

PN-ABK-172
75102

CAPEL
CENTRO INTERAMERICANO DE ASESORIA
Y PROMOCION ELECTORAL
INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS

PROCESOS ELECTORALES
Y ADMINISTRACION ELECTORAL

DR. JULIO BREA FRANCO

I CURSO ANUAL INTERAMERICANO
DE ELECCIONES
SAN JOSE, COSTA RICA
DEL 21 AL 25 DE SETIEMBRE DE 1987

5

CENTRO INTERAMERICANO DE ASESORIA Y PROMOCION ELECTORAL

Instituto Interamericano de Derechos Humanos

Primer Curso Anual Interamericano de Elecciones

San José, Costa Rica

21 - 25 de setiembre de 1987

**Título de la
exposición:**

Procesos Electorales y Administración
Electoral

Expositor:

Julio Brea Franco

**Objetivos
terminales:**

1. Presentar una visión panorámica de la importancia de la administración electoral para el desarrollo democrático en general y electoral en particular.
2. Lograr una comprensión de las elecciones como coyuntura política
3. Destacar la utilidad y aplicabilidad de las técnicas gerenciales en la organización de las elecciones
4. Examinar la metodología para el diseño de un plan de organización electoral

Metodología:

Exposiciones-conferencias y sesiones de preguntas y discusión

**Material de
apoyo:**

1. Brea Franco, Julio. Administración y Elecciones. La experiencia dominicana de 1986.-- San José: Costa Rica: Centro Interamericano de Asistencia y Promoción Electoral, 1987.
2. Apuntes sobre el proceso administrativo.--
3. Guión de la exposición.

Temario:

I. A manera de introducción

1. La temática
2. Los destinatarios
3. Los objetivos
4. Algunas advertencias

II. Democracia, funcionalidad y administración electoral

1. El presente democrático latinoamericano
2. Obstáculos y dificultades al desarrollo democrático
3. Promoción de la democracia: enseñar a participar y mejorar los canales e instancias de participación
4. La reforma política: luchar por el cambio y mejorar lo existente
5. Estimular la eficiencia de la administración electoral con contribución al desarrollo democrático
6. Objetivo e importancia de la administración electoral

III. Las elecciones como proceso político

1. Las normas, los actores y las interrelaciones
2. Los actores informales y las reglas del juego
3. El organismo electoral como actor político
4. El ambiente político y condicionamiento externo
5. Credibilidad y dirección electoral

IV. Las elecciones como proceso administrativo

1. Por qué las elecciones requieren ser administradas
2. El proceso administrativo: las líneas maestras
3. La administración electoral y la justicia electoral

V. La administración electoral

1. El planeamiento electoral
2. La organización electoral
3. La dirección
4. El control y la supervisión

VI. Examen a "cámara lenta" de un plan preliminar

1. Las etapas del proceso electoral
2. Las fases del plan
3. Conjuntos, actividades y tareas específicas

CENTRO INTERAMERICANO DE ASESORIA Y PROMOCION ELECTORAL

Instituto Interamericano de Derechos Humanos

Primer Curso Anual Interamericano de Elecciones

San José, Costa Rica

21 - 25 de setiembre de 1987

PROCESOS ELECTORALES Y ADMINISTRACION ELECTORAL

Expositor: Julio Brea Franco

Guión de la Exposición

I. A manera de introducción

1. La temática

- El tema a tratar: la administración electoral.
- Los estudios electorales como campo: las perspectivas y los focos de atención. Los macro problemas.
 - el derecho electoral
 - el comportamiento político del electorado
 - los sistemas electorales y sus efectos políticos
 - el sistema de partidos
- El escaso interés que ha despertado la organización concreta y práctica de los procesos electorales.
- La administración electoral: un micro problema?
- Complejidad, importancia e incidencia de la administración electoral
- Incomprensión del trabajo de los funcionarios electorales
- La necesidad y factibilidad de aplicar las técnicas gerenciales a la organización de las elecciones.

2. Los destinatarios

- Beneficioso únicamente para funcionarios electorales?
- Políticos: maximiza su eficacia en la competencia electoral
- Académicos y grupos cívicos: potencia las garantías y

la vigilancia de la transparencia y objetividad del proceso electoral.

3. Los objetivos

- Presentar una línea de trabajo descuidada, pero útil y necesaria.
- Compartir inquietudes y experiencias.

4. Algunas advertencias

- Es un planteamiento inicial
- No es un modelo novedoso
- El material de apoyo

II. Democracia, funcionalidad y administración electoral

1. El presente democrático latinoamericano

- El renacimiento democrático
- El fantasma del autoritarismo

2. Obstáculos y dificultades al desarrollo democrático

- El subdesarrollo
- La crisis económica y social
- La cultura política autoritaria
- La experiencia autoritaria
- La debilidad institucional

3. Promoción y desarrollo de la democracia

- Democratizar las instituciones
- Promover y enseñar su funcionamiento
- Enseñar a participar y reclamar derechos
- Mostrar los canales y las instancias de participación
 - El congreso
 - La justicia
 - Los derechos humanos

- Los municipios
- Las elecciones
- Los partidos

4. La reforma política: luchar por el cambio y mejorar lo existente.

- Hay muchas cosas que cambiar para mejorar
- La reforma política como proceso: el momento técnico y el momento político. La ingeniería de la concertación.
- El problema de la voluntad política
- Que hacer mientras tanto: trabajar en el marco vigente resolviendo problemas presentes.

5. Estimular la eficiencia de la administración electoral con contribución al desarrollo democrático

- Las elecciones como momento democrático
- Las limitaciones de la normativa aunque lúcida y garantista
- Los problemas en la aplicación
- Mejorar el cómo hacer las cosas

6. Objetivo e importancia de la administración electoral

- Asegurar la transparencia y la objetividad del proceso electoral y garantizar el principio de la igualdad.
 - Que tenga voto todo el que deba tenerlo
 - Que el voto de por resultado le ponderación lo mas cercana posible a las fuerzas sociales
 - Que la elección no pueda falsearse.

III. Las elecciones como proceso político

1. Las normas, los actores y las interrelaciones

- las elecciones como competencia política
- Influencia de la normativa en el comportamiento político

- Los actores electorales formales
 - el cuerpo electoral
 - los partidos y las agrupaciones políticas
 - el organismo electoral
- 2. Los actores informales y las reglas del juego
 - Los actores electorales informales
 - el ejecutivo nacional
 - los grupos económicos
 - la Iglesia Católica
 - el factor internacional
 - los medios de comunicació
 - los grupos cívicos
 - Las elecciones como coyuntura política
 - Singularidad del proceso electoral
- 3. El organismo electoral como actor político
 - El organismo electoral como actor político
 - La independencia relativa
 - Funciones formales y arbitraje político
- 4. El ambiente político y condicionamiento externo
 - La confluencia de presiones
 - La penetración política soterrada
 - El condicionamiento del entorno externo
- 5. Credibilidad y dirección política
 - El mecanismo de designación y la legitimidad
 - La credibilidad como producto
 - La dirección del organismo

IV. Las elecciones como proceso administrativo

1. Por qué las elecciones requieren ser administradas

- Actividades, personas y recursos

2. El proceso administrativo: las líneas maestras

- Concepto claves:
 - Qué es administrar
 - Qué hace un administrador
 - La administración como proceso
 - El proceso administrativo:
 - Planeamiento
 - Organización
 - Dirección
 - Control

3. La administración electoral y la justicia electoral

- Los niveles en la administración electoral
- Las labores de administración
 - Los aspectos jurisdiccionales
 - lo contencioso electoral
 - lo contencioso administrativo
- Como se llevan a cabo las elecciones en países de poco desarrollo democrático y electoral

V. La administración electoral

1. El planeamiento electoral

a. Por qué y para qué planificar

- proporciona orientación y determinación al administrador
- determinar las metas, establecer el curso de la acción a seguir y calcular el tiempo, la energía y

los recursos necesarios

- facilita el control
- evita el recalentamiento y aumenta la seguridad
- facilita la presupuestación y su negociación
- prever las crisis y buscar soluciones alternativas a los problemas

b. Como elaborar un plan de organización electoral

1) Actividades previas:

- Estudiar la legislación electoral en detalle y para extraer la secuencia del proceso electoral sus fases, los procedimientos y los plazos
- Recopilar información sobre como se realizan las actividades en la práctica para lograr dos finalidades:
 - Cómo se hacen las cosas en la práctica
Cómo se han hecho
Quién las ha hecho
 - Recoger actividades o tareas no previstas en la legislación. Extraer ideas para operacionalizar disposiciones específicas, como por ejemplo todo lo relativo a la presentación de las candidaturas: se deben recibirlas, verificarlas, preparar las resoluciones de aceptación. Esto conlleva un procedimiento operativo. Otro ejemplo la inscripción y registro de los partidos.

