



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN – CONTADOR (SECTOR PÚBLICO)**

**PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA INTERVENCIÓN EN LA CONSULTORÍA
DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

por

DANNY FREIRA

**Montevideo
URUGUAY
2002**

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	5
1 LA CONSULTORÍA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA	11
1.1 LA CONSULTORÍA COMO FORMA DE AGREGAR VALOR	12
1.2 LA CONSULTORÍA COMO DIÁLOGO CON EL CONTEXTO	14
1.3 MODELOS DE INTERACCIÓN CONSULTOR – EMPRESA	17
1.4 LA PLANIFICACIÓN DE LA INTERACCIÓN DEL CONSULTOR	19
2 EL CONSULTOR EN DIÁLOGO CON LA ORGANIZACIÓN	22
2.1 ORGANIZACIÓN Y GRUPO	23
2.2 ORGANIZACIÓN E INDIVIDUO.....	25
2.3 EL CONSULTOR Y LA INTERVENCIÓN EN EL CAMPO GRUPAL	26
2.4 LA IMPORTANCIA DE LA NOCIÓN DE TIEMPO	28
2.5 LA ELECCIÓN DEL MOMENTO OPORTUNO	28
2.6 EL SML EN LA PROGRAMACION DEL DIALOGO CONSULTOR-EMPRESA	31
3 EL SISTEMA DE MARCO LÓGICO Y LA PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	34
3.1 EL PROYECTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	35
3.2 EL SISTEMA DE MARCO LÓGICO	37
3.3 EL PROCESO DEL SML.....	40
3.4 EL SOPORTE LÓGICO DEL MODELO	41
3.4.1 <i>La lógica vertical</i>	41
3.4.1.1 Concepto clave B.....	42
3.4.2 <i>La lógica horizontal</i>	43
3.4.2.1 Concepto clave C.....	44
3.4.2.2 Concepto clave D	45
3.4.2.3 Concepto clave E.....	45
3.5 CONCEPTO DE NIVEL EN EL MARCO LÓGICO.....	45
3.6 COMPONENTES DEL SML.....	47
3.6.1 <i>Diagnóstico de la Situación Actual</i>	48
3.6.1.1 Análisis de los involucrados	48
3.6.1.2 Análisis de los problemas	50
3.6.2 <i>La situación futura: El Análisis de objetivos</i>	51
3.6.2.1 Análisis de alternativas	52
3.6.3 <i>La Matriz del Marco Lógico.</i>	53
4 LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	60
4.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR Y ELECCIÓN DE OBJETIVOS.	60
4.1.1 <i>El análisis de los involucrados.</i>	61
4.1.2 <i>El análisis de los problemas.</i>	62
4.1.3 <i>El análisis de objetivos</i>	64
4.1.4 <i>El análisis de alternativas</i>	65
4.2 PROCEDIMIENTO PARA COMPLETAR LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.....	65
4.2.1 <i>Columna uno: Resumen narrativo.</i>	66
4.2.1.1 Fin o Directriz.	67
4.2.1.2 Propósito u Objetivo.	68

4.2.1.3 Componentes o Productos.	70
4.2.1.4 Actividades.	71
4.2.2 <i>Columna dos: Indicadores Verificables Objetivamente</i>	72
4.2.2.1 Pasos para la formulacion de indicadores.	73
4.2.2.2 La medición del cambio cultural.	74
4.2.3 <i>Columna tres: Medios de Verificación</i>	76
4.2.4 <i>Columna cuatro: Supuestos</i>	77
5 ACTIVIDADES Y PARTICIPACIÓN.....	81
5.1 EQUIPOS DE TRABAJO.	82
5.2 TALLERES DE TRABAJO.	84
5.2.1 <i>Talleres abiertos.</i>	85
5.2.2 <i>Talleres cerrados</i>	86
5.2.3 <i>Conversaciones individuales</i>	87
5.2.4 <i>Talleres de psicodrama</i>	88
5.2.5 <i>Talleres de capacitación</i>	89
6 DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	91
6.1 DOCUMENTOS DE USO FRECUENTE.....	92
6.1.1 <i>Matriz de responsabilidad</i>	92
6.1.2 <i>Descripción del proyecto</i>	93
6.1.3 <i>Descripción del producto</i>	94
6.1.4 <i>Descripción de las actividades (insumos).</i>	94
6.1.4.1 Red de actividades	95
6.1.4.2 Cuadro de actividades.....	96
6.1.4.3 Cuadro de recursos	96
6.1.4.4 Presupuestos	97
6.1.5 <i>Seguimiento cotidiano del proyecto</i>	97
6.1.6 <i>Informe de avance</i>	98
6.2 ARCHIVO	98
7 LA PLANIFICACIÓN EN EL CONTROL DEL PROYECTO.....	100
7.1 SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	100
7.2 INTRODUCCIÓN DE MODIFICACIONES.....	101
7.3 CONTROL DEL PROCESO	102
7.4 LA REVISIÓN DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DEL BID. LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO EN LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.	103
8 CASO DE ESTUDIO: EL ÁREA COMERCIAL DEL CENTRO DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA.	108
8.1 ANTECEDENTES.....	108
8.2 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS DEL ÁREA COMERCIAL DEL CEI	111
8.3 ANÁLISIS DE PROBLEMAS DEL AREA COMERCIAL DEL CEI.	119
8.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS	120
8.5 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	121
8.6 MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	122
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
9.1 CONCLUSIONES	127
9.2 RECOMENDACIONES	130

10	ANEXO 1: DOCUMENTACION DEL PROYECTO	133
11	ANEXO 2: APUNTES PARA UN DIAGNÓSTICO EN EL ÁREA COMERCIAL DEL CEI.....	140
12	BIBLIOGRAFÍA	179
13	INDICE DE CUADROS.....	181

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo reconoce diversos agradecimientos. En primer lugar a aquellos que desde su pensamiento han contribuido profundamente a mi formación. Autores provenientes de la Psicología Social, de la Sociología, la Filosofía, la Ciencia Política, la Economía o la Administración me han hecho resignificar permanentemente la forma en que intento vincularme con otros desde la vocación que he elegido. Más allá de la obligada cita, están presentes en mi forma de entender, cuestionar y transformar la realidad.

Ramón Firme, mi tutor, merece varios agradecimientos. Colaboró activamente en la elaboración de la estrategia de intervención en la organización-caso y me obligó permanentemente a la alerta estratégica, a la reflexión conceptual, a la profundización metodológica. "Cuando falto de hilo conductor/en el laberinto de las montañas/de nada te sirve tu deducción/... entonces, a veces se propone ese guía/y, como si volviera de allá lejos/te traza el camino./Pero una vez recorrido,/ese camino trazado/ te parece evidente,/y olvidas el milagro de una marcha/que fue semejante a un retorno./"(Antoine de Saint-Exupéry-La Ciudadela).

También le debo este trabajo al Centro de Estudiantes de Ingeniería. A los estudiantes-funcionarios, a los estudiantes-directivos, a los que estuvieron siempre ahí, apoyando, capacitando, haciendo talleres los sábados y domingos, cocinando, desde la tarea o la resistencia. El diálogo, el intercambio, el juego, la calidez, el cuestionamiento han servido para la reflexión y el aprehendizaje. No hay ser sin ejercitar, gracias por habilitar pues, el ejercicio.

Finalmente a mi familia. A mi compañero Lalo y a mis hijos por sus fines de semana. Por su comprensión, apoyo y amor. A mi madre y a Flor por enseñarme a ser madre en estas circunstancias. A mis amigos, por el aliento. A todos, gracias.

INTRODUCCIÓN

Empresas de todo tipo se encuentran diariamente con la necesidad de mejorar, cambiar o rediseñar sus sistemas de gestión o, inclusive, lo que ha sido por años, su actividad principal. La intensa concentración del poder económico en manos de pocas corporaciones modifica los mercados y las reglas por las que se relacionan los agentes económicos. Ello hace imprescindible la capacidad de adaptarse rápidamente a la demanda y el cambio. Ser capaz de generar o integrar un nuevo sistema de gestión implica sustantivas modificaciones a la estructura y funciones de la organización en su relacionamiento interno y externo. A la organización se le plantea la necesidad de concebir nuevas estructuras y alianzas que permitan su integración a una red de sostén resistente a los avatares del mercado. “En todas partes las empresas, grandes y pequeñas, se encuentran metidas en una frenética pelea por formar parte de las redes comerciales en expansión.”¹

En este contexto, la misión principal de la Consultoría en Cambio Organizacional es contribuir a la permanencia y excelencia de las organizaciones. Contribuir a dilucidar y modificar las causas que provocan el estancamiento de una empresa o sector, identificar estrategias corporativas o generar condiciones para la adaptación al medio constituyen sólo algunos de sus desafíos cotidianos. La reformulación estratégica, el reposicionamiento permanente, las reestructuras tecnológicas, las nuevas formas contractuales, los cálculos de costos, de precios o inclusive, la formulación de estrategias financieras requieren de saberes específicos sin los cuales las decisiones pueden tardarse mucho tiempo o tomarse en forma equivocada².

Y no todas las organizaciones tienen sistemas de gestión capaces de hacer frente a este desafío. Existe una marcada tendencia a buscar relaciones más flexibles con la fuerza de trabajo. Cualquiera sea su especial conocimiento o

¹ Jeremy Rifkin. La era del acceso. Editorial Paidós. Año 2000. Página 46.

² Clive Rassman y David Oates. El Mundo de la Consultoría gerencial. Ediciones Macchi 1992.

habilidad específica, se emplea cuando se visualiza la necesidad. La tendencia mundial es a compactar las empresas dejando en su estructura solo las funciones vitales lo que ha incrementado la demanda de consultores que se integran a equipos de trabajo creados como estímulo para pensar e implementar soluciones puntuales.

En Uruguay el 96% de las empresas son micro o pequeñas empresas³ que cuentan con el personal mínimo para cumplir con las funciones esenciales, la mayoría de ellas concentradas en la persona del empresario. Muchos factores confluyen y determinan esta situación. Cualquiera sea la opción que se considere, las consecuencias en el ámbito de gestión son importantes.

La implementación de innovaciones o de nuevas tecnologías de información es difícil de efectuar de la mano de los propietarios. Por un lado las exigencias propias de la actividad dejan poco tiempo para capacitarse o para liderar transformaciones profundas. Aún existiendo la voluntad el empresario se encuentra aquí con que la oferta de capacitación disponible está orientada a la apropiación de herramientas de gestión tales como la planificación, la información, el marketing⁴ o la calidad. En materia de cambio organizacional, la oferta se encuentra en los grados más altos de la formación académica terciaria⁵, o en cursos de duración y carga horaria extensa.

Estas dificultades sumadas al incremento de la competencia por sobrevivir, a la creciente aplicación de exigencias para cumplir con normas internacionales en materia de gestión de la calidad⁶ y a algunos incentivos económicos⁷ para la reconversión –por ejemplo, en nuestro país el sector vinícola- han inclinado a las empresas a contratar profesionales para gestionar cambios en las organizaciones⁸.

Existen diferentes tipos de relación que puede entablar un consultor con una organización cliente. Puede prestar una asesoría funcional específica, ayudar a

³ <http://dinapyme-redsur.mailcom.net>: Clasificación de las empresas uruguayas según lo establecido en el Decreto Nº 54/92 del 7 de febrero de 1992 y Nº266/95 del 19 de julio de 1995.

⁴ Revista del Ciedur. Pagina 32. "En general el producto ofrecido (capacitación) es homogéneo y poco flexible para el conjunto de usuarios con necesidades de diferente tipo lo que deriva en la existencia de una demanda insatisfecha."

⁵ Ver por ejemplo: Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración de la FCEA.

⁶ Luis Stolovich, Graciela Lescano y Silvia Morales. Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?: ¿Qué motiva a las empresas uruguayas a encarar la Calidad Total?. Ciedur/Fesur. Páginas 34 a 46.

⁷ Luis Stolovich, Graciela Lescano y Silvia Morales. Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?

⁸ Revista del Ciedur.

sortear problemas coyunturales, colaborar a abordar una crisis corporativa o, lo que es cada vez más frecuente aportar un conjunto de recomendaciones y contribuir a su implementación⁹.

A diferencia de otras áreas del saber, los logros están ligados a la capacidad de construir con el cliente la solución a sus problemas, a la capacidad de hacer empatía desde el inicio de la relación, a la capacidad de intercambiar conocimientos y a la calidad de estos "...los clientes buscan determinadas habilidades, personalidades compatibles con las propias y una aproximación a sus problemas que coincida con sus propias intuiciones sobre qué es lo que necesitan"¹⁰.

Su sola presencia constituye una intervención. Trabaja activamente con el cliente, con el conjunto de su organización, formula ciertas preguntas, plantea ciertos problemas, se apoya en agentes que considera claves. Tiene éxito y fracasa. La incorrecta valoración de los poderes en juego, la dificultad natural para desprenderse de las recetas exitosas o la escasa preparación para la gestión de grupos son algunas de las múltiples razones que suelen acompañar el fracaso en su tarea. El cuidado, la atención, la confianza que pueda contribuir a instalar determinarán su inclusión en la organización-cliente. Lograr o no cambios en el sentido previsto estará relacionado a su capacidad para cooperar en la identificación del problema, para reconocer la cultura de la organización en la que se inserta y para componer en y desde ésta una estrategia de intervención.

Tal y como mencionamos más arriba son múltiples y cada vez más creativos los tipos de relación que puede entablar el consultor con la empresa. Sea cual sea la modalidad elegida resulta innegable la necesidad previa de planificar dicha intervención. "El consultor habrá establecido una clara estrategia general para realizar todo el encargo. A medida que vaya apareciendo información nueva en cada fase, será útil evaluar la estrategia a la luz de la experiencia y refinar el enfoque táctico de cada fase definida de la intervención".¹¹

⁹ Clive Rassman y David Oates. El Mundo de la Consultoría gerencial. Ediciones Macchi 1992. Páginas 18 y 19.

¹⁰ Clive Rassman y David Oates. El Mundo de la Consultoría gerencial. Ediciones Macchi 1992. Página 44.

¹¹ Tom Lambert. Manual de consultoría. Ediciones Gestión 2000. 1999. Página 213.

Este trabajo aporta elementos para la planificación de dicha estrategia de intervención. En este sentido explora en una aplicación particular del Sistema de Marco Lógico (SML) también conocida como el Marco Lógico del proyecto. Se pretende mostrar una herramienta que facilita el diseño y la planificación de la estrategia con la que se pretende abordar la organización y el proyecto. Se confecciona desde una visión que entiende que consultoría en cambio organizacional no es solamente sinónimo de planificación. Planificar el modo de actuar no garantiza el éxito. El consultor parte de los intereses de los actores integrantes de la organización. Considera los diferentes agrupamientos, intereses y conflictos para elaborar una estrategia, para construir el *camino de relacionamiento lógico* que conducirá al logro los objetivos deseados. Cada proyecto que inicia debería respetar la lógica de la organización-cliente.

La búsqueda del comportamiento deseado, es además de un componente esencial del proyecto, un aspecto ético que no debe ser dejado de lado. El rigor con el que desempeñe la función debe complementarse con su capacidad para comprender y cooperar al crecimiento de las distintas personas involucradas.

Este trabajo se instala desde una visión de los vínculos humanos. Considera que no hay cambios posibles cuando la intencionalidad es mezquina. El desarrollo de conductas diferentes está íntimamente ligado a la promoción y al mantenimiento de espacios de confianza verdaderos.

Plan del trabajo

La parte I (capítulos 1-3) introduce al lector en los conceptos más generales de la consultoría en cambio organizacional. En esa sección se resalta la importancia de la planificación de la estrategia de intervención, se reflexiona sobre aspectos grupales a tener en cuenta y se presenta una herramienta de apoyo para la tarea. Se procura que el lector perciba el carácter estratégico de meditar los movimientos que se han de efectuar para lograr el objetivo al que se ha comprometido.

Así, el primer capítulo resalta las características del contexto actual en el que están insertas las organizaciones y fundamenta las razones por las cuales ha de programarse a priori la estrategia de abordaje del cambio organizacional.

El segundo introduce conceptos propios de la teoría de la intervención. Se centra en la teoría de grupos y su comportamiento en las organizaciones. Pretende proporcionar elementos que contribuyan a la mejor comprensión de los procesos vinculares en los que el consultor desplegara sus técnicas.

El tercer capítulo presenta el Sistema del Marco Lógico. En este trabajo se sugiere apoyarse en dicho modelo para la planificación de la estrategia que mencionábamos mas arriba. En primer lugar se muestra el contenido de los análisis destinados al diagnostico preliminar de los problemas que atraviesa la organización en el momento en que se contrata la consultoría –análisis de involucrados y análisis de problemas - y aquellos que hacen posible el diseño de la situación a alcanzar, o situación deseada – análisis de objetivos y análisis de alternativas-; luego se presenta la matriz del Marco Lógico en la que se sintetiza toda la información recopilada.

La parte II (capítulos 4-8) trata de los aspectos prácticos del la planificación y el seguimiento. El capítulo cuarto refiere a los elementos a tener en cuenta antes y durante el cumplimiento de cada uno de los análisis del modelo. Se presta especial atención al procedimiento de llenado de la matriz para garantizar que esta realmente cumpla con el objetivo de apoyar la tarea de planificación del consultor.

El capítulo quinto pretende proporcionar elementos para la preparación de los aspectos tácticos de la intervención. Se presentan las técnicas mas frecuentes en el trabajo grupal y se efectúan algunas sugerencias a tener en cuenta para su preparación.

El capítulo sexto trata de la documentación del proyecto. El consultor tiene en el sistema de documentos un soporte y como tal sabe que debe cumplir con la condición de contener y conservar la documentación necesaria para la gestión del

proyecto¹². Este capítulo aporta elementos para asegurarse se dispone adecuadamente de la información generada durante el trabajo de consultoría.

El capítulo séptimo resalta la importancia de las herramientas que se van a emplear para el seguimiento y control de los resultados que se espera obtener. Se resalta el rol de la matriz del Marco lógico en el estudio y análisis de las desviaciones en la dirección general del proyecto.

En la parte tres, capítulo octavo, se presenta un ejemplo real en el que se aplica el modelo del Sistema del Marco Lógico. Se pretende ampliar los conceptos aportados y proporcionar elementos para que queden explicados de forma mas concreta los conceptos desarrollados.

En el cierre, capítulo noveno, se presentan conclusiones y recomendaciones sobre la herramienta y su aplicación. Se trata de determinar cuales son los factores claves que influyen en la obtención de los resultados deseados.

Los anexos contienen información adicional sobre la experiencia presentada y algunos formularios útiles para la documentación del proyecto.

El contenido global –caso mediante- pretende que quien deba cursar una experiencia de consultoría cuente con una herramienta más para la planificación. La mirada critica, el sentido común, la creatividad, la mente abierta, el respeto por el diferente, la sinceridad y la aplicación metódica de la planificación son herramientas suficientes para garantizar -al menos hasta donde es posible- el dominio de la tarea.

¹² Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Ediciones Diaz de Santos 1991. Página 206.

1 LA CONSULTORÍA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

La consultoría a nivel gerencial o de dirección no es un fenómeno reciente. Como práctica con bastante trayectoria, esta actividad procura proporcionar ayuda a las empresas en momentos puntuales de su desarrollo. Crisis de crecimiento, opciones estratégicas, readecuación de la estrategia comunicativa, cambio organizacional, son entre otros motivos de consulta, áreas en las que se visualiza un notorio crecimiento de la demanda empresarial.

Este capítulo transita en primer término sobre aspectos de dicho crecimiento en el plano internacional y nacional. Si bien en este último caso, no se han realizado estudios puntuales, la oferta existente permite inferir una mayor participación de los consultores en el destino de las unidades productivas.

También se analizan los distintos factores que inciden en el buen desempeño del profesional. El cambio permanente presiona constantemente hacia nuevos objetivos. Dentro y fuera de la organización surgen iniciativas y motivos que sustentan la búsqueda de nuevas formas y horizontes. Es en la identificación e interpretación de ese contexto que el consultor adquiere un rol preponderante.

Los cambios que contribuye a producir mueven las bases culturales sobre las que se asientan las relaciones organizacionales. Entre los individuos que la componen y entre estos y el contexto del cual forman parte activamente. La forma en que ha de moverse en el concierto de relaciones que el cambio desata, lo obliga a optar entre diversos modelos de vínculo. Su habilidad para situarse desde diferentes lugares vinculares será determinante para lograr que los sistemas organizacionales operen de acuerdo a los criterios de eficacia que demanda la lógica en la cual están insertas.

La naturaleza esencialmente cooperadora de la actividad que realiza implica que su efectividad como agente corrector estará determinada por su capacidad para construir una estrategia que le permita aprehender y comunicarse en los parámetros de la cultura organizacional vigente. La planificación de un cambio

organizacional exitoso requiere el diseño de una estrategia global y de un proyecto en el que se tomen en cuenta el lugar de los distintos actores, sus necesidades cotidianas, su tarea, su cultura, sus potencialidades y posibilidades.

1.1 La Consultoría como forma de agregar valor

La actividad de consultoría es una de las actividades de mayor crecimiento en el mercado mundial de servicios. "En Europa, el mercado de la consultoría gerencial ha estado creciendo al ritmo del 25% al 30% anual. En 1990, el mercado en Europa occidental se calculó aproximadamente en U\$S 5000 millones, mientras que a escala mundial, ascendió a cerca de U\$S 20000 a 25000 millones"¹³.

Para el mercado uruguayo los datos no son claros. La oferta disponible permite inferir que ha habido un incremento en la variedad de los servicios ofrecidos¹⁴, que el crecimiento en volumen de ventas ha sido diferente dependiendo del sector de actividad al que se apunte¹⁵, que este crecimiento puede haber sido absorbido por la disminución de la demanda del sector público en virtud de políticas económicas limitativas en relación con el gasto público y que la venta de servicios de consultoría se reparte entre una demanda efectiva de pocas empresas (medianas y grandes).

Las pequeñas empresas estarían apostando primero a la capacitación de su propio personal y luego a la contratación de expertos. De acuerdo a una investigación reciente¹⁶ este crecimiento estaría siendo diferente para cada sector. El creciente grado de profesionalización en materia de gestión que se les exige a gerentes y directores estaría redundando en una mayor inversión en el ámbito de los cuadros gerenciales. "La voluntad de alcanzar la excelencia, la búsqueda de la calidad total, el logro de "cero defectos", la puesta en práctica de los círculos de calidad, la elaboración de proyectos de empresa o planes de productividad han ido, poco a poco, dando nuevo contenido a todas las prácticas de gestión..."¹⁷

¹³ Clive Rassman y David Oates. El Mundo de la Consultoría gerencial.. Ediciones Macchi 1992. Página 11.

¹⁴ Se toman como datos base para esta conclusion los resultados aportados por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas: Callorda y otros. Monografía: Consultoría en Administración. Año 1978.

¹⁵ Luis Stolovich, Graciela Lescano y Silvia Morales. Calidad Total: ¿maquillaje o transformacion real?.Ciedur/Fesur.

¹⁶ Ver Carolina Peruzzo y Mariangela Pecora. Premio Nacional de Calidad: Experiencias e impacto en la realidad uruguayo. Año 2001.

¹⁷ Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac. El coste de la excelencia. Editorial Paidós. Edición 1993. Pág.15.

Sin embargo, el común denominador es que están enfrentadas en su mayoría a mercados endémicos tanto interna como externamente y han debido introducir cambios en sus estructuras organizativas y modos de gestión. Es a través de la gestión que la empresa planifica el cómo integrar y armonizar objetivos y recursos. Se trata de prepararse para la acción y para la vigilancia de que esas acciones se cumplan. Con distintos nombres –reingeniería, calidad total, normalización, reestructuración corporativa, etc., quienes ejercen el liderazgo están obligados a buscar mecanismos para flexibilizar su estructura de costos y para comprometer a todo su personal en la administración eficiente de cada área de la empresa.

Pero ocurre que los altos mandos se encuentran con el problema de no poder liderar eficazmente estas transformaciones. Desde los cambios de perspectiva – funcional a de proceso- hasta la sencilla obligación de mantener y sostener las actividades rutinarias hacen que numerosos proyectos que se inician para reorganizar sufran un sin número de complicaciones desembocando en impulsos frustrados, gastos innecesarios, esfuerzos perdidos.

Obligadas a reducir y flexibilizar su estructura, las empresas sólo conservan en general la capacidad de efectuar las funciones esenciales. "Esto significa que cuando una compañía afronta problemas o se embarca en una empresa especulativa, casi no quedan especialistas en la organización a quienes se les pueda solicitar consejo. Las personas a las que se recurre son los consultores gerenciales"¹⁸

Estos han tenido desde sus orígenes la labor de ayudar a otros a lograr sus objetivos. Desde esta perspectiva, la actividad de consultoría permite que la cadena de valor de la empresa maximice su rendimiento. A través de "ofrecer un consejo experimentado, decir a otros lo que deben hacer, desempeñar el papel de experto, o bien, ayudar a los clientes a encontrar una solución por sí mismos, facilitándoles el proceso..."¹⁹ cada empresa se abre a la posibilidad de crecer en su actividad. Puede diferir la manera en la que el consultor estructura la relación con su cliente

¹⁸ Clive Rassman y David Oates. El Mundo de la Consultoría gerencial.. Ediciones Macchi 1992. Página 12.

¹⁹ Material de la Cátedra de Cambio Organizacional. Extractado de la lectura "Que es la consultoría de procesos". Año 1995

pero no el objetivo. El desafío consistirá en construir una estrategia de intervención apropiada a cada caso, procurando el mayor grado de eficacia para el total de la organización.

1.2 La consultoría como diálogo con el contexto

Al analizar los cambios más importantes que han tenido lugar en la economía mundial el escritor Peter Drucker afirmaba "que en el último decenio aproximadamente tres cambios fundamentales se han producido en la urdimbre misma de la economía mundial; por un lado la economía de los productos primarios se ha desacoplado de la economía industrial, por otro la producción se ha desacoplado del empleo y por último, los movimientos de capital han sido la fuerza motriz de la economía mundial"²⁰. Es posible agregar a este panorama algunos cambios más que han "corrido" a las grandes corporaciones desde unos mercados hacia otros. En primer lugar, la producción cultural ha comenzado a atraer a los grandes capitales y promete ser un sector con mayor expansión y rentabilidad que el de la producción física²¹. En segundo, se está modificando una de los presupuestos fundamentales del sistema capitalista: si antes tener la propiedad era un elemento decisivo, ahora ya no lo es. Ahora asegurarse el acceso a la mayor diversidad de recursos constituye algo tan importante como mantener la propiedad²². "Las empresas ya han hecho parte del camino de transición de la propiedad al acceso. Están vendiendo sus bienes raíces, reduciendo sus inventarios, cediendo sus equipos y subcontratando sus actividades en una carrera a vida o muerte para desembarazarse de cualquier tipo de propiedad física"²³.

Pero si estos cambios están ocurriendo a mayor velocidad en el mundo desarrollado que en el subdesarrollado, debemos sumarle a esta región otros factores que hacen aún más difícil la supervivencia de un tipo de organizaciones. La alta inestabilidad política e institucional, el alto porcentaje de endeudamiento, altas tasas de interés, privilegio de la especulación financiera, escaso poder para establecer políticas limitativas a las prácticas desleales de las grandes

²⁰Peter Drucker. Extractado de la lectura "La economía mundial ha cambiado". Revista Facetas. Material de la Catedra de Cambio Organizacional. Año 1995.

²¹ Jeremy Rifkin. La era del acceso. Editorial Paidós, año 2000.

²² Ibid.

²³Jeremy Rifkin. La era del acceso. Editorial Paidós, año 2000. Página 15

multinacionales, crecimiento económico negativo, inestabilidad social, entre otras, contribuyen a crear entornos en los que la planificación se torna un ejercicio de corto plazo y en los que la obtención de beneficios extraordinarios a veces parece estar más ligado a la cercanía del poder que a la buenas prácticas de gestión. Sin embargo y a pesar de ello, las empresas que creen en el mecanismo del mercado y su potencial como fuente de trabajo y crecimiento invierten en su actualización y mejora.

Es así como la flexibilidad para reorganizarse rápidamente, la capacidad de generar redes de acceso, la visión de futuro y el desapego se transforman en claves para ganar mientras se permanece. Las empresas se arman y desarman para responder a una necesidad muchas veces concreta y de plazo limitado.

Procesos cada vez más uniformes, criterios cada vez más sencillos de especificar a cualquier nivel facilitan la instalación de franquicias, consorcios y otras modalidades terminando de la noche a la mañana con monopolios o negocios que parecían destinados a permanecer eternamente.

Las organizaciones "con fines solidarios"²⁴ tampoco son ajenas a esta realidad. Centradas en su actividad de brindar beneficios a quienes agrupan, han desarrollado actividades de distinta índole para obtener los fondos que su actividad principal requiere. En su búsqueda por satisfacer demandas crecientes han incursionado en actividades comerciales contando para ello, muchas veces, con su buena voluntad, su intuición, su sentido común y el conocimiento básico de negocios que le da el hecho de pertenecer a sociedades de inmigrantes, de espíritu aventurero y sentido de sobrevivencia.

Pero no están solos en esas actividades. Incursionar en negocios donde existe la competencia privada, con usuarios cada vez más "consumidor-con-derechos", no dispuestos a pagar un sobreprecio por mantener anquilosadas estructuras comerciales, ha obligado a buscar el cambio.

²⁴ Instituto de Comunicación y Desarrollo. Con-fin solidario. Ediciones ICD. Año 2000. Página 9.

Es en este contexto, que en la mayoría de las organizaciones hoy la prioridad es la adquisición de herramientas de gestión que extremen los cuidados de los fondos que se obtienen, que garanticen su utilización adecuada, su sinergia mutua. La diferencia entre permanecer o desaparecer está siendo adaptarse activa y creativamente a los modos de competencia y gestión de los tiempos que corren.

Las estructuras ya no solo deben poder responder eficientemente a los fines del negocio en sí, deben ser capaces de modificarse de modo de poder actuar en sistemas redes. La tecnología de las comunicaciones desafía cotidianamente los flujos de información que atraviesan la empresa. El acceso a la información facilita "el consumidor informado" obligando a la creatividad para figurar en el último tramo de sus decisiones de compra. Sobrevivir implica cambiar con sentido definido o perecer.

