

**INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE  
COSTOS**

**XXXVI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE  
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES DE LA  
SOCIEDAD CIVIL**

**Categoría Propuesta: Aportes a la Disciplina**

**Autor**

**José Puccio (Socio Activo)  
jpuccio@fce.unl.edu.ar**

**Santa Rosa (La Pampa), noviembre de 2013**

# **METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

## **INDICE**

Resumen

1. Introducción
2. Participación de los integrantes en organizaciones de la sociedad civil
3. Metodología para la construcción participativa de herramientas de gestión
4. Aplicación de la metodología en un caso
5. Resultados obtenidos: Ventajas del trabajo participativo
6. Conclusiones

## **METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**Categoría Propuesta: Aportes a la Disciplina**

### **RESUMEN**

El marco de referencia del trabajo es el de las llamadas organizaciones de la sociedad civil adoptando una de las denominaciones más recientes para un tipo particular de entes que sin dejar de perseguir un fin preponderantemente social, tienen su campo de desempeño en la economía de un país. Son organizaciones intermedias, no gubernamentales, cuya misión está relacionada con el logro de algún objetivo de la sociedad en su conjunto, de una comunidad o de un grupo determinado de personas. Se trata de un fin común para el cual se une un conjunto de personas constituyendo un ente que se ocupa de organizar una o varias actividades incluyendo las económicas.

Estas organizaciones en la medida que desarrollen actividades económicas, al igual que cualquier otro tipo de institución, se administran mediante el apoyo de las denominadas herramientas de gestión. Adoptando tal término como referencia a instrumentos que sirven para difundir la información y los planes de la organización a todos sus integrantes, pudiendo convertirse en una metodología muy interesante para la comunicación y la alineación, incluso con alcance estratégico.

Los dos conceptos anteriores dan el marco para abordar el objetivo del presente trabajo que es presentar una metodología específica para la construcción de herramientas de gestión en organizaciones de la sociedad civil especialmente cuando están conformadas por colectivos numerosos.

Se toma como objeto de estudio a la participación de los usuarios y se elabora como propuesta concreta una metodología participativa de construcción de herramientas de gestión.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio del presente trabajo es la participación de los usuarios en la elaboración de herramientas de gestión para un tipo particular de entidades como son las organizaciones de la sociedad civil (OSC). La propuesta que se presenta es una metodología para que los propios usuarios de una herramienta de gestión (HG) asuman el rol de actores principales en las distintas fases de su diseño.

Por estudios anteriores de exploración hemos determinado que muchas OSC se rigen por sus propias normas de funcionamiento, no tienen reglas universales ni tampoco modelos y metodologías de gestión y control de uso generalizado. Algunas de esas entidades constituyen colectivos numerosos cuya continuidad está relacionada al sentimiento de pertenencia de sus miembros. Por eso, la participación de los integrantes en los procesos de toma de decisiones es una manera de alimentar en ellos el compromiso institucional, asegurando la subsistencia de la entidad.

El desarrollo del concepto herramienta de gestión no ha sido incluido como parte del presente trabajo, asumimos que se trata de una adecuada instrumentación de modelos que buscan inferir una cierta situación para ayudar a conocer, interpretar, y analizar una actividad económica. El mismo está ampliamente desarrollado por diversos autores desde una perspectiva teórica y cuenta con abundantes aplicaciones en el campo práctico. Si bien, desde ambos enfoques se involucra a cualquier tipo de organización, existe una clara preponderancia de tratamiento en el ámbito empresarial.

El desarrollo conceptual y empírico de tal elemento es considerablemente menor en el marco de las denominadas organizaciones de la sociedad civil y en no pocos casos se cae en el erróneo enfoque de desconocer la necesidad del sostenimiento económico y financiero. Se ignora que más allá de los fines propios de dichos entes, su existencia depende de una determinada función productiva sustentable.

Las herramientas de gestión son instrumentos y por ello tienen una dimensión técnica más que científica. Si bien están sustentados en teoría su alcance es netamente técnico. Para el marco brevemente presentado se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar una herramienta de gestión adecuada para un órgano de conducción colectivo numeroso, que permita incorporar la perspectiva de los integrantes?

El punto de inicio del trabajo es el supuesto que sustenta el problema planteado: los miembros de un determinado órgano de conducción, trabajando colectivamente están en condiciones de aportar y producir los lineamientos sustanciales del contenido para diseñar las herramientas de gestión del propio cuerpo.

Lo que entendemos como novedad técnica del trabajo es plantear la participación de los integrantes o usuarios en la elaboración de una herramienta de gestión, mostrando a dicha participación como insustituible para el compromiso y responsabilidad en la gestión.

Para construir el concepto propuesto nos hemos basado en la utilización de los métodos correspondientes a la investigación-acción y en especial a una de sus formas como es la investigación participativa (*"participatory research"*), en los términos de Arnal (Arnal y otros; 1992) y a las experiencias del CETED volcadas en el trabajo *"Los métodos de consenso en la toma de decisiones grupales"*. (Díaz Llorca; 2001)

En ese sentido se plantea un proceso en varias instancias, con intervenciones de todos los participantes en diversas fases, para sistematizar la participación y registrar todos los aportes de criterios, y al mismo tiempo poder facilitar la formación y reformulación de juicios individuales hasta llegar a decisiones comunes en un marco de consensos.

Como forma de visualizar mejor la propuesta se presenta resumidamente un caso real y a partir del mismo se analiza uno de los resultados obtenidos, que deriva en la posibilidad de aplicar la metodología de trabajo utilizada en el mismo ente para otros fines o bien en otras organizaciones de características similares.

En cuanto a la estructura de la presentación y respondiendo al objetivo perseguido se divide el trabajo en cuatro apartados: a) se analiza la participación de los integrantes de las OSC en el diseño de herramientas de gestión; b) se exponen los fundamentos metodológicos para asegurar un proceso participativo e interactivo; c) se presenta un breve resumen de un caso real de aplicación y d) se sintetiza un resultado concreto.

## **2. PARTICIPACION DE LOS INTEGRANTES EN OSC**

Entre distintas posibles denominaciones referidas al tipo de entidades que dan marco al presente trabajo se ha adoptado el vocablo organizaciones de la sociedad civil siguiendo el criterio de organismos internacionales como el BID, el Banco Mundial y el PNUD. Con su uso se busca mitigar el concepto negativo de entes sin fines lucro y ONG, tratando de utilizar un término que refleje el nexo entre la sociedad civil y lo asociativo.

Cabe aclarar que todo el trabajo está enfocado a OSC de colectivos numerosos (cientos o miles de integrantes).

La participación de los integrantes (afiliados, socios, asociados) de una OSC en los procesos de definiciones estratégicas parece una obviedad cuando se piensa en los niveles superiores de concepción como la misión, es decir la razón de existir de la entidad. Sin embargo, el rol del afiliado o asociado se diluye a medida que se desciende hacia definiciones menos trascendentales, como podría ser el resultado concreto que la organización se propone alcanzar en un período determinado.

Siendo un aspecto central en el presente trabajo el referido a la forma en que los usuarios de un sistema de información participan en el diseño de las herramientas de gestión, cobra especial interés el estudio del rol del afiliado en una entidad del tipo elegido.

### **2.1. Rol del afiliado, socio o asociado**

Se considera que la participación del usuario es un elemento principal por diversas razones. El participante de un proceso queda involucrado, todos los actores que brindaron de alguna forma su aporte van a sentirse comprometidos. Además de eso sentirán como propio el resultado que se obtenga, y querrán mejorarlo. En la medida que vean reflejados sus criterios, se sentirán legítimos dueños y van a defender la herramienta diseñada. Por sobre todo, al sentirse partícipes, le darán vida al sistema de la forma más sencilla que puede existir, usándolo.

Siguiendo esta línea se puede ver lo dicho por León: *“La identificación personal con un determinado plan de trabajo por parte de los implicados puede marcar la frontera entre el éxito y el fracaso. Percibir los objetivos como propios o sentirlos como algo ajeno impuesto puede convertirse en el ser o no ser de un trabajo colectivo.”* (León; 2001: 207)

### **2.2. Confección a medida**

El criterio de confección a medida está siendo usado cada vez con mayor frecuencia e intensidad en el ámbito de las actividades económicas.