2) Organizar y sistematizar la información comenzando de lo mas general a lo mas particular

- La legislación determina las etapas o fases del proceso electoral [lo general] Esto se consolida en etapas de actividades.
- De cada etapa de actividad se desglosan los conjuntos de actividades, las actividades y dentro de estas las tareas y acciones
- Organizar todo el listado de conjuntos, actividades, acciones y tareas en una secuencia cronológica

c. El montaje del plan:

- Preguntas que requieren respuestas para confeccionar un plan de organización electoral:
 - Por qué debe hacerse?
 - Qué se necesita?
 - Dónde tendrá lugar?
 - Cuándo se realizará?
 - Quién lo hará?
 - Cómo se hará?
- Determinación de los objetivos
 - Qué es un objetivo: que se persigue, que se desea lograr, que se desea alcanzar
 - Clases y tipos: terminales-intermedios, específicos, concretos, a largo plazo, a corto plazo
 - Características: prácticos, conocidos por todos, preferiblemente cuantificables
 - Niveles: institucionales, departamentales, de unidad, individuales
- Definir y hacer conocer los objetivos es un verdadero desafío:
 - todos deben saber cual es la meta
 - todos deben trabajar unidos para lograrla

Describir la actividad, acción o tarea
- Determinar el tiempo de realización
 - fecha de inicio
 - fecha de culminación
 - tiempo recomendado y límite crítico
- Asignar la actividad
 - departamento, sección, unidad
 - personal específico

- Asignar la supervisión y el control
 - Determinar el presupuesto particular y global
- d. Retroalimentación del plan
- continua y terminal
 - reajustes permanentes: caracter dinámico
- e. El manejo computacional del planeamiento
- Programas (software) para microcomputadoras
 - Programación de todo el proceso
- f. Limitaciones del planeamiento
- detalles que se olvidan
 - ningun plan es perfecto
 - condicionamiento ambiental: externo e interno

2. La organización electoral.

- Administrar implica utilizar con eficiencia al grupo
- La realidad de la administración pública
 - los problemas del reclutamiento
 - la administración pública como botín
 - el clientelismo político y reclutamiento
 - calificación profesional y técnica del staff
 - abogados y/o administradores?
- El personal
 - Alta gerencia
 - Directivos (staff o estado mayor general)
 - el equipo en la gerencia participativa
 - estructuración y consolidación
 - Supervisores

- Mandos medios e inferiores
- El reclutamiento:
 - De que personal se dispone
 - que personal se necesita
 - requisitos del cargo
 - evaluación
- El adiestramiento del personal
 - orientación institucional
 - técnicas gerenciales
 - adiestramiento para tareas específicas
- La estructura de la organización: el organigrama
 - conducta formal o informal

3. La dirección

- Ejecución de la planificación
- Comunicación
- Delegación de responsabilidades y de autoridad
- El manejo del cambio y de los conflictos internos

4. El control y la supervisión

- Medios de control
- Retroalimentación y reajustes de los planes
- Retroalimentación en la ejecución

VI. Examen a "cámara lenta" de un plan preliminar

1. Las etapas del proceso electoral

- Convocatoria de las elecciones
- Nominación de candidatos

- Campaña electoral
- Votación
- Escrutinio de los votos
- Resolución de las controversias
- Proclamación de los elegidos

2. Las fases del plan

- Fases: [13 conjuntos; 31 actividades]
- I. Prevotación [4 conjuntos; 17 actividades]
- II. Votación y escrutinio [3 conjuntos; 4 actividades]
- III. Determinación de los elegidos y conclusión del proceso electoral
[6 conjuntos; 10 actividades]

3. Conjuntos, actividades y tareas específicas

I. FASE DE PREVOTACION

1. Registro e identificación de electores
2. Organización de la votación
 - 2.1. Inscripción y registro de partidos y agrupaciones políticas
 - 2.2. Apertura del proceso electoral y determinación de los cargos electivos
 - 2.3. Designación del personal de los organos locales de administración y justicia electoral
 - 2.4. Procedimiento de recepción y verificación de las propuestas de candidatos
 - 2.5. Selección y adiestramiento del personal de los colegios y mesas receptoras de votos
 - 2.6. Determinación, adquisición y distribución del equipo y materiales electorales
 - 2.7. Diseño del procedimiento operativo para el conteo electoral preliminar

- 2.8. Montaje del sistema de comunicación entre la sede del organismo central y los órganos locales
 - 2.9. Estructuración y adiestramiento del equipo de dirección, ejecución y supervisión de la organización de las elecciones
 - 2.10. Diseño, impresión y distribución de las boletas electorales
 - 2.11. Diseño, impresión y distribución de los formularios electorales oficiales para recoger los resultados electorales
 - 2.12. Implantación de un sistema de seguridad para todos los locales electorales
3. Educación y comunicación pública
 - 3.1. Diseño y ejecución de una campaña de educación y motivación cívica electoral
 - 3.2. Diseño y ejecución de un plan de relaciones públicas en general y con los medios de comunicación en especial
 - 3.3. Diseño de un programa de informaciones electorales
4. Elaboración del presupuesto y administración financiera
 - 4.1. Elaboración del presupuesto de la organización de las elecciones
 - 4.2. Diseño y ejecución de un sistema de administración y control presupuestario

II. FASE DE VOTACION Y ESCRUTINIO

1. Escrutinio de los votos y ejecución del procedimiento operativo del conteo electoral preliminar
2. Comunicación pública de los resultados electorales
 - 2.1. Diseño y ejecución de un plan de información y divulgación de los resultados electorales preliminares

- 2.2. Creación de un centro de prensa para periodistas nacionales y extranjeros
- 2.3. Programación de las transmisiones de radio y televisión oficial bajo responsabilidad del organismo electoral central

3. Observadores extranjeros

- 3.1. Diseño y ejecución del programa de actividades para los observadores extranjeros invitados a presenciar las elecciones

III. FASE CONCLUSIVA DEL PROCESO ELECTORAL

1. Cómputo electoral provisional

- 1.1. Ejecución del cómputo provisional en los órganos electorales locales
- 1.2. Determinación preliminar de los candidatos elegidos .

2. Reclamaciones e impugnaciones de los resultados electorales

- 2.1. Conocimiento y decisión de los recursos de reclamación de los resultados electorales los órganos electorales locales
- 2.2. Conocimiento y decisión de los recursos de apelación en el organismo central electoral

3. Comunicación pública

- 3.1. Relaciones con los medios de comunicación y flujo de informaciones sobre el conocimiento de las reclamaciones

4. Publicaciones de los resultados electorales

5. Proclamación de los elegidos

- 5.1. Determinación de los candidatos elegidos mediante la aplicación de las formulas electorales
- 5.2. Confección y entrega de los certificados y credenciales de elección

6. Evaluación final

- 6.1. Evaluación del diseño y ejecución del plan de organización electoral
- 6.2. Aplicación de los reajustes del plan de organización
- 6.3. Elaboración de la memoria general del proceso electoral

PRIMER CURSO ANUAL INTERAMERICANO DE ELECCIONES

Tema: PROCESOS ELECTORALES Y ADMINISTRACION ELECTORAL

Expositor: JULIO BREA FRANCO

APUNTES SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El presente material es el resultado de un conjunto de anotaciones extraídas de varias fuentes y lecturas. Son ideas elementales sin ningunas pretensiones de novedad. Se advierten problemas estilísticos en la redacción. Se ofrece como complemento secundario del material de apoyo de la exposición sobre administración electoral.

Unidad I
LA PLANIFICACION

La administración de cualquier empresa o institución requiere de un proceso dinámico que envuelve varios elementos básicos a los que se enfrenta todo administrador. Estos son las ideas, cosas y personas, las tareas asociadas con esos elementos, sus funciones continuas y sucesivas como marco conceptual de una administración sana y productiva.

La administración de los tres elementos (ideas, cosas y personas) está directamente relacionada al pensamiento que se expresa en conceptos, entre los cuales la planificación es una de sus partes esenciales y demuestra la habilidad que tiene el líder de la institución. Como todo proceso efectivo de trabajo comienza por su planificación. Demos entonces una definición

UN PLAN ES UN METODO ADECUADO, PREDETERMINADO, PARA OBTENER UN RESULTADO, ESPECIFICO.

Pasemos a analizar esta definición:

ADECUADO: Se han considerado todos los elementos críticos que van a formar parte del plan. Qué se necesita para llegar desde donde se está hasta donde se quiere llegar?

PREDETERMINADO: Planificar es un proceso por medio del cual se trae el futuro al presente. Ahora bien, no es una predicción del futuro.

RESULTADO: Su objetivo, esto es, lo que se quiere lograr a tiempo, dentro del presupuesto estipulado, recursos disponibles, etc., debe estar claramente definido, de lo contrario no sabrá que lo ha alcanzado cuando lo logre.

EL METODO DE LOS 7 PASOS PARA LA PLANIFICACION

1. DEFINIR METAS Y OBJETIVOS
2. ESTIMAR RECURSOS
3. CONCEBIR POSIBLES ALTERNATIVAS
4. PREDECIR PROBLEMAS
5. SELECCIONAR EL MEJOR CAMINO
6. CONSTRUIR PLAN GLOBAL
7. ANALISIS CRITICO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

10 CARACTERISTICAS DE UN BUEN PLAN

1. FUNCIONARA
2. ES ENTENDIDO FACILMENTE
3. ES COMPRENSIVO
4. ES COORDINADO EN EL TIEMPO
5. MERECE QUE SE HAGA
6. ES TANTO ESTABLE COMO FLEXIBLE
7. ES COMPATIBLE
8. ES "OPTIMIZADO"
9. ES "AUTO-CONTROLADO"
10. ES "APOYADO"

Veamos brevemente lo que significan cada una de estas características:

1. **FUNCIONARA:** Si en la etapa de la planificación, tomamos en cuenta los 7 pasos mencionados, el plan será poco menos que infalible.

2. **ES ENTENDIDO FACILMENTE:** Porque ha tomado en cuenta hasta el último detalle y se ha expresado en términos universales.
3. **ES COMPRENSIVO:** Porque abarca todos los aspectos relevantes y esto permite mirar el plan como un todo.
4. **ES COORDINADO EN EL TIEMPO:** Porque debe estar de acuerdo con otros objetivos que debemos lograr y aquí entra el aspecto de coordinación a nivel de grupo o programa de objetivos establecidos.
5. **MERECE QUE SE HAGA:** De lo contrario al hacer el análisis crítico, que es el paso 7 del método, habiéramos tenido un "NO" por respuesta.
6. **ES TANTO ESTABLE COMO FLEXIBLE:** Estable porque es sólido desde su planificación y flexible porque ha tomado en cuenta los posibles problemas, lo que implica que en cualquier punto se puede tomar una de las alternativas.