"Pero cambiar no es introducir nueva tecnología, o soluciones organizacionales o nuevas estrategias comerciales o nuevos sistemas de gestión. Es eso y mucho más"²⁵. "El cambio es un proceso a través del cual se pasa de uno a otro estado de situación, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo"²⁶. Es diferente para cada organización, varia con su cultura, es más sencillo o más difícil según distintos factores. Cambiar las anquilosadas estructuras de algunos entes públicos puede resultar una tarea muy compleja. Realizar el mismo proceso en organizaciones del mismo tipo que han atravesado experiencias exitosas previas en ese campo puede ser difícil pero es seguramente para la mayoría del personal algo desafiante y enriquecedor. Readaptarse a las necesidades de un mercado o el cliente puede ser más complejo para una gran papelería que para una empresa de publicidad acostumbrada al riesgo y a la gestión por proyectos.

Cambiar el modo en que la organización se vincula con su contexto es cambiar en cada lugar de trabajo el modo en que cada persona se relaciona con ese mismo contexto. Cambiarle sus herramientas, cambiarle los flujos de información a

²⁵ Alejandro Pini. Extractado de "Programa de Cambio Organizacional". Material de la Cátedra de Cambio Organizacional. Año 1995

²⁶Rubén Roberto Rico. Extractado de la lectura "La administración del Cambio Organizacional". Revista de Alta gerencia. Año II. Tomo IV. Material de la Cátedra de Cambio Organizacional. Año 1995.

los que puede acceder o manejar, cambiarle el grupo humano en el cual construye su representación de la cultura de la organización y quizás cambiarle hasta el modo esperado de vínculo con ese grupo humano. El funcionamiento en redes, equipos, círculos de calidad, etc., requiere de un período de tiempo en el que el individuo debe rever su modo de relacionarse con el otro. Son procesos no exentos de angustias y estrés.

El cambio podrá ser entonces desordenado o planificado. A impulsos de personas individuales, de una unidad o de un grupo. Podrá abarcar a toda la organización o solo a una parte de ella. Podrá ser en un sentido deseado o no. Más o menos controlado. Más o menos costoso en términos económicos y humanos. Redundará en una empresa mejor o en una empresa menos. Pero debe ocurrir invariablemente si se desea mantener un nivel de beneficios o por lo menos la fuente de trabajo.

1.3 Modelos de interacción consultor – empresa

La consultoría es una manera de ayudar. La consultoría organizacional procura ayudar a las organizaciones a lograr las transformaciones necesarias para integrarse al contexto de la forma más conveniente, intenta dotar a la organización de la flexibilidad necesaria para que se adapte a las demandas del medio externo.

Es un proceso en el cual desde el rol de agente corrector se contribuye a lograr las modificaciones necesarias para que una organización o grupo opere con la eficacia que le demanda la lógica del sistema en el que está inserto. Implica trabajar los esfuerzos de todos los comprometidos con el sistema para que éste alcance un marco de estabilidad y previsibilidad que le permita seguir avanzando en su actividad.

Existen diversos modos de prestar esa ayuda. Hay quienes creen en la ayuda divina y rezan o se sientan a esperar por la intervención de la “mano de Dios”; está la ayuda del azar o la “suerte”. También está la ayuda que desde pequeños nos brindan los adultos tales como padres, maestros o amigos. Los dos primeros modelos tienen en común en poner fuera del alcance del que es ayudado la

posibilidad de obtener aquello que desea. Es por obra y gracia de factores externos que ocurre lo esperado. Para entender la consultoría resulta más apropiado ir hacia los modelos de ayuda que vamos internalizando desde las más primeras relaciones de aprendizaje. Nuestros primeros vínculos se desarrollan con padres, maestros, familiares y amigos. En esta etapa fijamos algunas características que luego buscaremos o rechazaremos en posteriores relaciones de ayuda y que sitúan a nuestro ayudador en el lugar de experto, doctor o co-pensador.

El modelo de suministro de información de experto²⁷:

Un niño pregunta a su padre: ¿cómo hago este problema de matemática que me han dado de deber? Y el padre le muestra como debe hacerlo. (En consultoría) "Supone que el cliente sabe en que consiste el problema, que el ayudador tiene la información necesaria y que el cliente ha reflexionado a fondo sobre las consecuencias de hacer la pregunta y recibir la respuesta". ²⁸

El modelo dos: hacer de doctor:

El niño llora al padre porque nunca puede hacer los deberes de matemática y no sabe dónde se equivoca. (En consultoría) "A menudo los clientes invitan a los ayudadores a actuar, de hecho, como médicos: investigar, entrevistar, evaluar psicológicamente, practicar análisis, hacer un diagnóstico y sugerir una cura...El cliente aceptará el diagnóstico, aceptará la prescripción y hará lo que el médico recomienda."²⁹

El modelo tres: consultoría de procesos. En este modelo se ayuda a los clientes a encontrar una solución, actuando el consultor como facilitador del proceso. Siguiendo con el ejemplo del niño, implica a un padre que colabora con el niño para que aprenda a encontrar el lugar donde se equivoca y la solución más adecuada³⁰. El encuentro con el problema, el hallazgo de la solución apropiada, la

²⁷ Edgar Shein. Extractado de la lectura "La consultoría: Una filosofía general de la ayuda". Revista de Alta Gerencia.

Año I. Tomo II. Material de la Catedra de Cambio Organizacional. Año 1995. Página 359.

²⁸ Ibid. Página 362.

²⁹ Ibid. Página 362.

³⁰ La consultoría de procesos es toda una filosofía de la ayuda. El desarrollo de los principios que rigen esta modalidad de intervención no constituye el objeto de este trabajo, sin embargo constituye una referencia obligada para quienes deseen dedicarse a la consulta organizacional.

implementación, la evaluación, son etapas del proceso de cambio. Proceso es evolución de las fases sucesivas de un fenómeno. El cambio de una situación a otra es un fenómeno que implica avances y retrocesos, surgimiento de tendencias contradictorias, dinámica, dialéctica. Desde esta perspectiva, la consultoría es también un proceso. Cuanto acompañante en un transitar, pasa por distintos momentos en los que su función ira variando desde el esclarecer la naturaleza del problema, el lograr que se adviertan las distintas soluciones posibles, hasta lograr la creación de una situación en la que cada cliente logre continuar a cargo de sí mismo.

En ésta relación el consultor se sitúa como co-pensador de la situación y permite que a través de sus señalamientos, conocimientos e intervenciones la organización, el grupo o el individuo recuperen o mejoren su eficacia. Actúa como agente corrector. Se avanza en una unidad de trabajo que podríamos sintetizar de la siguiente forma: problema, resolución, nuevo problema.

El modelo de consultor de procesos parecería ser el que más se asocia a la obtención de buenos resultados, tanto en lo que es la gestión del cambio como en lo que respecta a las conductas necesarias para su mantenimiento. Sin embargo, los otros modelos pueden ser eficaces en determinados momentos del proceso o en situaciones puntuales. En todo caso, la eficacia de la modalidad elegida queda demostrada cuando, con posterioridad a la intervención, se comprueba la resolución del obstáculo que motiva la consulta.

1.4 La planificación de la interacción del consultor

El pasaje de una situación actual a otra deseada requiere de planificación. Desde una perspectiva organizacional lo que importa es la eficacia del todo. Dado que en la nueva situación se visualiza la viabilidad de la organización, lo que adquiere relevancia es contar con una estrategia de intervención direccionada y centrada en la eficacia operativa que se pretende alcanzar.

Dos procesos simultáneos se inician en esta construcción. Por un lado, el consultor planifica el modo en que va a interactuar con la organización. Identifica y

esboza una estrategia a seguir para definir con el cliente el problema, identificar los agentes involucrados, visualizar la situación organizacional con respecto al cambio (estrategia de intervención) y discriminar las condiciones externas al consultor que podrían impedir a priori el logro de los objetivos convenidos.

Paralelamente, corresponde la formulación de una propuesta comercialmente atractiva que integre objetivos técnicamente posibles donde se describan las diferentes etapas, subproyectos, etc. que harán posible alcanzar las mejoras deseadas por el cliente.

Ya se trate de un consultor actuando solo o de una empresa consultora, la propuesta definitiva contiene: un aspecto o *dimensión técnica* en el que aparecen definidos los conocimientos necesarios que permiten resolver el problema planteado y un segundo aspecto o *dimensión humana* en el que se define la forma en que los distintos aportes de las personas confluyen hacia el mismo objetivo. El consultor a través de su *gestión organiza cada componente para que cada uno se comporte adecuadamente*. "La gestión integra y armoniza el empleo de los diversos recursos y es decisiva y condicionante del resultado que dichos recursos puedan producir"³¹. La gestión se apoya en una *estrategia de intervención*.

Según el diccionario intervenir es "tomar parte en un asunto: intervenir en un coloquio; interponer uno su autoridad: intervenir un juez; mediar, interceder o interponerse: intervenir a favor de alguien"³². La definición que mejor se ajusta a la profesión del consultor es la última: mediar, interceder o interponerse. Su objetivo empero no es que se cumpla la voluntad de alguien, sino el de actuar proactivamente para que pueda fluir un proceso. Debe ser capaz de comprender el complejo entramado de vínculos que componen la realidad organizacional y de actuar de diferentes formas según lo requiera cada grupo, conflicto, actividad o cultura organizacional.

³¹ Ver y profundizar en Dirección y Gestión de proyectos. J. Pereña Brand. Ediciones Díaz de Santos. Año 1991. Página 12.

³² Diccionario Larousse. Séptima edición. Año 2000.

Es después, y sólo después que el consultor ha elaborado la estrategia de intervención, y sobre la base de dicha planificación que puede orientarse a las acciones que le demandan los restantes aspectos del proyecto.

En el presente trabajo se explora una herramienta que facilita la planificación y organización de la intervención de acuerdo a un método lógico, completo y coherente. Se trata del Sistema de Marco Lógico conocido como Estructura lógica o Marco lógico del proyecto. Es una metodología que en forma lógica liga la demanda real de la organización a los objetivos que esta debe cumplir para alcanzarla. En la matriz en la que resulta la aplicación del modelo se discrimina lo que es responsabilidad de la organización de aquello que debe "entregar" el consultor como resultado de sus actividades. Permite hacer un seguimiento sencillo del proyecto en materia de actividades y presupuestos. Y por último exige la reflexión en aquellos factores que escapan al ámbito de influencia del proyecto y que sin embargo pueden afectar su éxito o su fracaso.

Es una herramienta que facilita la visualización del continuo de decisiones que han de irse tomando para el inicio y concreción del proyecto conjuntamente con los indicadores que facilitan la vigilancia del mismo. Concreta la estrategia al nivel de la acción. Empleada con una perspectiva que integra lo cultural y social de la organización, explicita el camino lógico que la organización transitó para alcanzar sus objetivos. El cambio deja de ser un proyecto amenazador para transformarse en un conjunto de pasos lógicos y conocidos que se va a ir implementando en etapas, respetando los ámbitos de legitimación existentes y revalorando aquellos aspectos de la cultura que la crisis ha hecho desaparecer. Introduce el cambio en la memoria institucional, lo fija como antecedente positivo.

Para adelante es una evolución, no un salto.

2 EL CONSULTOR EN DIÁLOGO CON LA ORGANIZACIÓN

Cualquier organización tiene una singular cultura que la identifica y diferencia de las demás. Para Edgar Shein cultura es “el conjunto de suposiciones y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y que definen “dando por hecho” el modo en que la organización se ve a sí misma y a su medio”. Desde una perspectiva más operativa, esta cultura tiene al menos dos componentes que deben ser integrados al análisis del cambio organizacional: el conjunto de reglas y normas a las que hay que atenerse y la estructura a través de la cual la organización revela su identidad.

Identidad es aquello que la distingue de otra organización. Se trata de aspectos que la organización tratará de mantener como invariantes. Los integrantes –agrupados o solos- darán un continuo de respuestas a las demandas del medio de modo de mantener dichas características. El problema de este “cierre” ocurre cuando el logro de la estabilidad o la previsibilidad organizacional se transforman en el objetivo, dando lugar a una menor capacidad para procesar nuevas demandas. La realidad se ajusta a las categorías desarrolladas para interpretarla y lo nuevo queda fuera. Sin embargo, tanto organizaciones como sujetos necesitan del contexto para satisfacer sus necesidades.

Es generalmente cuando está en peligro el supuesto de permanencia que aparece la necesidad de formular ajustes en todos los niveles. En estas situaciones la lectura del entorno tiene visos de descubrimiento y no es difícil escuchar frases tales como: “como no lo vimos antes”, “pero como pudimos obviar esto”. Es en este momento que las organizaciones llaman a alguien para que contribuya a éste ajuste entre la realidad y lo que de ella puede percibir la organización y procesar. Y es en esta situación que la cultura aparece con mayor frecuencia desplegando sus contenidos a través de conductas tendientes a facilitar u obstaculizar la tarea del consultor. Más que una actitud aislada de un sujeto que se resiste al cambio, lo que se da con la mayor naturalidad y hasta de forma absolutamente comprensible y deseable, es el surgimiento de comportamientos grupales destinados a “salvaguardar” las pocas o muchas coherencias alcanzadas. No resulta sencillo

alcanzar una identidad, tampoco ha de resultar fácil mudarla. La "identidad" es a la organización lo que la personalidad es al sujeto.³³

Si el consultor, que ha de intervenir en ésta estructura-identidad carece de un esquema conceptual de referencia que facilite la interpretación y la significación del comportamiento grupal e individual resultará más compleja su tarea de elegir dispositivos, de actuar en el campo y de resolver los conflictos que se oponen a la instalación de lo nuevo. Si el objetivo es lograr la eficacia del sistema, la praxis de la consultoría ha de estar centrada en el logro de interacciones eficaces entre la organización y el contexto, entre los individuos que la componen y entre estos y los grupos que define la organización a través de las instancias destinadas a salvaguardar su reproducción.

Se trata de interacciones que han de darse en un espacio de tiempo. Tiempo en el que se completan las actividades que dan origen a los resultados, tiempo en el que se generan los cambios propicios a la continuación de los procesos, tiempo de maduración de los agentes involucrados, etc. Puede afirmarse que la culminación con éxito de estas iniciativas esta íntimamente relacionada a la capacidad del consultor de lograr incluir en su planificación los tiempos subjetivos³⁴ adecuados.

2.1 Organización y grupo

El concepto organización es ante todo "un concepto cultural, convencional, existente a través de la construcción que de él se hace y que, como toda descripción, existe en el lenguaje"³⁵. Como construcción social, es la perspectiva de quien la toma como unidad de análisis lo que determina que se resalten unos aspectos sobre otros. Así, desde una perspectiva económica una organización es una "coordinación racional entre diferentes centros de la empresa, que permite obtener un rendimiento óptimo con la mínima inversión económica³⁶" y desde una

³³ Ampliar noción de identidad de las organizaciones en "Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio" Editorial Paidós. Año 1989 de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein.

³⁴ Manfred Max- Neef. La Economía descalza. Editorial Nordan. Año 1986.

³⁵ LeonardoSchvarstein. Psicología social de las organizaciones. Editorial Paidós. Año 1992. Página 29.

³⁶ Diccionario Larousse. Editorial Larousse, séptima edición. Año 2000.

perspectiva más social "la organización es, ante todo, una producción social ligada a consideraciones económicas, políticas, culturales, tecnológicas y jurídicas ³⁷".

Sea cual sea el punto de vista del observador, es posible acordar que se trata de un todo "virtual" compuesto por varios subsistemas y atravesamientos institucionales, en constante interacción y cuya razón de ser se funda en la existencia de un objetivo actual, histórico o deseado. Desde una perspectiva ontológica, entonces, lo que hace a su esencia no son los individuos que la conforman sino los vínculos que entre ellos se establecen en toda la matriz de relaciones posibles.

Es la comprensión de éste proceso de interacciones lo que contribuye a definir el escenario en el que se desplegarán diferentes tácticas y estrategias que faciliten la operativa y efectividad de los integrantes. La búsqueda del cambio esta íntimamente ligada a la percepción de una disminución en la efectividad del conjunto para alcanzar los objetivos que constituyen la razón de ser de la organización.

La organización crea y recrea diversas instancias para garantizarse su reproducción. Un departamento en una empresa, la Directiva de un gremio, la Reunión de encargados son instancias que definen grupos diversos en la organización. Es a través de los grupos que las organizaciones "hacen". El que hacen, el cómo lo hacen, el quienes lo hacen, el cómo se trata a sus integrantes, esta determinado por la organización. No va a ser lo mismo la importancia de un grupo que maneja la tecnología central en la que se funda la actividad principal de la organización que la del servicio de mantenimiento y limpieza. La trascendencia de sus decisiones y conflictos será diferente según el lugar que ocupen en la estructura jerárquica, en la estructura informal o en la historia de la organización.

Lo que dificulta el funcionamiento organizacional se devela en la trama inter e intragrupal. El conflicto constituye una síntesis del acontecer implícito de la organización. Es el resumen permitido por las lógicas que se confrontan. Cada

³⁷ N. Aubert y V. De Gaulejac. El coste de la excelencia. Editorial Paidós. Año 1993. Páginas 189-190.

conflicto es en última instancia una lucha por el poder cuya resolución signa las relaciones entre quienes participan.³⁸

2.2 Organización e individuo

Desde que nacemos nos vinculamos a organizaciones. En organizaciones nos educamos, nos recreamos, nos curan, trabajamos. Entramos y salimos diariamente de diversas organizaciones que nos reciben o nos expulsan.

De jóvenes las organizaciones "nos marcan". Es en alguna de ellas que aprendemos o desaprendemos la posibilidad de ejercer una relación mutuamente transformadora con el mundo. Donde eventualmente nos sentimos "llamados" a asumir roles protagónicos o silenciosos, "... el reconocimiento que obtenemos de ellas nos provee de una sensación de lo que valemos, relacionado con nuestra autoestima. Para muchos las organizaciones se convierten en un sostén de una precaria identidad, y para otros, constituyen el lugar desde donde desarrollan su autonomía."³⁹

Organización e individuo se articulan en una situación que define constantes de tiempo, espacio y acción concreta. Los individuos participan de ese quehacer haciendo con otros en instancias pensadas para garantizar el funcionamiento del sistema total. Los individuos son agrupados y su participación se estructura a través del desempeño de roles.

Rol es "una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción"⁴⁰. El rol de jefe, de secretaria, de voluntario, convoca ciertas conductas estables. La organización se organiza para minimizar el número de respuestas "inconscientes" de los individuos que la integran. Negocia el orden en el marco de relaciones de poder que se encuentran en general ya preestablecidas.

³⁸ Ampliar en "Historia de la técnica de los grupos operativos". Enrique Pichon Riviere. Editorial Nueva Visión. Año 1985. Página 233.

³⁹ Leonardo Schvarstein. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Paidós. Año 1992. Página 46

⁴⁰ Leonardo Schvarstein. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Paidós. Año 1992. Página 47

Estos roles se “juegan” en un “escenario” que se dispone diariamente. Pero en lo cotidiano también está el encuentro con lo nuevo y, comunicación mediante, la organización o el grupo “requieren” del individuo otros comportamientos. Así, además de los roles prescritos desde lo formal, queda espacio para desarrollar otros menos explícitos pero ampliamente frecuentes en la dinámica grupal: aparecen los líderes de tarea: quien lidera la realización y organización del grupo en torno a la tarea; los líderes de la resistencia o los saboteadores: aquel que consciente o inconscientemente estructura una red que obstaculiza el logro de los objetivos; el chivo emisario: aquel en el que el grupo deposita todo lo malo, etc.

El sujeto ocupa un espacio en la organización a través de un rol. Su análisis, la resolución de conflictos entre roles antagónicos, la lectura de los sistemas vigentes y su impacto en la configuración de la relación individuo-organización resulta imprescindible cuando se busca la eficacia del sistema total. Sin embargo tan difícil como el desafío que esta perspectiva plantea es el tener claro constantemente la ética desde la que es convocado el consultor a intervenir. Si el sujeto ha de ser lo primordial, entonces habrá que reconocer que perdemos de vista la viabilidad organizacional y viceversa.

2.3 El consultor y la intervención en el campo grupal

Un fenómeno permanece inexplicable hasta que el campo de observación es lo suficientemente amplio como para incluir el contexto en que dicho fenómeno tiene lugar. Así, la actividad del consultor va permanentemente de lo general a lo particular y viceversa. Incluye en todo ese recorrido el escenario necesario y suficiente para comprender y significar el conflicto con el cual la organización revela su ineficacia, y contradice por tanto la esencia de su lógica.

Intervenir para contribuir al cambio organizacional requiere dos acciones simultáneas: intervenir en lo explícito para organizar el cambio, e intervenir en lo implícito para promover el aprendizaje de nuevas formas de vínculo y comunicación que faciliten la realización de la tarea. “El proceso de esclarecimiento en un grupo tiende a hacerse dialéctico, es decir, a romper las situaciones dilemáticas, las que caracterizamos como situaciones que impiden el cambio, porque los problemas se

plantean en forma dilemática como opción entre el si y el no, donde no hay posibilidades de solución. Son opuestas a las situaciones con solución, que son las situaciones dialécticas, donde a través del proceso de interjuego se maneja el problema hasta resolverlo en forma de una solución, que es una síntesis que se transforma a su vez en un punto de partida de una nueva situación dialéctica"⁴¹.

El énfasis durante el trabajo grupal estará centrado en la trasmisión de capacidades, valores y herramientas para la apropiación por parte de la organización de aquellas capacidades nuevas puestas a su servicio. El moderador-consultor cumple el rol de ayudar a los miembros a pensar. Si su estrategia de inclusión ha sido efectiva, podrá actuar como co-pensador contribuyendo a disminuir los altos montos de ansiedad que provoca la nueva situación (miedo al ataque o miedo a la pérdida)⁴². "Opera en el campo de las dificultades de la tarea y la red de comunicaciones⁴³". Desde una perspectiva metodológica, técnicas, intervenciones e indicadores elegidos tendrán como propósito centrar al grupo en la tarea, potenciando las interacciones y abordando paralelamente y desde distintos dispositivos la resolución de los obstáculos que surgen en la marcha hacia los objetivos definidos.

Esta concepción del cambio tiene consecuencias metodológicas en la labor del consultor. La elección de actividades constituye el modo en que ha de provocar movimiento en un sentido determinado, es esencialmente una síntesis dinámica que se irá modificando a medida que provoque movimientos. Las actividades propuestas por el consultor para transformar la situación de la organización constituyen dispositivos que facilitan u obstaculizan el proceso de cambio. Su elección tiene que ver con aspectos de la organización, sus integrantes, el consultor, su formación académica, su experiencia, el marco teórico, el equipo de trabajo. Cada movimiento genera una nueva unidad de trabajo, situacional y contradictoria que ha de analizarse y resolverse en una labor común hasta que sea la organización quien analice y genere soluciones para aquello que le impide ser efectiva.

⁴¹ Enrique Pichon Riviere. El proceso grupal. Edición Nueva Visión. Año 1985. Página 238

⁴² Ampliar en Enrique Pichon Riviere. El proceso grupal. Edición Nueva Visión. Año 1985.

⁴³ Ibid. Página 153.

2.4 La importancia de la noción de tiempo

Los procesos de cambio organizacional requieren de planificación de los tiempos en los cuales se piensa ejecutar las actividades previstas pero también de una flexibilidad tal que se puedan alterar los cronogramas sin sacrificar la estrategia total. Los cambios culturales no ocurren en un abrir y cerrar de ojos, son procesos espiralados, que evolucionan en la medida que pueden ser comprendidos, aceptados y deseados.

Es en el tiempo que se visualiza el proceso que van realizando los agentes involucrados, el que devuelve el nivel de maduración alcanzado. Cada organización requiere un tiempo diferente. "Todo depende del tamaño de la organización, su complejidad y expansión geográfica, el tiempo disponible a los gerentes involucrados y de muchos otros factores, entre ellos las exigencias prioritarias de otros problemas en determinado momento"⁴⁴.

Sin duda no se puede afirmar cuanto va a llevar -a priori- el tránsito por todas las instancias que se han planificado para obtener los productos deseados. Sin embargo dicha estimación debe hacerse y su adecuación ajustarse de mutuo acuerdo respetando los logros alcanzados y legitimados por los distintos agentes involucrados.

2.5 La elección del momento oportuno

Tan importante como la consideración del tiempo de maduración de la organización, de su tiempo de aprendizaje, es la consideración del momento en el que se va a iniciar el proyecto. Se trata de contestar a la pregunta: ¿Es el momento oportuno para este proyecto?. ¿Están dadas ciertas condiciones mínimas para iniciar el cambio?. ¿Se pueden generar artificialmente?.

Responder adecuadamente esta pregunta parece ser determinante a la hora de evaluar el resultado final obtenido. En general, diversos estudios de investigación

⁴⁴ Abramson y Helset. Programación para la mejora del rendimiento en las empresas. Serie Desarrollo Empresarial. OIT. Pagina 28

sugieren que algunas condiciones deben darse para que el esfuerzo a realizar sea efectivo.

Algunas de dichas condiciones son las siguientes. El consultor debería reflexionar sobre ellas durante su planificación ya que su presencia o ausencia podría ser concluyente para decidir la aplicación o no del plan de acción:

- Evaluar la *existencia* de ciertas *condiciones inherentes al un cambio organizacional favorable*.
 - a. **Presión hacia el cambio**⁴⁵: los integrantes deben estar presionados a desarrollar y sostener una actitud favorable hacia los cambios. Esta presión puede tener diversos orígenes. La información disponible se incluye en el análisis de los involucrados.
 - b. **Intervención de alto nivel**: Esto es, debe haber integrantes situados en las posiciones claves de la organización que lideren y participen del proceso.
 - c. **Diagnóstico y participación**: Debe contarse para la identificación de problemas y planificación de mejoras con los niveles de gerencia adecuados.
 - d. **Invención de nuevas soluciones**: Implica la existencia y desarrollo de una actitud creativa orientada a la solución de problemas y selección de objetivos y estrategias.
 - e. **Experimentación de nuevas soluciones**: Debe existir disposición para asumir riesgos y experimentar nuevas soluciones.
 - f. **Refuerzo de resultados positivos**: La revisión y la premiación resultan premisas indispensables para pensar en cambios sostenibles en el corto y largo plazo.

⁴⁵Abramson y Helset. Programación para la mejora del rendimiento en las empresas. Serie Desarrollo Empresarial. OIT.

g. **Disposición económica:** Debe existir disposición para desviar recursos o agregar nuevos destinados al cambio a iniciar.

- Evaluación del *momento histórico – social que transita la organización o la rama de industria*. Esto es, existen situaciones más favorables para que una organización pueda poner en movimiento su estructura para adecuarse a los cambios que le son exigidos. Pueden existir beneficios externos o grandes turbulencias que favorezcan o impidan que la atención de gerentes y directores canalicen energías en el proceso de cambio.
- Evaluación de las *relaciones de poder existentes en la organización*. Este análisis implica evaluar las fuerzas de los distintos grupos que es posible diferenciar.
- Identificación de *otras variables demográficas o sicográficas* que puedan afectar la aceptación de técnicas u actividades.

Los resultados obtenidos pueden indicar por ejemplo que:

- La organización no transita un momento adecuado para efectuar cambios.
- Que el poder dentro de la organización está segmentado de tal forma que obliga a la selección de una estrategia central y otras secundarias.
- Que conviene aislar a una parte de la organización del proceso o que por el contrario conviene iniciar el cambio en una unidad que actuará como motor del cambio.
- Que las actividades de capacitación son esenciales o secundarias.
- Que las actividades de intervención en el grupo son centrales para disminuir la conflictividad latente.
- Que el nivel de conflictividad entre subsistemas es muy alto y conviene iniciar primero un proceso de disminución de antagonismos y dilemas.

“Teniendo presentes los puntos mencionados, tiene que quedar claro como el mensaje de que tanto la alta gerencia como los consultores implicados necesitan de

mucha cautela. No hay que apresurarse a emprender esfuerzos de gran escala antes de sentirse seguro de que existen factores positivos suficientes para contar con una probabilidad razonable de éxito. En otras palabras hay que estar seguro de que las condiciones globales son favorables. No hay razón para programar concientemente un fracaso.”⁴⁶

2.6 El SML en la programación del diálogo consultor-empresa

La estrategia de intervención establece el cómo esta pensado que una organización pueda transitar desde una situación actual a otra deseada. Tal como fue señalado, su diseño contiene un conjunto de supuestos por parte de quien actúa como agente corrector sobre la cultura de la organización, su estructura de poder, su modo de comunicarse y su capacidad para transitar cambios de identidad. Hasta aquí se han visto algunos aspectos teóricos importantes desde el punto de vista teórico a tener en cuenta en la preparación de la intervención a nivel grupal.

Ahora, se hace necesaria una herramienta que proporcione el marco adecuado en el que incluir todos estos conceptos que se han considerado relevantes desde el punto de vista teórico. Se requiere de un modelo que proporcione un marco ordenador de la actividad de intervención.

Tal rol lo cumple el Sistema de Marco Lógico. Se selecciona como tal en virtud de su posibilidad de:

- Facilita el *reconocimiento rápido del camino* seleccionado. Una estrategia es elegida entre varias por su potencial para obtener mejores resultados en un tiempo acotado. Es una construcción y al igual que en la arquitectura, la posibilidad de visualizar la globalidad del proyecto, es importante para evaluar la conjugación armónica de los distintos componentes, obtener una representación gráfica clara de los aspectos centrales, ponderar el grado de coherencia con el que se han diseñado las distintas fases y el cómo se

⁴⁶ Abramson y Helset. Programación para la mejora del rendimiento en las empresas. Serie Desarrollo Empresarial. OIT. Página 17

efectúa el pasaje de una a otra. "Con qué" tiene que ser coherente con "como".

