



## **Autoridades**

**Señor Rector de la Universidad Nacional de Rosario**

*Lic. Franco Bartolacci*

**Señora Secretaria del Área de Acción Social y Gremial**

*Dra. Liliana Conforti*

**Señor Secretario General de A.P.U.R.**

*Don Miguel Ángel Roldán*

## **Equipo de Gestión Administrativa**

- Delfina Demirdjian
- Florencia Demirdjian
- Sidney Ferragutti
- Adriana Levi
- Emiliano Baravalle
- Carlos Mackey



# Desarrollo Organizacional y Gestión

## Modulo I

### Sistema de objetivos:

1. Desarrollar la comprensión del proceso integral de la Institución para iniciar el camino de D.O.
2. Potenciar conocimientos y habilidades para el desempeño de las tareas habituales
3. Adquirir destrezas en el uso de herramientas de la organización moderna.

### Dirigido:

Personal Ingresante a la U.N.R. a partir del 01-01-2008

Áreas: C.U.R. – C.U.A.S. – C.U.A.P. – CENTRO

### Modalidad:

El Taller se llevará a cabo a través de una Clase Magistral, trabajando luego los contenidos con técnicas de dinámica de grupo.

### Materiales:

Se encuentra en la página de la U.N.R. en la ventana de Área de Acción Social y Gremial.

**Consultas:** [privadasasyg@unr.edu.ar](mailto:privadasasyg@unr.edu.ar)

Cuando hablamos de Gestión en la Administración Pública, la podemos visualizar a través de un:

## **DIAGRAMA DE CONTENIDOS**

Al que podemos dividir en dos Secciones que van a describir

### **I- Los Aspectos generales de la gestión**

Que incluyen

- conducción y toma de decisiones
- programación y ordenamiento de la gestión
- el seguimiento
- y la comunicación, que por su importancia nodal a este tema le vamos a dedicar un módulo completo, en la clase siguiente

### **II- Aspectos particulares de la gestión**

Que incluyen, en el caso de la gestión administrativa

- sistema de tramitación: objetivos, funciones, pilares básicos
- tipos de documentos y características, que van a encontrarlos desarrollados en el Manual denominado C.E.B.A.
- Tareas de registro- armado de expedientes: normativas, procedimientos y secuencia de las tramitaciones.

Este el gran marco u horizonte en el que cada uno de los integrantes de la U.N.R., nos movemos.

Cambiaran algunas situaciones de acuerdo a la ubicación que tengamos en el organigrama y a las tareas que desarrollamos, que van a conocer con mayor exactitud en el tercer módulo.



## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTION**

### **GENERALIDADES:**

#### **Las Políticas Globales**

Son los parámetros que enmarcan los caminos a seguir en cada área de la institución: administrativa, técnica, operativa, otras.

Se desprenden como ramas de un tronco fuerte y maduro que representa la Misión, contendrán una serie de planes de acción que darán luego del análisis de la situación interna y externa, la enunciación de los objetivos, no solo de la organización, sino de cada uno de los sectores de responsabilidad.

Las políticas se escalonan en distintas jerarquías de responsabilidad, abarcando desde aquellos generales “de alta conducción, hasta las más concretas en el piso de la institución”.

Así algunas contendrán postulados que comprendan la organización toda, otras a niveles divisionales, departamentales, u otros.

La enunciación de las políticas, podrán estar registradas luego de una “cartilla de presentación”, del mailing de la institución con la definición de la misión y como sumario previa a la enumeración de los objetivos.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

“Es un sendero en el cual la organización adquiere capacidades para actuar con efectividad, satisfacer las aspiraciones de sus miembros, y de los públicos a los que dirige su acción”

- Aprendiendo de la experiencia
- Expandiendo sus fronteras cognitivas
- Y manteniendo niveles internos de motivación e integración que permitan su sostenibilidad

Y aseguran la coherencia entre el discurso y sus comportamientos.

La conducción organizacional juega un papel crítico:

### **Promoviendo – Ejecutando – Legitimando**

Examinando sistemáticamente:

- Las premisas de acción
- La evaluación de los procesos
- Y la identificación y medición de los resultados

La responsabilidad no recae exclusivamente en la conducción es un proceso participativo

- La investigación
- La generación de tecnología gerenciales
- Y la capacitación

Son componentes necesarios de un programa dirigido al D.O.