7. ES COMPATIBLE: Porque ya hemos tenido la precaución de tomar en cuenta durante la etapa de planificación, que no obstaculice los otros objetivos de nuestro grupo de trabajo.
8. ES "OPTIMIZADO": Porque se supera sólo a si mismo. Es el mejor plan concebido para ese proyecto particular.
9. ES "AUTO-CONROLADO": Si se siguen fielmente los detalles de la planificación, lo que significa en cada paso del proceso podrá verificarse a si mismo.
10. ES "APOYADO": Es "auto-soportable" porque todos los elementos que ya se han tomado en consideración para su concepción le dan validez intrínseca.

Resumiendo la Planificación:

La planificación es la primera función del proceso gerencial y debe hacerse antes de cualquier otra cosa.

Analizando el diagrama que se ofrece a continuación y que incluye la función de planificación podremos notar que está relacionada a ideas y que incluye: pronosticar, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programas, presupuestar, fijar procedi-

mientos, y desarrollar políticas.

Es en la fase de planificación donde decidimos lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Después de haber decidido este aspecto, sigue el no menos importante de la organización requerida para poner esa planificación en ejecución.

Unidad II
ORGANIZACION

ORGANIZAR es: Acomodar y relacionar recursos para el logro EFECTIVO de lo planificado.

QUE DETERMINAR ANTES DE ORGANIZAR

1. QUE HAY QUE HACER?

Antes de iniciar un proceso de organización lo primero que hay que hacer es determinar lo que debe hacerse. La organización se hace de modo que se puedan lograr los planes. No podemos organizar nada hasta que no sepamos por qué nos estamos organizando.

2. QUIEN LO HARIA MEJOR? QUIEN ESTA MEJOR CALIFICADO?

Los materiales, máquinas o métodos no logran nada por sí solos. Las personas son los ingredientes necesarios para completar la receta.

La determinación de quien va a lograr los mejores resultados y quien está mejor calificado para manejar las responsabilidades es un elemento crítico para la organización efectiva. Este paso es vital aun para aquellos que no supervisan directamente personal porque todos debemos trabajar con los demas. De modo pues, que el poder determinar quien está mejor capacitado para dar una información, dar la respuesta correcta, o

lograr algo que nosotros mismos no podemos hacer como personal supervisor, es tan crítico en una posición de supervisión como de no-supervisión.

VENTAJAS DE LA BUENA ORGANIZACION

1. DEFINE RESPONSABILIDAD AUTORIDAD.
2. ELIMINA DUPLICIDAD DE ESFUERZOS.
3. ASEGURA QUE TODAS LAS FUNCIONES SEAN ASIGNADAS.
4. PROPORCIONA UNA BUENA BASE PARA LA EVALUACION DE LA ACTUACION.
5. ASEGURA EL MEJOR USO DE LOS RECURSOS HUMANOS.
6. LOGRA EL TRABAJO EN GRUPO.
7. FACILITA EL ENTRENAMIENTO Y EL DESARROLLO.
8. MOTIVA LA INICIATIVA Y EXPRESION DEL INDIVIDUO.
9. MEJORA LA COMUNICACION.

LAS VENTAJAS DE UNA BUENA ORGANIZACION EN DETALLE

1. DEFINE RESPONSABILIDAD AUTORIDAD:

Un ejemplo de como la fase de organización logra este elemento es la misma organización de la Institución. Imagínese el problema que sería lograr que algo se haga sin tener líneas de autoridad claramente establecidas en la Institución o sin tener responsabilidades delineadas para cada área y departamento de la misma. Esas líneas de responsabilidad autoridad son tan importantes tanto dentro de una unidad de trabajo grande como en una pequeña.

2. ELIMINA DUPLICIDAD DE ESFUERZOS:

Si se trazan líneas claras de responsabilidad y autoridad, esto permite que se elimine lógicamente la duplicidad de esfuerzos ya que cada quien sabe quien es responsable de qué y puede actuar en razón de ello.

3. ASEGURA QUE TODAS LAS FUNCIONES SEAN ASIGNADAS:

Si la organización está bien diseñada, incluyendo la respuesta a la pregunta: Qué hay que hacer?, todas las funciones serán asignadas a alguien (se espera que a la persona mejor calificada).

4. PROPORCIONA UNA BUENA BASE PARA LA EVALUACION DE LA ACTUACION:

Como la organización asegura que todas las funciones

sean asignadas y que las líneas de responsabilidad autoridad estén bien definidas, entonces la evaluación de la actuación se facilita bastante. Cada individuo debe responder por la parte que le corresponde aportar, de acuerdo con sus objetivos establecidos, al logro del grupo institucional, y de esta manera objetiviza también la evaluación de su propia actuación.

5. ASEGURA EL MEJOR USO DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Esto así porque la organización define claramente las necesidades y se pueden asignar los individuos mejor calificados para realizar las tareas de cada área de responsabilidad y los recursos humanos se pueden asignar de acuerdo con ese criterio.

6. LOGRA EL TRABAJO EN GRUPO:

El trabajo en grupo se puede lograr mediante la clara definición de responsabilidades y líneas de autoridad.

7. FACILITA LAS ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO:

Las necesidades de entrenamiento se ven más claramente cuando las áreas de responsabilidad están claramente definidas y los objetivos estipulados en términos específicos porque al evaluar la actuación periódicamente se podrá notar cuales son las discrepancias de actuación que pueden existir y detectar si se trata de falta de conocimientos y/o desarrollo.

24

8. MOTIVA LA INICIATIVA Y EXPRESION DEL INDIVIDUO.

Cuando las lineas de responsabilidad - autoridad están claramente definidas, se motiva la iniciativa porque las personas se sienten libres de "hacer lo que desean" en tanto que se mantengan dentro de las lineas ya trazadas por su jerarquia.

9. MEJORA LA COMUNICACION:

La necesidad de comunicación efectiva se puede ver mas claramente porque las lineas de autoridad están bien definidas y esto facilita las comunicaciones y las relaciones se hacen mas sólidas.

PROCEDIMIENTO DE 6 PASOS PARA LA ORGANIZACION

1. HACER UN LISTADO DE LAS TAREAS QUE DEBEN REALIZARSE.
2. AGRUPARLAS DE ACUERDO A SU NATURALEZA O SIMILITUD.
3. DETERMINAR EL NUMERO DE PERSONAS NECESARIAS PARA CADA GRUPO.
4. ESTABLECER LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y RESPONSABILIDADES.
5. ASIGNAR LOS RECURSOS.
6. ENTRENAR EL PERSONAL.

PROCEDIMIENTO DE 6 PASOS PARA LA ORGANIZACION EN DETALLE

1. HACER UN LISTADO DE LAS TAREAS QUE DEBEN REALIZARSE.

Se debe resaltar que las metas de la organización, los objetivos del Departamento y personales, deben jugar un papel de primerísima importancia en este paso. En muchos casos de hecho, una lista de las metas y objetivos del Departamento puede que sea mas apropiada que un listado de tareas. De cualquier modo, es muy difícil hacer un listado de tareas hasta que no estén claramente definidos los objetivos que se van a lograr para cumplir con las metas de la Institución.

2. AGRUPAR DE ACUERDO A SU NATURALEZA O SIMILITUD.

Este paso agrupa los detalles y simplifica las cosas. Permite que miremos una diversidad de tareas como un todo. El trabajo se puede asignar mas fácilmente a los individuos mas capacitados de acuerdo con cada área de responsabilidad.

3. DETERMINAR EL NUMERO DE PERSONAS REQUERIDO PARA CADA UNO.

Cada grupo de tareas similares requiere de un número dado de horas-hombre para realizarlas. Este paso le permite a un jefe de departamento, determinar el número de personas que requiere la unidad para su mejor operación. Por la misma razón, permite que el individuo determine el tiempo requerido para desarrollar sus funciones individuales y le permite hacer los planes de

lugar para cumplir con sus actividades.

4. ESTABLECER ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y RESPONSABILIDADES

Habiendo dado los tres primeros pasos, se puede establecer una estructura organizacional y se pueden asignar áreas de responsabilidad. Las prioridades deben establecerse para cada individuo.

5. ASIGNAR RECURSOS.

Asignar los recursos de modo que se haga el uso mas efectivo posible de los mismos y permitir que el personal haga el uso mas eficiente de su tiempo.

6. ENTRENAR PERSONAL.

Entrenar personal de acuerdo a las necesidades de la posición tomando en consideración las habilidades técnico-administrativas que tiene ya el empleado y las que le faltaría afinar para mejor cumplir con sus funciones.

SEIS REGLAS PARA LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

1. HACER UN LISTADO DE OBJETIVOS Y ESTABLECER PRIORIDADES.
2. HACER UNA LISTA DIARIA DE "LO QUE TENGO QUE HACER"
3. COMENZAR POR LO PRIMERO NO POR LO TERCERO.
4. PREGUNTARSE SIEMPRE: CUAL ES EL MEJOR USO QUE PUEDO DARLE AL TIEMPO AHORA MISMO?
5. MANEJE UNA HOJA DE PAPEL UNA SOLA VEZ.
6. HAGALO AHORA.

La Organización. Resumen

La organización es la segunda función del Proceso Administrativo. La planificación debe hacerse antes de organizar, de modo que la organización debe hacerse antes de poder desarrollar las otras funciones del proceso administrativo.