- *Facilita la organización:* La estrategia de intervención implica cooperación y participación de muchas personas. Ya se trate de la distribución de actividades entre colaboradores del consultor o de planificar las instancias de participación, la visualización aproximada del movimiento de personas que está implícito en el proyecto no suele ser una tarea fácil. Esta herramienta facilita la tarea de seguir gráficamente la coherencia con la que se ha construido una estrategia de participación. A través de la descripción sintética de las actividades a generar (insumos) y de los productos a obtener el consultor puede intuir la movilización de personas que va a generar, el grado de legitimación que esta movilización le puede ir otorgando, el grado en que su diseño respeta la lógica dominante, el nivel de cooperación externa que se requiere y los momentos en los que resulta adecuada su inclusión.
- *Obliga a la explicitación previa de riesgos potenciales y no controlables por el consultor:* la habilidad de quien elabora una estrategia reside fundamentalmente en su capacidad para sorprender la defensa del contrario. En un proyecto de cambio organizacional la resistencia es un rol que se juega voluntaria o involuntariamente. La estrategia de intervención tiene en primer lugar que abrirse un espacio desde el cual sea posible incluirse. Una buena estrategia se caracteriza en general por mirar los mismos recursos disponibles para todos desde una perspectiva diferente -que más tarde resulta obvia-, por una evaluación equilibrada del riesgo y el cuidado de los recursos disponibles. Sin embargo ocurre que la estrategia se piensa a partir de un conjunto de recursos disponibles o a entregar, sobre un contexto que describe quien se mueve cotidianamente allí. Cambios imprevisibles en la dotación de recursos o en el contexto al que pertenece la organización pueden provocar el fracaso de todo el proyecto. Hay algunos de esos cambios que la experiencia o la intuición permiten imaginar. El sistema de marco lógico obliga a ese ejercicio imaginativo. Este análisis facilita el

establecimiento de acciones preventivas y genera un marco en el que el resultado esperado es factible de ser alcanzado.

- *Disminuir la tendencia a adjudicar a terceros el no logro de determinados objetivos.* Por lo expuesto en los puntos anteriores, resulta más sencilla la identificación de errores propios en la visualización de requerimientos asociados al cumplimiento de los productos garantizados.
- *Facilita el seguimiento de la globalidad del proyecto.* Tal y como facilita la lectura de la totalidad del proyecto cuando ha sido diseñado, allana su seguimiento posterior. Cuando se inicia la intervención en el campo ocurren movimientos, a veces los mismos pueden resultar de tal intensidad o sentido que su reconocimiento obliga a modificaciones en la estrategia de intervención inicialmente planteada. La estructura gráfica de la herramienta permite que de ser necesario cambiar en alguna parte el diseño, sea posible “ver” como dicho cambio afecta la totalidad del proyecto. Como no resultará muy complejo imaginar, la posibilidad de visualizar todas estas repercusiones está muy ligada a la experiencia del consultor y a la batería de herramientas tecnológicas con las que esté apoyando su trabajo.

A través de la realización de sucesivos análisis, etapas y actividades se muestra un camino a partir del cual parece más sencilla la consecución de los distintos objetivos. Se organizan los dispositivos decisores disponibles para que sean funcionales al plan de cambio y se sistematiza su acción en pro de armonizar las decisiones necesarias para que la organización se mueva en torno a sus nuevos objetivos.

3 EL SISTEMA DE MARCO LÓGICO Y LA PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La razón más frecuente para iniciar un proyecto de Cambio Organizacional es la búsqueda de la mejora en la eficacia y eficiencia de la organización. Sin embargo lograr que dicha búsqueda culmine en un proyecto concreto, y que este además se cumpla es una tarea mas compleja. Casi todas las empresas están mas preparadas para dominar la realización de su actividad habitual que para definir y gestionar aquellas operaciones que cambien o reestructuren su visión y forma de relacionarse con el medio.

En el tránsito de la situación actual a la deseada, la organización se ve enfrentada con frecuencia a algún tipo de operación diferente a la habitual. A veces se trata de un conjunto acotado de actividades y son gestionadas sin problema (una promoción especial, la apertura de un nuevo local son ejemplos de ello). En otros momentos, se visualiza la necesidad de un cambio mas profundo, que alcance a toda la organización. En este caso, es fundamental que el desafío se encare como un proyecto. De lo contrario es altamente probable que las cosas que se quieren cambiar terminen archivadas en un cajón o que el número de vicisitudes y contratiempos a los que deban enfrentarse quienes han decidido encarar el desafío, sea tan alto que se abandone a mitad de camino.

La técnica en la que se apoye la planificación debería permitir al menos:

- la inclusión de los caminos propios de legitimación que tiene la organización bajo análisis, incluidos los niveles de dirección pertinentes, los espacios legitimadores existentes, los agentes relevantes;
- que cada parte del problema sea resuelto con el enfoque más pertinente. Distintas partes de la organización pueden requerir soluciones diferentes, por ejemplo cuando un proyecto se piensa para conglomerados compuestos por distintas unidades de negocios.
- la evaluación de la coherencia y consistencia de todas y cada una de las partes componentes del proyecto.

Como se podrá comprobar a lo largo de su presentación, la herramienta que aquí se elige como instrumento de planificación y gestión – el Sistema de Marco Lógico – satisface esas demandas. Desde el análisis inicial para la identificación del problema, de los objetivos, de los involucrados, de las alternativas posibles hasta la elaboración de la matriz en un orden determinado, el marco lógico facilita la inclusión de las distintas racionalidades operantes y opciones existentes. En forma sencilla y gráfica queda expuesto en pocas palabras y resumido en momentos la complejidad de una tarea que tendrá durante su transcurso avances y retrocesos varios.

Brinda la posibilidad de ir mirando el avance del proyecto con la distancia necesaria para evaluar los distintos impactos que se van generando, las estrategias seleccionadas, las técnicas empleadas o la efectividad de los espacios elegidos para dirigir y sostener el cambio planificado. Empleada con plasticidad, la técnica facilita la introducción de modificaciones que tengan como objetivo lograr la continuidad y fluidez del proceso. El tiempo necesario para esto queda sugerido por eventos. El cambio queda ligado a la concreción de logros legítimos.

3.1 El proyecto de cambio organizacional

Los procesos de cambio someten a las empresas a la realidad de tener que aventurarse a desafíos de gran envergadura. El contexto obliga a revisar permanentemente el rumbo, a estar atento a cada una de las distintas variables que reflejan la evolución de la organización. De esta forma, la gestión asume un rol integrador y organizador de recursos y decisiones.

Apoyada en proyectos, prepara decisiones, organiza la ejecución y traduce la estrategia en acción. Un proyecto es una "... operación, (que) por tener características diferentes de las que se presentan en las actividades de la explotación habitual, es difícil de gestionar eficazmente."⁴⁷Según Pereña Brand un

⁴⁷ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Ediciones Diaz de Santos 1991. Página 9.

proyecto es “una operación de envergadura y complejidad notable, de carácter no repetitivo, que se acomete para realizar una obra de importancia”⁴⁸.

El cambio organizacional es en sí mismo un proyecto. Hay múltiples criterios que permiten diferenciar un proyecto de una actividad rutinaria o una función. En los párrafos que siguen se toman las características de los proyectos que señala el autor mencionado más arriba.

En general se trata de un *desafío importante*, encaminado a mejorar los resultados de la empresa y que tendrá consecuencias sobre su modo de hacer o plantearse en el mercado que pueden llegar a ser impactantes.

Requiere de inversiones en cantidad y calidad específicas y a menudo importantes. Inversiones que además se realizarán en distintos momentos del tiempo y que deben estar coordinadas de antemano.

Es *discontinuo*. Tiene un comienzo y final predeterminado. Si bien el cambio es un fenómeno continuo, implica a todo nivel ir pasando de una situación actual a otra deseada. Para ese pasaje ha de fijarse un plazo. El cambio no puede ser un proceso cuyo horizonte de finalización no esté claro para todos los involucrados.

Es de notable dinamismo. Cualquiera que haya participado de un proceso de cambio organizacional lo puede corroborar. Quienes trabajan en él parecen estar hipnotizados con la cantidad de actividades y tareas que se deben ejecutar en plazos generalmente cortos y altamente relacionados. Esto lo dota también de una suerte de irreversibilidad. Durante el avance se toman decisiones que afectarán el conjunto de relaciones que se establecen en la empresa para siempre.

Esta sometido a fuertes y variadas presiones externas. Competencia, estado, proveedores, clientes, socios. Todos y cada uno de los que se relacionan con la empresa en su actividad cotidiana están interesados en que la misma sea capaz de ajustarse a sus demandas siempre cambiantes.

⁴⁸ Ibid. Página 9.

Hasta aquí la enumeración de algunas singularidades que hacen del proyecto de Cambio Organizacional, un desafío particular. Sin embargo, no ha de concluirse por esto que se trata de una actividad “que requiere el conocimiento de formulas esotéricas⁴⁹” para lograr los objetivos que se ha trazado. “Se trata de trabajar con más rigor, haciendo el esfuerzo de voluntad de aplicar principios de buena administración y de sentido común, con la ayuda de técnicas de gestión que en parte son comunes a otras actividades empresariales y, en parte, específicamente concebidas para la dirección de operaciones especiales”⁵⁰. A continuación se presenta el Sistema de Marco lógico, tantas veces mencionado. Se trata de un modelo a emplear para la planificación de la estrategia de intervención por parte de un consultor. Esto, sin embargo no invalida que pueda ser alguien de la empresa, quien como director de proyecto, lo emplee con el objetivo de alcanzar los resultados por todos deseados.

3.2 El Sistema de Marco Lógico

Este sistema también conocido como Estructura lógica o Marco lógico del proyecto es una herramienta concebida inicialmente por la Agencia para el Desarrollo Industrial de Estados Unidos ⁵¹para la evaluación de proyectos de diversa índole a fines de los años 60 y principios de los 70 y luego a principios de los 80 por la GTZ (Alemania). Ofrece herramientas para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos.⁵²

En la tarea de evaluar solicitudes de financiamiento continuamente, los organismos internacionales de ayuda enfrentaban cotidianamente la lectura de cientos de iniciativas cada una de las cuales estaba presentada en forma diferente. La necesidad de fijar criterios para la información a incluir, de aclarar los objetivos de cada opción, de no rechazar propuestas que podían ser además de viables, muy constructivas, concurrió en la creación de un formulario que homogeneizara las

⁴⁹ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Ediciones Diaz de Santos 1991. Introduccion.

⁵⁰ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Ediciones Diaz de Santos 1991. Introduccion.

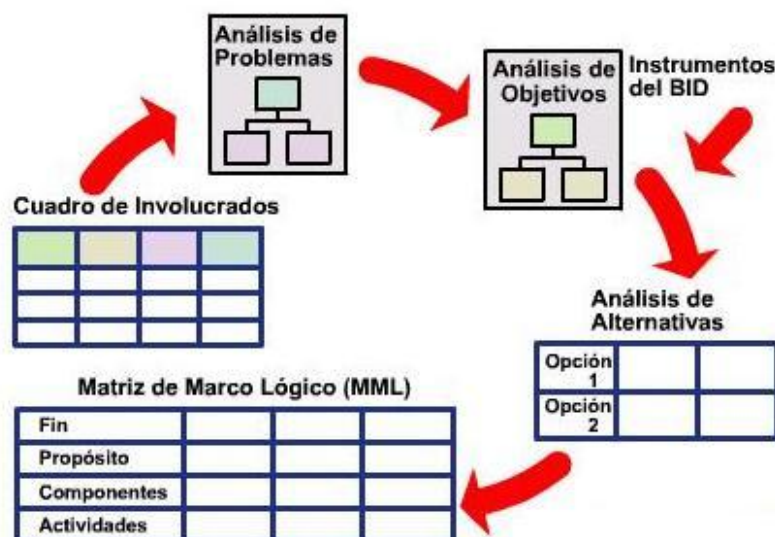
⁵¹ BID. Escuela Interamericana de Educacion Publica. Proyectos de desarrollo: planificacion, implementacion y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1.

⁵²[http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

presentaciones. El SML estructura el proceso de planificación y permite que sea comunicada la información esencial del proyecto.

“La estructura (en la que finalmente se resume) abarca un conjunto de conceptos interrelacionados que definen por qué un proyecto está siendo desarrollado y qué debe hacerse para alcanzar el resultado deseado. Incorpora en un solo formato, dos tipos de pensamiento: una lógica vertical, que aclara la razón por la cual se llevará a cabo el proyecto (por qué); y una lógica horizontal, que aclara qué va a ser producido y de qué manera se puede prever el suceso (con qué)⁵³”.

CUADRO 1: EL SISTEMA DEL MARCO LÓGICO⁵⁴



Concebido como lineamiento, la matriz en la que resume toda la información obtenida, permite “ver” el conjunto de decisiones que se han tomado, el grado de legitimación con el que cuentan, el grado de efectividad que se le adjudican y los puntos de control en los que se verificara la validez de la hipótesis de trabajo concebida inicialmente.

A través de esta herramienta se puede:

- Resumir en un solo gráfico las distintas fases del proyecto

⁵³ Ver BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1.

⁵⁴ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

- Definir la periodicidad e índole de los controles a efectuarse
- Realizar una evaluación continua y consistente del proyecto. Exige la definición a priori de los criterios y medios de verificación adecuados.
- Obtener una visión inmediata del estado del proyecto
- Verificar el estado de eficiencia de la ejecución
- Identificar los niveles de acuerdo a los subproyectos que deban conformarse.

Se han señalado sin embargo algunas desventajas como instrumento de planificación que conviene enumerar ⁵⁵:

- Exige un conocimiento profundo de las características del proyecto.
- Requiere determinación previa del nivel desde el cual ha de abordarse
- Requiere determinación de los supuestos que pueden hacer al éxito o fracaso del proyecto.
- Implica determinar las acciones que escapan a la órbita del gerente del proyecto y que dependen de un nivel siguiente de dirección.
- Es necesario definir con claridad las acciones a implementar lo que se traduce en cierta rigidez.
- El control se debe apoyar adicionalmente en otras fichas y reportes a los incluidos en la matriz.

Estas ventajas y desventajas han sido planteadas mayormente por técnicos que trabajan con la herramienta en un ámbito de planificación y evaluación de proyectos presentados a bancos o instituciones de desarrollo. Sin embargo, se trata de una mirada crítica desde la perspectiva de herramienta- fin para el cual fue creada. Este trabajo pretende mostrar que si es empleada como instrumento de planificación, seguimiento y control de un proyecto, y acentuando el énfasis en su potencial gráfico, algunas de esas desventajas desaparecen.

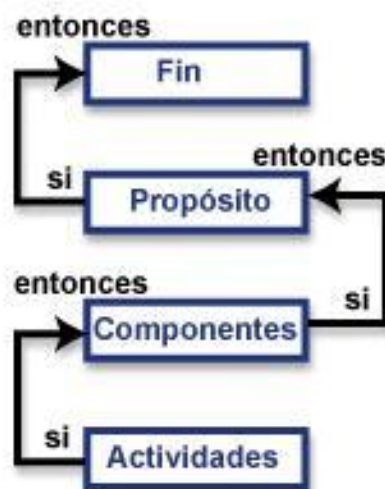
⁵⁵ Ver BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1.

3.3 El proceso del SML

En el enfoque del ML, un proyecto se ve como una serie de hipótesis causalmente ligadas. Estas se describen en los niveles de Actividades, Componentes o Productos Esperados de la Investigación, Propósito del Proyecto y Fin del Proyecto.

Las hipótesis se ligan de la siguiente forma:

Sí	Se llevan a cabo ciertas Actividades,	entonces	se obtendrán los Componentes o Productos
Sí	se obtienen los Componentes o Productos,	entonces	se podrá alcanzar el Propósito del Proyecto
Sí	Se logra el Propósito del Proyecto,	entonces	se podrá alcanzar el Fin del Proyecto



CUADRO 2: EL PROCESO DEL MARCO LÓGICO ⁵⁶

La certidumbre de las primeras hipótesis puede ser alta, porque los elementos dependen en su mayoría del equipo que desarrollará el proyecto. Las siguientes hipótesis son más inciertas, pues se tiene menos control sobre los riesgos del entorno que le pueden afectar.

Las incertidumbres del proceso se explican por los factores externos en cada nivel. Estos factores están en gran parte fuera del control del responsable del proyecto y son supuestos que se deben considerar, pues de no cumplirse en la realidad, pudieran evitar que el proceso sea un éxito.

La separación vertical y horizontal del proyecto facilita la visión total de la globalidad del proyecto. Para el consultor que se lo plantea, queda claro que está dentro de su alcance y que debería ser capaz de garantizar (división horizontal).

⁵⁶ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

Quedan también claramente aislados los elementos controlables de aquellos que no lo son. La consideración de los factores que podrían actuar en contra del logro de los objetivos a cada nivel permite prever el grado de cumplimiento probable.

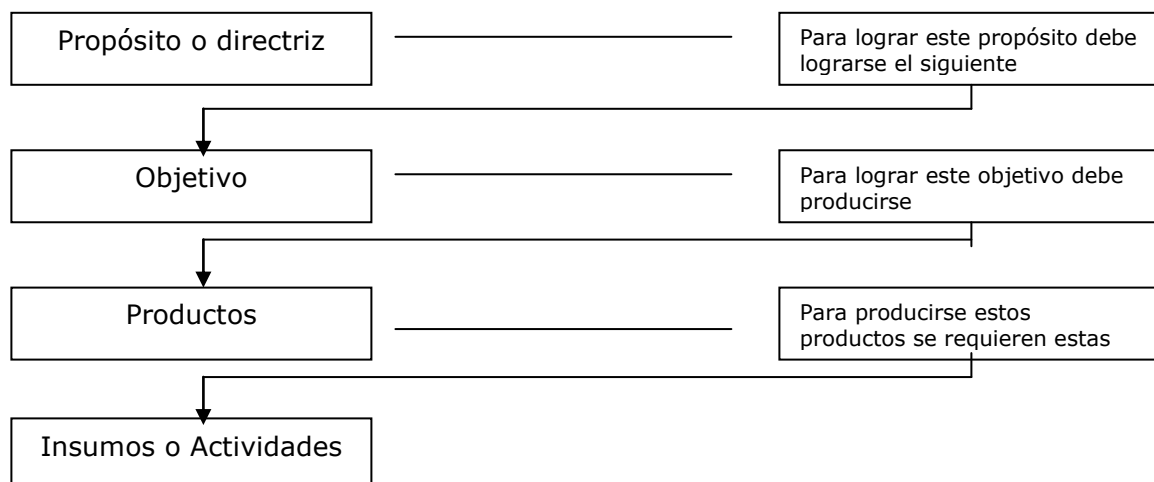
3.4 El soporte lógico del modelo

Un buen proyecto requiere consistencia entre la lógica vertical y horizontal. La lógica vertical aclara la razón por la que se está llevando a cabo el proyecto. La lógica horizontal muestra de que manera se puede lograr. Para que un proyecto elaborado de acuerdo a esta herramienta esté correctamente diseñado se requiere verificar una serie de condiciones lógicas. Se trata en su mayoría de condiciones necesarias pero no suficientes para garantizar el éxito. Tal y como es conocido por quienes trabajan en el área de consultoría, la planificación es una herramienta que mejora la gestión de un cambio organizacional pero que no lo garantiza de ninguna manera. Existen diversos factores adicionales que condicionan el logro de los objetivos propuestos inicialmente.

3.4.1 La lógica vertical

A través de la lógica vertical se establece en definitiva la razón por la cual se llevará adelante el proyecto. La consistencia se alcanza cuando se logra que las condiciones establecidas en un nivel sean las necesarias y suficientes como para alcanzar el nivel siguiente⁵⁷. El árbol de decisiones que hayamos diseñado resultará fundamental para construir un camino consistente. Esta exigencia es denominada "concepto clave A". Se trata de probar que se está cumpliendo con la lógica vertical del proyecto. Gráficamente se expresa de la siguiente forma:

⁵⁷ Ampliar en BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1.



CUADRO 3: COMO VERIFICAR LA LÓGICA VERTICAL.⁵⁸

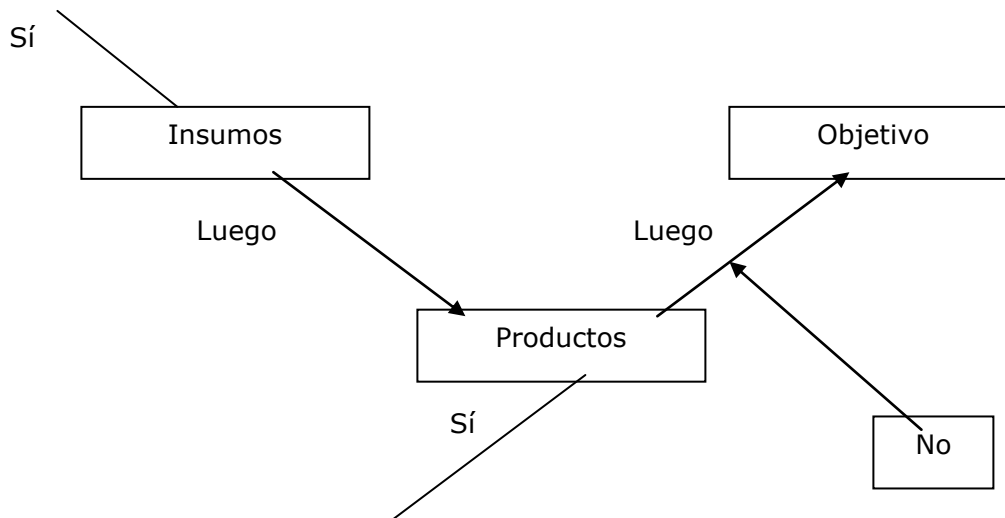
3.4.1.1 Concepto clave B

Otra condición a observar con relación a la lógica vertical es el siguiente: “la existencia de productos no comprueba el objetivo. La existencia de productos es, pues, una condición necesaria para alcanzar el producto pero no suficiente. El concepto clave B indica que para la comprobación de los productos y del objetivo, se deben hacer verificaciones independientes⁵⁹” Ver cuadro N° 4.

Esta es una condición relevante para el proyecto y puede condicionar su éxito. El consultor se compromete a entregar productos. Este constituye su aporte al logro de los objetivos de la organización. En ellos queda asentada su experiencia y conocimiento. Si luego de efectuar todo el trabajo, resulta que los productos entregados no modifican la situación por la que fue contratado y no se alcanzan los objetivos, el desgaste emocional que sufren los protagonistas condiciona su posterior predisposición a nuevas experiencias de cambio y pone en peligro el éxito de todo el proyecto. Entonces tan importante como contar con objetivos claros, es diseñar el proyecto de forma tal que a través de las distintas etapas se obtengan productos que vayan demostrando el cumplimiento sucesivo de objetivos. A continuación se detalla gráficamente en que consiste el proceso del concepto clave B.

⁵⁸ Ver figura 14 BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1

⁵⁹ Ibid.

CUADRO 4: PROCESO DEL CONCEPTO CLAVE B.⁶⁰

3.4.2 La lógica horizontal

Una vez definida la primer columna, el marco lógico requiere que lo planificado se ejecute. Para ello exige que se definan a priori las evidencias que comprueban que demuestran que se cumplieron los eventos previstos. En primer lugar se definen los indicadores que muestran cuando se considera que el objetivo planteado se alcanzó. En segundo lugar, se deben explicitar los medios de verificación. O sea, los medios a través de los cuales se verificará efectivamente la realización de cada insumo, producto u objetivo.

La ventaja de elaborar a priori este trabajo, es que permite ir evaluando durante la realización la validez del rumbo elegido. Con el camino trazado a priori, el consultor solo tiene que asegurarse que las actividades se realicen para que sea posible obtener los productos comprometidos. Si empieza a ocurrir que las actividades no se pueden cumplir de la forma planificada, o los resultados obtenidos difieren de los deseados se puede rápidamente revisar la estrategia o los supuestos previstos. Lo mismo ocurre con los medios de verificación. Obtener la información precisa para elaborar un indicador requiere que se planifique el cómo y el dónde se ha de obtener dicha información. Pensar a priori en los medios a través

⁶⁰ Ver figura 16. BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1. Pág. 263.

de los cuales se verificará la realización de una actividad específica ayuda a anticiparse al problema de que tales medios no existan y por lo tanto -de ser imprescindibles- su diseño y aplicación anticipados.

La lógica horizontal se manifiesta en todos los niveles de la matriz y su consistencia se revisa a través de los conceptos claves C, D y E.

3.4.2.1 Concepto clave C

Se llama clave C a la necesidad de establecer indicadores objetivamente verificables y medios de verificación correspondientes. Para el marco lógico, "objetivamente verificables" significa "absolutamente realistas". Habitualmente se prefieren los indicadores cuantitativos frente a los cualitativos. Sin embargo ambos pueden ser utilizados siempre y cuando "reflejen evidencias que puedan ser verificadas *objetivamente*, sin ninguna consideración en lo tocante a su naturaleza cuantitativa o cualitativa"⁶¹

Aquí conviene nuevamente diferenciar el uso corriente de la herramienta y el que aquí se explora. La posibilidad de que esta matriz sea empleada solamente por el consultor para apoyar su tarea de planificación permite ser más flexible y creativo a la hora de elegir indicadores. En reiteradas oportunidades un cambio organizacional se ve reflejado en pequeñísimos cambios culturales. Los mismos son de invaluable ayuda a la hora de comprobar o corregir estrategias de intervención. Desde la perspectiva de los diseñadores de esta herramienta, es altamente probable que la mayoría de tales "señales" no se puedan considerar una medición "absolutamente realista", sin embargo en este caso si podrán ser incluidos en la evaluación del logro de un objetivo.

Es importante recordar que el concepto clave B establece que el cumplimiento de los productos no conduce necesariamente al cumplimiento de los objetivos. La elección de indicadores tiene que incluir tal condición y establecer indicadores independientes para productos y objetivos. En la siguiente tabla se muestran algunos ejemplos de indicadores independientes para ambos conceptos.

⁶¹ Ver BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1. Página 266.

Producto	Indicador	Objetivos	Indicadores
Distribución de alimentos.	de Toneladas de alimentos consumidos	Prevenir la subnutrición	Incidenca de subnutrición y males correlacionados.
Sistemas de irrigación	Existencia de una red de irrigación. Personal entrenado Esquema o programa de utilización.	Mejor aprovechamiento de cosechas	Rendimiento de la cosecha por hectárea.

3.4.2.2 Concepto clave D

Este concepto clave hace referencia a la importancia y necesidad de establecer a priori la mayor cantidad de elementos importantes para el éxito del proyecto que escapen al control de quienes lo planifican. Para ello el técnico cuenta con la información que le aportan los análisis previamente descritos: los testimonios obtenidos durante el análisis de los involucrados, la descripción de los problemas durante el análisis de los mismos, son instrumentos adicionales para obtener información que permita hacer un listado de todos los que se consideran supuestos para elegir luego los que se consideran más importantes y tienen alguna probabilidad de ocurrencia.

3.4.2.3 Concepto clave E

Este concepto establece concretamente que " el marco lógico, además de ser un instrumento de presentación del proyecto es básicamente un dispositivo destinado a la evaluación y al replaneamiento del proyecto ⁶²".

3.5 Concepto de nivel en el Marco Lógico.

En este punto conviene recordar algo que se mencionaba mas arriba: muchas veces es difícil establecer que es objetivo, que es producto, que son

⁶² Ver BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1. Página 270.

insumos o actividades de un proyecto. La dificultad radica en que un mismo planteo puede ser considerado una cosa u otra dependiendo del nivel en el que se está trabajando.

CUADRO 6: APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE NIVEL EN EL MARCO LÓGICO.⁶³

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Resumen descriptivo
Directriz					Aumentar el nivel cultural
Objetivo	Directriz				Desarrollar enseñanza universitaria
Producto	Objetivo	Directriz			Instalar Universidad
Actividad (Insumo)	Producto	Objetivo	Directriz		Construcción de los edificios
	Actividad (insumo)	Producto	Objetivo	Directriz	Áreas para campus
					Recursos para la construcción
					Recursos para adquirir área
		Actividad (insumo)	Producto	Objetivo	Proyecto arquitectónico
			Actividad (insumos)	Producto	Aprobación de los recursos por el congreso
				Actividad (insumo)	Proyecto recursos presentado

La definición de estos niveles en el área de cambio organizacional, está estrechamente ligado al alcance que se le ha definido al proyecto y al grado de "intromisión" que le está permitido al consultor. De su análisis puede surgir que el objetivo que se está buscando pertenece a un nivel, pero "no está autorizado" a efectuar todas las actividades que permitirían "entregar los productos - medios" que resuelven la contradicción que ocasiona el conflicto.

⁶³ Figura 26. BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1.

Es en este momento de planificación de gabinete que deben realizarse todas las consultas necesarias que permitan resolver esa contradicción, de lo contrario es altamente probable que el proyecto este destinado al fracaso.

3.6 Componentes del SML

En general los proyectos son realizados como respuesta a un problema. Dicho problema tendrá diversos orígenes pero configura -a los efectos de la organización- una situación insatisfactoria o mejorable. Se llama a dicha situación, la "Situación Actual". Luego, habrá una situación satisfactoria a la que se aspira: "Situación Futura Deseada". La intervención tendrá como objetivo transformar la situación actual en deseada.

El SML propone dos tipos de análisis diferentes para diagnosticar la situación actual –el Análisis de Involucrados y el Análisis de los problemas - y otros dos para caracterizar mas específicamente la situación deseada – el Análisis de los objetivos y el Análisis de Alternativas.



CUADRO 7: ANÁLISIS COMPONENTES DEL SISTEMA DE MARCO LÓGICO ⁶⁴

La información obtenida se resume en una matriz, la Matriz del Marco Lógico (MML) . Se trata de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas en la que se resumen los lineamientos generales de la intervención a efectuar por un técnico para lograr que se cumplan ciertos objetivos. Como estructura que sintetiza un

⁶⁴ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

conjunto de conceptos, requiere de consistencia lógica vertical y horizontal; como producto, cumplir con las reglas de diagramación que impone.

3.6.1 Diagnóstico de la Situación Actual

La lectura de la realidad es un trabajo que ha de hacerse necesariamente por aproximaciones sucesivas. La construcción de un juicio técnico acertado está íntimamente relacionado a la posibilidad de formular hipótesis de trabajo con fuerte consistencia lógica. Si el conjunto de percepciones intuitivas a través de las cuales se va construyendo la realidad organizacional no se ordena, comprueba y analiza, difícilmente se pueda establecer una estrategia de intervención exitosa.