### **Actitudes**

- Compromiso con la calidad de la tarea
- Cambio de nuestra comprensión tradicional
- Poner el énfasis en construir calidad y eficiencia



Obtener juicios fundados a través de métodos estadísticos:

- Gráficos
- Diagramas, etc.

Para organizar los hechos

## **Planeamiento y control de gestión**

Involucra un desafío estratégico para el logro de una organización:

**Dinámica:** transparencia y celeridad en los procesos decisorios.

**Predispuesta a la acción:** creando mecanismos de control centrados no en la búsqueda del error sino en el “paso adelante” y adiestrando para obtener claridad y celeridad en los procesos decisorios.

**Con sistemas de información integrados:** tecnología – informática y sentido común.

**Preparada para la competencia:** a partir del fortalecimiento de la gestión, ordenamiento de la estructura, liberación de energías para la búsqueda de oportunidades de éxito.

## **Control y evaluación por resultados**

Provoca un alto impacto

Requiere de:

- Voluntad política
- Claridad conceptual del rumbo elegido
- Consideración del tiempo
- Es a “medida”

Pasos:

- 1- Seleccionar puntos de control y evaluación
- 2- Clasificar a partir de las tareas:

Rutinas - No rutinas



## **Planeamiento y Control de Gestión**

Involucra un desafío estratégico para:

- El logro de una organización dinámica, basada en “transparencia y celeridad en los procesos decisorios”
- Predispuesta a la acción, que crea mecanismos de control centrados no en la búsqueda del error, sino en el “paso adelante”
- Adiestrando para obtener calidad y celeridad
- Con sistemas de información integrados: tecnología, informática y sentido común
- Preparada para la competencia
- Fortalecimiento de la gestión
- Ordenamiento de la estructura

## **Control de gestión y Evaluación por resultados**

Provoca un alto impacto, requiere de:

- Voluntad política
- Claridad conceptual del rumbo elegido
- Consideración del tiempo
- Es a “medida”

## **Cuando uno inicia un proceso de D.O.**

### **Toma decisiones**

- Desde donde (zona de proceso) Políticas autoritario / autocrático
- Con qué estilo (utilizando las 3) consultivo / participativo
- Y cómo (utilizando paradigmas: modelos, etc.)

Esto se asienta en 2 objetivos muy acotados

a- Considerar disparador motivacional, para

- estimular y promover cambios organizacionales.

b- Implementar la Formación, Capacitación, Especialización Ocupacional Continua,

- participación integrativa.
- trabajo en grupo.
- contenidos teóricos básicos.

c- Abordar simultáneamente

Organización

Actores institucionales / R.H.

De éste proceso obtenemos un producto: datos hechos realidad.

A partir de aquí podemos proponer elegir Modelos, diagramas, etc., para organizar los datos, hechos y presentarlos.



## Planeamiento Estratégico

### Planeamiento estratégico

Esta etapa es la específica del planeamiento y su propósito es ANALIZAR, IDENTIFICAR y EVALUAR las fortalezas y debilidades que tiene la organización a nivel:

#### Interno y externo.

Hoy, como resultado de los esfuerzos que hacen las instituciones para superar sus crisis, es visible detectar:

- La necesidad de que se comprometan los niveles medios y de supervisión,
- para obtener y fijar objetivos concretos y claros
- “Si bien sabemos lo que nos corresponde hacer, cada vez son más frecuentes las marchas y contramarchas que vienen de arriba”
- “yo no tengo problemas con mi trabajo, creo que puedo contribuir de alguna manera a mejorar, pero no siempre sé si lo que estoy tratando de conseguir es lo que necesita mi institución”, nunca he visto que fijaran objetivos ni mucho menos que los comunicaran.

Este tipo de comentarios es posible escucharlos muy cerca de las líneas de producción.

#### Un mundo vertiginosamente cambiante

- Cuando hablamos de planificar, debemos en principio precisar de alguna forma el futuro.