Por tal razón los técnicos especialistas en el tema deben prestar atención, al momento de recibir los requerimientos para la elaboración de una herramienta. Deben atender con profundidad los deseos de aquellos que en definitiva serán los usuarios de la información.

Para ello no alcanza con conocer los objetivos de la organización y de sus integrantes, tales elementos son solamente el inicio. También hay que conocer una diversidad de detalles para dar un adecuado contexto a la herramienta, de manera que en su diseño estén presentes las verdaderas condiciones en que será utilizada en la realidad. Tales precisiones abarcan cuestiones como el tiempo de que se dispondrá para la lectura y análisis, las posibilidades de obtener información, la complejidad de las relaciones entre factores, entre otros.

Así lo entienden Benedossi y otros: *“El Tablero de Comando no puede ser caracterizado taxativamente para todas las organizaciones. Por el contrario, es una herramienta que debiera ser diseñada “a medida”. Y esto tiene que ver no sólo con las características específicas de la misión organizacional de cada ente diagnosticado, sino también con la personalidad y el estilo de los estamentos de la Dirección Superior que son sus destinatarios.”* (Benedossi y otros; 1996: 19)

También es la opinión de Tagle: *“Diseñar un Sistema de Control de Gestión (SCG) que contribuya a “mover” la Organización en la dirección que establece la Estrategia, es una tarea fundamental para desarrollar una empresa exitosa. Al mismo tiempo, es una tarea complicada por cuanto requiere de una labor de “arquitectura” en que la obra debe ser hecha a la medida del cliente.”* (Tagle; 1994: 348). Finalmente coincide Barrionuevo: *“La particular naturaleza de estas entidades requiere, más que ninguna otra, de un sistema de gestión no tradicional, que no copie otros existentes, sino diseñado a la medida del usuario...”* (Barrionuevo; 2001: 500)

### 2.3. Formas de arribar al consenso

Para poder conseguir la variedad y profundidad de particularidades necesarias se requiere de la utilización de formas organizadas de obtención de opiniones o criterios de los usuarios, que permitan arribar a consensos de opinión. La metodología que se propone para la búsqueda de consenso se describe más adelante.

Un concepto compatible con la orientación de este trabajo es el denominado *“Autodiseño de organizaciones”*. (Mohrman y Cummings; 1991) *“Como su nombre lo indica, el autodiseño es un proceso de participación colectiva en el cual toman parte gerentes, empleados y otros grupos interesados, si es necesario. Teóricamente, ocurre en todos los niveles de la organización, desde los altos equipos de ejecutivos responsables de la estrategia y el diseño global de la organización, hasta los grupos de trabajo de primera línea que realizan tareas específicas. Los grupos de más alto nivel proporcionan el contexto dentro del cual las unidades de niveles inferiores autodiseñarán la parte que les corresponde de la organización. Las unidades de alto nivel proporcionan la dirección y el apoyo para el autodiseño, asegurándose de que las unidades de niveles inferiores trabajen en la misma dirección, y al mismo tiempo permitiéndoles desarrollar diseños adecuados a situaciones particulares.”* (Mohrman y Cummings; 1991: 15)

La idea sobre la participación de los usuarios contiene también el concepto de generar capacidades organizacionales propias para afrontar el cambio. Así lo vemos al presentar el autodiseño de organizaciones: *“Se basa en el supuesto de que, para tener éxito en un entorno cada vez más complejo e incierto como el de hoy, las organizaciones deben tener la capacidad interna de mejorar y cambiar.”* (Mohrman y Cummings; 1991: 16)

#### 2.4. Ampliación que brinda la participación

Es indudable que cada observador imprime su propia mirada. En un órgano colectivo el efecto de este fenómeno, por la multiplicidad de integrantes, será el de un lente gran angular con lo que se enriquecerá el proceso de diseño de las herramientas de gestión.

La amplitud de aspectos considerados y los diferentes criterios obtenidos solo son posibles en OSC, mediante la apertura del proceso de diseño a la participación activa de los usuarios de las herramientas de gestión.

#### Resumen y conclusión del apartado 2

*Se relacionaron los elementos “herramientas de gestión” y “organizaciones de la sociedad civil” mediante el eje de la participación de los integrantes de éstas en el diseño de aquellas. Se plantea que para arribar a consensos de opinión de los usuarios se requiere de la utilización de formas organizadas de obtención de opiniones o criterios. Se afirma que la participación de los usuarios en el diseño de una herramienta de gestión en una OSC enriquece la herramienta diseñada y genera el compromiso para su uso.*

### **3. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCION PARTICIPATIVA DE HG**

Definir los lineamientos para el diseño de una herramienta de gestión en OSC requiere introducirse en los aspectos metodológicos que permitan dar forma al conocimiento teórico para transformarlo en una aplicación práctica. El objetivo de este apartado no se limita a un caso en estudio sino que pretende brindar un aporte en cuanto al desarrollo metodológico en sí, que pueda ser utilizado en casos de similares características. Es por ello que aquí se presenta la base general del procedimiento propuesto, mientras que un breve resumen de los aspectos metodológicos más detallados de un caso concreto es expuesto en el apartado siguiente.

En ese sentido se destaca el trabajo de recolección, procesamiento, análisis y retroalimentación para lograr que en el diseño de la herramienta quede reflejada cabalmente la participación del asociado. Para lograr ese objetivo se debe: identificar los actores, definir el alcance de su participación y diseñar las formas de contribución. Este apartado se divide en dos partes: la primera refiere a las enunciaciones necesarias para conformar la planificación del trabajo y la segunda desarrolla las fases del diseño.

Resulta necesario antes de introducirnos en la consideración de los aspectos incluidos en este punto, definir el alcance del término diseño. En el marco de lo que es la elaboración de una herramienta administrativa de gestión el diseño de la misma comprende no solo su construcción, sino también la manera en que será utilizada y la forma en que se mantendrá actualizada. El diseño abarca tanto los aspectos estructurales y estratégicos como así también su instrumentación que permita la mejora y actualización continua de la herramienta.

#### 3.1. Planificación de la tarea

La tarea de diseño de una herramienta de información por ejemplo un tablero de control o de comando o un cuadro de mando integral, es un proceso de ida y vuelta. Se trata de una sucesión de fases que, de acuerdo a las necesidades, se deben repetir varias veces hasta alcanzar el resultado de una herramienta construida. En general, no resulta fácil a las corporaciones intermedias lograr involucrar a los asociados en las distintas actividades de la vida institucional; es por ello que se destaca el procedimiento diseñado para obtener una activa intervención de los afiliados quienes son al mismo tiempo propietarios del ente. Se ha entendido apropiado abordar tres aspectos que conforman la planificación de la tarea: trabajo en grupo, participantes y metodología de participación.

La elección de un órgano preexistente para que asuma la herramienta como propia, enmarca la tarea en lo que entendemos como trabajo en grupo, por lo tanto se propone involucrar un cuerpo orgánico ya constituido cuyos integrantes son los actores naturales en el proceso. Finalmente, la proposición incluye desarrollar la tarea en el marco de la teoría metodológica “*Investigación Participativa*” que es una forma de la denominada “*Investigación-acción*”.

