

Boletín 1-1997, artículo 2º

Los lineamientos administrativos (I parte)

Lic. Luis Solano Retana

El proceso administrativo es un modelo teórico que pretende englobar las actividades que conforman la gestión del administrador. En la realidad estas actividades, muchas veces son difíciles de separar y no se presentan en un orden o secuencia claramente definido; no obstante, para facilitar su comprensión, podemos dividir este proceso de la siguiente forma:

1. la definición de objetivos, políticas, planes y otros lineamientos específicos que sirven para marcar los cursos de acción por seguir,
2. el establecimiento de una estructura para distribuir y coordinar el trabajo de la organización,
3. la integración del personal idóneo y su dirección, hacia el logro de los objetivos predeterminados. Esto principalmente por medio del liderazgo, la coordinación y la motivación,
4. una comparación de los resultados obtenidos con lo planeado, el estudio de las diferencias y la toma de acciones correctivas pertinentes.

Para ser más específicos, los lineamientos que ordenan y orientan la ejecución del proceso administrativo en una actividad, función u organización determinada, se pueden agrupar en los elementos que se muestran en la figura No.1.



En toda actividad, este conjunto de lineamientos deben estar claramente definidos bajo ciertos requisitos mínimos de calidad, ser divulgados, entendidos por el personal y se debe verificar permanentemente su acatamiento.

Para facilitar el estudio de estos lineamientos, los analizaremos de acuerdo con la clasificación por elementos descrita anteriormente. En esta oportunidad se inicia con una explicación de los conceptos administrativos y principios aplicables para la formulación de procedimientos, y en próximos boletines se irán desarrollando los otros elementos.

LOS PROCEDIMIENTOS

La definición de la palabra procedimiento es:

Acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas.

Por consiguiente, se considera como procedimiento la serie de labores o pasos concatenados, establecidos para llevar a cabo una tarea específica.

Aunque los procedimientos conforman uno de los elementos de control interno, no debe verse en forma independiente del resto de éstos; aunque para efectos de una mejor comprensión debamos presentarlos en forma segregada.

En el Manual Sobre Normas Técnicas de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos Sujetos a su Fiscalización, se establecen las reglas generales del control interno y, dentro de ellas, los procedimientos tienen su correspondiente parte.

La norma 116 del citado Manual, se refiere a la obligación de escribir los procedimientos, cuando indica que:

Toda entidad deberá contar con manuales para las principales rutinas, tales como manejo de caja chica, registro y control de cuentas bancarias, adquisición de bienes y servicios, recepción y control de ingresos, cancelación de obligaciones, etc.

El citado manual podría considerarse como un procedimiento en sí mismo, aunque un poco general, pero que sirve de guía para usuarios de la administración pública. A partir de él cada entidad debe elaborar más específicamente sus propios procedimientos.

Al elaborar cada uno de los procedimientos debe tenerse en cuenta dos aspectos relevantes, los cuales deben analizarse en forma concomitante, a saber: los conceptos administrativos y principios aplicables a cada uno de ellos y las características y contenido mínimo de cada procedimiento. El detalle correspondiente a cada uno de estos temas, se presenta seguidamente.

a-Conceptos administrativos y principios aplicables a cada uno de ellos

1. Su fijación y aplicación es responsabilidad del superior jerárquico.
2. Clasificarse por orden jerárquico establecido previamente.



3. Relevar a la gerencia de detalles.
4. Suficientemente estables, pero no inflexibles a los cambios.
5. Manejar el principio costo-beneficio de la inversión.
6. Aplicación factible y razonable.
7. Complementariedad y coherencia con los otros elementos de control.
8. Complementariedad y coherencia entre sí.
9. Flexibilidad para situaciones excepcionales.
10. Promover el orden y buena administración.
11. Orientar el proceso para toma de decisiones.
12. Ejecutarse al nivel más bajo posible.

b-Características y contenido mínimo de cada procedimiento.

1. Claridad, sencillez y precisión.
2. Estilo, formato y nomenclatura uniformes.
3. Alcance, ámbito de acción.
4. Recursos para ejecución.
5. Fácil de evaluar.
6. Fácil control, división de funciones y responsabilidades.
7. Toda operación autorizada por personal competente.
8. Ámbito de acción, funciones, autoridad y obligaciones de puestos involucrados.
9. Definir canales de comunicación y flujo de documentación.
10. Coordinación de labores entre puestos y procesos.
11. Medidas de control para detección de errores, fallas o alteraciones.
12. Destacar excepciones para facilitar acciones correctivas.
13. Uso de modelos impresos.

Mediante la adecuada aplicación de los conceptos administrativos y principios aplicables, así como la debida consideración de las características y contenido mínimo, obtendremos una alta calidad de cada uno de los procedimientos que se formulen. La estructura en que se basan será sólida y de fácil adaptación a las necesidades de la organización.