimensión justa con respecto a las necesidades y estado de desarrollo de la organización.

Cuando hay **sobreadministración**, aparece la **burocracia**. La organización se enlentece y comienza a insumir recursos para generar su propio papeleo, que luego no cumple función útil alguna.

Cuando hay **subadministración**, puede haber desorganización, falta de transparencia y también puede haber una pérdida de capacidad de respuesta, es decir, un **activismo desorganizado**.

Sin embargo, nuestra experiencia en organizaciones sociales muestra que entre el vicio de la sobreadministración y el problema de la subadministración este último es menos grave. Probablemente porque la sobreadministración produce problemas exponenciales, mientras que la subadministración produce problemas lineales.



Vamos a pasar a aplicar el [enfoque sistémico](#) a la práctica administrativa, visualizando a la organización como un sistema inmerso en un suprasistema ambiental, constituido por varios subsistemas en interacción.

Fremont Kast y James Rosenzweig conciben a las organizaciones como un sistema abierto compuesto por:

- Un subsistema de **objetivos y valores** orientado hacia ciertas metas, inserto en un medio.

- Un subsistema *técnico* con gente que utiliza tecnologías, conocimientos, equipos e instalaciones.
- Un subsistema *estructural* con gente que trabaja en forma integrada
- Subsistema *psicosocial* gente que se interrelaciona socialmente

Estos cuatro subsistemas son coordinados y planificados por el subsistema **administrativo** en forma global.

Esto confiere una posición de centralidad al subsistema de administración. En él él tienen lugar los siguientes procesos organizacionales:

- La toma de decisiones.
- La planificación administrativa.
- El control operacional.
- La coordinación.
- Comunicación e Información.

Vamos a explicar brevemente las tres primeras funciones, para detenernos un poco más en las dos últimas.

**La toma de decisión:** El proceso de toma de decisión parte de la identificación del problema a resolver o el objetivo a lograr, y abarca la evaluación de cursos de acción alternativos y la selección del mejor.

En cuanto a quien decide, ya hemos visto en Teoría de las Organizaciones que, en la organización consultiva, las decisiones de importancia son tomadas por cuerpos colegiados, a través del método consultivo.

En el mismo se realiza participativamente la definición de la situación inicial o problema y la situación objetivo, se evalúan participativamente las alternativas y se toma decisión por unanimidad o mayoría simple.

Este método no excluye que decisiones medias y menores sean tomadas por personas individuales, en tanto les haya sido otorgada consultivamente ese margen de discrecionalidad (márgenes dentro de los cuales al miembro individual de la organización le ha sido delegada la responsabilidad de tomar decisión).

**La planificación administrativa:** La planificación administrativa es parte de la planificación operativa.

Como ya hemos visto, la primera instancia planificativa es la estratégica, que parte de los valores superiores de la organización.

La misma se baja al nivel operacional a través de la planificación operativa.

Esta última comprende diversas modalidades, entre las cuales se cuentan la planificación proyectual y la planificación administrativa.



La planificación y gestión de proyectos será tema de un futuro módulo.

Por el momento digamos que se diferencia de la planificación administrativa, ya que se orienta a proyectos, cuyo objetivo se debe lograr en un plazo acotado, y se sitúa, normalmente, en el campo extraorganizacional.

Un proyecto es una intervención realizada por la organización "afuera", es decir, en el medio social, y su población objetivo es normalmente externa.

La planificación administrativa, en cambio, se dirige al ámbito intraorganizacional. Se trata de la selección de cursos de acción para lograr los objetivos de cada unidad dentro de la organización.