### 3.1.1. El trabajo en grupo

Para comenzar a describir la planificación propuesta, resulta necesario adoptar el significado que damos a los términos grupo y equipo. A tal efecto asumimos las manifestaciones de Krieger, quien basándose en la obra “*Psicología de la organización*” de Edgard Schein define al grupo de la siguiente manera: “*En términos psicosociológicos..., un grupo es un conjunto de personas con las siguientes características: a) interactúan unas con otras; b) son psicológicamente conscientes unas de otras; c) se perciben a sí mismos como grupo; d) su tamaño está limitado por la interacción y percepción mutua, y e) existe una relación de interdependencia para la realización de una actividad.*” (Krieger; 2001: 153)

Continúa Krieger, indicando que la diferencia entre equipo y grupo está dada por una mayor evolución en el trabajo de aquél respecto de este último: “*Los grupos de trabajo: son los formados por una organización con una finalidad deliberada aunque no tengan necesidad ni razones para transformar su accionar en uno cuyo eje sea el rendimiento. Los miembros interactúan para compartir información y/o coordinarse, pero no están atados a un resultado. Si luego deben estructurarse sobre la base de criterios de eficiencia y productividad se transformarán en equipos...*” (Krieger; 2001: 154). Finalmente expresa: “*Un equipo es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas.*” (Krieger; 2001: 158)

Una definición similar la adopta Koontz y Weirich, al proponer para equipo la siguiente: “*Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.*” (Koontz y Weirich; 2003: 581)

Para esta propuesta se considera suficiente alcanzar el nivel de trabajo en grupo, ya que no siempre es posible conformar en OSC un colectivo sobre la base de criterios de eficiencia y productividad para poder otorgarle la categoría de trabajo en equipo.

Sobre trabajo en grupo resulta apropiada la siguiente consideración de León: “*Las técnicas para conducir grupos son procedimientos especialmente desarrollados para tratar eficazmente las interacciones que se producen entre los participantes en un proceso de decisión.*” (León; 2001: 206)

Una idea preliminar es que no existe un método que pueda calificarse como óptimo y es por eso que, siguiendo a León, con el aporte de Díaz Llorca representante de la escuela cubana del CETED (Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana), y la consulta a la obra de P. Keith Nelly, se ha construido una combinación de los métodos considerados pertinentes al marco de estudio.

#### 3.1.1.1. Las razones del trabajo en grupo

Se consideran conocidas las ventajas que tiene la labor desarrollada en grupo o equipo, respecto al trabajo individual.



De todas formas, sin pretender un estudio amplio sobre el tema, resulta necesario mencionar algunas de ellas, resumidas en Rodríguez García y Otros (1990) quienes presentan las siguientes: se logran ideas más ricas, se disminuyen los errores gracias a los frutos de la inteligencia colectiva, es motivador porque obliga y permite establecer vínculos interpersonales, facilita la participación activa, potencialmente permite un horizonte de aprendizaje más amplio.

En el mismo orden y siguiendo a León se pueden citar algunas de las razones para esperar mayor eficacia del trabajo en grupo: a) es de esperar que los grupos sean más acertados que un individuo que actúa aisladamente, ya que serán menos sesgados; b) las decisiones en grupo son en esencia democráticas, y una imagen democrática hacia el interior y exterior de la organización es un valor en sí mismo; y c) es más probable que un colectivo asuma las consecuencias de una decisión cuando ha participado en el proceso de la decisión. (León; 2001: 207)

La diversidad es una de las características del trabajo en grupo, por ejemplo a mayor diversidad mayor riqueza en la decisión. Pero al mismo tiempo una de las consecuencias de la diversidad es justamente la variedad de técnicas que se pueden aplicar para resolver conflictos o problemas. Uno de los preceptos tenidos en cuenta en el proceso de decisión propuesto es que el resultado obtenido finalmente sea asumido por la mayoría de los miembros del grupo teniendo en cuenta que por tratarse de un colectivo numeroso la unanimidad es prácticamente inalcanzable.

#### 3.1.1.2. Aporte de los integrantes

La primera ventaja del trabajo en grupo que se pretende lograr es que todos los integrantes tengan el espacio para realizar su aporte de criterios, opiniones, conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes y actitudes. Para poder alcanzar contribuciones enriquecedoras para el fin perseguido, es necesario que los participantes encuentren el lugar y momento adecuados y fundamentalmente sientan la motivación suficiente para involucrarse activamente en el asunto.

Al inicio de un proceso de trabajo compartido, en general es difícil encontrar grupos en los que la participación se dé espontáneamente. Más bien parece que con cierta frecuencia se encuentran casos en los que los individuos esperan a que alguna autoridad los invite a tomar un rol activo. Una de las razones que parece más evidente para este comportamiento está relacionada con la incomodidad que representa a cualquier persona pasar de una posición pasiva a constituirse en actor. Desde un papel pasivo en el cual puede prosperar la crítica al accionar ajeno, a un rol activo, existe un cambio esencial que no es fácil de producir. La búsqueda de lograr el estímulo suficiente para que los individuos realicen aportes a un trabajo compartido requiere de la aplicación de técnicas adecuadas y de la generación de un clima de confianza tanto en las personas involucradas como en el proceso mismo.

#### 3.1.1.3. Técnicas aritméticas para agregar juicios

Una vez resuelta la cuestión relacionada a lograr el aporte de los integrantes es necesario definir la forma en que se tratan las diversas opiniones obtenidas. La complejidad del pensamiento humano es un universo muy extenso en términos de un solo individuo. ¿Cómo podemos entonces imaginarnos que es posible procesar las opiniones de un conjunto heterogéneo de personas? Antes que nada, algo muy sencillo: con objetivos comunes.

Fijados los objetivos del trabajo se establecen las metas concretas y con ellas resultan aplicables las técnicas de agregación de juicios utilizando la aritmética. Entre las distintas

técnicas aritméticas aplicables a procesos de discusión de criterios se seleccionaron aquellas que por sus características se adaptan a las circunstancias del marco presentado. Ellas son: votación simple, votación aprobatoria, votación apareada, suma de rangos y desviación mínima.

#### i) Votación simple

Expresa León: *“Votación simple es un sistema de votación que consiste en dar un voto a la opción preferida o primera opción.”* (León; 2001: 287); y agrega: *“Es un método sencillo y utilizado en instancias sociales como forma de expresión democrática.”* (León; 2001: 214). Asimismo expone: *“algunas desventajas de este procedimiento en procesos resolución de problemas y de toma de decisiones: -Excesiva simplificación. La opinión del participante queda resumida en una opción de tipo binaria: uno para la elegida, cero para el resto. No permite valorar diferente las opciones no elegidas; -Se puede afectar la puesta en acción de la solución adoptada cuando el resultado de la votación es solo ligeramente favorable a una opción, si la minoría no se identifica con la misma; -No se puede medir el grado de oposición. Puede ocurrir que la opción con más votos despierte al mismo tiempo las mayores valoraciones negativas, con el riesgo de fragmentar al grupo; Está última desventaja es una de las razones por las que se origina la segunda vuelta en algunos sistemas electorales.”* (León; 2001: 214).

Siguiendo a León, la votación simple se restringe a la elección de una sola de las alternativas. Por lo tanto, esta técnica se aplica para aquellas preguntas de las encuestas que ofrecen opciones excluyentes entre sí.

#### ii) Votación aprobatoria

Consiste en dar un voto a cada una de las opciones que cumplen un mínimo de satisfacción, en opinión de cada sujeto. (León; 2001: 214-215 y 287). Puede ser en parte una forma de mejorar la votación simple, permitiendo elegir más de una opción que alcance un grado mínimo de conformidad. Aunque no deja de ser del tipo binaria. Una explicación más amplia de este procedimiento lo vemos al tratar el método de grupo nominal. Esta técnica se aplica en preguntas de las encuestas que ofrecen opciones no excluyentes.

#### iii) Votación apareada

Es una de las variantes tomadas de Díaz Llorca, se aplica en casos en los que dos o más opciones hayan recibido un puntaje igual o aproximado al realizar la sumatoria de votos, y se necesite ajustar el resultado desechando alguna de ellas. *“Este es un método que busca aparear las 3 ó 4 ideas que puedan tener resultados iguales o cercanos”* (Díaz Llorca; 2001: 4). El procedimiento consiste en someter a votación solo a un pequeño grupo de alternativas con puntajes similares pero siempre enfrentadas de a dos.

Esta forma como cualquiera de las otras puede arrojar resultados decisivos o no. El criterio del grupo determina la validez que se otorga al resultado. La técnica se aplica en el proceso de trabajo para ajustar resultados en las instancias presenciales.