Organizar es acomodar y relacionar los recursos para el logro efectivo de un plan o planes. Las actividades incluidas en la función de organización son: establecer estructura de la organización, delinear interrelaciones, elaborar las descripciones de puestos, establecer calificaciones de las posiciones.

Siguiendo la secuencia del proceso administrativo, la próxima función es la de administración de personal. En este material sin embargo, no se la incluye sino que se desarrollará en combinación con la función de Dirección.

La primera actividad que se incluye bajo Administración de Personal es la "Selección de Personas Competentes para cubrir posiciones" Las tres actividades restantes son: Orientar, Entrenar y Desarrollar el personal.

Unidad III

DIRIGIR

DIRIGIR es el fase del proceso administrativo que PONE LOS PLANES EN MOVIMIENTO. Dirigir es el paso de ACCION.

Es el punto donde el supervisor mas se acerca a los que están realmente haciendo el trabajo. Es ahí donde la labor del supervisor puede ser mas efectiva, y es donde el supervisor puede a la vez ser lo menos efectivo. Por lo tanto, es obvio que los supervisores pueden lograr mas en esta fase que en cualquier otra del proceso. Pero aun así, no hay duda que lo mayores tropiezos ocurren en la función de Dirigir mas que en ninguna otra del proceso.

I. LA COMUNICACION

Para dirigir es necesario comunicarse. Podemos decir sin temor a equivocarnos que ES IMPOSIBLE DIRIGIR SIN COMUNICARSE, aunque la comunicación puede, y de hecho toma, una VARIEDAD DE FORMAS.

La comunicación puede ser VERBAL o ESCRITA, puede ser FORMAL o INFORMAL, puede ser dirigida a subordinados, superiores o compañeros del mismo nivel aunque casi siempre pensamos que solamente nos dirigimos a nuestros subordinados.

La comunicación sin embargo, es un proceso de doble vía, como también lo es el Dirigir. Las instrucciones, dadas a través

de la buena comunicación, pueden ser fácilmente comprendidas mal interpretadas, aceptadas o rechazadas, efectivas o inefectivas. La clave para la Dirección efectiva es la COMUNICACION EFECTIVA.

DAR INSTRUCCIONES es una de las tareas más importantes del trabajo de cualquier supervisor. Es también la parte principal de la función de Dirigir. Las instrucciones dadas en el ejercicio de la Dirección pueden ser tan simples como: "Deberá siempre abstenerse de hacer comentarios buenos o malos sobre cualquier candidato", o tan complejas como. "Elabore un presupuesto de mantenimiento para el departamento y entreguemelo cuando este listo"

No importa cuan simples o complejas sean las instrucciones, deben ser comunicadas de la manera más efectiva posible. A seguidas ofreceremos un detalle de las reglas para la comunicación efectiva de instrucciones.

REGLAS PARA LA COMUNICACION EFECTIVA DE INSTRUCCIONES

1. PLANIFICAR LA ORDEN

Se debe primero decidir la acción que se necesita ejecutar y quién ha de realizarla. Se ha pensado en la clase de orden que se va a dar? Es preferible pedir que ordenar.

2. PREPARAR AL RECEPTOR DE LA ORDEN

Las instrucciones deben generar un clima de cooperación.

3. PRESENTAR LA ORDEN

El que recibe la orden necesita saber su por qué.

4. VERIFICAR QUE LA ORDEN FUE COMPRENDIDA

Las instrucciones deben ser claras y completas.

5. ACCION

Cuando las instrucciones no se llevan a cabo correctamente, investigue las instrucciones, su contenido y comunicación.

6. SEGUIMIENTO

Debe haber seguimiento para confirmar que las instrucciones se siguen cumpliendo.

7. EVALUACION

Han tenido las instrucciones el efecto que se esperaba de ellas.

II. DELEGACION Y ASIGNACION DE TRABAJO

La función de Dirigir, o lo que es lo mismo, "Dar instrucciones", se puede generalizar en dos categorías principales:

- 1) Delegación
- 2) Asignación de Trabajo

Las dos categorías son similares y muy a menudo se confunden.

Veamos estas definiciones:

DELEGACION: Dar a los demás el derecho de tomar nuestras decisiones.

ASIGNACION DE TRABAJO: Dar a los demás, la autoridad de llevar a cabo nuestro trabajo.

Tanto la autoridad como la responsabilidad deben ser delegadas al mismo tiempo. Un supervisor no puede abdicar responsabilidad delegándosela a un subordinado, sino que la responsabilidad se comparte en esta situación. No se puede compartir sin embargo, a menos que junto con ella se delegue la autoridad.

PROS Y CONTRAS DE LA DELEGACION

LA DELEGACION...

1. LE DEJA TIEMPO LIBRE AL SUPERVISOR
2. SE PRESTA PARA QUE EL SUBORDINADO COMETA MAS ERRORES.
3. ES UNA INFLUENCIA MOTIVADORA.
4. PUEDE DARLE TEMOR A LOS SUBORDINADOS POCO EXPERIMENTADOS.
5. DESARROLLA LA CAPACIDAD DEL INDIVIDUO.
6. REQUIERE DE PLANIFICACION Y CONTROL ESTRICTO.

PROS Y CONTRAS DE LA ASIGNACION DE TRABAJO

LA ASIGNACION DE TRABAJO...

1. TOMA TIEMPO DEL SUPERVISOR
2. CONTROLA LOS ERRORES DEL SUBORDINADO
3. NO ES UN MOTIVADOR FUERTE
4. PUEDE OFRECERLE UN SENTIMIENTO DE SEGURIDAD AL SUBORDINADO SIN EXPERIENCIA
5. NO CONTRIBUYE AL DESARROLLO DEL INDIVIDUO
6. NO REQUIERE DE MUCHA PLANIFICACION Y CONTROL

PRINCIPIOS BASICOS DE LA DELEGACION

1. La RESPONSABILIDAD no puede delegarse sin la autoridad.
2. La AUTORIDAD puede delegarse en cualquier grado.
3. La delegación lleva consigo cierto riesgo.
4. La persona en quien se delega debe tener tiempo para llevar a cabo lo que ahora es su responsabilidad.
5. Los errores de la persona en quien se delega, son oportunidades para su desarrollo. La disciplina debe reducirse a un mínimo.
6. El delegante mantiene contacto de cerca con la persona en quien delega.
7. Preferiblemente se deben delegar funciones y no actividades.

III. COORDINACION

Algunas definiciones:

"Velar por que las actividades se realicen en relación con su importancia relativa, con un mínimo de conflictos."

"Reconciliar diferencias en la forma de hacer las cosas, el esfuerzo empleado o el interés de hacerlo y armonizar los objetivos y actividades individuales de modo que se logren los objetivos del grupo de trabajo".

"Coordinación es la integración del esfuerzo de individuos y grupos dentro de una organización."

POR QUE NECESITAMOS COORDINAR?

1. PARA EVITAR CRISIS
2. PARA RESOLVER SITUACIONES DE CRISIS
3. PARA ESTABLECER METAS GENERALES DE LA UNIDAD DE TRABAJO O DE LA COMPANIA.
4. PARA ESTABLECER OBJETIVOS PERSONALES.
5. PARA LA MEJOR UTILIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. MATERIALES Y DEL TIEMPO.
6. PARA PROPORCIONAR Y ENSANCHAR CANALES DE COMUNICACION.
7. PARA ESTABLECER RELACION DE CAUSA/EFEECTO.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS VARIOS TIPOS DE COORDINACION

1. TIPO ESTRELLA. La comunicación se puede mover de una unidad de trabajo a otra solamente en la medida que lo permita un poder central. Ejemplo de este tipo de coordinación podría ser un gerente de departamento quien dirige todas las actividades de todas la secciones, no permitiendo interacción entre las secciones sin su autorización.

Otro ejemplo sería un director de camaras o de un programa de televisión. El o ella dirige las acciones del camarógrafo, audio y controles.

Entre las ventajas y desventajas de la Coordinación tipo Estrella podemos citar:

a. Que el poder está centralizado. De esta forma se obtienen resultados inmediatos, sean estos buenos o no. Un proceso que requiera acción inmediata puede beneficiarse con este tipo de coordinación por un periodo de tiempo determinado. Existe sin embargo el peligro de que al usar este tipo de coordinación, el hábito de usarla quede vigente aun cuando la causa para usarla ya no exista.

b. Es restrictiva. Por eso desmotiva a la innovación. En este tipo de coordinación las vias de comunicación a nivel de jerarquía están rigidamente definidas y se muestran inflexibles.

c. Es vulnerable. El sistema es tan bueno como el control que ejerce - no mas de ahi - a veces se encuentra con que en este tipo de coordinación hay "demasiados huevos en una sola canasta"

2. TIPO CIRCULAR. Nótese en todas las formas en que puede viajar la información. Esta es probablemente la forma en que se logra todo tipo de coordinación, independientemente del plan que se haya concebido.

Entre las ventajas y desventajas de este tipo de coordinación conocido como "circular" podemos señalar:

a. Es participativa. Mientras mas libertad se permite, mas campo habrá para la innovación. Sin embargo, esa innovación puede ser para mejorar las cosas, tanto como para obstaculizarlas en algunas ocasiones.

b. Es flexible. Mientras mas canales existan para la información, habrán menos oportunidades de que esta se vea bloqueada debido a la ausencia del superior, etc. Es también muy fácil perder información por esta via, si es que la información que se envia a través de todos los canales no es de la misma calidad.

c. Es vulnerable. El peligro mayor de este tipo de coordinación es que la persona ubicada en el centro, puede

ser pasada por alto hasta tal punto que las cosas no se coordinen, simplemente sucedan, en otras palabras, una anarquía.