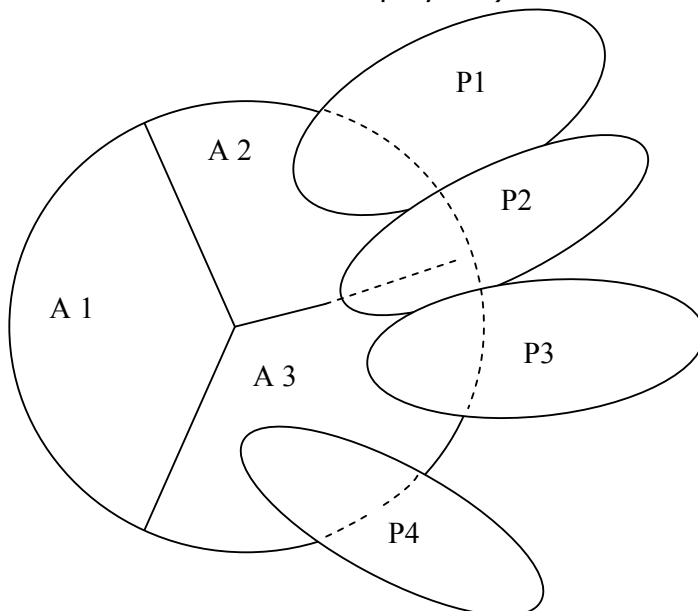
Se traduce en un plan de trabajo, de cada unidad dentro de la organización, para un término acotado, normalmente un año.

La definición de las personas y tiempos de trabajo, los recursos materiales y la logística, los cronogramas y el *presupuesto anual*, son herramientas de este tipo de planificación.

Sin duda la planificación proyectual no corre por un camino completamente separado si no que tiene correlación con la planificación administrativa.

La planificación administrativa organiza los recursos de la organización por sectores o unidades de trabajo, mientras que aquella lo hace por proyectos.

La planificación administrativa de una unidad de trabajo, por ejemplo del área de salud de una organización, podrá reflejar total o parcialmente algunos de los proyectos de la organización en los que el área tenga incumbencia. Pero también reflejará aquellas acciones y recursos generales o *transversales*, es decir, no asignables a un proyecto determinado (caso de un secretario / o administrativo del área, o de una computadora u oficina no exclusiva de un proyecto)



La figura representa una organización.

El área A1 no está relacionada *directamente* con ningún proyecto (por ejemplo, puede ser el área contable de la organización).

El área A2 gestiona el proyecto P1 y comparte el P2 con el área A3. Esta última gerencia lo enteramente los proyectos P3 y P4.

La planificación administrativa se ocupa de los sectores A1, A2 y A3.

Las zonas de los proyectos superpuestas con las áreas A2 y A3 representan los recursos internos de la organización afectados a aquellos. Las áreas externas, son los recursos de campo o extraorganizacionales.

**El Control Operacional:** El control operacional se refiere a los sistemas de seguimiento de avance de las actividades o del logro de objetivos, a fin de detectar el grado de cumplimiento y poder evaluar las medidas correctivas para ajustar el proceso. Es similar, en el campo administrativo, al monitoreo en el campo proyectual.

Aunque la palabra "control" suele tener un carácter peyorativo en el ámbito de las ONGs, por asociarse al autoritarismo o verticalismo, dicho control o seguimiento es una función que puede ser realizada colectivamente, en procesos de evaluación participativa del equipo o área involucrada.

Pasemos ahora a las dos últimas funciones de la administración: la coordinación y la comunicación / información.

## LA COORDINACION

En la visión clásica de la dirección organizacional, esta se halla ligada a la figura del directivo o gerente. Henry Mintzberg en "La Alta Dirección: Mitos y Realidades" nombra diez funciones que debería cumplir el "Gerente", de acuerdo con el imaginario que se ha generalizado sobre esta figura:

El gerente tiene:

- Autoridad formal y Status
- Funciones Interpersonales:
  - Es la cabeza de la organización.
  - Función de Liderazgo.
  - Promueve la motivación.
- Funciones Informativas:
  - Recibe y estudia la información formal que recibe
  - Busca la información en los pasillos y espacios informales.
  - Distribuye la información.
  - Es vocero de su unidad u organización.
- Funciones Decisorias:
  - Busca adaptar su unidad a las cambiantes condiciones del medio ambiente.
  - Responde a presión.
  - Asigna recursos.
  - Negocia.

Mintzberg se encarga de desmentir, en la práctica, tales atributos.

Baste saber, como un dato indicativo, que los "gerentes" solo leen, según estudios, el 4 % de la información que reciben...