#### iv) Suma de rangos

Es un sistema de votación que consiste en dar puntos a las ideas según el orden asignado por cada uno de los integrantes (León; 2001: 286). Cada evaluador ordena todas las opciones según sus preferencias y luego le asigna el valor 1 a la peor alternativa, el 2 a la penúltima, y así hasta llegar a la primera que recibirá como valor el número de las opciones totales. Con el criterio aportado por todos se ordenan las

alternativas del grupo de mayor a menor según la suma de valores que ha recibido cada una. Mediante este método se incorporan no solo las valoraciones positivas sino también las negativas permitiendo superar una de las desventajas mencionadas al considerar la votación simple. También se aplica esta técnica en las instancias presenciales del proceso.

#### v) Desviación mínima

Para León es un método que minimiza las discrepancias de un grupo respecto a una futura elección. Se busca que ninguno de los miembros se encuentre decididamente opuesto a la alternativa elegida y por lo tanto profundamente disgustado con el sentido de la votación. Se aplica como método complementario al de suma de rangos. Tomando las votaciones de ese tipo, se calculan las discrepancias que existen entre la opinión de cada miembro con respecto a la de máxima puntuación.

Por ejemplo, si existían 6 alternativas a elegir (máxima puntuación), el miembro que ordenó una alternativa en segundo lugar le otorgó 5 puntos y tiene por lo tanto respecto al máximo una discrepancia de -1; así existe un nivel de discrepancia de cada miembro para cada alternativa que estará en un rango desde 0 hasta -6. En este caso -6 es la expresión de máxima discrepancia de un miembro respecto a una alternativa. Con los valores obtenidos se revisan los resultados buscando seleccionar la alternativa que tenga una alta puntuación por el sistema de suma de rangos (aunque no sea la máxima) y que al mismo tiempo no cuente con el grado de máxima discrepancia de ninguno de los integrantes.

Al momento de su empleo es requerida una clara explicación dada con anterioridad a la instancia de recolección de votos; ya que el uso de la misma una vez conocidos los resultados de la votación de suma de rangos, puede generar sospechas de intenciones de manipulación de las voluntades individuales.

#### vi) Combinación de las técnicas aritméticas

Los métodos aritméticos descriptos pueden utilizarse en forma aislada, aunque se propone utilizar la forma combinada, aumentando así las ventajas de los mismos.

Siguiendo a Díaz Llorca en la línea del CETED, se considera como variante de aplicación en el ámbito organizacional la votación reiterada. Se conforma de esta manera un proceso de votaciones en el que se van agregando criterios. La elección de las distintas modalidades surge a partir de las necesidades detectadas y el juicio de quien se encuentra a cargo de conducir el proceso.

De acuerdo a lo previsto en la aplicación práctica se encuentran diferentes variantes que hacen de la combinación una alternativa de uso sumamente rica y que arroja resultados de gran valor en las decisiones colectivas.

#### vii) Elección de la técnica de agregación de juicios aplicable a cada caso

Para concluir la presentación de las técnicas aritméticas a utilizar cabe destacar que la elección se fundamenta en mantener un grado de desarrollo comprensible para los participantes. Individuos habituados al ejercicio aritmético están más propensos a aceptar técnicas aritméticas complejas, en caso contrario deben utilizarse las más simples para evitar la oposición frontal de la mayoría.

Considerando este aspecto en el campo de las OSC se privilegia la aplicación de soluciones aritméticas sencillas, descartándose otras opciones como pueden ser la

votación ponderada y la agregación de expresiones numéricas. Es decir que las técnicas a aplicar deben juzgarse entendibles con facilidad según el grado de profundización del conocimiento matemático común a los integrantes del grupo.

#### 3.1.1.4. Métodos para decidir en grupo

Habiendo referido dos aspectos importantes como son el aporte de ideas y la agregación de juicios, resta presentar el modo en que se propone organizar la tarea para decidir en grupo. La proposición es entonces una determinada estructura metodológica para el trabajo colectivo, en la búsqueda de soluciones para el marco de las OSC.

Se presentan las recomendaciones que son tenidas en cuenta para incrementar la eficacia del trabajo en común, asumiendo como base las expuestas por Eils y John y que son tomadas por León (2001), ellas son: a) Dirigir la atención de los participantes hacia un punto en común, evitando los enfrentamientos; b) Evitar las expresiones de ganar/perder; c) No aceptar que un cambio en la opinión de un participante o del grupo tengan como única razón la de evitar el conflicto; d) No utilizar procedimientos que tengan como finalidad terminar rápidamente con los conflictos; e) Considerar las diferencias de opinión como algo natural y útil y no como una dificultad; f) Poner en duda los acuerdos iniciales; g) Concentrarse en la tarea y no en las personas, lo que se pone en juego son ideas y no individuos. En la obra de Rodríguez García y otros (1990) se presenta una lista de principios encaminados a disminuir los efectos negativos del trabajo en grupo. De ese listado además de aquellos que coinciden con Eils y John se toma en cuenta el siguiente: -Se debe fomentar la fantasía, imaginación y las ideas no usuales de responder ante el problema.

Se presentan a continuación los métodos de trabajo en grupo que sirven para construir la combinación que se propone aplicar en el marco de las OSC.

##### a) Grupos inestructurados

Son grupos inestructurados en los términos de León (2001), los grupos que no siguen una norma de actuación prefijada. Considera este autor que resulta posiblemente la forma de proceder cuando el tamaño del grupo es pequeño, cuando los propósitos son rutinarios o cuando el problema no es muy relevante. Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta antes de utilizar esta técnica en la solución de problemas complejos, es el de la cultura social y organizacional de los miembros del grupo. Es recomendable en grupos ya ejercitados para el trabajo participativo, con claridad de objetivos y con jerarquías similares.

Si bien un colectivo de decisión o control de una OSC tiene habitualmente establecida su organización de trabajo, la misma no incluye por lo general una tarea del tipo propuesto en los objetivos del presente. Por tal razón se considera necesario aplicar el método de grupo inestructurado en la fase inicial al tomar contacto con el grupo y antes de pasar a formas más estructuradas de trabajo.

##### b) Método Delphi

El método Delphi según Koontz y Weirich fue desarrollado: *"...por Olaf Helmer y su grupo de colaboradores en RAND Corporation... posee un alto grado de respetabilidad y aceptación científica."* (Koontz y Weirich; 2003: 175)

Este método se lleva adelante mediante un proceso de múltiples rondas de juicios anónimos de los integrantes del grupo. Cada ronda consiste en realizar un cuestionario, procesar las respuestas, obtener los resultados, y exponer los mismos. Es decir, que al

iniciar una nueva ronda del cuestionario, los miembros conocen los resultados obtenidos en las rondas anteriores. La estimación que hace P. Keith Nelly (1999) es que en general, al cabo de tres rondas se habrá conseguido arribar a una solución consensuada.

Un elemento central del método es que los participantes son convocados por su calidad de expertos en la materia que se deba tratar, en función a determinadas condiciones como la experiencia, el reconocimiento, el dominio sobre el tema. Incluso el peso que se dará a cada miembro depende de la valoración de esas condiciones, en virtud de la calificación que se realiza al momento de llevar a cabo la convocatoria.

Se señalan como ventajas de esta técnica frente a una reunión tradicional: los participantes disponen de tiempo para reflexionar, se evitan discusiones prematuras, se responde sin presión por la presencia de personas de alto rango, se conserva el anonimato y por último, se evitan los problemas de logística derivados de la participación de personas de lugares distantes.

Esta técnica según León (2001), es aplicable para alcanzar objetivos como: recabar información de calidad; priorización de alternativas; radiografía de un problema; valoración de causas de un problema; análisis de un nuevo proyecto; estudio prospectivo; diagnóstico de un fallo. Para P. Keith Nelly (1999), el método Delphi se puede utilizar cuando: se desee conocer las opiniones de varios miembros evitando al mismo tiempo el efecto negativo del contacto cara a cara; los miembros del grupo no se encuentran en el mismo lugar físico; la decisión requiere que todos los miembros “compren” los resultados y la evolución de dichos resultados; se necesite evitar los efectos de algunas personalidades dominantes y la presión entre pares; se desee resguardar el anonimato de los comentarios de cada miembro respecto a la decisión.