El cambio no es un evento, es un proceso. Solo a través del transcurrir del tiempo se aprecia y expresa la diversidad de maduración de los actores que lo harán posible. Por tanto, el conocimiento de una organización no se resume tampoco en un conjunto de contactos, es también un proceso que requiere cierta progresión e implica acercamientos sucesivos a:

1. los involucrados
2. los problemas
3. los objetivos
4. las alternativas

Conocer las fuerzas en juego, sus problemas y los objetivos que se visualizan como soluciones posibles facilita la construcción de alternativas de acción.

3.6.1.1 Análisis de los involucrados

El diseño de una estrategia se inicia con la identificación de las personas, grupos y eventualmente instituciones que interactúan en el campo de influencia del proyecto. En el caso del cambio organizacional implicará a las personas, a los distintos grupos que conforman la organización, proveedores, clientes, fuerzas del mercado. En los proyectos de índole social este punto obliga al investigador a ubicar a los potenciales beneficiarios para lograr su compromiso en el aporte de recursos. Se trata de identificar cuales grupos apoyarían un determinado proyecto y cuales

se opondrían eventualmente. Abarcaría también a autoridades, comunidad de la zona de influencia, etc.

Este punto obliga a conocer la opinión de cada sector o grupo con relación a la problemática de la organización. Implica obtener información sobre:

- La percepción que los distintos involucrados tiene sobre el tema (incluir diversos puntos de vista).
- Los recursos de los que se dispone para contribuir a su solución. Se consideraran tanto los financieros como los no financieros. El poder de convocar una huelga o vetar una medida se puede considerar un recurso.
- La situación de cada sector o grupo con relación a la problemática: de que forma está o puede comprometerse en su solución.
- Las reacciones que podrían generarse entre los involucrados, en caso de aplicarse alguna estrategia que contribuya a solucionar la problemática.
- Los conflictos existentes o potenciales entre los involucrados.
- Los mandatos de las organizaciones de involucrados. "Es decir, la autoridad legal o estatutaria que tiene una organización para utilizar sus recursos para solucionar el problema (de desarrollo) u obstaculizar una solución del mismo"⁶⁵
- Las relaciones de poder vigentes y los ámbitos de legitimación en funcionamiento.
- La racionalidad preponderante en el dominio de las relaciones.

El análisis de involucrados, además de aportar información útil para el diseño del proyecto, proporciona elementos para entender los papeles que pueden desempeñar cada uno de los actores en la ejecución de la investigación y el posterior proceso de transferencia y adopción de resultados.

La información obtenida en este análisis se organiza en una matriz. En las filas aparecerán los grupos involucrados (tantos como se identifiquen) y en las columnas se ordenara la información de:

- intereses de cada grupo con relación al problema o proyecto,

⁶⁵ <http://www.iadb.org>. Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

- las condiciones negativas que origina el problema de la forma en que son percibidas por cada grupo,
- y los recursos y mandatos con los que cuenta cada grupo.

Cuadro de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo n			

CUADRO 8: EL CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS ⁶⁶

3.6.1.2 Análisis de los problemas

Obtenida la información, el análisis de los problemas se efectúa considerando los argumentos aportados. Se trata de componer una línea argumental que permita comprender la naturaleza del problema central que impide que la organización sea eficaz, armar el “ modelo lógico” en el que estara basado el proyecto.

Se construye un árbol de problemas, en el cual deben quedar expresadas las condiciones negativas percibidas por los involucrados con relación a la problemática que les preocupa en un encadenamiento vertical de tipo causa-efecto. De esta manera, los diversos argumentos aportados son redactados como condiciones negativas y se acomodan en diferentes niveles, quedando las causas en un nivel inferior a los efectos que estas producen.

Para la metodología del ML, la importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas. El

⁶⁶ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

fundamento de la lógica del modelo esta dado por la correcta definición de las relaciones de causalidad de los problemas.



CUADRO 9: EL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS ⁶⁷

3.6.2 La situación futura: El Análisis de objetivos

Para el SML "esta etapa considera que la solución de cada problema del árbol anterior constituye un objetivo o una situación deseable, por ello se conoce como análisis de objetivos o soluciones".

Implica la redacción en positivo de cada problema identificado conservando su lugar dentro del árbol. Lo interesante de formular la propuesta de esta forma es que los problemas que aparecían relacionados como causa – efecto se transforma en una relación de medio – fin.

También, y como resultado del análisis previo o del trabajo en común, puede ocurrir que para garantizar la integridad del esquema sea necesario modificar la redacción de los problemas o añadir nuevos que faciliten la obtención de los fines buscados. Si para alcanzar un fin debo alcanzar un nivel inmediato inferior que no fue incluido, es un buen momento de integrarlo.

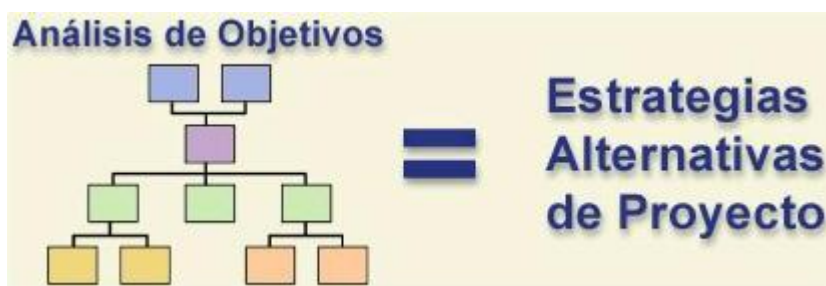
Finalizada esta etapa se cuenta con un árbol de problemas y objetivos claramente relacionados que facilitarán el planteamiento de alternativas de acción.

⁶⁷ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

Resolver los medios para alcanzar los fines teniendo en cuenta la información sobre recursos y mandatos del análisis de involucrados facilita la definición de la estrategia de intervención.

3.6.2.1 Análisis de alternativas

De este análisis se pretende resulten los Productos que el consultor y/o su equipo entregarán a la organización y que entienden son los que contribuyen a la solución del problema. Cada medio identificado en el árbol de objetivos se evaluará a través de diversos análisis.



CUADRO 10: EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS ⁶⁸

Las decisiones consideran:

- Los intereses de los beneficiarios del proyecto.
- Los recursos financieros disponibles.
- Los resultados de las diversas evaluaciones que se hayan podido realizar (financieras, sociales, etc.).

La importancia del análisis radica en que es de aquí que se desprende la estrategia con la que se va a buscar la obtención de la situación deseada. Los productos en los que se concretiza sintetizan conceptualizaciones y modos de transformar una realidad concreta. Un plan estratégico, un programa, son ejemplos de ello. La elección, por tanto, estará condicionada a las posibilidades y capacidades del equipo y/o el consultor.

⁶⁸ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

Es el análisis y la experiencia lo que permite establecer que medios serán convenientes para cada caso en particular. Sin embargo y considerando que la definición no garantiza los contenidos -dado que cada producto es diferente para cada técnico- conviene ajustar a priori las expectativas para evitar confusiones y problemas posteriores.

El compromiso que se asume debe ser realista. En este punto y previo al desarrollo de la matriz se debe realizar un paréntesis reflexivo que recorra una y otra vez la información recopilada para elegir los productos que realmente esta demandando la organización objeto.

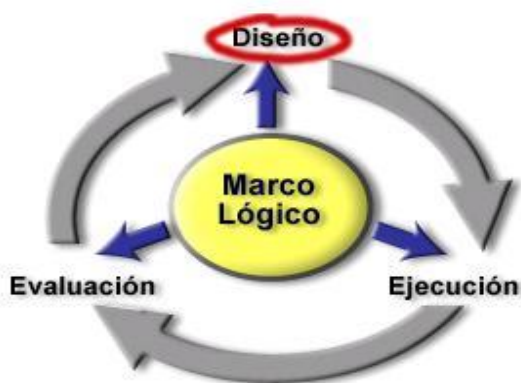
3.6.3 La Matriz del Marco Lógico.

La Matriz del ML es la herramienta gráfica que permite sintetizar toda la información obtenida a partir de la información obtenido en los análisis antes mencionados. Proporciona una visión global de lo que se pretende resolver con un proyecto, del proyecto mismo y de las responsabilidades de quien tiene bajo su responsabilidad la ejecución.

“Permite ver en un solo esquema los objetivos que se pretenden alcanzar encaminados a la solución de problemas identificados y muestra la manera cuantitativa de comprobarlo.

El SML obliga a quien diseña un proyecto a establecer sus objetivos, definir los indicadores de éxito del proyecto, identificar los medios para verificar los logros alcanzados por el proyecto, clarificar las relaciones lógicas de la planeación del proyecto, definir los riesgos cuya verificación condicionaría el logro de los objetivos, definir los recursos que se requieren para la implementación de los productos esperados de la investigación.”

“La MML también facilita la preparación de un calendario o Plan de ejecución del proyecto. Asimismo, constituye la base para el diseño de un Plan de Seguimiento del Desempeño y Evaluación, al proporcionar los objetivos, los indicadores y las metas.



En el BID, la MML constituye la piedra angular del sistema de seguimiento de la cartera, para los proyectos en ejecución, por medio del Informe de Seguimiento de Desempeño del Proyecto.

CUADRO 11: EL BID Y EL SISTEMA DE MARCO LÓGICO ⁶⁹

Se compone de cuatro columnas y cuatro filas. La lógica vertical de la estructura se refleja en las columnas, y la lógica horizontal en las filas.

La primer columna expresa el camino progresivo que transforma la situación real en la deseada. Contiene un resumen narrativo de los objetivos a distintos niveles que se pretenden lograr con el proyecto y de las actividades para ejecutarlo. Desde esa perspectiva, lo vertical refleja el tránsito gradual que ira realizando la organización para alcanzar aquello que se propone. La misma lógica permea las restantes columnas (indicadores verificables objetivamente, los medios de verificación o los supuestos). Verticalmente, el propósito es demostrar un posible camino, una dirección a transitar en la búsqueda de una nueva situación real.

⁶⁹ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

CUADRO 12: CONTENIDO DE LAS COLUMNAS DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MML)

Contenido de las filas	Primera columna:	Segunda columna	Tercera columna	Cuarta columna
Contenido de las columnas	Resumen narrativo	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Cada fila estará compuesta por fin, objetivo, productos y actividades.	Un resumen narrativo de los objetivos a distintos niveles que se pretenden lograr con el proyecto y de las actividades para ejecutarlo	Los indicadores específicos a alcanzar, esto es, la expresión cuantitativa del logro de los objetivos.	Medios de verificación de los indicadores, donde se puede obtener información sobre estos..	Factores que están fuera del control de la unidad de ejecución del proyecto y de la entidad ejecutora, que implican riesgos en el logro de los objetivos.

De igual forma, lo horizontal expresa la forma en que se espera que lo planificado se ejecute. Lo que el consultor o la organización se proponen, la forma en que esperan demostrar que esto ha sido alcanzado, el medio que lo verifica y aquella circunstancia que de no concretarse, pone fuera del alcance del proyecto, el logro del objetivo.

CUADRO 13: CONTENIDO DE LAS FILAS DE LA MML

Filas	Contenido	Información del proyecto contenida
Primera fila	Fin del proyecto o Directriz.	Fin del Proyecto que se pretende alcanzar una vez que hayan entrado en

Filas	Contenido	Información del proyecto contenida
		funcionamiento los productos de la investigación.
Segunda fila	Propósito del proyecto u objetivo.	Propósito del Proyecto, esto es, el propósito que se logra cuando los productos de la investigación han sido adoptados. Representa el cambio que fomentara el proyecto.
Tercera fila	Productos.	Productos esperados de la Investigación al concluir la misma.
Cuarta fila	Actividades o Insumos.	Actividades que se han de desarrollar para generar los productos

Las cuatro filas de la matriz proporcionan información de cada uno de los objetivos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto. Los objetivos de la primera y segunda fila se refieren a una etapa posterior a la investigación, cuando las acciones dependen principalmente del usuario comprometido. La tercera y cuarta fila se refieren a objetivos de la investigación, cuando las acciones dependen principalmente del investigador director del proyecto.

PARTE II

Aspectos prácticos de la planificación y el seguimiento del desempeño

INTRODUCCIÓN

En la parte I de este trabajo se ha efectuado la presentación de algunos de los requerimientos que implica la planificación del trabajo de consultoría. Se ha procurado destacar la importancia de planificar la estrategia a llevar adelante en este tipo de actividades; se han resaltado aspectos teóricos y prácticos provenientes de la teoría de la intervención grupal que se entienden de utilidad para la tarea y; se ha presentado por último un modelo de diseño y planificación de proyectos que se espera facilite al consultor la estructuración gráfica de su labor así como también el seguimiento y posterior evaluación de la misma.

Esta segunda parte se destina a los aspectos prácticos del modelo de planificación presentado. Se detiene a analizar los diversos aspectos de la construcción de indicadores y medios de verificación en el entendido que son la herramienta más idónea para controlar la gestión del proyecto planificado.

El capítulo cuarto analiza en forma detallada los pasos que se requieren para la ejecución de los estudios previos que dotan a la matriz de la información necesaria para el conocimiento de la organización. Se intenta brindar una explicación clara de cómo esta información puede ser organizada y sistematizada en la matriz del ML y cómo armarla.

El capítulo quinto refiere a la elección y selección de actividades de intervención. Para la implementación del cambio, es altamente probable que sea necesario revelar y explorar relaciones, vínculos, modos de ver y concebir la realidad organizacional. Se presentan técnicas que han demostrado ser útiles a la hora de recoger información y estimular la disposición favorable al cambio.

El capítulo sexto ingresa en la documentación del proyecto. Durante la gestión de un proyecto se producen distintos tipos de documentos. Se puede caer en el error de crear muchos e innecesarios complicando y burocratizando el control. O se puede por el contrario reflexionar a priori, y crear un conjunto de documentos útiles que sirvan de soporte a las diversas fases, acciones y decisiones que van

ocurriendo a lo largo de todo el proceso, "... es necesario tratar y conservar con el fin de mantener la información precisa para la gestión del propio proyecto una memoria institucional que pueda explotarse para facilitar y mejorar la gestión de otros proyectos ulteriores"⁷⁰. Su presencia, entonces se justifica por este doble propósito, el de contribuir a la gestión del proyecto colaborando a que lo planificado sea adecuadamente evaluado y controlado y generar memoria institucional a consultar cuando el técnico este ausente.

⁷⁰ Jaime Pereña Brand. Dirección y gestión de proyectos. Ediciones Diaz de Santos. 1991. Pagina 206.

4 LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

La primera sección de este capítulo profundiza en los aspectos prácticos de la realización de los análisis componentes del modelo. Sus contenidos estarán íntimamente relacionados a la experiencia del consultor. Se trata de orientar la mirada a ciertos aspectos que no se deberían pasar por alto en la realización del trabajo de interrogación sobre el estado actual de la organización.

La segunda, se destina al procedimiento concreto de elaboración de la Matriz del Marco Lógico. A partir de la información obtenida y de los análisis efectuados, se brinda una guía para ejecutar su llenado.

Para reforzar la parte práctica se brindan en todo el capítulo sugerencias útiles que buscan facilitar la obtención de los resultados apropiados en cada punto.

4.1 Diagnóstico preliminar y elección de objetivos.

Todos los métodos de planificación parten desde una situación actual hacia otra deseada. Los contenidos de las especificaciones de cada una varía con el método de planificación. El SML propone para la lectura de la situación de partida, el análisis de los involucrados y sus problemas. Para la especificación de la situación de llegada, el análisis de objetivos y el análisis de alternativas.

A través de este proceso de acercamiento el consultor se familiariza con la organización y sus metas, adquiere una visión global del contexto en el que se inserta, los sistemas que la conforman, las personas que están involucradas, sus problemas, sus objetivos, su disposición al cambio y las normas más fuertes que los rigen.

La realización progresiva de estos análisis revelará aspectos centrales para la planificación de la estrategia de intervención (rasgos culturales más profundos, estructura de poder, estado de los recursos, etc.). El consultor deberá estar atento

permanentemente a los resultados obtenidos. Ningun método de acercamiento a la realidad es ajeno a la valoración y en la lectura y selección de metas se puede favorecer o desfavorecer intereses en juego.

4.1.1 El análisis de los involucrados.

Se dijo que el diseño se inicia con la identificación de las personas, grupos y eventualmente instituciones relacionadas con el proyecto. En el caso del cambio organizacional implicará a las personas, a los distintos grupos que conforman la organización y su caracterización.

Para obtener la información que el análisis requiere se puede:

- **Efectuar entrevistas a quienes hemos identificado como “involucrados”.** Esto contribuirá a asegurar que los productos de la investigación a efectuar contienen y responden en forma clara a los intereses del grupo comprometido. Además es fácil equivocarse sobre la forma de ver el mundo de otros si no se les pregunta directamente. En general, en esta oportunidad se emplea la entrevista en profundidad.
- **Buscar información producida por estos en forma previa:** Diagnósticos sobre la organización, informes de cierre en donde se expliciten objetivos, análisis de su alcance o fracaso, opiniones sobre el rendimiento grupal. También de los informes resultantes de actividades implementadas por la organización y de las que se haya podido derivar conclusiones sobre los puntos que nos interesan. En general ningún plan parte de cero, por lo que resulta importante revisar en la memoria organizacional la existencia de documentos previos en los que se registren objetivos ligados al proyecto que se pretende desarrollar.

- **Análisis de las relaciones de poder:** La estructura que tienen presente los distintos involucrados está ligada a su percepción de la distribución de poder en la organización y del lugar que ocupan en ese reparto. Si la estructura formal no está actualizada y clara para todos los integrantes – caso más frecuente – entonces será posible identificar fácilmente: posibles disputas de poder existentes a nivel implícito, cambios no aceptados totalmente, cambios realizados en función de la necesidad y que representan una capacidad de adaptación activa de los involucrados, etc. Existen diversos métodos en los cuales se puede apoyar este análisis: mapa de relaciones, matriz de campos de fuerza, análisis organizacional, etc..

Un factor que puede afectar esta tarea es la propia experiencia del consultor. Cada vez que logra ayudar a una organización a resolver un conflicto se agrega a sus conocimientos un modelo adicional de interpretación de la realidad organizacional. Esta forma de ligar hechos y causalidades incidirá en su percepción de la situación nueva, facilitando u obstaculizando la identificación de las causas últimas del problema en cuya solución participa. Para evitar que ello ocurra se incluye la interpretación del consultor en el análisis como otro argumento. De esta forma se equilibra la visión global de la situación que se enriquece por el aporte de todos sin quedar centrado en su visión mesiánica.

Una vez recopilada la información, se completa la matriz de involucrados procurando respetar la forma en que cada afectado expresa su parecer.

4.1.2 El análisis de los problemas.

El análisis de los problemas se efectúa a partir de las descripciones obtenidas. La experiencia en tareas de síntesis es útil a la hora de articular los distintos discursos en una línea argumental que permita comprender la naturaleza del problema central del proyecto de cambio organizacional.

Para ordenar la información disponible, cada uno de los problemas identificados se registra en una tarjeta individual, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones importantes:

- Redactar el problema como un estado negativo (un estado indeseable).
- Escribir un solo problema por tarjeta (la existencia de conjunciones indica que hay más de un problema).
- Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros)
- Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.

INCORRECTO

No hay administradores capacitados

CORRECTO

El control de la gestión es insuficiente.

Con las tarjetas se construye un árbol de problemas, en el cual deben quedar expresadas las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación a la problemática que les preocupa. Las tarjetas deben acomodarse de manera que muestren un encadenamiento vertical de tipo causa-efecto.

De esta manera, los diversos argumentos señalados por los involucrados, redactados ahora como condiciones negativas, se acomodan en diferentes niveles, quedando las causas en un nivel inferior a los efectos que estas producen. La relación causa-efecto entre las tarjetas se señala con una línea.

Existirán algunos argumentos de los involucrados que no pueden ser identificados como problemas. Con estos argumentos también se elaboran tarjetas, siguiendo los criterios descritos anteriormente, y se colocan en un costado del árbol de problemas, sin tener ninguna línea de unión causa-efecto. En una etapa posterior, estas tarjetas podrán ser identificadas como indicadores verificables de los objetivos (que permiten medir el logro de los mismos) o como riesgos que afectan el logro de los objetivos.

El consultor debería también aportar para que la organización no se quede con la visión de que la situación actual es meramente la superación de problemas. En el terreno de las organizaciones es donde más importancia tiene la visión de futuro o la visualización de oportunidades potenciales. Si bien el SML no plantea otra técnica para la caracterización de la situación actual que el árbol de problemas, el consultor debiera diferenciar las situaciones y ser capaz de proponer alternativas.

4.1.3 El análisis de objetivos

La ejecución de esta etapa implica la redacción en positivo de cada tarjeta creada en el punto anterior conservando su lugar dentro del árbol. Lo interesante de formular la propuesta de esta forma es que los problemas que aparecían relacionados como causa – efecto se transforma en una relación de medio – fin.

La realización de este análisis con los involucrados contribuye, como en todos los casos, a una mayor identificación con el diagnóstico de partida y los objetivos a alcanzar. De optar por realización conjunta, es conveniente que quienes estén al frente del proyecto efectúen ese ejercicio en forma previa. La tarea de ordenar un árbol de problemas no es sencilla y requiere de experiencia y apertura. La actividad que para un investigador es normal en relación a alterar varias veces un problema de redacción, lugar o concatenamiento puede resultar confusa para un grupo no acostumbrado a tal tarea. Resulta un ejercicio que se puede hacer en conjunto y del que sin duda deberán apropiarse los involucrados para análisis posteriores, pero que en un primer acercamiento requiere de la moderación y la calma de quien lo está liderando.

También, y como resultado del análisis previo o del trabajo en común, puede ocurrir que para garantizar la integridad del esquema sea necesario modificar la redacción de las tarjetas, añadirse nuevas que faciliten la obtención de los fines buscados. Esto debe hacerse. El criterio es nuevamente apelar a la lógica. Si para alcanzar un fin debo alcanzar un nivel inmediato inferior que no fue puesto en el trabajo, es un buen momento de integrarlo.

Esta etapa culmina con un árbol de problemas y objetivos claramente relacionados que facilitará el planteamiento de alternativas de acción.

4.1.4 El análisis de alternativas

El análisis de alternativas es un medio para sintetizar la información disponible en relación con las diferentes estrategias que permitirían alcanzar los objetivos. Es en este punto donde se sopesa toda la información disponible con el propósito de que la estrategia de intervención a emplear sea exitosa.

Este análisis resulta en la definición de los "Componentes o Productos" que el consultor y/o su equipo se comprometen a "entregar" a la organización.

Una vez culminados estos análisis se cuenta con la información imprescindible para la correcta identificación de los agentes relevantes, de los ámbitos de legitimación, de los espacios conflictivos, de los problemas sentidos además de posibles alternativas de intervención organizacional.

4.2 Procedimiento para completar la matriz del Marco Lógico

Una vez que el consultor ha obtenido un panorama claro de la situación organizacional, corresponde ordenar dicha información con el objetivo de iniciar la planificación de su intervención. Posee datos que le permitan evaluar sus próximos pasos. La herramienta que se está presentando tiene como propósito facilitar esta tarea de sistematización. La matriz es completada por el consultor en su gabinete y conjuntamente con otras herramientas y técnicas de administración de proyectos (Gantt, Pert, presupuestos) se va ajustando a medida que transcurre la experiencia. Es una herramienta ordenadora, facilitadora de la administración y gestión del proyecto.

"Al comenzar la elaboración del Marco Lógico, se recomienda realizar un diseño preliminar, en el cual se busca dar una visión global del proyecto. Se debe, entonces, proceder luego a revisiones del mismo, siempre que el proyecto, en su

progreso, se encuentre mejor definido. Un buen trabajo solo se hace por aproximaciones sucesivas.”⁷¹

4.2.1 Columna uno: Resumen narrativo.

La información para completar esta columna emana del árbol de objetivos elaborado durante el análisis de los objetivos. Los objetivos pueden no estar ordenados o presentados en el árbol de objetivos desde el mayor nivel al menor.

Sugerencias prácticas (las sugerencias que se presentan han sido extraídas de distintos trabajos. Su inclusión parece pertinente a los efectos de maximizar el aprovechamiento de este trabajo por algún tercero que este indagando en la temática):

- *Los objetivos se pueden expresar con distintos alcances.*
- *Para la formulación de los objetivos y actividades es recomendable evitar la utilización de conjunciones, pues éstas implican más de una idea y es muy probable que refieran más de un objetivo por nivel.*
- *Es recomendable no redactar los objetivos con preposiciones que impliquen una relación de causa-efecto que puede conducir a expresar dos niveles de objetivos en la misma celda, lo que sería incorrecto.*

⁷¹ BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1

4.2.1.1 Fin o Directriz.

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación
Fin		
Propósito		
Componentes (Productos)		

El Fin responde a la pregunta: ¿Por qué **en última instancia** se realiza el proyecto?.

CUADRO 14: EL FIN EN LA MML⁷²

Describe el impacto general del proyecto o programa. “Es el objetivo más amplio al que este proyecto contribuye, se caracteriza por una directriz con intenciones, doctrinas, orientaciones políticas, etc. Es preciso observar aquí que nosotros no nos preocupamos demasiado con cuestiones de semántica en esta exposición. En las diversas presentaciones del marco lógico se citan a cada momento expresiones tales como: política, meta del sector o programa u objetivo global para significar lo mismo que aquí se llama directriz”⁷³

En el campo de las organizaciones, su definición estará ligada al nivel⁷⁴ que se este trabajando. Una misma cosa puede ser considerada de distintas formas en proyectos diferentes. “No hay, pues, sentido en afirmar que algo es objetivo, producto o insumo sin que se tenga bien definido, a través del establecimiento de una directriz, a que nivel se esta trabajando”⁷⁵.

⁷² [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

⁷³ BID. Escuela Interamericana de Educacion Publica. Proyectos de desarrollo: planificacion, implementacion y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1

⁷⁴ Ver “Concepto de nivel en el marco lógico”. Pagina 45

⁷⁵ BID. Escuela Interamericana de Educacion Publica. Proyectos de desarrollo: planificacion, implementacion y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1. Pagina 275

4.2.1.2 Propósito u Objetivo.

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación
Fin		
Propósito		
Componentes (Productos)		

El propósito del proyecto indica el resultado directo obtenido de la utilización de los productos del proyecto. Responde a la pregunta: ¿Por qué se realiza el proyecto?.

CUADRO 15: EL PROPÓSITO EN LA MML⁷⁶

El SML requiere que todo proyecto tenga un solo Propósito. A continuación se presentan ejemplos de formulaciones correctas e incorrectas a incluir en esta celda.

Ejemplos⁷⁷

Propósito

Tipo de Proyecto	Propósito Correcto	Propósito Incorrecto
Proyecto de educación	Calidad de la educación primaria mejorada. (Refleja un <i>efecto directo</i> que puede ser medido, por ejemplo, con el mejoramiento de las calificaciones en pruebas estandarizadas. No podemos producir o entregar esto).	<ul style="list-style-type: none"> · Infraestructura a nivel de primaria rehabilitada y expandida. [*Esto es un Componente (Producto). Podemos entregar esto; no refleja un resultado o efecto directo]. · Profesores de escuelas primarias capacitados y certificados. (*)
Proyecto de transporte vial	· Costos de transporte reducidos. (**Refleja un <i>efecto directo</i> . No podemos producir o entregar esto).	<ul style="list-style-type: none"> · Red de carreteras construida y rehabilitada. (*) · Mantenimiento de las carreteras, mejorado. (*)
Proyecto de salud ambiental	· Incidencia de enfermedades derivadas de	· Comunidades rurales abastecidas de agua potable. (*)

⁷⁶ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

⁷⁷ <http://www.iadb.org> Extractado de Cursos electrónicos del BID. Sistema de Marco Lógico.

Tipo de Proyecto	Propósito Correcto	Propósito Incorrecto
	· Impurezas en el agua, reducida. (**)	· Sistemas sanitarios en operación. (*)
Proyecto de salud	· Eficiencia de los servicios de salud mejorada.	· Centros de salud de la Seguridad Social funcionan autónomamente. (*) · Hospitales privatizados (*).

CUADRO 16: LA FORMULACIÓN CORRECTA DEL PROPÓSITO

Sugerencias prácticas:

- *En la celda correspondiente al propósito únicamente se enuncia un objetivo. Si se identifica más de un propósito, es muy probable que se esté hablando de un programa y no de un solo proyecto.*
- *Si se trata de un programa, se generarán tantas matrices como propósitos se identifiquen para lograr el Fin del proyecto, esto es, se generará una matriz por proyecto identificado. La razón de esto es práctica, pues es más fácil enfocar el o los producto(s) de un proyecto hacia el logro de un solo objetivo.*
- *Cuando existen múltiples propósitos, se diluyen los esfuerzos y se debilita el diseño de un proyecto. El propósito del proyecto debería responder a la que presumiblemente es la principal causa del problema que se quiere resolver con la realización del proyecto.*

En su uso habitual, el objetivo del proyecto está fuera del control del equipo de proyecto. Debido a que se logra a partir de la implementación de resultados, no se puede responsabilizar al director del proyecto de su logro, sino a otra institución, equipo o persona.

4.2.1.3 Componentes o Productos.

	Objetivamente
Fin	
Propósito	
Componentes (Productos)	
Actividades	



Los componentes o productos del proyecto son los bienes y servicios que debe producir el consultor.

CUADRO 17: LOS “PRODUCTOS” A ENTREGAR EN LA MML⁷⁸

En esta celda se enumeran los “productos” que el consultor se responsabiliza a entregar. Se trata de resultados específicos. Cada uno debe ser necesario para lograr el Propósito que se plantea el proyecto. “Además, debe ser razonable plantear que si todos los componentes o productos son producidos de la manera planeada, se logrará el Propósito”⁷⁹. Deben ser redactados claramente y como resultados o productos finales.

⁷⁸ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

⁷⁹ <http://www.iadb.org> .Cursos electrónicos del BID. Sistema de Marco Lógico.

4.2.1.4 Actividades.

Fin		
Propósito		
Componentes (Productos)		
Actividades		



En esta celda se describen los principales grupos de acciones que el consultor debe efectuar para alcanzar cada uno de los productos del proyecto planteado.

CUADRO 18: LAS ACTIVIDADES EN LA MML⁸⁰

Serán el punto de partida de la preparación de un Plan de Ejecución. Los cronogramas de Pert, Gantt, se diseñan en base a este Plan.