Este sin embargo tiene hoy problemáticas de muy difícil pronóstico, citaremos algunos:

- Los cambios sociales que se encuentran ya dentro de una misma generación.
- Los promedios de vida en la rentabilidad de las inversiones y productos se acortan.
- Los avances tecnológicos se suceden a diario, entre otras.

En fin, otras tantas fundamentaciones, podrían registrar muy bien la dificultad de definir planes y objetivos.

Sin embargo, la planificación tiene que ver con las condiciones de imprevisión del futuro y para ésta realidad aceptemos el paradigma “la existencia de hechos probables, diagnosticando precisiones de los imprevistos”.

Seguramente la posibilidad de programar un futuro de contenidos estables es cada vez menos probable.



A lo sumo se trata de tener criterio para ubicar los eventos posibles dentro de plazos y tiempos convenientes, coordinando su organización y oportunidad. Esto será cada vez más una práctica necesaria y exigente.

### **¿Qué es Planificar?**

Debemos tener un objetivo claro y concreto, por ejemplo, salir de vacaciones y en qué fecha. El acto de planificar asegura de alguna manera el eficiente manejo de los recursos, prever situaciones que suceder sin prevenirlas serían buena parte de la crisis que hoy soportan. Otra de las características es la necesidad potencial de participar a los colaboradores y seguramente producir uno de los actos de liderazgo más comprometidos: la participación y la delegación.



## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTION**

### **GENERALIDADES:**

#### **SISTEMA DE TRAMITACIONES**

En este módulo nos ocuparemos de algunos aspectos particulares u operativos de la gestión administrativa.

El sistema de tramitación de expedientes es uno de ellos.

Comenzaremos diciendo que lo que se pretende desde la perspectiva del D.O., es garantizar a los usuarios, públicos y /o privados, una tramitación más rápida y una resolución oportuna de sus presentaciones.

Por tanto, es necesario comprender que cuando algunas veces las instituciones producen modificaciones y ajustes al sistema de procedimientos administrativos, esto constituye, un importante cambio cultural, y el mismo debe ser acompañado con actividades de capacitación, como la que usted transita hoy y como las que deberá transitar durante su desempeño laboral. El fin es el que los agentes responsables de su puesta en práctica adquieran habilidades operativas indispensables para el funcionamiento de la institución y beneficio del presentador.

Antes de continuar veremos que se entiende por procedimiento administrativo:

Según la Administración Pública Nacional, Decreto Ley 19549, los procedimientos administrativos son una forma de actuar, precisamente en la A.P.

La característica más relevante de los P.A. es la impulsión o instrucción de oficio, es decir es la misma institución la que impulsa el proceso o la tramitación, sin solicitud de la parte interesada.

Otra característica importante es el informalismo que significa que la tramitación administrativa no se paraliza si falta algún requisito formal que pueda adjuntarse con posterioridad.

Existen 4 principios que fundamentan el P.A.:

La celeridad: la tramitación debe ser lo más rápida posible, guardando los tiempos descriptos en el manual de procedimientos.

La economía: debe llevarse a cabo con el menor costo posible.

La sencillez: la tramitación debe ser de fácil aplicación e interpretación.

Eficaz: el resultado debe ser óptimo y con la mayor certeza posible.



Dentro de los P.A., la parte interesada cuenta con ciertos derechos

- 1- a ser oído: exponer las razones de sus pretensiones y defensas.
- 2- a ofrecer y producir pruebas: llevar a cabo todo lo necesario para hacer valer el derecho.
- 3- a una decisión fundada: en el momento que la institución se expide sobre un asunto, debe argumentar fundadamente su resolución.



## DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTION

### Trabajo Práctico Grupal N°:1

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados sobre lo P.A. su definición, características, principios y derechos de los interesados, organice y relacione en un cuadro sintético las expresiones siguientes, a fin de elaborar su propio esquema conceptual:

Características de los P.A.

Celeridad

Economía

Derecho de los interesados

Eficacia

Formas de actuar

Informalismo

Instrucción de oficio

Ofrecer y producir pruebas procedimientos administrativos recibir una decisión fundada

Sencillez ser oído

¿Comente y compare resultados con sus colegas?