3. TIPO ESLABON DE INTERCONEXION. El Organigrama típico de cualquier institución nace de este tipo de coordinación. La comunicación fluye tanto desde arriba hacia abajo (descendentemente), como desde abajo hacia arriba (ascendentemente) a través de un "eslabón de interconexión".

Entre las ventajas y desventajas de este tipo de coordinación se pueden señalar:

a. Depende de un líder. Un líder/coordinador puede fácilmente bloquear el flujo de información, cambiar el énfasis de la misma, alterarla, etc. y también puede agilizar el intercambio de información.

b. Es vulnerable. A menos que todos los "eslabones" sigan un plan, se puede degenerar en una coordinación tipo "circular" y hasta podría caer en un tipo "estrella".

La coordinación en resumen:

Hemos hablado sobre lo que significa Coordinación para nosotros y hemos visto tres tipos de coordinación (tipo estrella, eslabón y circular) y tenemos una idea más clara de lo que signi-

fica esto de coordinar.

Resumiendo: Dijimos que la coordinación se puede definir como "la integración de los esfuerzos de individuos y de grupos, dentro de una organización". Para poder lograr la efectividad que deseamos al llevar a cabo esta integración de esfuerzos debemos tener información sobre lo que queremos lograr y sobre lo que tenemos disponible en términos de recursos para lograrlo.

Sabemos que la coordinación es una actividad diaria y que está comprendida dentro de la función de Dirigir. Pero con el propósito de que todo quede bien claro, miremos la coordinación utilizando las preguntas que siguen como guía:

1. Quién ésta en esto? Es decir:
 - Quién tiene la autoridad?
 - El trabajo de quién está afectado?
 - Quién tiene la información?
2. Qué se necesita?
 - recursos humanos?
 - tiempo?
 - dinero?
 - objetivos?
3. Cuando se debera realizar la accion?
 - Itinerarios?
 - Trabajo?
 - Materiales?
4. Dónde se realizar la acción?
 - pasos intermedios?

-pasos finales?

5. Por qué ésta acción?

-Afectaría esto a los objetivos?

-Determinará prioridades?

-Por qué se eligió esta entre otras alternativas?

Todo lo que hemos discutido y visto hasta ahora es importante para la coordinación. Podemos aplicar ese proceso en cosas simples y complejas, dentro de nuestro trabajo como fuera del mismo.

Tomas Edison dijo una vez que "El genio es 10% de inspiración y 90% de transpiración". La coordinación tiene mas o menos las mismas proporciones: 10% de saber como hacer las cosas y el 90% de tener la actitud y dedicación de hacer que funcione.

Nuestros conocimientos tienen mucho que ver con la forma de solucionar problemas, tomar decisiones, organizar y controlar. Nuestra preparación y entrenamiento nos va a ayudar mucho para lograr que funcione el proceso de la coordinación. Por lo tanto, debemos ocuparnos de los principios básicos de la coordinación, y ellos son:

PRINCIPIOS DE LA COORDINACION

1. NOSOTROS NO SOMOS, REALMENTE, SON "ELLOS", "LOS DEMAS"

Muy a menudo solemos decir que "tal o cual cosa pasó", porque "ellos" hicieron o dejaron de hacer algo. Debemos

olvidar el factor personalidad y enfrentarnos a los problemas. Pensemos que para alguien mas, nosotros también somos "ellos"

2. LA COORDINACION ES LA RESPONSABILIDAD DIRECTA DEL LIDER DE LA UNIDAD.

El lider debe velar porque la cooperación entre los grupos de trabajo éste dirigida siempre hacia los objetivos de los grupos, y por ende hacia las metas de la institución.

3. LA COORDINACION DEBE LOGRARSE A LOS NIVELES MAS BAJOS POSIBLES DENTRO DE LA JERARQUIA.

Excepto en los casos donde la experiencia nos ha mostrado lo contrario, los problemas deben solucionarse a los niveles mas bajos de la jerarquia para ahorrar dinero, y para motivar la colaboración de esos niveles.

4. SI CADA UNIDAD LOGRA SUS OBJETIVOS, LAS METAS TAMBIEN SERAN LOGRADAS

Esta es otra forma de decir que cada quien tiene que tener presente sus objetivos y hacer todo lo posible para llevar su propia carga de la responsabilidad.

4. MANEJO DE CAMBIOS Y CONFLICTOS

Como parte de la función de Dirigir, todo supervisor debe poder manejar las diferencias. Los conflictos entre individuos y grupos suceden, es lamentable pero es algo real y parte de la vida de las instituciones. Los supervisores deben manejar estos

conflictos para prevenir daños permanentes a la institución.

Todo el personal administrativo supervisor tiene también que manejar cambios que se presentan como parte de la función de Dirigir. Se pueden tomar dos direcciones:

- 1) Iniciar el cambio.
- 2) Manejar cambios iniciados por otros.

Por naturaleza los niveles mas altos de la administración van a iniciar los cambios mas frecuentemente que los niveles mas bajos en la jerarquia, y los niveles mas bajos deben manejar esos cambios. Queda por decir, sin embargo, que todos los niveles deben estar dispuestos a aceptar y manejar adecuadamente el cambio y todos sus aspectos.

Un tercer aspecto del asunto cambio es:

- 3) Manejarlo de forma tal que estimule la innovación y creatividad de los demás, para que resulten en cambios positivos.

La función de dirigir en resumen

Antes de concluir con el tema sobre la función de Dirigir cabe anotar que:

- 1) Dirigir es muy difícil sin el conocimiento de las debilidades y puntos fuertes de los subordinados.

- 2) Las relaciones interpersonales estan siempre involucradas en la funcion de Dirigir.
- 3) La Direccion, para ser efectiva, requiere conocimiento completo de la situacion.

RECORDEMOS QUE:

Dirigir es un paso de acción, es el paso que pone los planes en movimiento. Las actividades relacionadas son: delegar, motivar, coordinar, manejar cambios y conflictos. Dentro de esta unidad también hemos tocado las actividades de orientar, entrenar y desarrollar, que son parte de la administración de personal.

Unidad IV

CONTROL

CONTROL ES

LA PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE ASEGURA
EL LOGRO DE TODO AQUELLO QUE SE HA PLANIFICADO
ORGANIZADO Y DIRIGIDO

La razón de ser de una institución es obtener resultados. Dentro de la institución se emplean recursos materiales y humanos que juntos, trabajan para lograr ciertas metas pre-establecidas. La efectividad de la institución y de aquellos que trabajan en ella puede medirse solamente en términos de logros.

En la primera unidad de estas notas hablamos de Planificación. Hemos visto la elaboración de planes para lograr objetivos establecidos. En la segunda, hablamos de Organización. Discutimos como organizar de modo que se logre una implementación efectiva de lo que se hizo en la etapa de Planificación. En la etapa de Dirección discutimos la implementación de planes. Dijimos que el control asegura que se obtengan los logros que hemos planificado.

VENTAJAS DE LOS MECANISMOS DE CONTROL

1. Le proporcionan retro-información al administrador.
2. Monitorean los logros obtenidos.
3. No controlan a las personas, sino que aseguran el logro de los resultados deseados.

El Control en resumen:

Hasta ahora hemos dicho una serie de cosas que debemos concretar en este momento. Hemos dicho que la función de Control asegura que ocurra lo que se ha planificado, organizado y dirigido. Control es además, el último paso en el Proceso Administrativo. Las actividades incluidas en la fase de Control son: establecer sistemas de reportes, elaborar estándares de actuación, medir los resultados obtenidos, tomar medidas correctivas y recompensar.

CONTROL Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO

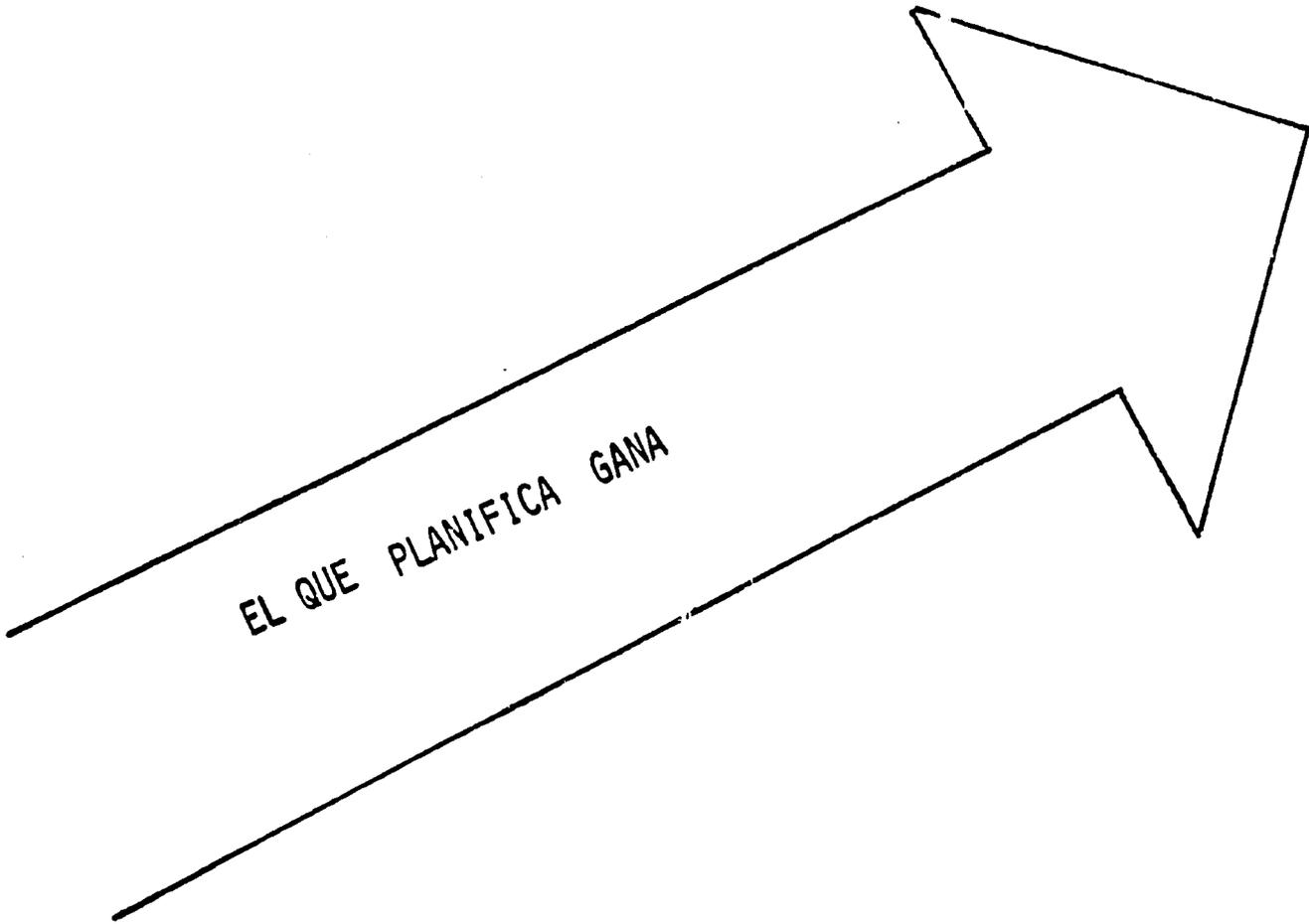
El Proceso Administrativo consta de cuatro funciones que hemos discutido: Planificación, Organización, Dirección y Control, además de la Administración de Personal la cual fue vista como parte de la función de Dirigir. Cada una de las funciones