Conviene tener presente que en esta etapa, no tiene sentido planificar con gran lujo de detalles. Es altamente probable que hasta la ejecución sea necesario introducir muchas variantes y modificaciones.

Sugerencias prácticas:

- *Es recomendable identificar no más de seis o siete actividades por cada producto.*
- *Conviene asociar de alguna manera los componentes a lograr con las actividades planificadas para alcanzarlo.*
- *Una estimación de tiempo y recursos requeridos para alcanzarlas se detalla en los formularios de planificación de actividades. En la matriz conviene hacer referencia a los códigos de cada registro.*

⁸⁰ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

- En la matriz no se detallan las actividades, sino grupo de acciones para facilitar la identificación de estrategias para lograr los componentes.

4.2.2 Columna dos: Indicadores Verificables Objetivamente

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Indicadores		
Propósito	Indicadores		
Componentes (Productos)	Indicadores		
Actividades	Resumen del Presupuesto		

En la segunda columna se muestran los indicadores específicos a alcanzar, esto es, la expresión cuantitativa o cualitativa del logro de los objetivos.

CUADRO 19: LA COLUMNA DE IVO EN LA MML⁸¹

En este momento corresponde la identificación de criterios que permitan comprobar el grado de eficacia alcanzado por el proyecto. Si lo podemos medir, lo podemos administrar.

Se trata de asegurarse un número adecuado de elementos para analizar con mayor base y objetividad la evolución del proyecto y el grado alcanzado de los efectos previstos.

El control periódico permitirá monitorear si los indicadores creados miden efectivamente el objetivo en todas sus facetas, si es necesario plantearse nuevos o si se requiere mayor número. "Hay que tener en cuenta que los conceptos de indicadores y medios de verificación son introducidos en el ML con el propósito de

⁸¹ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

estimular a los equipos del proyecto en el sentido de medir aquello que es importante y no aquello que se puede medir fácilmente”⁸²

De acuerdo al BID, un buen indicador cumple con los siguientes atributos:

1. **Práctico:** Mide lo que es importante: tener el mínimo número de indicadores necesarios para medir cada objetivo; los medios para medir cada objetivo son eficientes en función del costo; el indicador no se refiere a algo que no ocurrirá.
2. **Independiente:** Significa que no puede haber una relación de causa-efecto entre el Indicador y el objetivo correspondiente.
3. **Focalizado:** Significa que debe especificar el grupo objetivo, así como la cantidad, la calidad, el tiempo y el lugar.
4. **Verificable objetivamente:** tiene fuentes acordadas de información que pueden ser examinadas objetivamente para verificar si se ha alcanzado un objetivo determinado.

4.2.2.1 Pasos para la formulación de indicadores.

Ejemplo⁸³:



1.- Identificar el objetivo: En este caso “los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz”.

2.- Establecer las metas cuantitativas: Se puede comenzar especificando el número de pequeños agricultores: 1000. Luego se especificara que significa pequeños agricultores: aquellos que tienen 2 hectáreas o menos. Por último se especificará en cuanto mejorará el rendimiento del arroz: un 40%.

⁸² BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1. Página.266

⁸³ El siguiente ejemplo fue extractado de <http://www.iadb.org> Cursos electrónicos. Sistema de Marco Lógico. Su inclusión se considero adecuada para facilitar el punto de la construcción práctica de los indicadores en el modelo.

3.- Especificar las metas cualitativas: Se define por ejemplo como el peso promedio del grano de arroz tomando como año base el 2002.

4.- Especificar el tiempo: Entre octubre de 2003 y octubre de 2006. Se podría especificar también un lugar: la provincia de Esmeralda.

El objetivo formulado a este nivel sería:

“ 1000 pequeños productores (2 hectáreas o menos) en la provincia de Esmeralda aumentan los rendimientos de arroz en un 40% entre octubre de 2003 y octubre de 2006, manteniendo la misma calidad (peso promedio de grano) de la cosecha 2002.

Sugerencias prácticas:

- *Es recomendable formular primero los indicadores del fin, después los del propósito y posteriormente los de los productos de la investigación.*
- *En la matriz, la celda de los indicadores de las actividades corresponde a la programación del presupuesto.*
- *Los indicadores verificables deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo. Esto asocia números y fechas con los objetivos, lo cual se puede trasladar a compromisos y calendarios de trabajo. Cuando los indicadores provienen de fuentes externas son más objetivas.*

En cualquier caso, lo esencial es considerar que “la utilidad de un indicador depende de la disponibilidad y confiabilidad de los datos necesarios a su cálculo”.⁸⁴

4.2.2.2 La medición del cambio cultural.

Hasta el momento se han presentado aspectos generales y prácticos a tener en cuenta durante la consideración y elección de indicadores genéricos.

⁸⁴ BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1. Página 269.

El trabajo de planificación se viene realizando en el gabinete del consultor. Es en este ámbito que reflexiona sobre las potenciales causas que originan la situación actual de la organización. Es en esta instancia que visualiza los productos que puede desarrollar para transformar esa situación.

Su estrategia de intervención se basa en un diagnóstico producto de la síntesis de información, el análisis y la experiencia. A medida que inicia la gestión de su estrategia, necesita contar con algún tipo de indicador que le devuelva lo acertado o equivocado de su hipótesis.

Se trata de **evaluar** el proceso desde una perspectiva subjetiva en cuanto a **proceso en sí**, de crear indicadores específicos para cada organización en particular que permitan tener un **feedback** de las **posibilidades** que tendrá esa organización **para superar el conflicto** y mejorar su performance.

Se construyen considerando la aparición o no de conductas específicas de los integrantes cuyos significados han sido previamente "tabulados". Deben ser verificables, visibles y no producto de interpretaciones o racionalizaciones del consultor. Si el diagnóstico arroja por ejemplo, que la contradicción principal que paraliza la organización emerge claramente en un cierto conflicto, un indicador de la posibilidad de la organización de cambiar efectivamente es la resolución de ese conflicto puntual. Si luego de talleres y múltiples discusiones se culmina con planes y programas para el cambio pero el argumento principal del conflicto continua latente, el consultor podrá predecir que independientemente de los cambios y mejoras logrados efectivamente durante la intervención, la organización no está en el momento oportuno para dar el salto cualitativo que le permitiera salir de la parálisis.

El cambio organizacional implica esencialmente, cambios en el modo de concebir y transformar el contexto en el que la organización se mueve. Resulta pues imprescindible que esa capacidad de adaptarse activamente a lo nuevo este incorporada a las conductas individuales y grupales de quienes la integran. El consultor debe encontrar indicadores que le permitan medir el grado en que dicha premisa es entendida, aceptada y aprendida. Las actividades que elija tendran

mucho que ver con ese aprendizaje organizacional, los indicadores de este tipo que considere revelaran – o no - su capacidad para generar estrategias de intervención eficaces.

4.2.3 Columna tres: Medios de Verificación

En la tercera columna se detallan los medios de información que van a demostrar que se cumplen los indicadores que nos hemos propuesto. En este punto, el consultor debe ser cuidadoso en la elección pues dichos medios pueden no existir y la verificación tornarse compleja. Si las fuentes fueran únicas e imprescindibles habrá que generarlas en las actividades programadas y su costo presupuestarse.

Tan importante como la selección de los indicadores adecuados, es la selección de los medios de verificación necesarios para obtener los datos que permitan construir la información que permite obtener la medición específica. “El medio de verificación es la prueba que se necesita para verificar, a cada momento, la posición de las informaciones suministradas por el indicador.”⁸⁵

Son medios de verificación las publicaciones, reportes, registros, documentos, fotos, videos. Se trata del vehículo en el que se hallan aquellos datos que trabajados, permiten afirmar que se cumplió o no se cumplió el objetivo planteado.

El criterio general es que los indicadores deben poder calcularse. De nada sirve que se construya un indicador brillante si en los hechos posteriormente no existe o no es posible obtener la información necesaria para concretar el cotejo. Su construcción y elección va de la mano con la verificación de que es posible obtener los datos necesarios para efectuar la medición.

Sugerencias prácticas:

- Si los indicadores seleccionados no tienen fuente de verificación alguna, entonces se deben encontrar otros indicadores.

⁸⁵ BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1. Página 270

4.2.4 Columna cuatro: Supuestos

CUADRO 20: LOS SUPUESTOS EN LA MML⁸⁶



La columna de los supuestos incluye los factores de incertidumbre para cada nivel de objetivos. En este punto se indican los factores críticos de éxito sobre los cuales **no se tiene control**.

Cuando son conocidos por todos aclara lo que está fuera del alcance del consultor y proporciona un indicador compartido sobre la probabilidad de éxito en el desafío planteado. Un proyecto bien diseñado es aquel cuyos riesgos son manejables.

Sugerencias prácticas:

- *La lógica para garantizar la coherencia de la matriz se comprueba de nuevo; las condiciones que se debían cumplir y que no se habían precisado son los supuestos, de esta forma quedaría como sigue: **"si se verifica un objetivo y se cumplen ciertas condiciones, entonces se puede esperar el logro del objetivo del nivel jerárquico superior siguiente.***
- *Cuando un supuesto sea totalmente determinante para el logro del objetivo de nivel jerárquico superior, no se puede incluir como tal en la matriz de ML, entonces se dice que es un **supuesto fatal**. Si en la*

⁸⁶ [http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org) .Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.

planeación de un proyecto, el equipo identifica un supuesto fatal, entonces, se debe cuestionar el diseño del proyecto, pues posiblemente ese factor a discusión corresponda en la matriz de marco lógico, al objetivo de nivel jerárquico inmediato superior. Por ejemplo: En un proyecto el fin es elevar el nivel de la calidad de educación bilingüe que reciben los niños de primer año de las escuelas públicas; mientras que el propósito del proyecto es que sea utilizado un libro nuevo para los alumnos. Sería incorrecto incluir entre los supuestos que los niños entienden el libro, pues en unas zonas eso resulta altamente improbable. En este caso se debe rediseñar el proyecto, y el nuevo fin del proyecto es que el material sea entendido por lo niños. Esto es el supuesto fatal pasó a ocupar un nivel de objetivo superior al propósito.

A manera de resumen, a continuación se presenta el esquema completo de la matriz y se numera el orden en que se facilita el llenado de cada celda que la compone.

CUADRO 21: LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MML)⁸⁷

	Resumen narrativo	Indicadores verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin	<i>Es una definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema de los usuarios comprometidos. Se debe considerar que la implementación de los Productos de la Investigación por parte de los usuarios contribuye sólo parcialmente a su logro. Debe ser redactado en participio.</i>	<i>Los indicadores a este nivel miden el impacto general que tendrá la investigación en el cumplimiento del Objeto del proyecto. Describen de manera precisa la forma como el logro del Fin del proyecto transforma la realidad. Muestran cómo puede ser medida la solución del problema y se expresan en términos de cantidad, calidad y tiempo.</i>	<i>Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que se alcanzó el Fin del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual en campo, estadísticas oficiales y encuestas.</i>	<i>Son los factores externos al proyecto, como eventos, condiciones o decisiones importantes, que deben ocurrir para asegurar la continuidad en el tiempo de los beneficios del proyecto. Están fuera del control del Director de Proyecto.</i>

⁸⁷ Material extraído de Documentos del SEP - CONACYT

	Resumen narrativo	Indicadores verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
Propósito	<i>Es la solución a la causa más importante del problema que resolvería el Fin del proyecto. Debe ser redactado en pasado participio.</i>	<i>Los indicadores a este nivel describen que efectivamente los usuarios comprometidos han adoptado los productos de la investigación. Describen cómo puede ser medida la adopción de los transferibles e identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos a este nivel. Se expresan en términos de cantidad, calidad y tiempo</i>	<i>Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que el Propósito se está logrando. Pueden incluir material publicado, inspección visual en campo, estadísticas oficiales y encuestas.</i>	<i>Son los factores externos al proyecto como eventos, condiciones o decisiones importantes, que deben ocurrir para asegurar el logro del Fin del proyecto. Están fuera del control del Director de Proyecto.</i>
Productos esperados de la investigación	<i>Son las obras, estudios, sistemas, conocimientos, técnicas, servicios, asistencia tecnológica y capacitación que se requieren producir para lograr el Propósito del proyecto. Son los "entregables" del proyecto, son resultados transferibles a un usuario. Deben expresarse en términos de trabajo concluido y listarse en orden de importancia.</i>	<i>Describen de manera cuantitativa y cualitativa que efectivamente el director del proyecto ha generado los productos de la investigación y que éstos tienen las características previamente pactadas. Son descripciones de las pruebas que se debieran de hacer para comprobar el logro de cada uno de los Productos que serán entregados. Son las pruebas de validación de los Productos de la Investigación entregados. Se expresan en términos de cantidad, calidad y tiempo.</i>	<i>Indican dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para corroborar la existencia y resultados de las pruebas que certifican la calidad, cantidad y tiempo de los productos.</i>	<i>Son los factores externos al proyecto como eventos, condiciones o decisiones importantes, que de no ocurrir, afectarían el logro del Propósito. Uno de los supuestos de esta celda es la conclusión exitosa de un proceso de transferencia de resultados. Están fuera del control del Director de Proyecto.</i>

	Resumen narrativo	Indicadores verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
Actividades	<i>Acciones o tareas que el grupo de trabajo tiene que llevar a cabo para obtener los Productos esperados de la investigación.</i>	<i>Esta parte contiene el presupuesto de cada Producto.</i>	<i>Son los sistemas de seguimiento y control contable y administrativo que actualmente se tienen.</i>	<i>Son los factores externos al proyecto como eventos, condiciones o decisiones importantes, que deben ocurrir para esperar el logro de cada Producto. Fuera del control del Dir de Proyecto.</i>

Se sugiere completar la matriz en el siguiente orden:

	Resumen Narrativo	Indicadores verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
Fin del proyecto	1	5	6	14
Propósito del proyecto	2	7	8	13
Productos esperados de la investigación	3	9	10	12
Actividades	4	15	16	11

5 ACTIVIDADES Y PARTICIPACIÓN.

Las actividades son el medio a través del cual un consultor obtiene los productos a los que se ha comprometido. Constituyen por tanto, un componente crítico de todo el proceso de cambio. En la elección de actividades y su ordenamiento se resume la estrategia real del consultor; *el modo en que piensa se puede provocar movimiento en una dirección deseada.*

A su vez, cada actividad puede ejecutarse con diferentes técnicas. Un mismo taller puede centrar todo en la figura del técnico o en la participación de los involucrados. "Cualquier técnica se estructura sobre una concepción teórica y es producto a su vez de ella"⁸⁸. Es decir, hay unidad entre la teoría con la cual se aborda el fenómeno grupal y la forma que se elige para organizar los saberes en ese mismo campo.

Debería permanecer presente para el consultor que cuando se propone una técnica determinada, de alguna manera se esta mostrando una correlación entre unos elementos y no otros. Queda entre los involucrados la vivencia y la interpretación de lo que esta conectado, interrelacionado. Es vital entonces la reflexión previa sobre el momento de intervenir y la forma en que se ha elegido para aproximarse a la temática.

A continuación se exponen algunas de las actividades más empleadas para obtener cooperación en la gestión de un proceso de cambio. Se efectúan también algunas recomendaciones con relación a la forma de ejecutarlas, - aspectos técnicos del abordaje - para que el consultor obtenga mayor participación y por tanto mayor lealtad a la concepción del proyecto. Toman en cuenta aportes provenientes entre otros de "La programación para la mejora del rendimiento en las empresas" y su planificación de talleres⁸⁹ o, mas genéricamente contribuciones de la Psicología social. Se pretende incrementar la efectividad de las instancias que el lector este planificando realizar. La eficacia en este caso esta estrechamente ligada a la

⁸⁸ Oscar Briccheto. Metáfora ludica. Edición Corregidor. 1999. Página 21

⁸⁹ Abramson y Halset. Programación para la mejora del rendimiento en las empresas. Serie Desarrollo Empresarial. OIT. Capítulos 3 y 4.

plasticidad del técnico, a su capacidad para ubicarse situacionalmente y a su visión para ordenar los distintos momentos de acuerdo a los objetivos que espera obtener.

5.1 Equipos de trabajo.

El equipo de trabajo es una de las formas más comunes de organización durante un proceso de cambio. Se trata de espacios creados y sostenidos tanto dentro como fuera de la organización con el objetivo de sostener, motivar, discutir y proyectar la situación de cambio. Se instalan en general desde el comienzo del proyecto y pueden ser creados a instancias de la propia organización - que priorizando el proyecto le asigna personal en dedicación cuasi-exclusiva- ; o pueden surgir también a lo largo del proceso y a instancias del consultor para lograr diferentes objetivos.

En general tienden a reforzar el entusiasmo de quienes están a favor del proyecto de cambio. Constituyen importantes instancias de reflexión, motivación, debate, aprendizaje, etc.

Algunas sugerencias en torno a estos equipos serían puntualmente:

- Limitar el número de integrantes.
- Realizar un relevamiento al menos intuitivo de las capacidades de los posibles integrantes de cada equipo para garantizar su efectividad. Estas capacidades no giran tanto en torno a la capacitación cuanto al equilibrio entre
 - A favor del cambio / resistentes al cambio.
 - Con capacidad de moderar y llegar a consensos / posiciones extremas.
 - Creativos y desordenados/ Preestablecidos y metódicos
 - Líderes / seguidores
 - Afán por discutir / afán por concretar

La lista puede ser interminable y no pretende ser taxativa. El objetivo que debe primar es la formación de equipos efectivos. Cuando todos

tienen algo más para decir, es necesario que el equipo se nutra de alguien que baje las cosas a tierra. Una ayuda para esto constituye apoyarse en personal de la propia organización que participa en forma colateral del proceso. Por ejemplo, si es una directiva nueva, un directivo de la generación anterior. Habitualmente conoce las características de los nuevos integrantes. Otra alternativa es incentivar el nombramiento de moderadores rotativos. Esto incrementa la confianza en las propias habilidades y permite entender mas cabalmente las dificultades inherentes a cada rol. En este punto es extremadamente necesario el buen cuidado por las expresiones y términos que se emplean para solicitar la colaboración. A esta ayuda inicial, se irá sumando la propia habilidad del consultor en la tarea de identificar roles, descubrir valores, minimizar efectos poco deseados, etc.

- Fijar objetivos claros.
- Efectuar seguimientos
- Cooperar cuando se presentan problemas
- Cooperar en la resolución de conflictos (competencias, malos entendidos, objetivos divergentes, etc.).

La ventaja de esta forma de trabajo es que facilita la adopción rápida de nuevas metodologías de trabajo así como también el desarrollo de habilidades y capacidades que serán necesarias para sostener el cambio una vez retirada la ayuda externa.

Las desventajas podrían resumirse en mayores demoras, mayor número de conflictos por mayor número de exposiciones, la "manija" es para arriba pero también para abajo, etc. Sin embargo de un equipo fuertemente motivado difícilmente se obtienen más desventajas que ventajas.

5.2 Talleres de trabajo.

Se “imponen” desde fuera de la organización y si bien tienen también como objetivo motivar y sostener el cambio, se realizan en un momento planificado y con el propósito adicional de obtener algún resultado puntual.

En general, quienes los dirigen comparten un objetivo determinado con relación al producto a obtener de mismo, producto que se considera indispensable para continuar en el proceso.

Comparten las siguientes características:

- Generan expectativas positivas y negativas. Se arriba a los mismos con cargas afectivas de intensidad direccionada.
- Han sido formulados con objetivos claros.
- Su contenido se planifica.
- Son flexibles en duración y organización interna.
- Adecuadamente diseñados son una herramienta muy valiosa para:
 - Destruir situaciones conflictivas.
 - Mejorar la formación de los integrantes
 - Facilitar la conceptualización de problemas cotidianos.
 - Aprendizaje de interacción
 - Fortalecen la comunicación dentro de la organización
 - Facilitan el ejercicio de ponerse en el lugar del otro
 - Concientizan en pro de objetivos comunes. Se puede visualizar como cada cual contribuye a su logro.
 - Permiten el tratamiento y la elaboración de conclusiones para temas complejos.
- Deberían estar organizados siguiendo un orden lógico para el proceso.

Incorrectamente diseñados o articulados con el momento y la conflictividad grupal pueden:

- Generar mayor número de conflictos y tensiones
- Generar confusión.
- Crear diversionismo y falta de respeto al dispositivo.

5.2.1 Talleres abiertos.

No es muy frecuente que en el proceso de realización de un cambio en una empresa se dé este tipo de instancias. Si es altamente probable que se encuentre en el proceso de reorganización de una organización no gubernamental o pública.

En general son convocadas a instancias de las direcciones para conocer directamente las opiniones que sobre la organización o sus actividades tienen los beneficiarios. También y sobre todo se buscan identificar sus expectativas de mejora.

En este punto se presentan solo algunos elementos a tener en cuenta para su preparación, organización y ejecución. El lector debería ampliar la información en otros materiales en los que se ahonda sobre características, dinámicas, posibilidades y limitaciones de este tipo de herramientas.

Al evaluar su realización se debe considerar toda la información disponible con relación a los beneficiarios, el potencial de convocatoria, el momento por el que atraviesan los potenciales asistentes, las ubicaciones con relación a la organización que serán consideradas, el número potencial de asistentes, características socio demográficas, rol asignado, resultados que se pretenden, etc.

Una vez resuelta la conveniencia de su realización debe planificarse adecuadamente. Para ello se debe considerar el plazo de convocatoria, los medios de comunicación a emplear, el lugar a realizarse, la duración y las técnicas a emplear con el propósito de maximizar los resultados del contacto efectuado.

Con respecto a las técnicas, es importante tener en cuenta que no se trata de herramientas aisladas, aplicables a cualquier circunstancia o contexto. Quien las

aplica debe conocer con detalle no solo la dinámica a aplicar, sino también sus ventajas, desventajas, las técnicas con las que se complementa. De lo contrario se puede caer en “dinamiquerismos” que potencialmente “divierten” pero que no permiten realizar síntesis alguna sobre los problemas de la organización que se pretenden conocer y resolver⁹⁰.

Si además se considera que con crecientes números de personas y diversidades el análisis se complejiza, el técnico ha de asegurarse que estos puntos de contacto realmente permitan ayudar el proceso de cambio conceptualizando carencias claves, identificando necesidades prioritarias, legitimando decisiones o aportando pautas para que el proceso decisorio sea ágil y eficiente.

5.2.2 Talleres cerrados.

Se trata de instancias creadas con el objetivo de reunir a determinadas personas cuya visión, opinión o participación en el proceso se considera estratégica. El consultor puede considerar importante supervisar este tipo de trabajos -al menos al principio- y los convoca y organiza con determinados objetivos concretos (definir la misión de la organización, relevar la situación actual de tal o cual proceso, etc.

Algunos elementos a tener en cuenta son:

- El numero total de participantes no debería ser muy grande (máximo de 12 participantes).
- Debería elegirse con cierto criterio de estabilidad. Si es probable que se realice mas de una instancia similar, elegir personas que están y eventualmente y de estar definidos, otras que puedan ser sus reemplazantes.
- Los participantes deberían ser seleccionados en virtud de su potencial para aportar al problema que se quiere resolver.
- La invitación a los mismos debe ser realizada con tiempo, indicando entre otros fecha, hora, extensión, temática, otros invitados, lugar,

⁹⁰ Bibliografía sugerida para ampliar sobre la tematica: Técnicas participativas para la educación popular. Laura Vargas y Graciela Bustillos. Editorial Lumen-Humanitas. 1997. Sexta edición.
Metáfora ludica. Oscar Bricchieto. Ediciones corregidor. 1999. 1era edicion.

materiales o lecturas previas de utilidad, moderador y otros que el técnico considera son información útil para disminuir la ansiedad con la que se llega a este tipo de reuniones.

- Estimular la lectura de información, datos, documentos y todo aquello que aporte a la temática que se va a tratar. Motivarlos para que no “vayan en blanco”.
- Estudiar el modo en que se va a tratar las diferencias de poder dentro del esquema habitual de funcionamiento (jefe-subordinado por ejemplo), tiempos, duración, objetivos.

Una vez reunido, quien los modera debería considerar algunos resultados adicionales que se obtienen a través de una experiencia grupal bien organizada. Esto es importante en virtud de que muchas veces alcanzar el resultado previsto no se logra en la primera oportunidad y deben convocarse otro taller igual. Durante el transcurso, el grupo puede ser capaz de:

- Conocer y ejercitar una metodología de trabajo en equipo que luego podrán trasladar a sus ámbitos cotidianos.
- Aprender a identificar y resolver problemas comunes de la organización.
- Sistematizar su modo de enfrentar los problemas y resolverlos.
- Aprender a evaluar los resultados de su acción en forma sistemática.
- Aprender a obtener consensos y comprenderse unos a otros.
- Apropiarse de métodos para resolver conflictos durante lo cotidiano.
- Aprender mecanismos de retroalimentación para aplicar en otras instancias organizacionales donde sea importante la motivación.

5.2.3 Conversaciones individuales

Tanto durante la instancia de análisis de involucrados como más adelante durante el proceso de implementación del cambio organizacional puede ser considerado estratégico contar con la opinión o modificar la actitud de algún integrante “agente clave” de la organización. Se trata de personas que por su ascendencia carismática, el rol asignado por los involucrados o su posición con

relación a la organización pueden aportar información de valor en el trabajo y proceso que se está efectuando. también puede ocurrir que se trate de personas de esa relevancia pero que se deban entrevistar con el objeto de reducir resistencias, disminuir la intensidad de conflictos, etc.

Suelen ser planificadas cuando se procura con ella satisfacer necesidades de información estratégica para la preparación de la estrategia de intervención en sí mismo. Cuando aparecen durante el proceso, se debe en general a que su presencia se va haciendo relevante para definir aspectos importantes de la toma de decisiones.

En cualquiera de los casos, se trata de conversaciones muy meditadas. Las pautas de realización están ampliamente tratadas en la bibliografía existente en materia de entrevistas focalizadas. Aquí solo cabe acotar que se trata de dispositivos de alto riesgo que incorrectamente dirigidas pueden:

- Generar mayor número de conflictos y tensiones de las que se pretendía destrabar.
- Generar en la persona una resistencia mayor al proceso
- Alterar la imagen que se tiene del consultor.
- Amplificar las luchas de poder ya existentes.

Resulta por tanto, importante valorar con detenimiento los agentes a incluir, los conflictos que se pueden desatar, la importancia de contar con esa opinión adicional. De despertar potenciales rispideces conviene evaluar la posibilidad de no realizar las entrevistas pensadas de modo de no generar suspicacias o conflictos innecesarios.

5.2.4 Talleres de psicodrama

Se trata de espacios sumamente efectivos para trabajar los aspectos de la resistencia al cambio. Contribuyen a reforzar la comunicación y la confianza en el espacio grupal y sus integrantes. Facilitan los procesos de aprendizaje.

Nuevamente, por la intensidad y variedad de afectos que moviliza, debe ser guiado por personas con experiencia en el tema que puedan permanecer por fuera de la situación, guiarla positivamente y transformarla en aprendizaje. Mayor información debe ser consultada en la amplia bibliografía disponible sobre el tema⁹¹.

5.2.5 Talleres de capacitación

Tal y como el subtítulo lo indica estos son espacios pensados para instrumentar a los integrantes que participarán de la gestión del cambio. Se puede efectuar diferenciando contenidos de acuerdo a las necesidades diferentes de niveles de dirección distintos, de acuerdo a grados de compromiso con relación a la implementación del plan, etc.

Puede ser efectuado por el consultor, por un técnico que este sugiera, por personal mismo de la organización, a través de instituciones, etc. Lo importante es que los participantes logren la apropiación de las herramientas básicas que aseguren le será posible desempeñar las nuevas tareas que el proceso le asigna. Dicha instrumentación contribuye a disminuir el nivel de ansiedad que el cambio provoca.

La participación de técnicos especializados contribuye a incrementar el número de alternativas posibles durante los ejercicios que tienen el objetivo de proyectar la situación de la organización. Obtener mayor información sobre contratos modernos, relaciones laborales flexibles o tecnología de punta en nuestro negocio amplia la perspectiva de soluciones posibles para mejorar el futuro. Cambiar la modalidad de adquisición de activos por ejemplo, puede ser decisivo para dar un salto cualitativo y cuantitativo en una industria. El mismo o mayor impacto lo producen las nuevas modalidades de contratación y asociación empresarial.

Todas estas actividades son perfectamente combinables entre si y resulta hasta más conveniente que se mezclen. Cuando uno puede poner en juego todas

⁹¹Ampliar bibliografía, enlaces y material teórico en <http://www.psicodrama.org>

sus dimensiones – el hacer, el sentir y el pensar – el grupo se refuerza y los objetivos se logran más allá del deber.

Adicionalmente, no debemos perder de vista que estas actividades son pensadas en el marco de un proceso. Los “productos” a obtener para satisfacer el objetivo por el cual somos convocados dependen de que en estas instancias se procesen y acuerden:

- Las exigencias planteadas por el marco teórico de referencia operativa.
- Los objetivos y tareas a completar en ausencia del dispositivo.
- Los equipos a conformar para efectuar los trabajos comprometidos.
- Las negociaciones necesarias para la legitimación amplia del proceso.
- Los momentos de evaluación individual y grupal.
- Las instancias de seguimiento y los grupos encargados del control permanente del proceso.

La creatividad y el respeto por el otro, la convicción de que el otro también nos va a enseñar muchas cosas, el respeto por su tiempo y sus idas y venidas anímicas constituyen – a pesar de lo breve de los contactos – una actitud fundamental a mantener durante estas breves pero intensas instancias de intercambio y aprendizaje.

6 DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO

Uno de los aspectos más engorrosos de la planificación de un proyecto suele ser el diseño de la documentación a emplear, la definición de cuándo ha de ser empleada, cómo y por quién debe ser completada y de acuerdo a qué criterios se va a archivar.

Si bien constituye una tarea de reconocida importancia no es poco frecuente escuchar en los equipos de trabajo frases tales como "es pura burocracia", "me olvide", "cómo era que había que hacer", etc.

Se debe reconocer que establecer un número justo de documentos que respalden las distintas acciones que se emprenden, que sean capaces de formalizar las decisiones que se van tomando a lo largo del proyecto y que no impliquen un exceso de papeleo es un equilibrio difícil de alcanzar.