El método requiere de determinadas circunstancias: a) tiempo suficiente, hoy en día habiendo reemplazado el correo postal por el electrónico se puede esperar que los tiempos totales del proceso sean menores; b) suficiente habilidad escrita por parte de los participantes, se puede facilitar la tarea mediante la elaboración apropiada de los cuestionarios; c) alta motivación, ya que los participantes normalmente deberán hacerse un tiempo entre otras obligaciones seguramente más imperiosas.

León describe el procedimiento en los siguientes ocho pasos: 1) Definición de la cuestión: Concretar lo que se busca conseguir; 2) Selección de los participantes: Obedece a criterios de representatividad, teniendo en cuenta las diferencias potenciales; 3) Desarrollo del primer cuestionario: debe contener preguntas abiertas cuyo objetivo es rastrear todos los elementos más importantes en relación a la cuestión; 4) Análisis del primer cuestionario: Se desarrolla en dos etapas. La primera consiste en elaborar un conjunto de categorías exhaustivas y mutuamente exclusivas que permitan clasificar las respuestas de los participantes. Luego se convierte cada categoría en una frase corta y clara con las que se elabora el segundo cuestionario; 5) Desarrollo del segundo cuestionario: Los participantes proponen la corrección de redacción y argumentan a favor o en contra de las ideas contenidas en la lista. Luego ordenan los elementos de mayor a menor importancia. Con este cuestionario los participantes conocen las posiciones del resto; 6) Análisis del segundo cuestionario: Se analizan el resumen de comentarios y la votación efectuada para todos los elementos; 7) Desarrollo del tercer cuestionario: Se muestra el resultado de la votación preliminar, el resumen de los comentarios y se deja un espacio para la votación definitiva; 8) Elaboración del informe final: Se resumen los resultados de las respuestas al tercer cuestionario y se prepara un informe con todo el aporte acumulado de los participantes. Este informe se pone en conocimiento de los participantes y de los responsables últimos de la toma de la decisión que corresponda.

P. Keith Nelly, define 8 etapas también aunque con alguna diferencia con el esquema visto en León, y además aclara que se pueden obviar algunas etapas cuando se ha alcanzado el consenso.

El resultado que se espera alcanzar con el empleo de este método en el marco de las OSC está centrado en el logro del consenso y se puede resumir en la siguiente consideración: *“Cabe advertir que el propósito de las sucesivas opiniones y retroalimentaciones no es obligar a los expertos a un compromiso, sino contribuir a la formulación de opiniones mejor informadas mediante la incorporación de elementos adicionales por considerar. Con ello se busca, tal como se ha comprobado en la práctica, la creación de un consenso informado entre los expertos.”* (Koontz y Weirich; 2003: 175)

### c) Método de Grupo Nominal

Es una combinación del voto secreto con una limitada discusión que permite lograr consenso para arribar a una decisión en grupo. Mediante este método se trata de guiar el proceso de decisión asegurando una participación igualitaria de los miembros, una ponderación equilibrada de las ideas e incorporando un procedimiento de agregación para ordenar las alternativas. Se contraponen a la mecánica de los grupos inestructurados en la que la intervención de los asistentes es una de sus características.

Se integran en este método algunas de las ventajas de las reuniones tradicionales con los elementos de un método altamente estructurado como el Delphi. Según León, los autores de este método consideran que el mismo es útil en determinadas circunstancias, como por ejemplo cuando se requiere: a) Identificar los elementos de una situación problemática; b) Establecer prioridades de diversos cursos de acción; c) Identificar los elementos de un determinado plan de actuación. Por su parte P. Keith Nelly, propone la utilización de la técnica de grupo nominal cuando: a) Se deba considerar una cuestión delicada, polémica o importante y existan presunciones que el enfrentamiento de opiniones pueda paralizar la discusión; b) Se quiera asegurar igual participación de todos los miembros del grupo; c) Ya se haya identificado la causa de un problema, pero no resulta fácil identificar el curso de acción entre varias alternativas.

León describe el procedimiento en 6 pasos: 1) Preparación: Se redacta la cuestión objeto de la reunión; 2) Generación de las ideas por escrito: Cada uno recibe una hoja encabezada con la cuestión redactada y reflexiona individualmente anotando todas las respuestas que se le ocurran en la misma hoja recibida. Se trata de asegurar que todos los miembros del grupo realicen su aporte, sin que las características de personalidad y de jerarquía influyan en las opiniones individuales; 3) Ronda de ideas: Siguiendo un orden preestablecido, cada participante expresa en su turno una de las ideas que ha escrito y el facilitador de la reunión va registrando las mismas en una pizarra o pancarta que sea visible para todos. Este registro se constituye en un listado común en el que no se identifica cada idea con quien la expresó, generándose así un producto del grupo. Cada miembro en su turno expone solamente una idea, aguardando la próxima ronda para manifestar la siguiente. Forma parte del acuerdo de funcionamiento que los miembros se abstengan de emitir opinión o comentarios en esta etapa sobre las ideas que van siendo enunciadas. El protagonismo de la reunión reside en las ideas y no en los asistentes. No deben registrarse ideas repetidas, pero para determinar si una idea que se está expresando ya ha sido registrada con anterioridad, debe contarse con el acuerdo de su autor. Puede admitirse que los asistentes, a la vista de las respuestas que se van poniendo en común, y respetando los turnos, vayan agregando alguna idea nueva. 4) Discusión en serie: Se realiza en esta etapa una discusión sobre las ideas registradas, con el objetivo de aclararlas. Como se ha dicho, el registro es un producto común y por lo tanto cualquiera de los participantes puede hacer comentarios que intenten poner precisión sobre las expresiones, ya que las mismas han pasado a pertenecer al grupo. Se

trata de mantener un equilibrio en la participación de todos, para ello se puede mantener la secuencia de participación por orden. En esta etapa se debe lograr que se hable algo de todas las ideas, tanto comentarios favorables como desfavorables y que todas las ideas sean comprendidas perfectamente por el grupo; 5) Votación preliminar: En función del total de ideas se determina una cantidad. Por ejemplo, si el listado confeccionado tuviera 25 conceptos y se hubiese propuesto tomar el 20 % del total, la cantidad determinada sería 5. Cada miembro le asigna un voto a las 5 ideas que considera más importantes. Los resultados de la votación se anotan en el registro de ideas. Una variante que puede aplicarse en esta etapa es pedirle a cada miembro que le dé a las ideas votadas un orden de importancia para transformar la votación simple en una suma de rangos; 6) Discusión: En general, una primera votación no deja satisfecho al grupo y por lo tanto se ingresa a un proceso en el que se permite abrir la discusión primero para luego proceder nuevamente a la votación, pudiendo utilizarse las distintas modalidades de voto que han sido descritas. En el caso de P. Keith Nelly, se describen 7 etapas que contiene la misma idea aunque con matices algo diferentes.

Si bien no puede considerarse una metodología compleja, el grado de estructuración que tiene la hace poco eficiente para reuniones rutinarias donde el objetivo principal es intercambiar información o resolver problemas simples.

#### d) Método de consenso en la toma de decisiones grupales

Este método ha sido desarrollado por el CETED y puede presentarse con las siguientes expresiones: *“El consenso es un proceso vital dentro de cada una de las etapas del método de solución de problemas, ya que la decisión a que se arribe no puede tener personas que sientan que han perdido en el resultado final. El consenso es una aceptación de las conclusiones a que se arribó y, por lo tanto, parte del principio de que el grupo acepte que las ideas están despersonalizadas y forman parte del grupo como un todo y no como elementos independientes.”* (Díaz Llorca; 2001: 2); *“El consenso forma parte de un esfuerzo unido por encontrar una solución que es válida y aceptable para cualquiera. No es una lucha competitiva, sino un esfuerzo cooperativo. No es una lucha donde quedan perdedores, sino un esfuerzo de ganadores. No significa unanimidad, complacencia, ni mayoría, sino reconocimiento de las diferencias y de la mejor solución para el grupo.”* (Díaz Llorca; 2001: 2); *“Llegar al consenso es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde la pericia del grupo está en conocer y aplicar métodos que le permitan desarrollar la cooperación y el sentido común.”* (Díaz Llorca; 2001: 2); *“Estos métodos de búsqueda de consenso son bastante sencillos y generales, así como universalmente aceptados. Ellos son aplicados tanto a la búsqueda de solución de problemas, como a la elaboración de estrategias, o a la solución de conflictos, o a la solución de cualquier problema gerencial que se lleve a cabo utilizando métodos participativos o de solución grupal.”* (Díaz Llorca; 2001: 5)

Este método es altamente recomendable en cuerpos colegiados numerosos por la agilidad con la que se pueden resolver problemas y tomar decisiones aunque sean complejas.