envuelve un número de actividades las cuales también hemos visto y discutido.

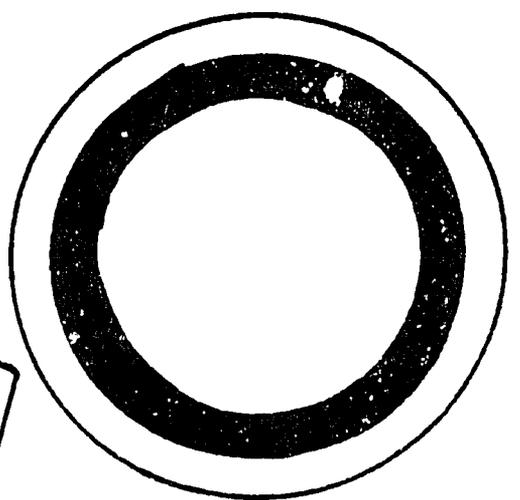
Ya sabemos también que las 4 funciones del proceso tienen una secuencia lógica, esto es, deben hacerse una a continuación de la otra para seguir el orden correcto en que deben suceder. Planificación debe anteceder a la Organización y ésta a la Dirección, la cual debe hacerse antes de que se pueda Controlar.

La esencia de cada una de estas funciones es EL TIEMPO, SU TIEMPO, el tiempo de cada uno de nosotros.

Cada una de las funciones del proceso toma tiempo, pero también nos lo ahorran. Ya que todas las funciones tienen este factor en común, queremos concluir las actividades de esta entrega con la siguiente pregunta: CUAL ES EL MEJOR USO DE SU TIEMPO AHORA MISMO?



CUANDO EL TIEMPO
ES VITAL.....