El consultor debería reconocer que el sistema de documentos es un soporte y que como tal debe cumplir con la condición de contener y conservar la documentación necesaria para la gestión del proyecto⁹². Si dicha información se encuentra contenida en un "envase" diferente al cual está acostumbrado, la precaución a tener en cuenta es que figure toda la información necesaria. No resultará conveniente que formule otros cambios. Adicionalmente será conveniente comprobar que el proceso de archivo vigente asegura un rápido y preciso acceso a la información almacenada. De no existir o de no dar dichas garantías, será preciso reflexionar con quienes completan habitualmente los documentos la forma de asegurarse la mutua disposición de la información generada.

Además de la documentación generada por la organización durante su proceso de cambio, la planificación, gestión y control del proyecto requiere de ciertas definiciones internas claras. Responsabilidades claramente distribuidas, actividades adecuadamente planificadas y presupuestadas e informes de avance entre otros

⁹² Jaime Pereña Brand. Dirección y gestión de proyectos. Ediciones de los Díaz de Santos. Año 1991. Página 206.

contribuyen a que sea más sencillo alcanzar ese triple objetivo que tienen en general todos los proyectos: cumplir con los compromisos asumidos en el tiempo pactado y a los costos acordados. Sobre la documentación necesaria para cumplir con estos fines es que se extenderá el presente capítulo.

6.1 Documentos de uso frecuente

Es con el fin de facilitar la labor del lector interesado que se presentarán algunos de los documentos que pueden ser de mayor utilidad en las distintas etapas del proyecto. Una presentación más completa puede obtenerse en la bibliografía especializada en el tema.⁹³

En términos generales corresponde sugerir, que toda documentación que se genere debería priorizar la claridad en los contenidos; el diseño homogéneo y la no repetición de datos que se encuentran ya en otros documentos. Asimismo, sería conveniente que se completaran con letra clara, en tinta indeleble y en el momento que corresponde. Además como regla general, se sugiere se incluya cuando corresponda una lista precisa de los documentos que se adjuntan. Dicho agregado cumple el objetivo de minimizar los riesgos de pérdida de documentación asociada al evento que se pretende registrar.

6.1.1 Matriz de responsabilidad

Este documento es “especialmente adecuado para identificar que personas o puestos de trabajo han de intervenir en un proyecto, cuáles son las principales decisiones que han de tomarse en el ámbito del proyecto y a quien incumbe cada tipo de decisión principal”⁹⁴. Ver anexo 1. Cuadro 22.

“Se trata de un cuadro de doble entrada con el siguiente contenido:

- En las filas de la matriz se recogen las diferentes decisiones o actividades principales que es necesario realizar para el desarrollo del proyecto.

⁹³ Jaime Pereña Brand. Dirección y gestión de proyectos. Ediciones de los Díaz de Santos. Año 1991. Capítulo de Documentación del proyecto.

⁹⁴ Jaime Pereña Brand. Dirección y gestión de proyectos. Ediciones de los Díaz de Santos. Año 1991. Página 208.

- En las columnas figuran los distintos actores u órganos con responsabilidad y capacidad para tomar decisiones dentro del proyecto.
- En las intersecciones de las filas y las columnas se indica el grado de autoridad o poder de cada actor en cada tipo de decisión, utilizando para ello unas claves previamente determinadas. Por ejemplo, Allen propone: autoridad de decisión, autoridad de asesoramiento, autoridad para ser informado.

Se trata de establecer claramente que participante puede tomar cada tipo de decisión y que otros pueden intervenir con una función de asesoramiento o han de ser informados del hecho⁹⁵.

Cuando el consultor es externo a la organización el armado de esta matriz refleja lo que ha podido interpretar de la estructura de poder y del proceso de toma de decisiones de la organización relevado durante el análisis de los involucrados. Dado que lo más importante es la legitimidad de las decisiones adoptadas, esta matriz debe ser actualizada en forma permanente. Si bien más de una vez se construye en base a percepciones y es una herramienta de trabajo intuitiva, su formalización resulta conveniente para identificar posibles contradicciones entre la estructura formal que se le ha presentado y la que funciona en lo cotidiano.

6.1.2 Descripción del proyecto

Hasta el momento se ha presentado a la Matriz del Marco Lógico como una herramienta que permite sintetizar y mostrar sencilla y gráficamente los contenidos principales de un proyecto. Este documento sobre el cual ya hemos profundizado debe estar adecuadamente archivado para su consulta permanente.

Resulta útil acompañarlo además, de una carátula en la que estén contenidos la totalidad de compromisos asumidos: objetivos a alcanzar, fecha de inicio y finalización, presupuesto previsto y límite del proyecto⁹⁶. Ver anexo 1. Cuadro 23.

⁹⁵ Id. Página 119.

⁹⁶ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Ediciones Diaz de Santos. 1991.

6.1.3 Descripción del producto

En la MML figuran de forma sintética los “productos” que el consultor prevee entregar a la organización en su esfuerzo por contribuir al logro de los objetivos. Sin embargo, y como ya se mencionó, cada producto tiene un contenido particular para cada consultor. Un plan estratégico tiene en líneas generales un conjunto de componentes mayormente definidos por el marco teórico. Sin embargo el grado de desagregación con el que son presentados son diferentes para cada acuerdo entre consultor y organización. Por lo tanto resulta conveniente definir en hoja aparte el significado de los titulares enunciados en la MML. Dicha descripción debería contener: el nombre del producto, la definición del producto, la descripción de los contenidos previstos, el responsable por su elaboración y la fecha prevista en la que se espera ponerlo a disposición de la organización.

Estas definiciones contribuyen a minimizar las expectativas incumplidas. Las partes tienen una herramienta de consulta a priori acerca de los contenidos que serán “entregados” por el consultor como resultado de su trabajo.

6.1.4 Descripción de las actividades (insumos).

Esta etapa implica la identificación y descripción de las diversas actividades que va a ser necesario desarrollar para obtener los productos previstos. “Un documento, por tanto, muy importante es el que ha de recoger dicha descripción de forma que quede constancia del contenido y elementos principales de cada actividad y que no se olvide ningún elemento que sea significativo para la correcta planificación de la misma”. Ver anexo 1. Cuadro 24.

Adecuadamente identificada cada actividad, generaremos por cada una de ellas una hoja de control en la que se especifique:

1. Producto al que contribuye
2. Objetivo que se espera lograr
3. A quienes está destinada
4. Quienes participan efectivamente
5. Contenido

6. Distribución en el tiempo de las distintas sub-actividades previstas
7. Recursos necesarios: En este punto resulta conveniente planificar:
 - a. Tiempo requerido
 - b. Asesores
 - c. Costo de asesoramiento
 - d. Costos de la actividad: locativos, de materiales, otros que sean fácilmente identificables y necesarios para la ejecución exitosa de las distintas técnicas previstas.
8. Evaluación

Adicionalmente, podría efectuarse como otro instrumento de control una lista de verificación de actividades. Tal y como su nombre lo indica esta lista no es más que una enumeración de las actividades previstas. Puede adoptar formas variadas. Su uso es generalizado y se inspira en el sentido común.

En su formulación más sencilla contiene:

- Número de actividad
- La fecha en que debería ejecutarse
- El nombre de la actividad

Eventualmente podría complementarse con los criterios de evaluación de la actividad, con el total de recursos que requiere o el indicador que muestra que se cumplió con la actividad.

6.1.4.1 Red de actividades

Una limitación de la herramienta del ML es la de no permitir que estas actividades se presenten según su ordenamiento en la línea de tiempo. Sin embargo esta limitación es fácilmente superable si acompañamos la matriz con un diagrama de PERT. El número de actividades que debemos realizar resulta fácilmente sintetizable lo que reduce la complejidad de la tarea. A su vez, la organización deberá gestionar la realización de sus propios diagramas con el propósito de asegurarse la gestión total del proyecto.

Para quienes conocen esta herramienta de programación, resulta obvio que su empleo requiere de entrenamiento. El análisis de PERT proporciona una buena imagen visual de las relaciones y secuencia lógica de las tareas requeridas para la ejecución de las distintas actividades a realizar. Suministra una buena base para la planificación y el control de la globalidad del proyecto. Actualmente existen herramientas de software que facilitan la generación y uso de este tipo de diagramas. Dado que su armado y ejecución no constituyen un objetivo de este trabajo, una explicación completa puede encontrarse en bibliografía especializada sobre el tema⁹⁷.

6.1.4.2 Cuadro de actividades

Se trata de que el consultor o su equipo dispongan para el conjunto de actividades a realizar de un diagrama en el que éstas queden debidamente ordenadas con indicación de fechas y duraciones. En general la práctica y el software disponible aplican para ello los diagramas de Gantt⁹⁸. Tienen la virtud de facilitar el control de plazos.

Requieren de actualización permanente. Como herramienta es más útil si es conocida y manejada por todos los que tienen algún grado de responsabilidad en el cumplimiento de los cronogramas establecidos. Cada cual puede ir aportando información sobre como esta transcurriendo la actividad a su cargo y disminuir por tanto la probabilidad de imprevistos.

6.1.4.3 Cuadro de recursos

Lo mismo que ocurre para los plazos suele ser ocurrir para los recursos. Lo corriente es que la totalidad del proyecto tenga que gestionarse con recursos escasos que deben participar en el proyecto en el momento oportuno. Las personas suelen estar abocadas además al cumplimiento de sus actividades cotidianas por lo cual la carga horaria de su participación en el proyecto debe estar prevista.

⁹⁷ Ampliar sobre Pert en: Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de proyectos. Ediciones Díaz de Santos. Año 1991; Ernest Dale – L.C. Michelin. Modernos metodos de direccion de empresas. Ediciones Troquel. Año 1971 ; Hillier/Lieberman. Introduccion a la Investigacion de Operaciones. Editorial McGraw-Hill. Año 1982.

⁹⁸ Ver anexo 1. Cuadro de planificacion y control de actividades

Para esta tarea los diagramas de actividad suelen complementarse con los diagramas de Gantt para recursos. Otra herramienta que se puede emplear para este control es el “cuadro de resumen de necesidades de recursos”⁹⁹.

6.1.4.4 Presupuestos

Este punto se refiere a la planificación que debe realizar el consultor sobre los recursos previstos para cada actividad expresados en términos monetarios. La sumatoria de estos datos da lugar al presupuesto total del proyecto. Puede acompañarse de un flujo de caja que vaya indicando las distintas necesidades financieras del proyecto a gestionar.

La forma de realizar dicho presupuesto varía con cada consultor. Sin embargo mas alla del diseño, lo que realmente importa es que este claro el total del importe que la actividad requiere, la fecha en que los mismos deben estar disponibles, un espacio en el que sea posible comparar lo previsto con lo real efectuando las observaciones en el momento en que se producen las desviaciones.

También en este caso, el procesamiento, la síntesis y el análisis de esta información suele estar concentrado en diferentes personas. Resulta positivo realizar, si se trata de un equipo, reuniones periódicas en los que se pueda evaluar los resultados alcanzados.

6.1.5 Seguimiento cotidiano del proyecto

Este punto refiere a la documentación que resulta favorable poseer para seguir cotidianamente la ejecución del proyecto. No es poco frecuente que los mismos tengan una duración tal en el tiempo que sea necesario apoyar su gestión con actas de reunion, partes de tiempo y ordenes de servicio.

Ocurre que por ejemplo, se producen reuniones para trabajar sobre temas puntuales que no habian sido previstas inicialmente. Las mismas tienen objetivos concretos y en general resuelven problemas puntuales de coordinación que se habían presentado. El consultor seguramente procurara que asistan todas las

⁹⁹ Ver anexo 1.: Cuadro de prevision de consumo de recursos

personas que la resolución del problema requiere. No es poco frecuente que no quede registro de que tal reunión se realizó así como tampoco de los resultados a los que se arribó en ella.

También pasa que se contrata personal que inicialmente no estaba previsto. El mismo participa del proyecto en función de algún conocimiento o habilidad especial. Si dicha participación no queda registrada, el consultor se pierde la posibilidad de llevar un adecuado control de los costos imprevistos del proyecto.

Para evitar que tales eventos queden sin el registro oportuno suelen emplearse diferentes documentos. Actas de reunión, parte de tiempos, ordenes de servicio son documentos que de estar diseñados a priori facilitan el control de costos y actividades del proyecto.

6.1.6 Informe de avance

Los informes de avance del proyecto son reportes que eventualmente el consultor se ha comprometido a realizar en la etapa de presupuestación del proyecto. Tienen como propósito brindar a los interesados en su seguimiento información acerca de la evolución del mismo.

“Lo más conveniente es que esa información tenga una periodicidad prefijada, normalmente mensual, y un contenido también preestablecido para garantizar que no falta ninguna información necesaria y que, en caso de existir varios proyectos, los informes que se emiten son homogéneos y comparables”¹⁰⁰.

6.2 Archivo

Es la experiencia la que le da al consultor un criterio personal y único para realizar esta tarea. Si bien se pueden formular algunas sugerencias, el método más adecuado para ubicar la información que se va desprendiendo de un proyecto se va generando en la práctica.

¹⁰⁰ Jaime Pereña Brand. Dirección y gestión de proyectos. Ediciones de los Díaz de Santos. Año 1991. Pagina 226.

Parece aconsejable emplear un sistema único, diseñar ese sistema a priori para no estar cambiando los criterios durante el transcurso del proyecto, si el archivo va a ser llevado a cabo por más de una persona, resulta conveniente acordar los lineamientos principales de modo que nadie pierda tiempo buscando la información que necesita (cuestionarios, resultados de entrevistas, actas, registros).

Tener en cuenta que lo mismo que le ocurre al consultor en materia de método para ordenar la información producida puede estar ocurriendo en la organización. Resulta una buena práctica antes de iniciar el proceso, obligar a la explicitación de los criterios con los que se va a archivar la información tanto física como electrónicamente. No es poco frecuente que luego de un tiempo, los archivos empleados para producir tal o cual informe esten "literalmente perdidos" en algún disco duro de alguien que alguna vez presto su computador.

La elaboración de los documentos mencionados y su consiguiente archivo de acuerdo a criterios prefijados, constituyen la memoria del proyecto. Si el consultor es capaz de ordenar su trabajo, logrará una evaluación más sencilla y podrá seguramente sintetizar documentos básicos previos así como también incorporar nuevos diseños para nuevos proyectos. A su vez la organización cuenta con información valiosa a la que podrá recurrir una y otra vez.

7 LA PLANIFICACIÓN EN EL CONTROL DEL PROYECTO

Otro de los puntos esenciales a prever durante la planificación de una intervención tiene que ver con las herramientas que se van a emplear para el seguimiento y control de los resultados que se espera obtener. Se puede afirmar que muchos proyectos de cambio fracasan por que no se han diseñado correctamente estos dispositivos. El estudio y el análisis de las desviaciones en los resultados a tiempo permiten el establecimiento de medidas correctoras que salvaguardan la dirección general del proyecto.

La herramienta que se ha elegido para la planificación de la intervención cumple el doble objetivo que se menciona más arriba. Por un lado fija la dirección y orientación de la intervención y por otro obliga desde el inicio a reflexionar sobre los indicadores y medios de verificación que serán necesarios para demostrar que se mantiene el rumbo previsto o eventualmente respaldar las decisiones que sean necesarias para retomar una situación y corregir las desviaciones que se hayan producido.

El presente capítulo profundiza en una nueva dimensión del Marco Lógico como instrumento de control. Tal como se ha promovido su empleo en este trabajo, el objetivo será entonces mostrar con claridad su carácter de marco de referencia para el seguimiento de la estrategia de intervención.

7.1 Seguimiento del proyecto

Una vez iniciado el proyecto, una actividad continua será la de realizar su seguimiento y control. Por seguimiento se entiende aquella supervisión destinada a confirmar en todo momento la evolución del proyecto de forma de identificar rápidamente si existe un apartamiento de la dirección fijada. El control supone la

operación sobre la evolución del proyecto, la toma de medidas necesarias para reencauzar el proyecto hacia los objetivos que se han establecido.

Existen al menos dos herramientas que serán básicas para la realización de esta tarea: por un lado, el plan trazado; y por otro un sistema de información a la medida de los indicadores que se han seleccionado para medir los distintos objetivos que se esperan alcanzar. El plan es "un instrumento de gestión que define el marco de referencia en el que nos queremos mover y que sirve de acicate a la mejor gestión del proyecto llamando la atención sobre los desajustes habidos y desencadenando las acciones de mejora y progreso".¹⁰¹

Una sugerencia práctica de acuerdo a la documentación que se ha recomendado hasta ahora es tener a la vista la matriz del ML y los diagramas de Pert y Gantt pensados. Ello proporciona una "visión" del proyecto lo suficientemente amplia como para detectar potenciales desviaciones. Si los medios de verificación han sido adecuadamente identificados o planificados será relativamente sencillo observar en todo momento el valor que adquieren los indicadores elegidos.

Si se aplica el ciclo PDCA¹⁰² en forma continua, será posible que las medidas correctoras se adopten en el momento oportuno de forma de corregir las situaciones cuando aún es factible obtener los resultados deseados. Si este seguimiento se realiza desde el inicio como una actividad destinada a aportar su cuotaparte y no como parte de la burocracia del proyecto en si, es altamente probable que se alcance el éxito esperado.

7.2 Introducción de modificaciones

En la columna de los supuestos de la matriz del ML, el consultor ha incluido una serie de hechos ajenos a su control que de no concretarse podrían alterar radicalmente la concreción de lo planificado.

El consultor debe prever que a veces también ocurre que "nuevas circunstancias o necesidades del cliente podrán aconsejar la reconsideración más o

¹⁰¹ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de proyectos. Ediciones Díaz de Santos. Año 1991. Pagina 183.

¹⁰² Plan-Do-Cheq-Act. Ciclo Deming para el control de la calidad.

menos profunda de los objetivos inicialmente establecidos y, tal vez, modificarlos parcialmente para ajustarlos a la nueva situación”¹⁰³. La resolución de esta modificación a los límites inicialmente previstos no está exenta de conflictos. Por un lado está lo que el cliente visualiza importante para su organización en cada momento, y por otro lo que el consultor ha planificado realizar para obtener una serie de objetivos inicialmente solicitados. Aquí adquieren relevancia el proceso conjunto de definición de objetivos que haya sido posible realizar y la capacidad de discernir del consultor entre nuevos elementos y resistencia al cambio.

7.3 Control del proceso

Hasta ahora se ha resaltado la importancia de la planificación de la intervención como forma de garantizar mayores probabilidades de alcanzar los resultados deseados. Se trata de pautar la dirección en la que han de moverse los sistemas vigentes de forma de contribuir al proceso de cambio iniciado. La matriz del ML y la restante documentación que se ha sugerido son instrumentos gráficos que facilitan el seguimiento y control de ese proceso.

La matriz guía, señala el camino principal que ha de recorrerse. La lógica vertical con la cual se concibe la primera columna debería actuar a modo de brújula. El empleo del condicional no es arbitrario. Remite a que con frecuencia se pretende que lo planificado se cumpla a la “perfección”. Actuando con sistemas que están compuestos esencialmente por personas que han construido una cultura con normas que las regulan es previsible que el proceso de cambio tome por momentos, rumbos inesperados. “Una metáfora de Peter Drucker es ya clásica para ilustrar esta idea: Los objetivos no son un horario de ferrocarril. Se pueden comparar a la aguja de una brújula que guía a un barco. La aguja en sí está firme señalando en línea recta el puerto deseado. Pero durante la navegación el barco se apartará muchas millas de su curso para evitar una tormenta. Disminuirá su velocidad en la niebla y se detendrá enteramente ante un huracán. Hasta puede variar su destino en medio del océano...Pero aún así, cuatro quintos de los viajes terminan en el puerto elegido y a la hora que se ha determinado”¹⁰⁴.

¹⁰³ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de proyectos. Ediciones Díaz de Santos. Año 1991. Pagina 184.

¹⁰⁴ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de proyectos. Ediciones Díaz de Santos. Año 1991. Pagina 184.

El ML impone indicadores en el camino que son mojones en los cuales detenerse a analizar posibles desviaciones, son puntos de control. Identificar a tiempo las desviaciones permite actuar a tiempo sobre el problema que interfiere con el cumplimiento del objetivo.

Una de las críticas más severas que recaen habitualmente sobre esta herramienta de planificación es su rigidez. Su empleo como apoyo para la solicitud de financiamiento y su doble condición de instrumento para la planificación y la evaluación de proyectos ha limitado su utilidad. Si el desembolso de fondos esta íntimamente ligado al cumplimiento de indicadores previstos antes de iniciar la ejecución del proyecto, no es difícil imaginar que rápidamente se encuentre el consultor con metas obsoletas o imposibles de cumplir. Desde esta perspectiva la herramienta en sí pierde gran parte de su riqueza. Si se la emplea, sin embargo, con la flexibilidad que la matriz permite, ajustándola y poniéndola al día a la vista de los distintos acontecimientos que se van produciendo, se pasa de una planificación rígida a una dinámica con el aporte que ello le significa al consultor en el seguimiento de todo el proceso.

Los gráficos de Gantt y de Pert, proporcionan además, un espacio de seguimiento cotidiano y por lo tanto, preventivo de la ejecución de la estrategia. La identificación de puntos de control y el seguimiento cercano aporta la información necesaria y suficiente para mirar la evolución del proceso en su globalidad. Es esta "visión" de rumbo la que debe primar en la mirada del consultor a la hora de controlar los progresos que obtiene con su estrategia. En el acierto o en el error, la matriz le proporciona el marco de referencia a partir del cual efectuar cambios y correcciones en el rumbo general pautado para el proceso.

7.4 La revisión del proyecto desde la perspectiva del BID. La Matriz del Marco Lógico en la evaluación del proyecto.

El presente trabajo ha tenido como objetivo la presentación de la herramienta del Marco Lógico como apoyo para la planificación de la estrategia de intervención.

Se ha hecho referencia a su practicidad para el seguimiento gráfico del camino trazado y a las posibilidades que brinda para el control del proyecto. No se ha hecho referencia aún a una de las cualidades que ha contribuido a que se difunda su uso ampliamente: su papel en la evaluación de proyectos.

El Banco Interamericano de Desarrollo plantea en "Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control"¹⁰⁵ algunas normas que se deben seguir teniendo en cuenta el papel evaluativo del Marco Lógico. Quien evalúa debería:

1. **Objetivo:** verificar si el objetivo del proyecto está bien establecido. Si no hacer un listado de las posibles alternativas.
2. **Situación final del proyecto:** Verificar si la Situación Final del Proyecto (SFP) está en perfecto acuerdo con los objetivos que fueron establecidos. Si al contrario, la SFP revela un objetivo alternativo, haga una evaluación tanto del proyecto original como de las posibles alternativas.
3. **Dirección cierta:** Verificar si hay evidencias de que nosotros estamos caminando en dirección a la Situación Final del Proyecto. Si no, se deben buscar factores fuera de nuestro control que expliquen la falta de progreso.
4. **Productos:** Examinar, a cada etapa, los productos obtenidos y verificar si se enmarcan en el plan general. Si no, indicar cómo pueden ser solucionadas las dificultades hasta que se obtengan los productos esperados.
5. **Evaluación porcentual del SFP:** Examinar la coherencia entre la evaluación porcentual de la SFP y la obtención del producto. Es necesario certificarse de que el progreso en dirección a la SFP no es meramente casual y si resulta de medidas reales que se tomaron. En caso de no haber coherencia, decir si la situación debe ser cambiada, replaneada o concluida dentro de las disposiciones actuales.
6. **Relación producto/insumo:** Por medio de estimativas porcentuales de los productos obtenidos y de los insumos utilizados, en términos del total que se intenta alcanzar verificar si hay una coherencia perfecta entre los dos. En caso negativo, explicar por que no la hay.

¹⁰⁵ BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control. Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1.

7. **Mejoria en la obtención de productos:** Verificar si hay etapas que puedan ser cumplidas con la finalidad de mejorar el tiempo o el costo de la obtención de los productos y si, para vencer estas etapas, el equipo del proyecto necesita de algún tipo de ayuda.
8. **Productos alternativos:** ¿Cuales son los productos alternativos que permitirían alcanzar el mismo objetivo establecido para el proyecto? Verificar si ellos son factibles, principalmente en términos de costo y desempeño.
9. **Insumos alternativos:** ¿Cuales son los insumos alternativos que permitirían obtener los productos previstos en el proyecto? Es factible su obtención en términos de costos y desempeño?
10. **Costo de terminación del proyecto:** Haga, sistemáticamente, una estimativa del costo total necesario para terminar el proyecto en las condiciones previstas. Considere todos los aspectos posibles del problema, sin olvidar ningún punto. Asocie el costo con el tiempo para estimar los costos administrativos hasta el final.
11. **Costo total:** Verificar, a cada momento, si el costo total estimado (ya realizado + el necesario para terminar el proyecto) es compatible con el objetivo que se intenta alcanzar. Intente atribuir un valor para el objetivo. En caso de no haber compatibilidad, examinar la necesidad de cambiar algo y seguir examinando hasta la posible conclusión de abandonar el proyecto.
12. **Probabilidad de éxito:** Intente establecer , en razón de las evidencias, una probabilidad de éxito para el proyecto.
13. **Valor probable:** El valor probable del proyecto, que puede rebasar el costo total, resulta de la multiplicación del valor atribuido al proyecto por la probabilidad de éxitos. Verifique si los recursos empleados justificarán el objetivo alcanzado o si serían mejor aprovechados para alcanzar otro objetivo.

En la primera y segunda parte del presente trabajo se ha pretendido delinear la teoría y la metodología a seguir en la planificación de la estrategia de intervención en un proyecto de cambio organizacional. Se ha adoptado la perspectiva del consultor, intentando contribuir a esa fase - a menudo solitaria -en la que se piensa el mejor modo de colaborar a que una organización adopte formas que le permitan una mejor adaptación al contexto en el que esta inserta. La

presentación de la segunda parte culmina con los aspectos de seguimiento y control necesarios para garantizar el logro de los objetivos deseados.

Ahora en la tercera parte de este trabajo se procurará, a través de un caso, ampliar estos conceptos. Se hará relacionando la teoría del cambio organizacional con la práctica concreta. De esta forma se espera también demostrar como el esfuerzo meditado y sistemático de los consultores en cambio organizacional puede sin duda explicar, predecir y facilitar el cambio de cualquier organización que este dispuesta a ello.

PARTE III
CASO DE ESTUDIO:
EL ÁREA COMERCIAL DEL CENTRO DE ESTUDIANTES DE
INGENIERÍA.

8 CASO DE ESTUDIO: EL ÁREA COMERCIAL DEL CENTRO DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA.

Con el propósito de ilustrar claramente la aplicación práctica de los conceptos vertidos hasta ahora en la presentación del Sistema de Marco Lógico aplicado a la consultoría en cambio organizacional, y para facilitar su comprensión y ejecución, se propone en este capítulo el estudio y análisis de un caso. Tomado de la experiencia real, se descompone aquí con el fin de que el lector pueda tomar contacto con los aspectos prácticos que implica el empleo de esta herramienta.

El caso se relata de acuerdo al orden propuesto en el punto 3 del presente trabajo: El Sistema de Marco Lógico. Se presentan los antecedentes generales del caso, la matriz resultante del análisis de involucrados, el árbol de problemas y de objetivos, el análisis de alternativas y la matriz del ML correspondiente.

8.1 Antecedentes.

El Centro de Estudiantes de Ingeniería es una organización social que selecciona, define y resuelve problemas que le son comunes a sus integrantes en estrecha relación con otros agentes con los cuales comparte la construcción de un espacio de acción común.

En procura de ese objetivo, ha dividido sus funciones básicamente en dos:

- Política gremial
- Servicios

El área comercial -área objeto de análisis- está compuesta por los servicios de:

- Publicaciones – 1^{er} subsuelo-
- Fotocopiadora – 1^{er} piso
- Kiosko – Planta baja
- Librería – Planta baja
- Oficina de Trabajo – Ala nueva de la Facultad.

- **Recreación: El Faro – a metros de la Facultad**

Dicha composición ha sido la resultante de un crecimiento explosivo en la oferta de servicios y generó una estructura compleja cuyo gerenciamiento se dificulta en forma creciente. Se pasó de una situación de eficiencia y control a otra en la que prácticamente todos los servicios cuentan con algún grado de desaprobación entre los usuarios. Directivos y encargados no coinciden en la misión de los servicios o en las expectativas de funcionamiento.

Los encargados no cuentan con objetivos claros y reciben con frecuencia políticas contradictorias de la dirección. La estructura de responsabilidades no está claramente definida para todos los integrantes.

En general coinciden en las ineficiencias que provoca no disponer de un sistema de información que les facilite la toma de decisiones basadas en hechos. A esta dificultad se le suma la ausencia de capacitación en gerenciamiento, falta de información y conocimientos específicos dificultan el proceso de toma de decisiones.

Los usuarios se quejan de las largas colas, los precios altos, y la descoordinación imperante entre servicios. De diversos relevamientos surgen además necesidades insatisfechas.

El personal –o becarios – reconoce que el financiamiento actual de tal estructura tiene costos crecientes para los usuarios finales. Este mayor costo sin embargo no ha resultado en una mejor situación salarial. Se encuentran a menudo con la exigencia de “ponerse la camiseta” pero sin la flexibilidad o la remuneración concordante a las tareas que implica satisfacer esa demanda.

Los docentes si bien reconocen el empeño y la calidad de algunos de los servicios prestados, dudan con frecuencia a que servicio deben acudir para procesar los distintos materiales que requieren sus cursos. Es frecuente que critiquen en clase la actuación de los servicios gremiales.

Las autoridades del cogobierno en general han respaldado las demandas de los estudiantes en materia de espacio y recursos. Sin embargo problemas tales como el crecimiento de la matrícula y el cambio de plan han provocado un incremento en la demanda de espacio de la propia Casa de estudios. Esto complica la disposición de nuevos lugares para el desarrollo y expansión de los servicios.