#### e) La alternativa de combinar distintos métodos

Habiendo sido presentados los distintos métodos de trabajo para decidir en grupo, cabe hacer una reflexión que permite delinear la solución propuesta para el marco concreto. Se trata de fijar un criterio respecto a la siguiente disyuntiva: ¿los métodos vistos y sus procedimientos son rígidos o se pueden hacer adaptaciones según las circunstancias?

Viendo que distintos autores consultados aportan variantes propias, y juzgando que algunas de las mismas exceden la categoría de diferencias sutiles, se puede descansar

en el criterio de inclinarse hacia la segunda opción. Es decir, tomar los procedimientos descriptos como orientadores y no como definiciones inflexibles.

Más aún, no parece que haya dificultades en armar métodos integrando componentes tomados de distintas técnicas, siempre que esté justificado dicho procedimiento. De hecho, el CETED utiliza en sus intervenciones consultivas metodologías propias que en parte han sido construidas a partir del conocimiento profundo y mediante la combinación de otras técnicas.

#### f) Elección del método para decidir en grupo aplicado al marco de las OSC

Fijado entonces el criterio mencionado en el punto anterior, se analizan los aspectos particulares del marco de las OSC que permite justificar la elección del método que se propone.

Una de las dificultades que puede presentar el marco de OSC de muchos miembros es la dispersión geográfica de los integrantes del grupo. A partir de esta restricción se considera útil tomar algunos aspectos del método Delphi, que permite la participación de los miembros a pesar de las distancias. La modalidad del correo electrónico o la red social resulta de gran ayuda y debe ser aprovechada aunque puede combinarse con el correo postal, teniendo en cuenta la posibilidad de que no todos los participantes estén habituados al uso de dichos medios.

Otra consideración es que la conducción del proceso debe tener cuidado de guardar una participación democrática de los integrantes, fundamentalmente en términos reales pero también en términos del discurso hacia el grupo. Es elemental que ningún miembro crea que su opinión tiene menos peso que la de los otros, tal situación puede poner en peligro el resultado general. Para eso es necesario no solamente aplicar los principios democráticos sino además anunciarlos explícitamente.

Teniendo en cuenta que el objetivo del trabajo contiene una orientación hacia la participación se propone la aplicación de una conjunción de los procedimientos descriptos tomando como base el método de consenso.

### 3.1.2. Participantes en el diseño

Uno de los aspectos que tienen mayor repercusión a la hora de analizar resultados en un trabajo en grupo, es el análisis de quienes son los individuos que aportan sus conocimientos y experiencia al proceso.

Es preciso lograr que el resultado de un trabajo de este tipo, cuando se trata de colectivos numerosos contenga la contribución de reconocidos integrantes. Sobre todo si no es posible hacer participar a la totalidad de miembros. Resulta entonces un tema central la definición de los participantes ya que deben contar con los elementos suficientes como para considerar que representan el universo de opiniones.

#### 3.1.2.1. Participación múltiple

En una organización de muchos integrantes resulta necesario incorporar opiniones de aquellos que tengan o hayan tenido ubicación en distintos roles. La diversidad de funciones que hayan ejercido será un elemento enriquecedor de los resultados.

En el marco de las OSC se pueden seleccionar tres universos de participantes: uno formado por los afiliados (socios o asociados) ajenos a las sucesivas conducciones del ente; un segundo grupo de afiliados que hayan ocupado en alguna oportunidad algún



cargo en los cuerpos de conducción y control; y el tercero constituido por los presidentes de la institución en los distintos períodos.

### 3.1.2.2. Tamaño de las muestras

En el proceso de planificación y en consideración de la magnitud de los grupos de participantes, se recurre a la conformación de muestras no probabilística del tipo causal. Una consideración metodológica importante es la definición del tamaño de las muestras que resulte apropiado en cada caso. Una reflexión interesante en este sentido es la que nos presenta León: *“El conocimiento del heurístico de la ley de los pequeños números (es decir, el creer que la ley de los grandes números se aplica también a los pequeños) nos pone en guardia respecto a la tendencia a confiar en los números, independientemente del tamaño de la muestra de la que se han obtenido.”* (León; 2001: 31)

El criterio que se propone es elemental: en la medida en que el rol sea de mayor compromiso o participación, mayor debe ser el tamaño de la muestra utilizada.

### 3.1.3 Metodología de participación

Como se ha dicho la tarea que se propone realizar en el marco abordado se enmarca en la investigación participativa que constituye una de las formas que toma la teoría metodológica denominada investigación-acción.

Los puntos claves de la investigación-acción que toman Arnal y otros de Kemmis y Mac Taggar son los siguientes: *“1) Se propone mejorar... mediante el cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios. 2) Es participativa; las personas trabajan por la mejora de sus propias prácticas. 3) La investigación sigue una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión. 4) Es colaborativa: se realiza en grupo por las personas implicadas. 5) Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación. 6) Es un proceso sistemático de aprendizaje, orientado a la praxis (acción críticamente informada y comprometida). 7) Induce a teorizar sobre la práctica. 8) Exige que las prácticas, las ideas y las suposiciones sean sometidas a prueba... 12) Implica la realización de análisis críticos de las situaciones.”* (Arnal y otros; 1992: 248-249)

Siguiendo a Arnal y otros, al tratar los tipos de investigación-acción entre las cuatro modalidades que señalan se refieren a *“Investigación-acción participativa”*, en los siguientes términos: *“Implica a los miembros de la comunidad en el proyecto de investigación, considerándolos como agentes del proceso de investigación.”* (Arnal y otros; 1992: 250) y agregan: *“autores como Werdelin y May ven en la investigación participativa una forma de investigación-acción social que surge como alternativa metodológica para canalizar las investigaciones donde las dimensiones participativa, democrática, liberadora, crítica y comprometida son nucleares, teniendo como propósito promover el «desarrollo comunitario». Cuando la investigación-acción se aplica a colectivos humanos en forma de grupos sociales..., surge la investigación participativa”* (Arnal y otros; 1992: 256)

En el marco de las OSC la elección del modo de trabajo participativo surge fundamentalmente por responder al espíritu institucional mayoritario, sumándose a ello la convicción personal respecto de las ventajas de esta manera de llevar a cabo cualquier tarea.

Otra obra que nos brinda apoyo teórico sobre el trabajo participativo es la de Miklos y Tello, en la que al tratar el modelo de planeación interactiva se expresa bajo el título de

*“Principio participativo” que, “La riqueza y el beneficio de un ejercicio de planeación se encuentra más en su proceso que en el producto”. (Miklos y Tello; 1993: 27).*

Es decir, que más allá del resultado final que se obtenga, la participación brinda elementos que dejan su huella en la organización y permiten incorporar al valor institucional la experiencia de procesos interactivos.

La manera en que se puede dar participación a los integrantes de una organización en la resolución de un problema o la toma de una decisión es variada. Se puede recurrir a cualquier forma de conocimiento acumulado sea o no documentado y a las opiniones de diversos integrantes y allegados mediante encuestas, entrevistas o conversaciones informales.

En colectivos numerosos parece inevitable utilizar las técnicas de la investigación social de mercados, en la que se trabaja con grupos pequeños de consumidores o usuarios para obtener información en profundidad sobre productos o servicios.

En la medida que se considere el trabajo como proceso de investigación deben quedar definidas en esta etapa las fuentes de información. Las fuentes que pueden ser consultadas para conformar un acervo de información relevante a los fines de la investigación se compone de fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias están constituidas por las encuestas, las entrevistas y la recolección de opiniones sobre las propuestas. La documentación del ente, y la información externa conformarán un importante aporte como fuentes secundarias de información. Por su parte el denominado conocimiento no documentado tendrá el lugar de fuente primaria en algunos aspectos y de fuente secundaria en otros.