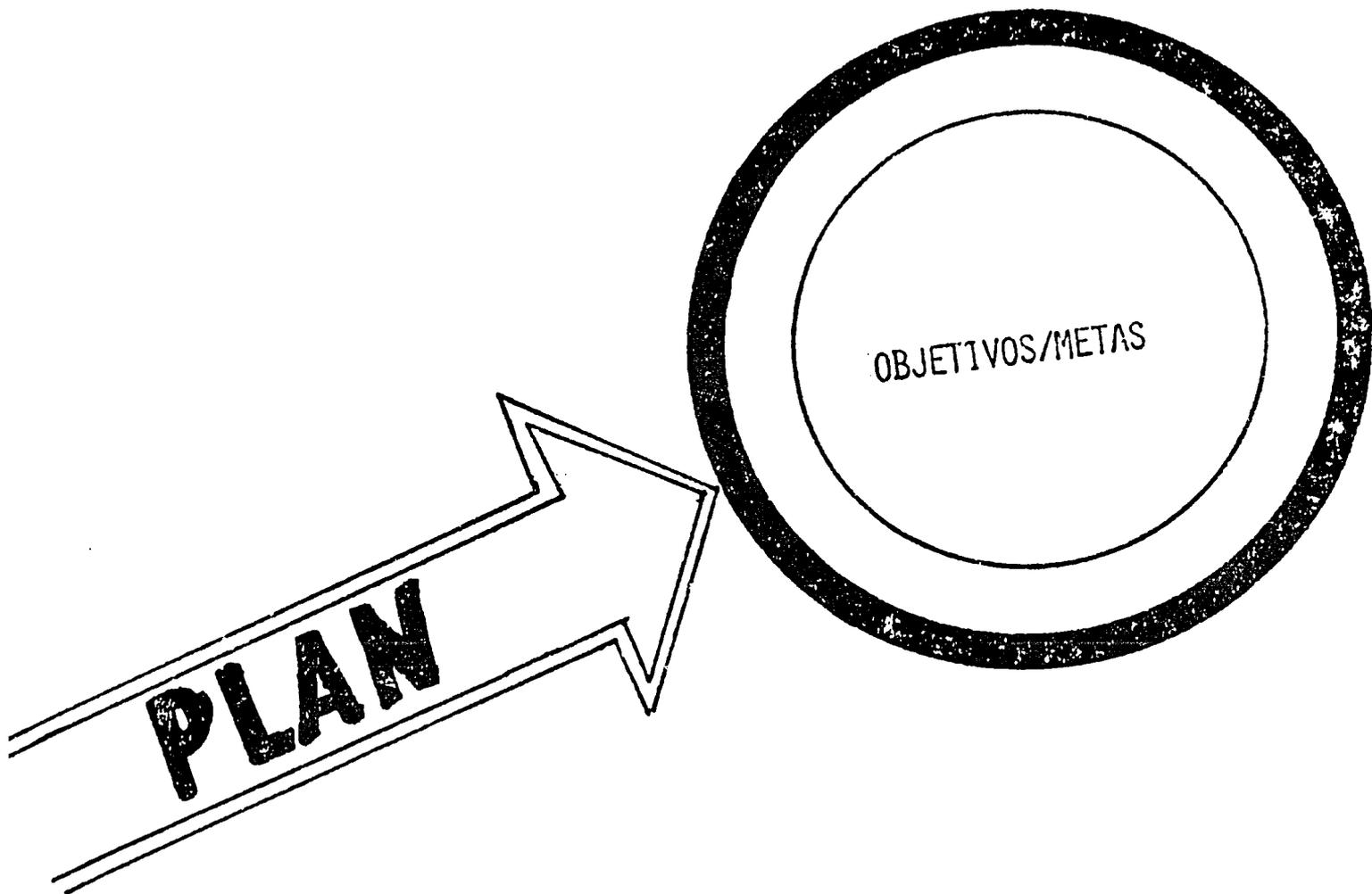
EL PLAN RETROCEDE
SOBRE SI MISMO

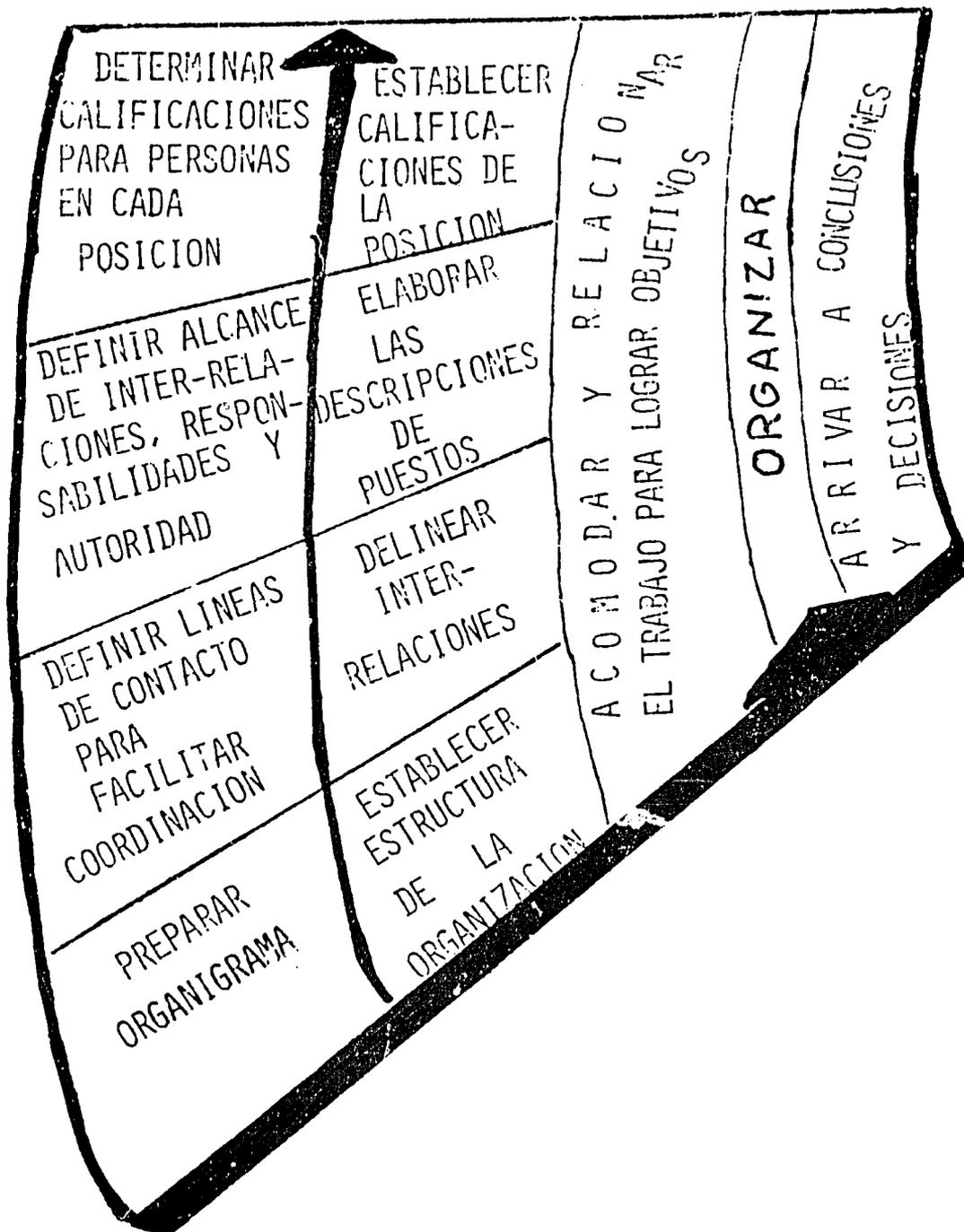
SUS METAS Y

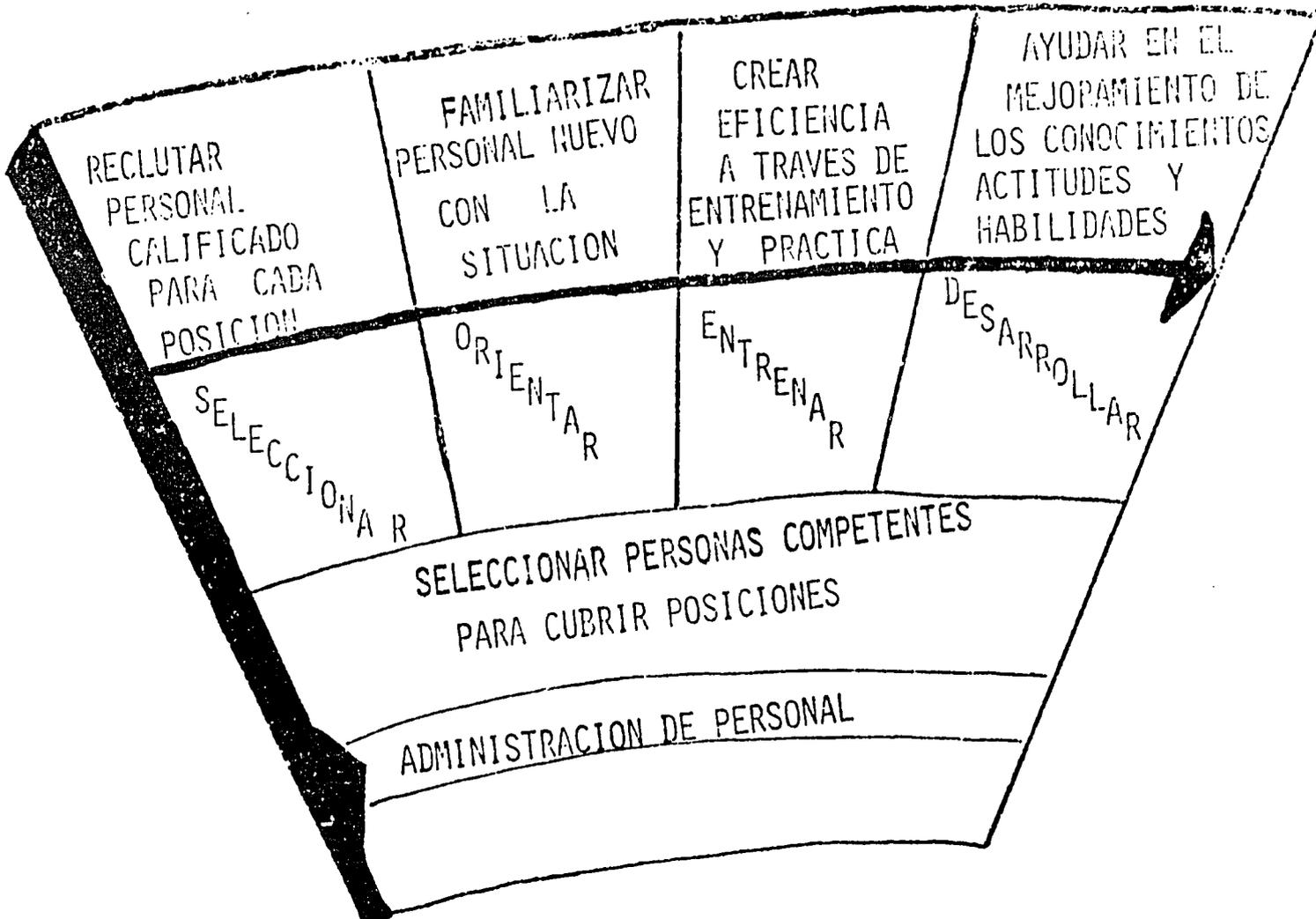
OBJETIVOS

REQUIEREN

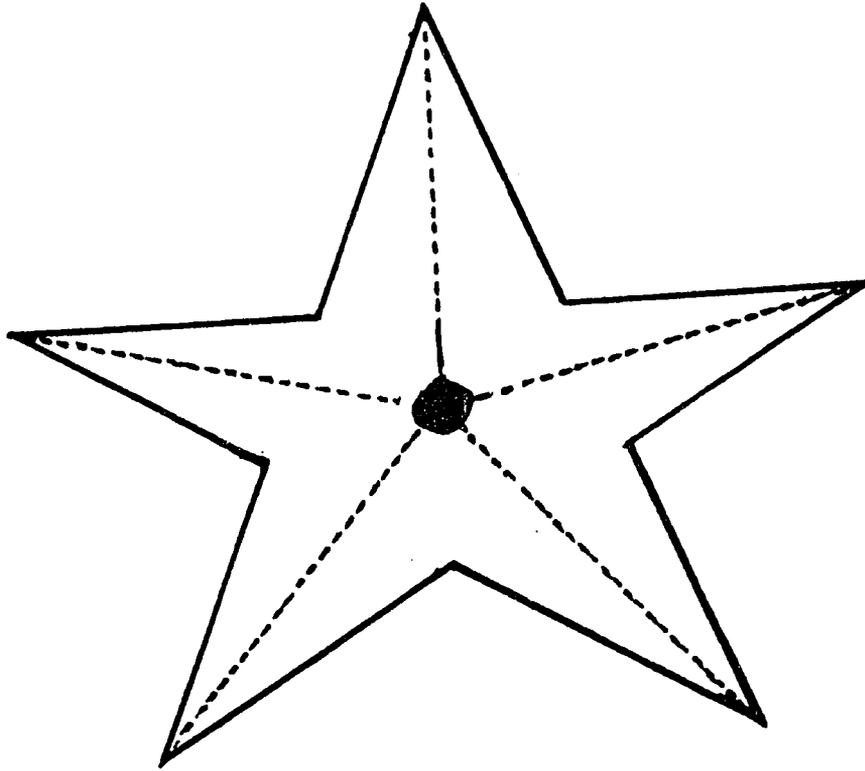
PLANIFICACION







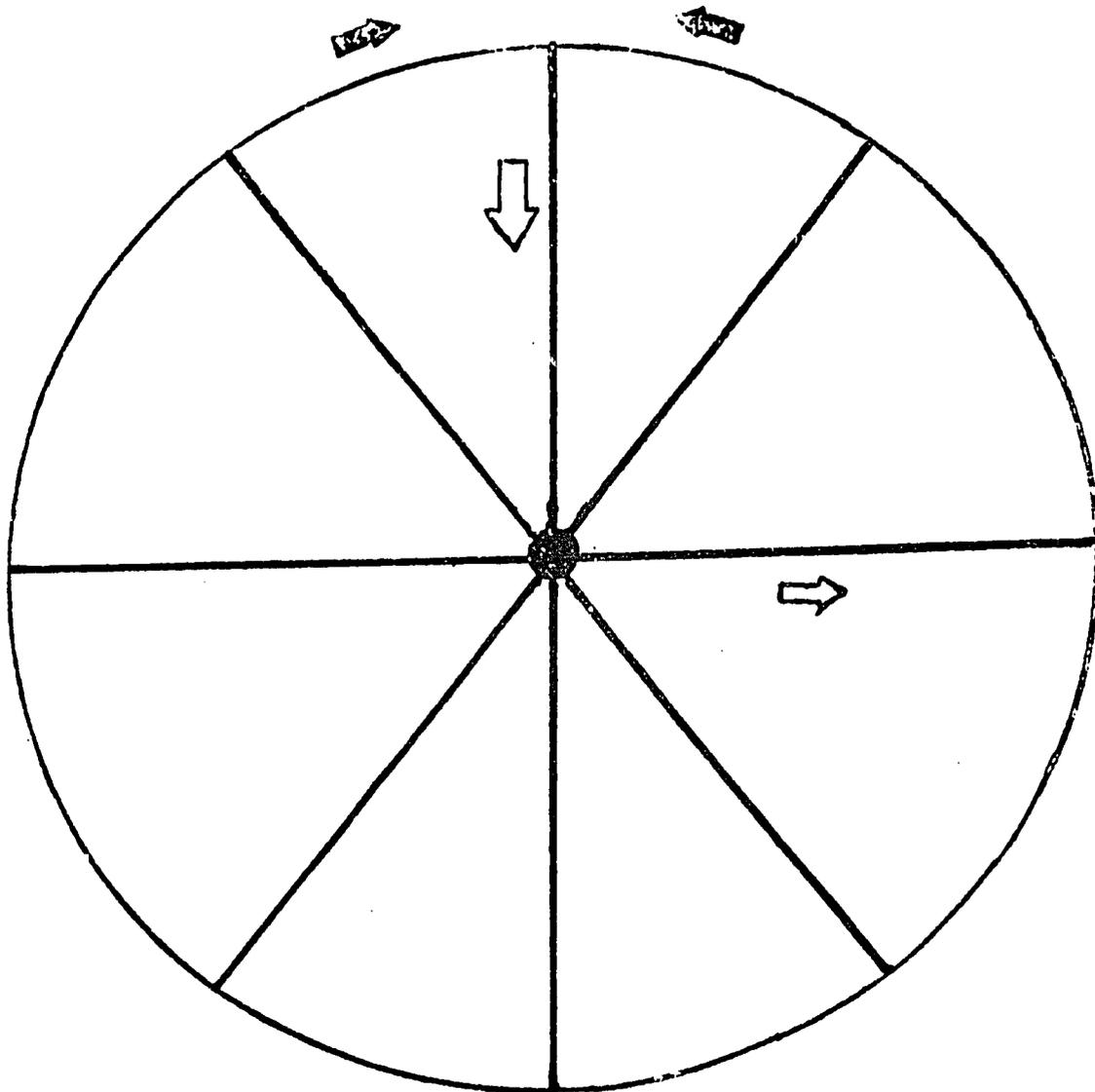