8.2 Análisis de involucrados del área comercial del CEI

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Directivos y personal contratado del Centro de Estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios del Centro eficientes, con un alto grado de aprobación entre los beneficiarios. Servicios eficientes y de bajo costo. • Brindar una oportunidad laboral real a los becarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se generó una estructura compleja cuyo gerenciamiento se dificulta en forma creciente. ▪ Los servicios ocupan mucho tiempo en la actividad de los directivos. ▪ Los becarios no se ponen la camiseta. ▪ El financiamiento actual de la estructura tiene costos crecientes para los beneficiarios de la organización. ▪ Los precios al estudiante resultan más caros de los que se desearían. ▪ Esta es una maquinaria que ya se mueve por inercia pero sobre la que no tenemos el control. ▪ No sabemos cuales son las necesidades 	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son líderes en los espacios de legitimación en los que se debe definir –según mandato – la misión, la visión y los objetivos de los distintos servicios. ▪ Tienen poder de veto sobre las decisiones de los encargados de los servicios. ▪ Aprueban los gastos e inversiones necesarios para cualquier cambio a nivel de la organización. ▪ Tienen influencia sobre los encargados de los servicios. <p>Mandatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servir a los intereses de los estudiantes procurando que los servicios del Centro sean baratos y eficientes. • Garantizar la permanencia y crecimiento de los puestos laborales para los estudiantes de menores recursos.

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
		<p>actuales de los integrantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La ausencia de una misión compartida por todos los integrantes. 	
Encargados.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar servicios eficientes. • Mejorar la gestión del area 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay objetivos comunes en relación a la organización. ▪ No disponen de un sistema de información que les facilite la toma de decisiones basadas en hechos. ▪ La ausencia de una misión compartida por todos los integrantes. La distribución de personas es ineficiente y los servicios también lo son. ▪ No sabemos cuales son las necesidades actuales de los integrantes ▪ Los precios al estudiante resultan más caros de los que se desearían. 	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanecen mas tiempo que los directivos en sus puestos. • Elevada incidencia en los objetivos del servicio durante su periodo de gerenciamiento. <p>Mandatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el gerenciamiento eficiente del servicio procurando disminuir costos e incrementar eficiencia en el servicio a su cargo. • Mantener y desarrollar un equipo de trabajo eficiente y motivado. • Cumplir con las obligaciones como becario del Centro (Salvar exámenes).

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No están claras las responsabilidades de cada cargo. El grado de eficacia para alcanzar los objetivos propuestos depende de la proximidad que halla logrado el encargado con la directiva. ▪ Políticas contradictorias: entre el servir y el asistir. ▪ Alto impacto de la transición de directivas. ▪ Los recursos disponibles se asignan sin planificación alguna. Impera el criterio: "loba romana". ▪ No hay capacitación orientada en el cargo. 	
Becarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores condiciones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La ausencia de una misión compartida por todos los integrantes. ▪ No hay objetivos 	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevada incidencia en la calidad con que se presta el servicio al cual pertenece.

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
		<p>comunes en relación a la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajas remuneraciones. ▪ Políticas de personal diferentes en cada servicio. 	<p>Mandatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explícitos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplir con las tareas que el encargado le asigna en forma eficiente y oportuna. ○ Salvar los exámenes que le permiten mantener la beca. • Implícitos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplir con las tareas que el gremio requiera en alguna oportunidad de su cargo en forma eficiente. ○ "Ponerse la camiseta".
<p>"Fundadores de los servicios".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y mejora del proyecto al cual le aportaron energías y expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios importantes en el contexto sin estrategias claramente definidas para disminuir su impacto en los servicios. ▪ Contradicciones entre el rol de estudiante y 	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoridad moral para sugerir cambios y proponer mejoras. • Experiencia previa <p>Mandatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejar hacer.

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
		trabajador que se resuelven en detrimento de la calidad de servicio.	
Usuarios de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de precios • Menores tiempos de espera • Mayor coordinación entre servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los precios al estudiante resultan más caros de los que se desearían. ▪ No están adecuadamente coordinados los distintos servicios: te pasas yendo de un lado para otro sin una respuesta clara. ▪ Hay servicios en los que hay que excesivas demoras. ▪ No se satisfacen todas las demandas existentes. 	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para pagar por los servicios que presta el Centro. • Influencia en los directivos a través de asambleas y talleres de discusión. • Capacidad de veto de iniciativas planteadas por directivos o encargados. • Capacidad de exigir que sean convocados ámbitos de legitimación para aprobar o rechazar cambios en los servicios.
Docentes de la facultad.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un servicio de apoyo a la actividad docente oportuno y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor comunicación entre servicios. • Disponer de los materiales de apoyo oportunamente. 	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer de productos (materiales a editar, libros a comercializar, etc).
Restantes autoridades del cogobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los beneficiarios del sistema (docentes y estudiantes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesivo espacio físico entregado a los estudiantes. • Quejas de 	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoridad para otorgar o retirar recursos a los servicios (espacio,

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
universitario.		estudiantes y docentes en relación a los servicios que presta la ACEI.	infraestructura de servicios, etc). Mandato: • Administrar los recursos existentes de forma tal que sea posible la provisión a todos los actores universitarios de los recursos necesarios para su mejor desempeño

Para el llenado de esta matriz se elaboro un relevamiento bastante extenso entre los distintos involucrados. A través de entrevistas y cuestionarios se efectuó un estudio que permitió obtener la mayoría de las afirmaciones que anteceden. Para mayor profundización se recomienda ver el anexo 2 de este trabajo.

En este caso de estudio, el análisis de los involucrados posee además ciertas características particulares que deben explicitarse para comprender la estrategia de intervención empleada.

La dirección política del CEI cambia anualmente. Este cambio se produce durante el mes de octubre. El año lectivo de los estudiantes se puede descomponer de la siguiente manera:

Noviembre a marzo: parciales de fin de curso y de verano: actividad gremial y de servicios baja	Marzo a julio: período en el cual la nueva directiva elegida el año anterior toma contacto con los encargados y le expone y exige metas	Julio – Agosto: Se produce un vacío de control por la vía de los hechos. Dirigentes y encargados se concentran en su rendimiento	Setiembre – Octubre: período de intensa actividad gremial. Anualmente por esta fecha se realiza en Encuentro de Estudiantes del CEI
--	--	---	--

	a alcanzar durante su gestión	estudiantil.	donde se trabaja en talleres que permiten un acercamiento mayor entre estudiantes y estructura gremial. Se preparan las elecciones internas o –si corresponden- las elecciones universitarias. El control sobre la gestión de los servicios es sobre aspectos puntuales y de acuerdo a criterios y formas que se exponen en el anexo 2
--	-------------------------------	--------------	--

¿ Cual es el impacto de esta situación en el estudio a realizar?

La primer interrogante que se plantea es cual es el ámbito de aplicación de los resultados a obtener del presente trabajo. Si no se puede desconocer el impacto de esta transición política en la gestión de los servicios, como elaborar un análisis válido de problemas para la organización?.

La respuesta metodológica a este punto fue aplicar una serie de técnicas de relevamiento que permitieran identificar problemas que sobrepasen la barrera temporal. O sea, procurar un análisis de problemas que fuera aprobado por el conjunto de actores políticos y funcionarios acorde al momento histórico de la organización y más allá de los dirigentes coyunturales de la estructura política. De esta manera si bien el análisis se inició con unos actores y dirigentes políticos, el estudio abarco a personas que trascendieron o iban a trascender la estructura de decisiones existente.

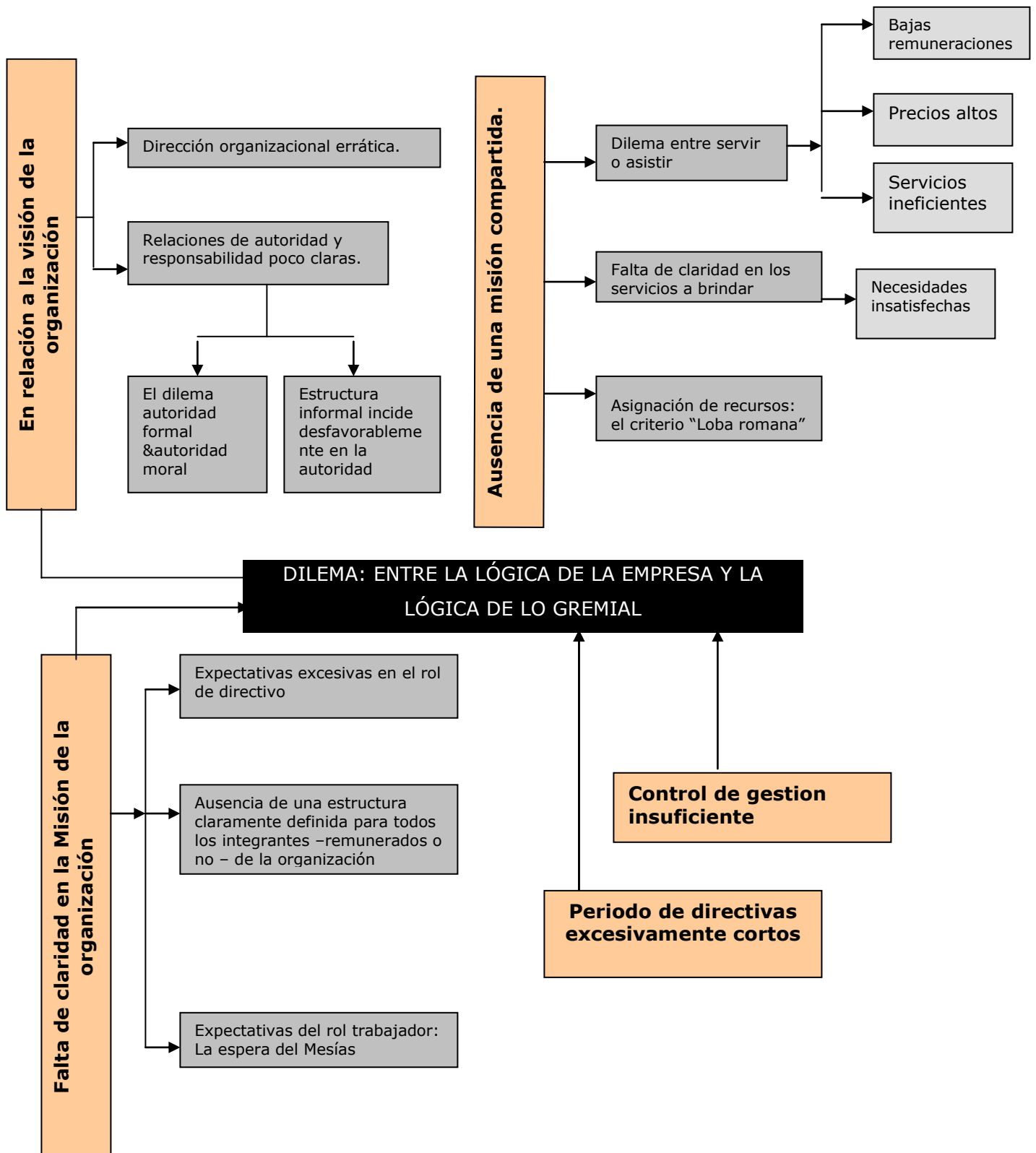
Posteriormente además el resultado del estudio fue presentado a todos los integrantes con participación activa en la organización política y comercial del CEI obteniendo su aprobación. Primero dicha presentación fue a la nueva directiva, cuyos integrantes no habían sido entrevistados pero que haciendo acuerdo en los resultados obtenidos encaminó su labor a la obtención de los objetivos que se pautaron como indicados para la resolución de las contradicciones existentes.

En segunda instancia, se trabajó en un taller ampliado, en el que se lograron acuerdos sobre los resultados alcanzados por los nuevos directivos. Para el momento en el que este cambio inicie su consolidación habrán tres directivas habrán validado los resultados:

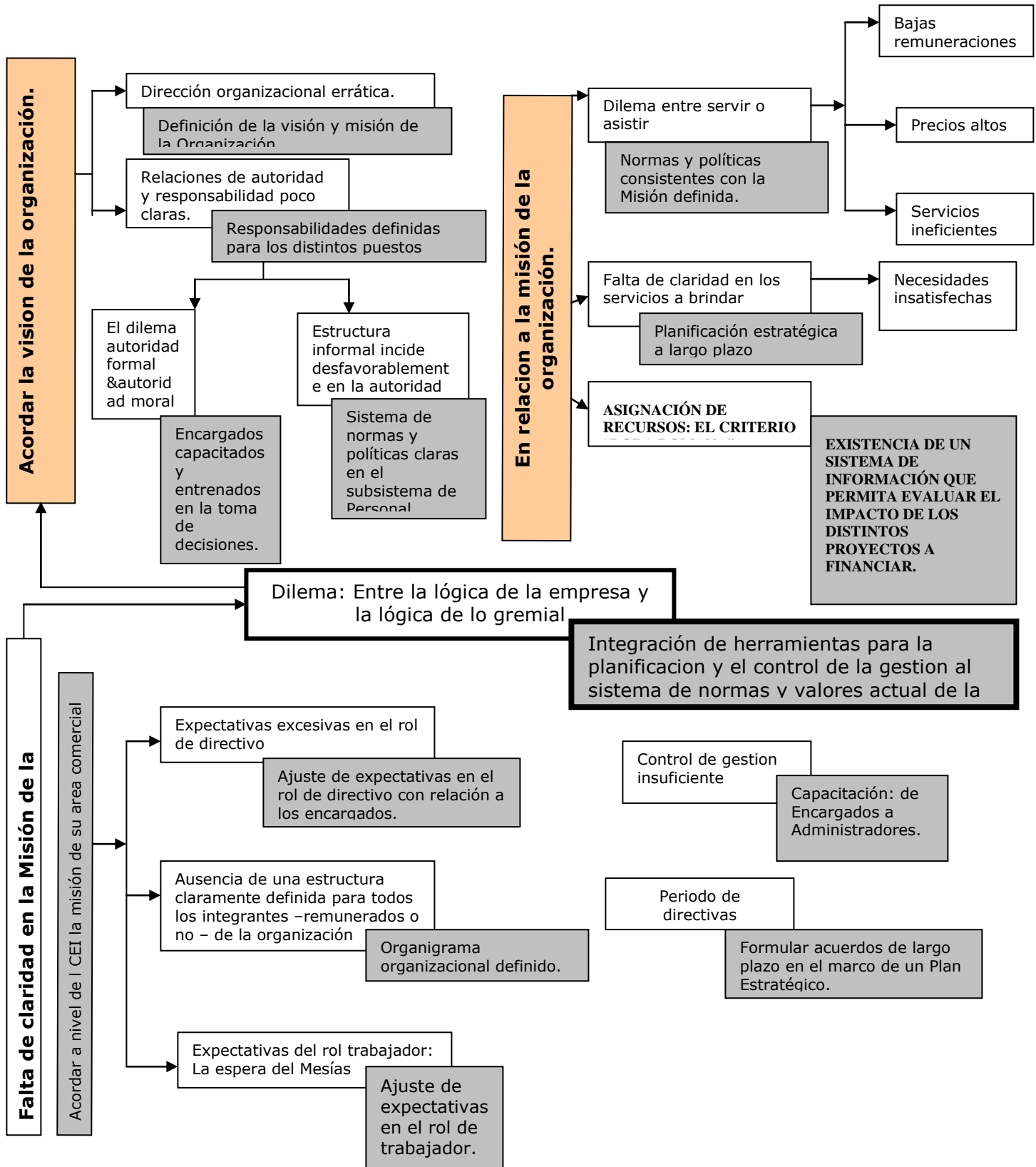
- Inicio del estudio: agosto de 2000. Directivos entrevistados.
- Primera presentación del diagnóstico: Febrero del 2001. Directivos elegidos en octubre del 2000. No hay integrantes comunes a la directiva anterior.
- Presentación del plan estratégico: Setiembre del 2001.
- Inicio y consolidación del Plan aprobado: Octubre del 2001. Nueva directiva. Para este año, y a partir de una resolución de la directiva renunciante en el 2000 se preve un período de transición entre directivos que facilite la trasmisión y reduzca los problemas ocasionados por la falta de experiencia en el cargo.

Adicionalmente, se procuró que el trabajo resultante fuera legitimado por los ámbitos reconocidos como tales - asambleas y talleres abiertos - para que su implementación fuera reconocido como un logro común al grupo de actores activos de la organización. Fueron los propios participantes, a partir de la capacitación y las herramientas de trabajo en talleres aprehendidas quienes insertaron estas instancias en los momentos que entendían como más apropiados. De esta manera se fueron apropiando de un proceso cuyos logros reconocen como propios.

8.3 Análisis de problemas del area comercial del CEI.



8.4 Análisis de objetivos



8.5 Análisis de alternativas

Del árbol de Objetivos del área comercial del CEI, se desprenden esencialmente cuatro posibles líneas de soluciones que se corresponden con las causas principales del problema central. Su implementación permitiría lograr “la integración de herramientas para la planificación y el control de la gestión al sistema de normas y valores actual de la organización”.

Se trata de:

- La capacitación de los encargados de forma que pasen de “encargados” a administradores de unidades de negocio.
- La formulación de un Plan Estratégico de largo plazo adecuadamente legitimado (asambleas, talleres, directivas).
- El ajuste de expectativas para con los distintos roles que se cumplen en la organización.

La estrategia a emplear debe considerar:

- Los tiempos que se requieren para la legitimación
- Las distintas lógicas dominantes para cada grupo involucrado (lógica económica, la lógica política).
- Técnicas de intervención adecuadas a la lógica imperante (política) y a la edad de los involucrados.

A su vez se sugiere obtener información de:

- Situación económica de la organización en su conjunto: esto ayudará a identificar mejor la situación actual y establecer objetivos mensurables en el Plan estratégico.
- Situación financiera: esto permitirá tener una noción acerca de los recursos de los que dispone la organización para hacer frente a los gastos que implique el proceso.
- Seguimiento de la evaluación institucional: contribuye a identificar permanentemente los impactos provocados por las intervenciones a nivel grupal. Favorece la ejecución del proyecto.

8.6 Matriz del Marco lógico

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin</p> <p>Contribuido al cambio organizacional el area comercial del CEI .</p>	<p>Se cumple con el 80% de los objetivos aprobados del Plan Estratégico durante el periodo 2001-2002.</p> <p>Directiva no impone medidas arbitrarias durante la implementación del cambio (Octubre 2001-Marzo 2002).</p> <p>Se elimina el número de resoluciones relacionadas al librero sobre las que éste en forma previa no tiene conocimiento en el período de implementación del cambio.</p>	<p>Fotos. Inspección visual en campo. Informes económicos mensuales conjuntos.</p> <p>Actas de Directiva. Puntos relacionados a la gestión de los servicios.</p> <p>Entrevistas con el librero durante el período de implementación. (Octubre 2001 – Marzo 2002).</p>	<p>Sostenibilidad</p> <p>Cronograma de aprobaciones parciales del plan de acción ejecutado.</p> <p>Directiva nueva renueva la confianza en el trabajo realizado por los encargados y permite su implementación.</p> <p>Elucidada las causas del conflicto con el librero, baja el monto de ansiedad que pautó el vínculo. .</p>
<p>Propósito</p> <p>Eficiencia del area comercial del CEI mejorada</p>	<p>Ratios de rentabilidad Servicios cumplen con objetivos planteados en el Plan Estratégico.</p>	<p>Estados Contables. Documento de Plan Estratégico.</p> <p>Resolución de Asamblea del CEI aprobando el Plan de Acción elaborado y los criterios de eficiencia implícitos y explícitos.</p>	<p>Propósito a Fin</p> <p>Los servicios cuentan con los recursos financieros necesarios para efectuar los cambios planteados.</p> <p>Se puede aprovechar la capacitación recibida para ejecutar lo planificado.</p>
<p>Productos</p> <p>1. Diagnóstico de la situación organizacional legitimado.</p> <p>2. Encargados capacitados en control de gestión y Planificación estratégica.</p> <p>3. Plan estratégico</p>	<p>1.1 -Diagnostico documentado y aceptado por la Directiva en ejercicio (año 2001).</p> <p>2.1-Plan de capacitacion aprobado al inicio del proyecto.</p> <p>2.2-Los encargados tienen durante el transcurso del proyecto, autorización formal para interrumpir sus actividades cotidianas y asistir a los cursos de capacitacion.</p>	<p>1.1-Documento del Diagnostico. Acta de la Directiva en la que fue presentado y aprobado.</p> <p>2.1-Fotos de los talleres</p> <p>2.1-Fichas entregadas</p> <p>2.2-Lista de asistencia.</p> <p>3.1-Documentos</p>	<p>Productos a Propósito</p> <p>Conclusión exitosa de un proceso de transferencia de resultados.</p> <p>Las instancias legitimantes van aprobando los distintos logros obtenidos en la forma aproximada a la que se fue recibida.</p> <p>La Directiva asume un rol de</p>

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de Verificación	Supuestos
<p>legitimado y aprobado.</p> <p>4. Arreglos para la ejecución del plan acordados.</p> <p>5. Estructura, procedimientos y responsabilidades claramente diferenciados e identificados</p> <p>6. Expectativas de roles ajustadas.</p>	<p>3.1- Al final del 2001 Plan estratégico aprobado por asamblea.</p> <p>4.1-Una vez aprobado el plan por la asamblea, directivos y encargados logran acordar arreglos para la ejecución.</p> <p>4.2-Al final del 2001 y previo a la implementación del Plan estratégico se dispone y ejecuta el Plan de legitimación.</p> <p>5.1-Durante el año 2002, la organización aprueba su organigrama y manuales de procedimientos y cargos.</p> <p>6.1-Índice de satisfacción en el trabajo mayor a 8. No vuelven a aparecer comentarios sobre la exigencia de "ponerse la camiseta".</p>	<p>preparatorios del Plan Estratégico por servicio.</p> <p>3.1-Plan estratégico aprobado por la asamblea de estudiantes.</p> <p>4.1-Actas de los talleres efectuados para formular los arreglos para la ejecución.</p> <p>4.2-Papeles de trabajo de la preparación de talleres.</p> <p>4.2-Fotos de los talleres de legitimación.</p> <p>5.1- Manuales de la organización, manual de procedimientos y manual de cargos disponibles.</p> <p>6.1-Evaluación de satisfacción en el trabajo entre becarios de la organización.</p>	<p>liderazgo del procesos que le restituya su lugar.</p> <p>Se cumplen los acuerdos pactados.</p> <p>A los encargados se les asigna un tiempo prudente para cumplir con los objetivos.</p>
<p>Actividades</p> <p>Para obtención de producto 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de técnicas para el relevamiento de información con el objetivo de efectuar el diagnóstico. ▪ Análisis de la información obtenida. ▪ Diagnóstico y evaluación conjunta a partir de los resultados 	<p>Esta celda contiene el costo para cada actividad; las sumatorias representan el costo de cada Producto a ser producido por el proyecto.</p>	<p>En esta celda se identifican los registros contables y financieros donde el consultor o un evaluador ajeno al proyecto puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. En el caso del CEI, los registros contables, financieros y operativos existentes fueron mejorados durante el periodo del proyecto para que fuera posible extraer</p>	<p>Actividades a Productos</p> <p>Obtener autorización para realizar la intervención con los distintos involucrados.</p> <p>Obtener la aprobación de los lineamientos generales aportados por el diagnóstico y la programación prevista para levantar los problemas.</p> <p>Asistencia del 80% de los convocados a los distintos talleres.</p> <p>De una directiva a otra no se</p>

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de Verificación	Supuestos
<p>obtenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Formulación conjunta de un cronograma y propuesta para la mejora del rendimiento.</i> ▪ <i>Legitimación de los resultados obtenidos</i> <p><i>Para la obtención de producto 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Realización de talleres de capacitación.</i> ▪ <i>Realización y entrega de fichas.</i> ▪ <i>Coordinación con terceros sobre conocimientos y materiales.</i> <p><i>Para la obtención de producto 3:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Realización de talleres para la identificación de necesidades y expectativas de los usuarios (prelegitimación).</i> ▪ <i>Realización de talleres de programación estratégica.</i> ▪ <i>Cooperación en la elaboración del Plan estratégico.</i> ▪ <i>Legitimación del plan acordado entre directivos, encargados y becarios por los usuarios.</i> <p><i>Para la obtención del producto 4:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Realización de talleres de programación y</i> 		<p><i>la información que el control de gestión requiera. también se contrato a un profesional para la implementación inmediata de sistemas de información acordes a las necesidades de los distintos servicios.</i></p>	<p><i>vuelve a empezar.</i></p>

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de Verificación	Supuestos
<p><i>acuerdo para arreglos de ejecución.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Realización de campañas de difusión de los cronogramas y cambios programados.</i> ▪ <i>Realización de talleres de legitimación de resultados alcanzados.</i> <p><i>Para la obtención del producto 5:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Relevamiento de la situación actual.</i> ▪ <i>Realización de talleres por proceso para la identificación y evaluación de mejoras a introducir.</i> ▪ <i>Aprobación de las modificaciones introducidas a nivel de servicio.</i> ▪ <i>Realización de actividades de seguimiento de implementación de procedimientos.</i> <p><i>Para la obtención del producto 6:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Realización durante los distintos talleres programados de actividades de sensibilización y percepción grupal.</i> ▪ <i>Realización de entrevistas personales destinadas a evaluar la evolución del aprendizaje en resolución de</i> 			

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de Verificación	Supuestos
<p><i>conflictos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Implementacion de dinamicas puntuales para el tratamiento de conflictos severos dentro de la organización.</i> <p><i>Sistema de información:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Relevamiento de la situación actual en materia de información economico y financiera: informes producidos, tratamiento de la información, veracidad, oportunidad, etc.</i> ▪ <i>Identificación de fortalezas y debilidades del sistema.</i> ▪ <i>Implementacion de mejoras que permitan obtener la información necesaria para le seguimiento y la evaluación de las mejoras que se van implementando.</i> ▪ <i>Seguimiento de la continuidad y funcionamiento de los sistemas incorporados.</i> 			

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

De lo tratado en los capítulos precedentes, se desprende que planificar la estrategia con la que ha de realizarse una consultoría de cambio organizacional implica reflexionar y decidir sobre los pasos a dar para que posibles acontecimientos técnicos y políticos que afectan al proceso ocurran y faciliten el cambio o no ocurran y por tanto, no lo obstaculicen. Es meditar a priori sobre el camino de decisiones por los que ha de transitar imaginariamente la gestión del proyecto.

La gestión del cambio organizacional es esencialmente un proceso de negociación y lo que esto implica. En la planificación, al consultor le corresponde situar estratégicamente los distintos intereses en juego y los probables escenarios en los que han de correrse distintas formas de reorganización. Cooperar para que el proyecto se gestione de modo de contemplar los intereses identificados y asegure la eficacia organizacional en el contexto más probable. Implica seccionar el acontecer de la globalidad del proyecto en el tiempo y el espacio señalando el momento oportuno, el lugar de inicio y los agentes involucrados en cada caso.

Actúa en la construcción de redes de sostén del cambio. Dado que la estrategia señalada será traducida en acción a través de la gestión, debe trabajar arduamente para que recursos y personas sean organizados por otros de manera que el nuevo orden sea comprendido y aceptado. Debe especificar al máximo lo nuevo y trabajar con los líderes de cada parte del proceso. Que en total se cuente con un liderazgo creíble tiene que ver con instrumentar con conocimientos, con enseñar a aprender del error, con enseñar a aprender a esperar el acierto, con dar el tiempo necesario para que el cambio ocurra. Es una labor técnica pero también política. Debe consensuar las diferentes intencionalidades de los gestores del cambio actuando en la trama de poder que tiene la organización para que se respeten los plazos y los procesos.

Influye en el proceso de toma de decisiones. Interviene para que los distintos ámbitos legitimados por la organización, propongan, discutan, decidan y de esa forma lideren la legitimación continua del proyecto. Los cambios significativos requieren decisiones en todos y cada uno de los sistemas organizacionales. Revisar y modificar el organigrama requiere revisar y modificar el sistema de remuneraciones. Quienes resultan afectados por el cambio, están atentos a ésta congruencia entre las intenciones y las decisiones.

Gestionar implica también controlar. Como se mencionara en el capítulo específico de control, la planificación de la intervención es para el consultor su lista de verificación. Es contra aquello que chequea los resultados que va obteniendo, analiza las desviaciones y se plantea los cambios estratégicos que hacen al cumplimiento de su objetivo: conducir a los grupos que componen la organización al logro de los productos que requiere el proceso. La comparación de los resultados obtenidos con los indicadores fijados aporta información sobre la eficacia del rumbo elegido. Se ha de tener muy presente que el consultor no interviene en todas las instancias que el proceso moviliza. Siguiendo a Roland Barthes¹⁰⁶, establece lo que se llama "relaciones largas", relaciones en las que esta mediatizado por otro vínculo. Un empleado quizás no tenga nunca contacto con el consultor y si lo ha de tener con su jefe o con otra persona que esta inserta en el proceso. Es su representante del consultor. Controlar que el rumbo sea el fijado implica que dichos contactos estén adecuada y estratégicamente controlados.

Como se ha tratado de enfatizar, a la consultoría le corresponde pues, instrumentar a la organización para realizar el tránsito entre una situación actual y no deseada a otra futura que le permita sobrevivir en su contexto. Ha de cumplir con un rol instrumental, el de aportar los conocimientos técnicos necesarios para mudar coherentemente relaciones, sistemas y estructuras y para hacer gobernable lo nuevo. Sus productos son la concreción de la expresión del cambio cualitativo al que ha ayudado a iniciar, desarrollar y sostener.

Habrá contribuido a moldear el modo en que se darán las nuevas interacciones que el rediseño especifica. En el capítulo uno se señalaba que:

¹⁰⁶ Leonardo Schvarstein. Diseño de Organizaciones. Editorial Paidós. Edición 2000. Página376.