#### 3.1.3.1. Documentación del ente

Hace referencia a toda documentación escrita o guardada en cualquier medio, que permita alcanzar un conocimiento del ente a través de sus elementos formales. Entre otros: normas generales que lo rigen, normas de funcionamiento interno, discursos, reportajes, presentaciones.

#### 3.1.3.2. Conocimiento no documentado e información externa

Se trata de fuentes informales de conocimiento. Por ejemplo, toda la experiencia de quienes conduzcan el proceso de trabajo en su vinculación con la entidad aporta saber de considerable valor.

#### 3.1.3.3. Encuestas

Para obtener la participación de los directos usuarios de la herramienta a diseñar se propone optar por utilizar un sistema de encuestas mediante una metodología orientada por los métodos de trabajo en grupo y la investigación participativa.

#### 3.1.3.4. Entrevistas en profundidad

Para los grupos más reducidos de participantes se opta por la entrevista en profundidad. Es la forma más apropiada cuando la cantidad es poco numerosa y su conocimiento muy importante.

### 3.1.3.5. Recolección de opiniones sobre las propuestas

Tomando el diseño como un proceso de mejora continua los modelos de herramientas que se van elaborando se presentan a consideración de los involucrados quienes realizan su aporte crítico fundamental.

Se realiza entonces un proceso de recolección, procesamiento y análisis de las opiniones de los usuarios que determinan la modificación a los modelos elaborados.

Es el procedimiento que permite que la participación de los usuarios sea dinámica, desarrollando un vínculo fuerte entre ellos mismos y una relación estable y creativa con los propios modelos.

### 3.1.3.6. Presentación gráfica de la metodología

A manera de resumen se presenta un cuadro con la metodología de participación propuesta (Cuadro 3.1):

Metodología de Participación					
Conocimiento del caso			Proceso participativo		
Documentación del ente	Conocimiento no documentado	Información externa	Encuestas	Entrevistas en profundidad	Recolección de opiniones

Cuadro 3.1

## 3.2. Fases del diseño: construcción, seguimiento y actualización

El diseño de una herramienta de gestión, importa la consideración de mucha información variada. *“Las organizaciones cuando se enfrentan a situaciones muy complejas e inciertas, deben procesar una cantidad considerable de información para comprender las exigencias externas y responder a ellas en forma apropiada.”* (Galbraith; 1977 en Mohrman y Cummings; 1991: 10)

En nuestra proposición se entiende que el diseño está integrado por la construcción, el seguimiento y la actualización.

Con respecto a este tema podemos volver a mencionar la relación que existe entre esta propuesta y el concepto de “Autodiseño”. En particular, se entiende que el diseño es un proceso de distintas fases que se repiten y retroalimentan. Así podemos mencionar: *“El autodiseño es también un proceso dinámico que implica un ciclo continuo de actividades de implantación, evaluación y modificación.”* (Mohrman y Cummings; 1991: 15).

### 3.2.1. Construcción de la herramienta de gestión con la participación de los usuarios

La construcción de una herramienta de gestión es una tarea profesional que requiere conocimiento técnico y experiencia. Se trata de especificidades teóricas y de aplicación vinculadas con ciertos modelos que ya se encuentran diseñados gracias al aporte de diversos autores especialistas en el tema. Sin dudas el conocimiento y el trabajo profesional han evolucionado en los últimos tiempos hacia la forma de trabajo multidisciplinario. De todas formas la ubicación científica de una tarea de este tipo debería encontrarse dentro de la ciencia de la Administración. Contar entonces con profesionales de la Administración cuando se trata de construir una herramienta de gestión puede considerarse indispensable.

Pero el conocimiento en esa ciencia y aún la experiencia práctica en procesos de administración difícilmente puedan asegurar el contenido específico profundo en un caso concreto. Ni siquiera, alguien que haya participado en procesos análogos en instituciones similares puede afirmar que está en condiciones de elaborar una herramienta de este tipo de manera autónoma. Cada organización y cada proceso son únicos y requieren de conocimientos particulares que no pueden encontrarse en modelos generales.

Los modelos generales son sumamente útiles como sugerencia, cumplen una importante función de guía, sirven para dirigir, para orientar, pero no pueden ser tomados de otro modo que no sea críticamente.

Los modelos son propuestas de interpretación de la realidad y como tales son creados con el sentido de completarlos con las particularidades de cada caso. Si bien un profesional de la administración puede conocer tales particularidades con profundidad, de todas formas no podrá saber tanto como los propios interesados y sobre todo cuando se trata de conjuntos de muchos individuos.

La tarea que se propone desarrollar en el marco de OSC, tiene como premisa elemental recurrir al conocimiento agregado de la institución y de sus integrantes. Habitualmente se cuenta con la predisposición de los participantes, siendo común encontrar que aquellos que han decidido disponer parte de su tiempo para una organización de este tipo encuentren satisfacción a la hora de realizar tareas vinculadas al ente y las lleven a cabo con entusiasmo y liberados de sentir el peso de una obligación.

Utilizando diversas metodologías que han sido desarrolladas en el presente apartado y con la participación de los usuarios, se puede construir una herramienta de gestión para una OSC, sobre la premisa de considerar que tal tarea es en sí misma una acción de toma de decisión organizacional.

### 3.2.2. Seguimiento de la información por parte de los usuarios

Como se ha dicho, diseñar una herramienta de gestión es una labor que no se agota en la construcción. Pasar a la acción a partir de una decisión tomada al construir la herramienta no es una etapa independiente sino que forma parte de un mismo proceso. Poner en funcionamiento lo que se ha resuelto es transformar la mera declaración en un cambio producido.

En el mismo sentido que en el presente trabajo se expresan Benedossi y otros: *“La función de calcular ratios, índices y evaluaciones, no es otra cosa que una segunda etapa dentro de las variadas tareas del control de gestión. La primera consistía en crear y mantener la información básica; la segunda, ahora, va a consistir en el manipuleo y cruzamiento de esos datos, para componer el Tablero de Comando. En él se exponen los sensores encargados de vigilar la marcha organizacional, brindando en tiempo y forma las mediciones necesarias para contar con el adecuado diagnóstico de la performance. Pero existe una tercera etapa, cuyas conclusiones también integran el Tablero de Comando, que implica una tarea mucho más compleja y comprometida: consiste en aplicar una suma de conocimientos, experiencias e idoneidad, para extraer conclusiones válidas y certeras acerca del significado de los indicadores obtenidos.”* (Benedossi y otros; 1996: 19)

En esta etapa deben definirse los elementos de utilización concretos: los medios en que se transmitirá la información; los tiempos que deberá disponerse para su lectura, interpretación y análisis; las instancias de puesta en común de las opiniones individuales. Teniendo en cuenta que hay quienes consideran estos tiempos como la era de las comunicaciones, es de imaginar que la transmisión de la información podría hacerse de

muy variadas formas. Con tal espíritu amplio no se ponen límites a las posibilidades tratando que las definiciones asumidas puedan ser adaptadas a futuros cambios.

Considerando la amplia difusión de ciertos sistemas informáticos y su relativo bajo costo resulta razonable pensar en este tipo de instrumentos para la implantación de la herramienta.

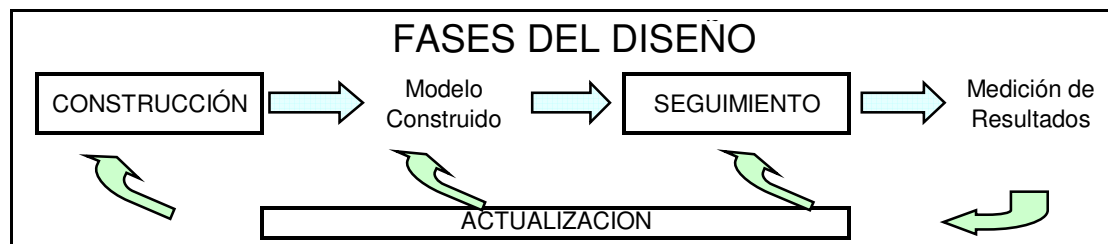
### 3.2.3 Mantenimiento actualizado de la información y el diseño

Mantener actualizado el sistema construido tiene dos dimensiones que es necesario considerar. Por una parte la información que se ha definido debe contener la herramienta requiere de una periódica actualización. Para ello es preciso contar con planillas de carga de datos que puedan ser manejadas por la estructura administrativa de la organización y un sistema de recolección de información.