COORDINACION TIPO "ESTRELLA"



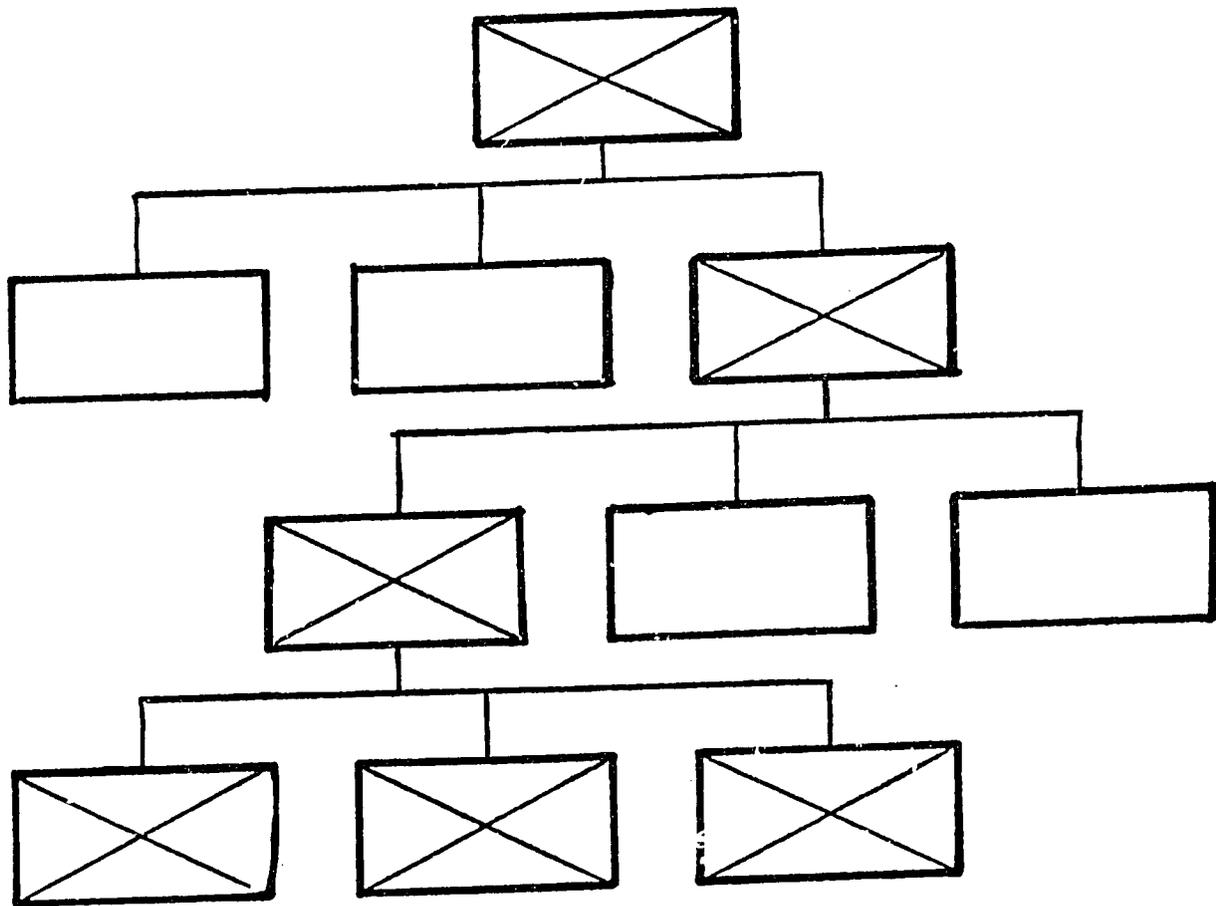
() = PODER CENTRAL DEL DEPTO.

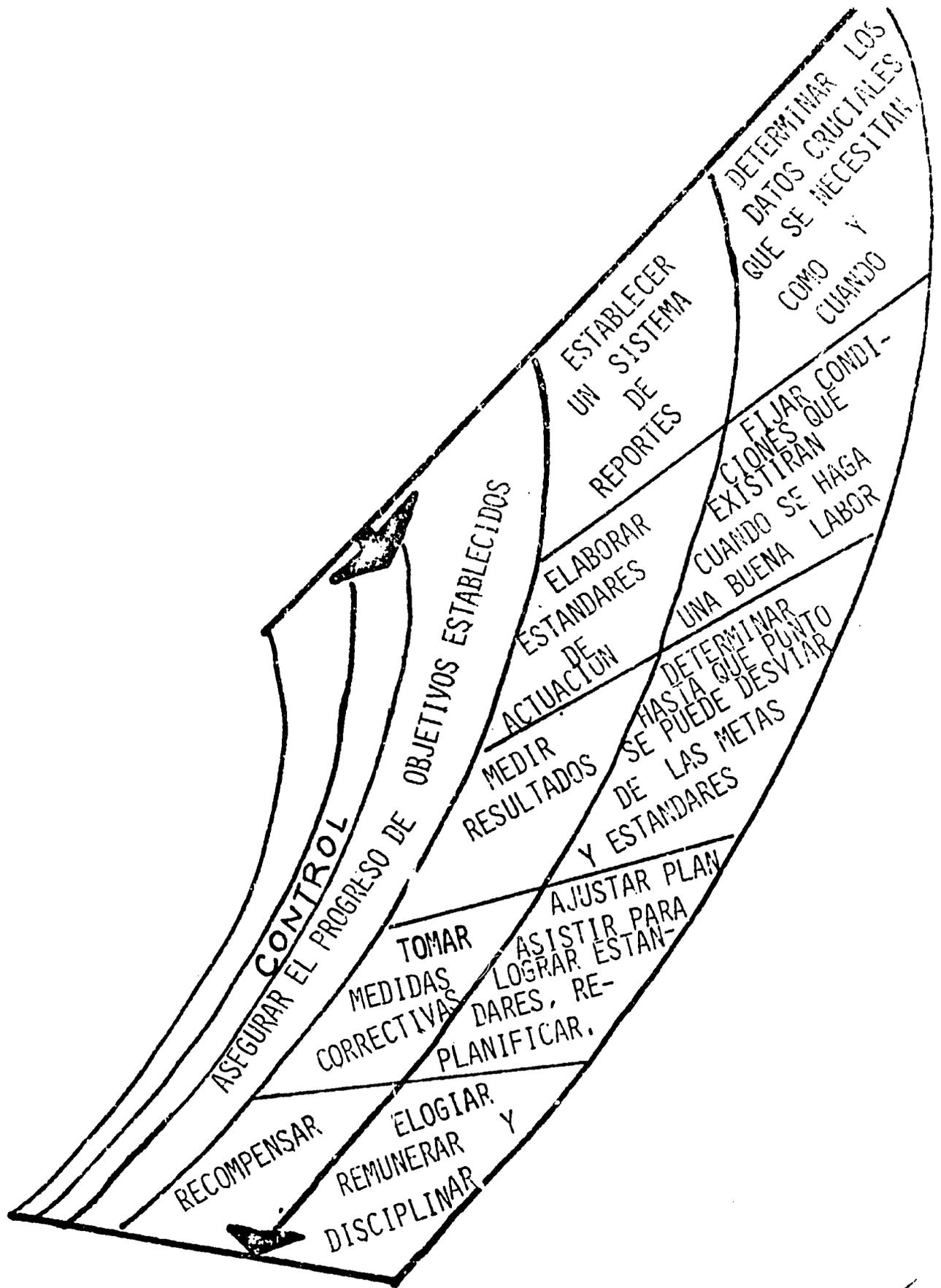
-- = SECCIONES DEPENDIENTES

COORDINACION TIPO "CIRCULAR"



COORDINACION TIPO "ESLABON
DE INTERCONEXION"





CONTROL