Recordemos las pautas que señalan Bolman y Deal sobre el perfil de los directivos que tienen buenos resultados en sus organizaciones, surgidas de un estudio hecho en varios centenares de ellas:

- Tienen agendas sumamente complejas y suelen compartirlas con todos los equipos y grupos de la organización
- Lucen informales
- Trabajan en red, hablan con todos sin importar "jerarquías", e inclusive dedican mucho tiempo conversando sobre temas no vinculados al trabajo
- Formulan muchas preguntas
- Rara vez se los ve tomar decisiones tajantes
- Casi nunca dan órdenes, pero influyen en todos
- Eran incapaces de organizar sus tiempos o de controlar sus agendas

La organización consultiva, como ya se expuso en módulos anteriores, no excluye en modo alguno la función de coordinación, y si bien el énfasis para la coordinación y dirección de asuntos de importancia está puesto en un órgano directivo de tipo colegiado, se delegan responsabilidades coordinativas a un coordinador general (encargado en el día a día de llevar a cabo las decisiones del órgano directivo) y de coordinadores de área y equipos de trabajo.+

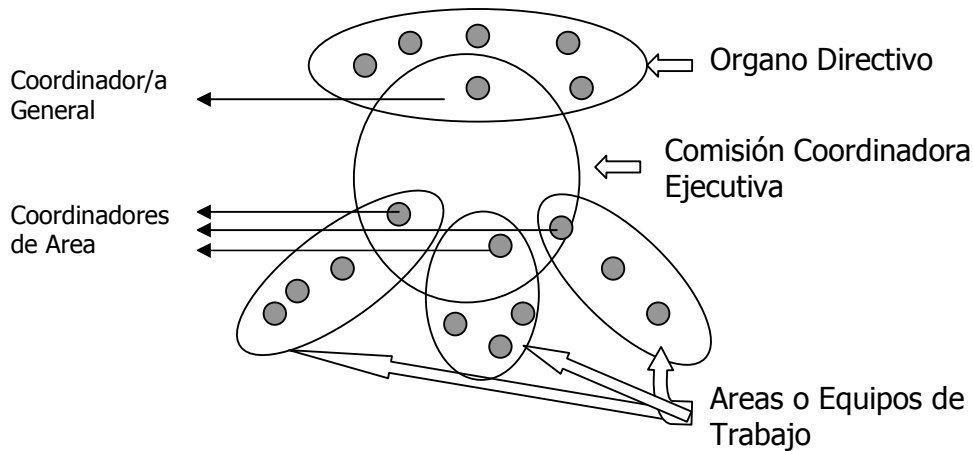
Se habla de coordinación y no de dirección, ya que la orientación no surge sólo de la "cabeza" sino de *todo el cuerpo*, en la medida que todos los miembros estén imbuidos de unos valores, visión y sentido de misión compartidos.

Por lo tanto, normalmente, solo deben *coordinarse* acciones.

Si todos los miembros, a través de la comunidad de la organización (ver en Teoría de las Organizaciones la Organización Consultiva) han sido parte de la Planificación Estratégica, luego los distintos equipos "bajan", esto es, operativizan esa planificación estratégica a acciones concretas.

Estas acciones pueden eventualmente provocar incompatibilidades (por ejemplo cuando dos áreas planean usar el mismo lugar a la misma hora). Esto requiere de espacios coordinativos.

Un modelo que ha mostrado dar buenos resultados, por combinar los espacios colegiados consultivos con las coordinaciones operativas en el día a día, y por incluir en cada equipo de dirección o coordinación a los coordinadores de las áreas que se encuentran bajo la coordinación de aquel, es el siguiente:



Este esquema de coordinación tiene las siguientes ventajas:

- Cada cuerpo (Organo Directivo, Comisión Coordinadora, Equipos de Area) son espacios participativos consultivos.
- Sus coordinadores, son miembros del equipo superior, que actúa entonces como suprasistema (espacio de integración de las diversidades)
- Los coordinadores, en el día a día, actúan según sus márgenes de discrecionalidad, combinando la visión de su equipo con la visión del equipo suprasistémico del cual es miembro.

Vemos que este sistema tiene la ventaja de que "la parte está en el todo" (como en cualquier organización convencional) pero también que "el todo está en la parte" (organización holográfica), y este rol de enlace es producido por los coordinadores.