Por otra parte el instrumento diseñado no puede tomarse como rígido, muy por el contrario se deben establecer los mecanismos para lograr que los cambios que se vayan produciendo en la realidad y en los criterios puedan ser incorporados de una manera medianamente sencilla. Será en definitiva la forma de plasmar en la práctica el principio de mejora continua.

### 3.2.4. Resumen de etapas del diseño

Como resumen, las etapas del diseño entendidas como proceso continuo, pueden ser representadas del modo que se expone en el Cuadro 3.2.



Cuadro 3.2

#### Resumen y conclusión del apartado 3

*Se describieron aspectos centrales de planificación metodológica que se compone por trabajo en grupo, identificación de los participantes y metodología de participación.*

*Se puntualizaron la construcción, el seguimiento y la actualización como las tres fases constituyentes del diseño de herramientas de gestión.*

*Se determinó la forma en que los usuarios participan en el proceso de diseño.*

*Se propone que la herramienta de gestión se construya mediante la combinación de métodos de participación en un proceso de fases sucesivas, utilizando la variedad de técnicas asociadas al trabajo en grupo y aplicando soluciones aritméticas sencillas.*

*Mediante el método de consenso y la investigación participativa se posibilita la ponderación igualitaria de las ideas.*

*El modelo de herramienta de gestión que se construya se considera una acción de toma de decisiones y como tal es un instrumento modificable mediante un proceso de mejora continua.*

#### **4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN UN CASO**

La metodología propuesta fue aplicada en un caso real (Puccio; 2007) cuya presentación está fuera del alcance del presente trabajo. Sin embargo se considera apropiado mencionar un aspecto relevante del mismo.

##### **4.1. Consolidación de la metodología participativa**

Mediante el proceso interactivo aplicado con encuestas y entrevistas primero y con la recolección de opiniones a partir de un prototipo, se consolidaron en el caso de aplicación los lineamientos metodológicos abordados en el apartado anterior bajo la orientación de una perspectiva participativa.

Al mismo tiempo quedó definida una forma de trabajo concebida en fases de pequeños pero al mismo tiempo permanentes crecimientos en el contenido y en los diseños de presentación, que se corresponde con el concepto de mejora continua.

Recordando lo visto en Mohrman y Cummings, se trata de un ciclo continuo de actividades de implantación, evaluación y modificación. Las opiniones obtenidas en el trabajo de campo se acumularon en una secuencia que tuvo en cuenta la interacción que se fue generando en esa tarea orientada a obtener los consensos para diseñar la herramienta.

#### **5. RESULTADOS OBTENIDOS: VENTAJAS DEL TRABAJO PARTICIPATIVO**

La participación de los afiliados como actores casi excluyentes ha sido explícitamente buscada a lo largo del trabajo en el caso real de aplicación. Para lograrla en un nivel profundo se buscaron métodos idóneos de trabajo interactivo, los que fueron combinados entre sí y adaptados al ente respectivo.

La fusión de técnicas y prácticas diversas con un enfoque hacia una organización de determinada tipología permite dar cuenta de uno de los resultados principales: quedó exteriorizada una metodología de trabajo. Se entiende que con tal procedimiento desarrollado y utilizado se han conseguido los propósitos buscados, validando de tal forma su aplicación. Avalada por la solución satisfactoria, la metodología quedó en condiciones de ser válidamente aplicada en el mismo ente con objetivos diversos y además está en condiciones de ser adoptada por otras organizaciones de características análogas.

Como consecuencia lógica de un trabajo realizado en equipo entendemos que se ha logrado un resultado enriquecido y se ha motivado el sentido de pertenencia aumentando el compromiso institucional de los participantes.

La riqueza del resultado se observó en la variedad de consideraciones surgidas de una mirada desde múltiples lugares que ha sido posible solamente a partir de la participación como eje conductor. El compromiso con la institución se reflejó en el alto índice de respuestas y en la calidad de los aportes obtenidos en el proceso de investigación participativa.

##### **Resumen y conclusión del apartado 5**

*Se probó que el trabajo en equipo enriquece los resultados y motiva el sentido de pertenencia.*

## **6. CONCLUSIONES**

El trabajo ha sido realizado tomando como referencia una investigación aplicada y se ha enfocado en el uso de herramientas de gestión en organizaciones de la sociedad civil estableciendo como eje conductor la participación de los integrantes, conformando este tríptico de conceptos que se vinculan, relacionan e integran dinámicamente.

Se concibe la planificación metodológica con la orientación dada por el criterio que los integrantes del ente y directivos participan activamente en el diseño de los instrumentos que le sirven de apoyo para el cumplimiento de sus funciones.

Se presenta la consolidación de la metodología aplicada como estilo de trabajo compatible con desarrollos integrales en OSC. Tal expresión surge de comparar en un caso real la calidad del diseño obtenido en el instrumento desarrollado con el que podría haberse logrado si se hubiera prescindido de la participación de los usuarios, ya que el trabajo en grupo ha dado riqueza a los resultados y ha motivado el sentido de pertenencia.

Se expone el diseño de herramientas de gestión constituido por tres fases: construcción, seguimiento y actualización. Y se determina la forma de participación de los usuarios mediante el método de consenso y de investigación participativa que permite la democratización de las ideas.

Se arriba al convencimiento que el diseño de herramientas es un proceso de toma de decisiones en un marco de mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARNAL, Justo; del RINCÓN, Delio y LATORRE, Antonio – Investigación educativa. Fundamentos y metodologías. Editorial Labor. Barcelona, España. 1992.
2. BARRIONUEVO, Liliana – Empresas del tercer sector: bases para la instalación de un sistema de gestión. Revista Costos y Gestión, N° 42. Editada por lapuco. Buenos Aires, Argentina. Diciembre, 2001.
3. BENEDOSI, Luis R., PÉREZ ALFARO, Alfredo R., PRIETO, Daniel y SERPA, José Luis – El tablero de comando: núcleo de un sistema integrado de información. Revista Costos y Gestión, N° 21. Editada por lapuco. Buenos Aires, Argentina. Septiembre, 1996.
4. DÍAZ LLORCA, Carlos – Los métodos de consenso en la toma de decisiones grupales. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). La Habana Vieja, Cuba. 2001. y en: <http://www.mes.edu.cu/folletos/>
5. KRIEGER, Mario – Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional. Prentice Hall de Pearson Educación. Buenos Aires, Argentina. 2001.
6. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz – Administración. Una perspectiva global – 12ª Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores. México. 2003.
7. LEÓN, Orfelio G. – Tomar decisiones difíciles. 2ª edición. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid, España. 2001.
8. MIKLOS, Tomás y TELLO TORRESCANO, María Elena – Planeación Interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial. Editorial Limusa, S.A. México, D.F., México. 1993.
9. MOHRMAN, Susan A. y CUMMINGS, Thomas G. – Autodiseño de organizaciones. Cómo lograr un desempeño superior. Addison-Wesley Iberoamericana SA. Wilmington, Delaware, Estados Unidos. 1991.
10. P. KEITH NELLY – Las técnicas para la toma de decisiones en equipo. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. 1999.
11. PUCCIO, José – La participación de los usuarios en el diseño de un tablero de control para una entidad sin fines de lucro. El tablero de control del consejo de la Caja Forense de Entre Ríos. FCE, UNL. Santa Fe, 2007.
12. RODRÍGUEZ GARCÍA, Francisco; BARREIRO POUSA, Luis; CALDERÓN MILIÁN, Lilliam; CASTELLES SÁNCHEZ, Francisco y GUERRERO RAMOS, Rosalina - Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. 1990.
13. TAGLE, Guillermo Q. – Control de gestión: una herramienta para la dirección. Revista Costos y Gestión, N° 12. Editada por lapuco. Buenos Aires, Argentina. Junio, 1994.