Cambiar el modo en que la organización se vincula con su contexto es cambiar en cada lugar de trabajo el modo en que cada persona se relaciona con ese mismo contexto. Cambiarle sus herramientas, cambiarle los flujos de información a los que puede acceder o manejar, cambiarle el grupo humano en el cual construye su representación de la cultura de la organización y quizás cambiarle hasta el modo esperado de vínculo con ese grupo humano. Se espera quede demostrado, que en este proceso tan intenso, a la consultoría le cabe la responsabilidad de hacer visible las necesidades de individuos y grupos que componen la organización. Impulsar la creación de espacios para trabajar las ansiedades y turbulencias que despiertan las transformaciones, insistir en la especificación de los nuevos roles, incentivar la participación defendiendo incluso el derecho a no formar parte. Sus acciones en este sentido, comprometen la eficacia del todo y hacen a la gobernabilidad que se mencionara más arriba. Ha de estar atenta al equilibrio necesario entre las necesidades de tiempo y espacio subjetivo de los actores y las necesidades de la organización en interacción con el contexto en el que pretende sobrevivir. Allí la singularidad de cada inclusión. Allí la universalidad del cambio. La ubicuidad de cada intervención estará marcada por su capacidad para interpretar los tiempos y espacios que requiere cada organización en particular. El logro de las transformaciones acordadas estará signado por la capacidad para insertar a esa misma organización en el contexto volviéndola más visible y necesaria.

Es en este sentido que se ha resaltado el carácter estratégico de la planificación de la intervención. La planificación hace a la viabilidad, organiza el acceso a lo posible. La aplicación de la herramienta que se ha presentado muestra una forma de ello. Estructurada en función de dos lógicas consistentes, permite a la vez que dividir el proyecto en niveles, considerar el tiempo en que ha de ejecutarse como variable dependiente de la totalidad del proceso.

En la medida que profundiza en el análisis y conocimiento de la organización proporciona luego, al momento de síntesis, una visión del proceso de toma de decisiones que se procurara estimular. Las actividades se transforman en una línea de consensos, una construcción de acuerdos sobre lo que se espera, allana el camino de realización de los productos que expresan el cambio. O, de lo contrario,

advierte por la vía del incumplimiento de lo programado la necesidad de retocar la estrategia seleccionada.

En tanto flexible en su presentación y armado, brinda la posibilidad de incluir todos aquellos ámbitos que la apropiación de conocimientos y herramientas requiere. De esta forma es posible incluir tanto la capacitación acerca de un marco teórico específico para la mejora del rendimiento cuanto los conocimientos necesarios para rediseñar un sistema o una estructura. Desde la mirada de los afectos, permite desarrollar y especificar aquello que se realizará en pro de reducir los conflictos que se visualizan a priori o que el cambio explicita. Obliga a mejorar en la medición de los rendimientos, en la definición de los problemas, en la realización de concatenamientos lógicos, y ayuda a mejorar el diseño de soluciones a la medida del problema, la organización y la cultura en cuestión.

Pero siempre las acciones confirman las intenciones. No existe una herramienta que garantice que el cambio va a ganar adeptos. La adopción de una actitud favorable hacia el proyecto se funda en la coherencia cotidiana de quienes son los gestores del cambio. La continuidad de los criterios, la transparencia y la consistencia en los contenidos son factores que contribuyen a la tarea del consultor.

9.2 Recomendaciones

A continuación se exponen algunas recomendaciones relacionadas con la aplicación de la herramienta presentada y la práctica de la consultoría en general. Incluir las tiene que ver con abrir la experiencia a otras experiencias que permitan mejorar la línea de investigación que ha pretendido iniciar este trabajo. Se espera el lector tenga en todo caso la oportunidad de comprobarlas por sí, ratificando o corrigiendo los contenidos vertidos.

El empleo del SML confirmó la importancia de incluir en las etapas de diagnóstico de la Situación Actual, la opinión, visión e intereses de los involucrados. Ratificó, al igual que otros marcos teóricos, la importancia de la participación como forma de comprometer y agilizar el proceso de comprensión y apropiación del proyecto.

De igual forma, se resalta la necesidad de actualizar permanentemente los contenidos de la planificación. La inclusión de los cambios que van ocurriendo permite que la herramienta tenga una utilidad real y no se transforme en documentación obsoleta.

Se destaca el valor de los indicadores como fuente de feed back del proceso que se pretende motivar. En esa dirección se recomienda especialmente al consultor detenerse en la consideración de indicadores "de proceso". Identificada la contradicción que torna ineficiente a la organización y que se explicita probablemente en un conflicto que la resume, resulta de vital importancia traducir la resolución de la situación en un indicador que permita evaluar si la organización está cambiando de veras o si solo se trata de una actuación.

Otro factor que parece incidir en el logro del objetivo es el riesgo manejable. Como se recordara, los supuestos son aquellas condiciones que escapan al control del consultor y que, de no cumplirse ponen en riesgo la concreción del proyecto. Cuando el riesgo de que tales supuestos no se cumplan es muy alto, entonces el proyecto está altamente comprometido en sus objetivos. Se ratifica la importancia de que el compromiso con el proyecto este en todas las esferas tecnicas y politicas necesarias para su viabilidad. De lo contrario surgirán limitaciones de recursos, de mandatos o de intenciones que minimizarán la posibilidad de concreción exitosa.

Por último cabe dar un lugar destacado a la ilusión. Cada proyecto de cambio contiene la esperanza de una situación mejor en la que no hay exclusiones. Las personas suelen desear cosas en las que pueden proyectar algún beneficio. Las personas son inteligentes. Todas las personas son inteligentes y pueden "ver" las intencionalidades. No hay cambio posible cuando la voluntad última es excluir, precarizar o prescindir. Entonces sólo se logra actuación.

En el transcurso de todo el trabajo se ha dado un lugar preponderante a la credibilidad. Es que al decir de Shvarstein "una condición de cualquier proceso de cambio organizacional es que sea creíble". Cabe agregar que son las personas en relación las que construyen vínculos creíbles. Al consultor le cabe la doble

responsabilidad. Por un lado la de ser creíble y por otro la de encontrar el modo de asegurarse que el proyecto que planifica no esté condenado al cajón. Ello implica habilidad técnica pero sobre todo, habilidad política. Cuanto mayor control sobre las variables y recursos que afectan al proyecto se tengan, mayor credibilidad será posible desarrollar. "Credibilidad viene de creer, de dar fe, y esto significa tener por cierto una cosa que el entendimiento no alcanza o que no está comprobada."¹⁰⁷Cuando las personas depositan en un proyecto esa fe, es necesario cuidarla y actuar diariamente dando cuenta de la confianza depositada.

¹⁰⁷ Leonardo Schvarstein. Diseño de Organizaciones. Editorial Paidós. Edición 2000

10 ANEXO 1: DOCUMENTACION DEL PROYECTO

AMPO, S. A.	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES							UNIDAD									
								VERSION	FECHA								
ORGANOS	Comité Dirección	Director General	Jefe de proyecto	Comité seguimiento	Director Funcional	Consultor Externo											
DECISIONES																	
Aprobación objetivos proyecto	1						2										
Orden de iniciar proyecto	3	1	2	3													
Nombrar jefe proyecto	1	2		3													
Planificación del proyecto			1				2										
Adscripción de recursos			2		1		2										
Subcontratación recursos			1	3			2										
Informe mensual de avance			1	3													
etc.																	

CUADRO 22: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES¹⁰⁸

¹⁰⁸ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Edición Díaz de Santos.1991.

DESCRIPCION DE PROYECTO		
PROYECTO	CODIGO	
JEFE DE PROYECTO	CLIENTE	
RESULTADO ESPERADO		
DESCRIPCION		
VIABILIDAD DEL PROYECTO		
DURACION ESTIMADA	FECHA INICIO PREVISTA	FECHA TERMINACION PREVISTA
PRESUPUESTO ESTIMADO	PRESUPUESTO LIMITE	
ELABORADO	APROBADO	FECHA

CUADRO 23: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Ediciones Diaz de Santos. 1991.

DESCRIPCION DE ACTIVIDAD			
PROYECTO		CODIGO	
ACTIVIDAD		CODIGO	
RESULTADO DE LA ACTIVIDAD			
DESCRIPCION			
RESPONSABLE			
DURACION ESTIMADA	FECHA INICIO PREVISTA	FECHA TERMINACION PREVISTA	
PRESUPUESTO ESTIMADO		PRESUPUESTO LIMITE	
RECURSO	CANTIDAD	TIEMPO	COSTE
ELABORADO		APROBADO	FECHA

CUADRO 24: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD.¹¹⁰

¹¹⁰ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Ediciones Diaz de Santos. 1991.

RESUMEN DE NECESIDADES DE RECURSOS

PROYECTO

(EN CASILLAS, JORNADAS Y ACTIVIDAD)

VERSIÓN		PROPUESTO	
FECHA		ACEPTADO	

RECURSOS	MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL			
		J	A	J	A	J	A	J	A	J	A	J	A	J	A	J	A	J	A	J	A	JORNADAS	
INTERNOS																							
EXTERNOS																							

CUADRO 28: RESUMEN DE NECESIDADES Y RECURSOS.¹¹¹

¹¹¹ Jaime Pereña Brand. Dirección y Gestión de Proyectos. Ediciones Diaz de Santos. 1991.

ORDEN DE TRABAJO O PEDIDO		
PROYECTO		CODIGO
JEFE DE PROYECTO	CLIENTE	
ACTIVIDAD		CODIGO
DESTINATARIO DE LA PETICION		CENTRO DE GASTOS
TRABAJO A REALIZAR O MATERIAL A SUMINISTRAR		
PLAZO PREVISTO	FECHA COMIENZO	FECHA TERMINACION
PRESUPUESTO		
FIRMA PETICIONARIO	APROBADO	FECHA
OBSERVACIONES SUMINISTRADOR		FECHA
		FIRMA

CUADRO 29: ORDEN DE TRABAJO

11 ANEXO 2: APUNTES PARA UN DIAGNÓSTICO EN EL ÁREA COMERCIAL DEL CEI.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. El planteo de la demanda
- 1.2. Objetivo del presente trabajo
- 1.3. Condiciones del trabajo con una organización

2. FASE EXPLORATORIA

- 2.1. Esquema general del trabajo
- 2.2. Cuestionario inicial
- 2.3. Recopilación de información histórica
- 2.4. Entrevistas a informantes clave

3. PRIMER ABORDAJE DE LA REALIDAD

- 3.1. El Centro de Estudiantes de Ingeniería y los servicios a los estudiantes
- 3.2. Hipótesis de trabajo

4. ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAN LA HIPÓTESIS

- 4.1. Las causas
- 4.2. Las consecuencias a nivel estratégico
- 4.3. Aportes y limitaciones de la metodología de relevamiento

5. PAUTAS DE ACCIÓN

- 5.1 Los niveles de intervención sugeridos.

INTRODUCCIÓN

1.1.El planteo de la demanda

El presente trabajo se realiza a solicitud del propio Centro de Estudiantes de Ingeniería. Durante los primeros meses del año 2000 propició la búsqueda de un estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas que tuviera interés en asumir el análisis de la situación de sus servicios y, de ser conveniente, su posterior cooperación en el direccionamiento del cambio.

Planteo mi interés y a partir de agosto del mismo año inicio una serie de encuentros que posibilitaran el desarrollo del presente trabajo.

1.2.Objetivo del trabajo

EL OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO ES DEFINIR LA CONTRADICCIÓN PRINCIPAL EN JUEGO EN LA ORGANIZACIÓN. DICHA DEFINICIÓN DEBERÍA SER LA BASE PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN POSTERIOR.

Sin perjuicio de ello, se mencionan otros conflictos latentes que afectan a mi juicio el funcionamiento actual y que condicionan el éxito de la intervención.

1.3.Condiciones de trabajo

Inicialmente las condiciones planteadas fueron:

- a. Disposición para proporcionar la información requerida para el desarrollo del trabajo.
- b. Asesoramiento cuando fuere necesario sobre las características específicas de la organización en relación al tema de estudio.
- c. Facilitar el acceso a las distintas dependencias e integrantes de la organización, con la finalidad de lograr los objetivos del proyecto.
- d. Facilitar la participación de aquellos integrantes que resultaran clave en el éxito del proyecto en el diseño y seguimiento del mismo.

En todos los casos, la organización actuó adecuadamente. Las dificultades que surgieron posteriormente tuvieron que ver fundamentalmente con situaciones de coyuntura inevitables para ambas partes (huelga universitaria, dificultad con el seguimiento del anteproyecto por causas de fuerza mayor).

A la fecha, y a la luz de los cambios en la situación prevista dentro de la organización (suspensión de las elecciones de directiva) parece adecuado recontractar algunas condiciones de trabajo en caso de continuar con el proyecto de cambio organizacional propuesto.

2. FASE EXPLORATORIA

2.1. Esquema general del trabajo

El primer objetivo en esta relación de trabajo fue iniciar algunas aproximaciones que permitieran definir el problema de la organización, y por ende, el tema a investigar.

El marco teórico seleccionado fue el de la planificación estratégica. Una primera entrevista con integrantes de la organización nos orientó hacia algunas carencias importantes:

- a. La ausencia de una misión compartida por todos los integrantes.
- b. Objetivos disímiles.
- c. Cambios importantes en el contexto sin estrategias claramente definidas para disminuir su impacto en los servicios.

Desde este marco de referencia la búsqueda se orientó:

- a. En lo interno:
 - i. Identificación de la misión presente en los distintos integrantes clave (administradores de los servicios, integrantes de directiva).
 - ii. Identificación de los objetivos presentes para los mismos en relación a los distintos servicios existentes.
 - iii. Primera aproximación a los problemas de cada servicio y a la conflictiva grupal:

1. Grado de centralización de la autoridad
 2. Disposición al cambio organizacional que el integrante percibe.
 3. Fluidez de las comunicaciones al interior de la organización.
 4. Grado de satisfacción del integrante en relación a la demanda percibida por los usuarios.
 5. Grado de satisfacción en relación al proceso de toma de decisiones.
- b. En lo externo:
- i. Para este punto se previó una encuesta a los usuarios que abarcara una evaluación en relación a aspectos concretos del funcionamiento de cada servicio individualmente y de la organización comercial del CEI en su conjunto.

Se pautaron dos etapas. En la primera etapa de la fase exploratoria se trabajó sobre los aspectos internos mencionados más arriba. Las técnicas empleadas para ello fueron:

- Cuestionario inicial.
- Recopilación de información histórica.
- Entrevistas a informantes clave.

Los cuestionarios repartidos y oportunamente respondidos; la información recopilada y una síntesis de las entrevistas efectuadas se presentan en el apéndice del presente trabajo.

La encuesta prevista debió ser suspendida por la huelga universitaria. Dadas las características de la organización demandante evaluamos con el orientador del presente trabajo que los resultados podrían aproximarse más a un castigo en función de la medida representada que a una opinión real sobre el funcionamiento de los servicios en cuestión.

3. PRIMER ABORDAJE DE LA REALIDAD

3.1.El Centro de Estudiantes de Ingeniería y los servicios a los estudiantes

El Centro de Estudiantes de Ingeniería es una organización social que selecciona, define y resuelve problemas que le son comunes a sus integrantes en estrecha relación con otros agentes con los cuales comparte la construcción de un espacio de acción común.

En procura de ese objetivo, ha dividido sus funciones básicamente en dos:

- Política gremial
- Servicios

Con una estructura que las vincula estrechamente, se ha visto sin embargo afectada por cambios a los que le ha resultado difícil adecuarse.

El área comercial -área objeto de análisis- está compuesta por los servicios de:

- Publicaciones – 1^{er} subsuelo-
- Fotocopiadora – 1^{er} piso
- Kiosko – Planta baja
- Librería – Planta baja
- Oficina de Trabajo – Ala nueva de la Facultad.
- Recreación: El Faro – a metros de la Facultad

Lo que a continuación se presenta es el resultado del análisis efectuado sobre la información recabada según las técnicas mencionadas más arriba.

3.2.Hipótesis de trabajo

La hipótesis a confirmar o refutar en la presente trabajo es:

En la organización bajo análisis se contraponen en forma dilemática la racionalidad empresarial y la gremial.

4.1 Las causas

4.1.1 Falta de claridad en la Misión de la organización.

La tarea fundamental de un gremio es la de seleccionar, definir y resolver problemas que le son comunes a sus integrantes. En esa tarea se produce necesariamente un proceso de diferenciación de roles equivalente al **proceso de división del trabajo**: los integrantes van desempeñando distintas funciones necesarias para el desarrollo de la tarea. Este nuevo contexto resalta las necesidades contradictorias de los roles:

- Estudiante / trabajador.
- Estudiante / gremialista.

De esta forma un recurso escaso – el tiempo disponible para “trabajar para el CEI” – se divide en dos formas de hacer lo mismo: servir a los estudiantes.

Ésta es la naturaleza última de la organización y atraviesa, por lo tanto, toda la estructura.

El momento político pone de relieve alguna de sus expresiones. En “tiempos de paz” serán los servicios los que adquieran mayor visibilidad; en “tiempos de lucha” será la estructura política la que deba demostrar eficiencia en el logro de los objetivos.

Subsistemas complementarios con la necesidad común de la legitimación. La legitimación será en este trabajo un atributo de cargo y de lugar en la estructura. Me refiero con éste concepto al proceso por el cual se habilita a una persona o espacio de interacción grupal para decidir en relación a un asunto.

La conducción superior de la organización está en la norma puesta en la Comisión Directiva. Es éste el órgano máximo legitimador. Al decir de una de sus integrantes: “En teoría” . Ocurre que vía otras normas, este órgano ha sido vaciado de la posibilidad de legitimar.

Actualmente, cada directiva tiene un año de mandato. Los encargados de cada servicio tienen máximo tres. La legitimación de los trabajadores de los servicios se ha corrido de las manos de los directivos y se ha depositado en la figura del encargado. Es éste quien habilita a heredar su cargo. Ocurre también que el encargado conoce y utiliza este periodo para intentar por la vía de los hechos aquello que la directiva anterior le negó. En cada cambio esta la posibilidad de hacer lo que antes se dijo que no. Es un fenómeno común que las decisiones de una directiva no se trasladen a la siguiente. "Se borra con el puño lo que se escribió con la mano".

En un momento en el que la organización se visualiza reducida a la Comisión Directiva y los servicios, la falta de claridad en la Misión de la organización agudiza estas contradicciones. Lo que vincula en la complementariedad -normas, políticas y decisiones- está diseñado en realidad contra los objetivos de ambas estructuras.

4.1.1.1 Expectativas del rol directivo.

La Comisión Directiva tiene el rol de liderar formalmente la estructura del Centro de Estudiantes de Ingeniería. Este rol asignado desde el proceso democrático de las Elecciones internas tiene funciones operativas -funcionamiento adecuado de áreas específicas de la estructura política y comercial del gremio - y funciones políticas - a él le compete dirimir o establecer los caminos legítimos para dirimir posiciones encontradas -.

La misión del líder consiste en cooperar para que los integrantes puedan obtener sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización ¹¹²

Serán importantes dos aspectos de la actividad del liderazgo:

1. Inicio de estructura o las actividades en pro de aclarar el camino para que los integrantes logren sus objetivos del trabajo,
2. Consideración o la capacidad de lograr que ese recorrido sea transitado con pocas dificultades.

¹¹² R.J. House, "A path-Goal theory of leader effectiveness" September-1971

Las variables de contingencia serán:

1. Características de los subordinados.
2. Características del ambiente de trabajo.

En el caso del Centro de Estudiantes de Ingeniería el cargo de directivo ha sido vaciado de prestigio:

“Ante la perspectiva de que no hubiera nadie le quitamos responsabilidad al rol de directivo “anótate que no pasa nada” . Debilitamos la responsabilidad del cargo: íbamos vaciando de prestigio el cargo, de que sería lo lógico que tendrías que tener

La figura de directivo no es per se una figura de respeto. Los directivos construyen su legitimación a posteriori de su ingreso. La adquisición del atributo de legítimo está en relación a su capacidad para conquistar logros para la organización manteniendo un equilibrio adecuado en relación al inicio de estructura y la consideración.

- **La autoridad está en los corredores, centralizada en algunas personas:** El nivel político lleva tiempos interminables: **cocina:** directivo más pintado le plantea en el pasillo el problema y la solución, directivo que piensa, lo explicas más y se toma la decisión por atrás en los pasillos.
- Calidad de directivos: edad, madurez, capacitación: muy poca cultura política. Muchachos que no tiene experiencia en dirigir nada
- Tener antecedentes para presentarte a directivo: haber tocado el bombo: no darse cuenta de lo que implica.
- Políticamente no están en los pasillos quienes están en los servicios. En los pasillos está gente que se da más idea.

De esta forma el proceso de toma de decisiones queda afectado de distintas formas:

1. En el seno de la Comisión Directiva se instalan mecanismos de poder destinados a mantener la situación de algunos de sus miembros – los menos pintados -:
 - **Ahora donde hay que decir punto va la persuasión:** los temas chotos se tratan como si fueran el fin del mundo, y a los temas importantes se votan como si nada.
 - Siempre **se esta por discutir.**
 - Opiniones encontradas: **bueno, bueno, esto hay que discutirlo en un taller. Esa discusión nunca llega** y terminas con que **las cosas se van haciendo con los hechos.**

2. Se vacía de poder de decisión un ámbito creado para ello. En la Reunión de encargados donde “en teoría” está el nexo entre Directiva y Servicios, las decisiones no se pueden tomar:
 - Son legítimos quienes intervienen por la Comisión Directiva en el sentido aquí establecido? NO
 - Es posible que quien controla el servicio – encargado – pueda obtener otros resultados utilizando otras tramas de relaciones de poder? Si
 - Que grado de legitimidad tiene el espacio de la Reunión de Encargados en este contexto? Muy bajo.

Del análisis se desprenden algunas conclusiones en torno a acciones a emprender:

- Clarificar el cargo gremial de directivo: responsabilidades y requisitos.
- Otorgar legitimidad a los distintos espacios de la estructura.

4.1.1.2 Expectativas gremiales del rol trabajador: La espera del Mesías.

La naturaleza de la organización funda su razón de ser, su finalidad, la razón del vínculo que establece con los sujetos: sin llevarla a cabo no puede sobrevivir.¹¹³ La naturaleza del Centro de Estudiantes del Ingeniería es servir. Sin embargo esta tarea no es constantemente ni de manera principal la tarea a la que se entregan los miembros de la organización. Puedo afirmar que esta tarea –servir- compite con la de asistir.

¹¹³ Kaes: La institución y las instituciones

La satisfacción de la tarea primaria de la organización está ligada a la obtención de personal idóneo para ello. La satisfacción de esta segunda tarea está ligada a la creación de puestos de trabajo "más becarios". Y no hay capacitación para generar empleo.

Una tarea puede terminar con reemplazar la primaria. Un beneficio que la comunidad le otorga a quien le sirve, se vuelve en contra de los deseos y necesidades de la comunidad.

La tarea de asistir moviliza aspectos de la personalidad diferentes a los que moviliza la tarea de servir. En las instituciones cuyo propósito es la asistencia de seres humanos la agresividad se orienta hacia dentro ¹¹⁴. La identificación con las personas a las que se les da empleo facilita los procesos de proyección.

En un período en el que el "salario de gratificaciones" que perciben quienes dedican gran parte de su tiempo a la actividad gremial es percibido como inexistente **se proyecta en los trabajadores la obligación de estar motivado –"con la camiseta del CEI puesta" .**

- "ingresaron algunos que se han puesto a hacer trabajo gremial sin cobrarlo. Se pusieron la camiseta del CEI.
- Llegan planteamientos que te hacen dudar de que no lo sienten como un trabajo como cualquier otro: ligado a la falta de trasmisión.
- Se intentó insertar en el gremio a la gente que estaba trabajando en los servicios.
- Distinto a trabajar en un empleo público, sentimiento: no se puede escribir, se lleva: se me pone la piel de gallina.
- Existe compromiso, mucha gente hace más allá de su trabajo. Tiene puesta la camiseta
- Trabajan 4 horas embolados y se van y les importa un carajo."
- Prima el estudio y hay despreocupación por el trabajo

Ser sujeto asistido es ser objeto de expectativas de pertenencia y de logros relevantes para la organización:

¹¹⁴ B. Gibello

- Directivo: “Nunca les planteamos que queríamos y después les exigíamos cosas que no les habíamos planteado.”
- “Creo que estamos como achanchados: pocas ganas de cambiar cosas. No hay mucha perspectiva si se puede mejorar. Lo mantenemos exactamente como viene. Antes armábamos proyectos, buscábamos mejorar tecnológicamente, asumir riesgos. Si no estaban los medios se buscaban: plusvalía de servicios, trabajo remunerado, etc. **Las grandes cosas que se han hecho es porque alguien se puso la responsabilidad al hombro. Hay más bocas para criticar que para hacer.**”

4.1.1.3 Impacto en la estructura de la organización.

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. Lo primero que resalta en el caso del Centro de estudiantes de Ingeniería es la visión diferente que tienen los distintos miembros acerca de la estructura de la organización (se adjuntan diagramas).

En relación a la:

- ❖ **Complejidad** o el grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian:
 - El **grado de separación horizontal** entre los servicios (estructura por producto) - en el caso de publicaciones, fotocopiadora y kiosko - responde a cuestiones de lucha por el poder o mantenimiento de éste. La estructuración no está pensada en el mayor rendimiento de las distintas funciones. Publicaciones produce, fotocopiadora también produce y kiosko vende lo que publicaciones produce. Si bien la integración se entiende como necesaria, de mayor eficiencia, la imposibilidad de la integración se justifica a través de “la facultad no nos da un lugar donde ubicar a los tres servicios”.

- **La diferenciación vertical** o la profundidad de la jerarquía organizacional es clara en los distintos ámbitos (Jerarquía bien definida de la autoridad, Weber). Sin embargo:
 - existe una zona gris que se ubica en el borde que divide la estructura política de la estructura comercial. Estas dos estructuras se han procurado relacionar a través de la reunión de encargados sin éxito.
 - “Reunión de encargados no funciona bien:
 - ◆ no tiene claro si es resolutivo o de propuestas. Es más bien una subcomisión.
- La **diferenciación espacial** o el grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos.

El área comercial del Centro de Estudiantes de Ingeniería se distribuye dentro y fuera del edificio de la Facultad. La librería y el Kiosko se encuentran en el hall de ingreso a la Facultad, Publicaciones en el primer subsuelo, la Fotocopiadora en el primer piso, la oficina de trabajo en el cuerpo norte, primer entrepiso y el Faro en las afueras del edificio. Para trasladarse de Publicaciones a Fotocopiadora hay que esperar un único ascensor o ejercitarse más de tres o cuatro veces diarias en tres pisos por escalera. Al momento de hacerse las entrevistas la central telefónica de los servicios también estaba descompuesta (¿?).

- ❖ **Formalización** o la medida en que se aplican reglas y procedimientos. Denota hasta que punto los puestos de una organización están estandarizados.
 - *División del trabajo poco claro*: el trabajo de cada persona no está dividido en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas. Respuestas a la pregunta: Claridad en el contenido de las labores?:
 - No están bien repartidas las tareas y las obligaciones de cada encargado

- No quedan claros los límites de las tareas.
 - Caja de pandora
 - Cada cargo es un mundo aparte
- *Gran formalización*: existe una gran dependencia respecto de reglas y procedimientos formales. Dos situaciones:
- *Reglas y procedimientos dentro de la estructura comercial*: Del relevamiento de los procedimientos que se utilizan al interior de cada servicio surge que no hay procedimientos escritos ni uniformes.
 - *Reglas y procedimientos que vinculan la estructura política con la comercial*:
 - ◆ "... en los períodos de cambio de directiva, al no haber transición, hay un tiempo donde los nuevos directivos no quieren resolver nada porque no saben ni donde están parados.
 - ◆ Si la resolución de la directiva es complicada no le dan mucho corte.
 - ◆ Por la vía de la imposición no funciona nada. Que vas a imponer si la persona que está diciendo no conoce la historia (del servicio). Sería medio caprichoso.
 - ◆ No esta claro cual es la magnitud de los cambios que hay que pasar por directiva y cuales no. Hacia los extremos nadie cuestiona. Por las dudas que todo pase por directiva: es la política que han tomado algunos"
 - *Naturaleza impersonal*: las sanciones se aplican de modo uniforme e impersonal, a fin de evitar que intervenga la consideración de la personalidad de los individuos y las preferencias personales. De las entrevistas y los formularios realizados surge:
 - ◆ "La disciplina no es muy buena
 - ◆ Si salen mal las cosas "no pasa nada", te llaman la atención varias veces y ta."

- *Separación neta entre el trabajo en la organización y la vida personal:* para impedir que las exigencias e intereses de la vida personal interfieran con la conducta impersonal y racional de las actividades organizacionales, ambas se mantienen totalmente separadas.
 - ◆ Es muy difícil separar o se tiene miedo a separar responsabilidades. El trato es de compañeros.
 - *Decisiones de empleo basadas en los méritos:* las decisiones de promoción y la selección se basan en cualidades técnicas, en la competencia y en el desempeño del candidato. El criterio es el de “personal de confianza”. Se supone que si era de confianza para la directiva anterior, lo sigue siendo de la que asume. Esto se siente como:
 - ◆ “Exceso de amiguismo.
 - ◆ Se da el cargo sin prepararlo para eso”
 - ◆ Cambiar la forma en que se elige a la gente
- ❖ **Centralización:** Considera dónde reside la autoridad de la toma de decisiones. Si es sólo a nivel de alta gerencia o directivo entonces se dice que la estructura está centralizada. Si la toma de decisiones recae sobre los más cercanos a la situación entonces decimos que la estructura está descentralizada.”
- En éste caso particular el grado de centralización y descentralización debe ser analizado desde dos perspectivas:
- i. Directiva – servicios.
 - ii. Encargado – personal de cada servicio.

Del relevamiento surgen situaciones contradictorias:

- “La autoridad está bastante centralizada en directiva, aunque desde que surgió la reunión de encargados (hace un año aprox.), esto ha cambiado mucho, debido a que a pesar de no ser un órgano resolutivo es muy

respetado y tenido en cuenta por directiva. Pero la reunión de encargados no funciona. En los hechos esto obliga a que las decisiones se tomen en otros espacios.

- La autoridad está en los corredores, centralizada en algunas personas: El nivel político lleva tiempos interminables: cocina: directivo más pintado le plantea en el pasillo el problema y la solución, directivo que piensa, lo explicas más y se toma la decisión por atrás en los pasillos.
- A su vez, cada encargado tiene autoridad sobre el servicio, puede instrumentar los cambios que desee, cambiar objetivos, manejar su personal, premiar o “castigar” (actualmente es quien premia dejando su cargo a un funcionario - o no). La Directiva pretende controlar este proceso pero tiene pocas herramientas reales para ello. Además el período de permanencia de uno y otro difieren de tal forma que ha ocurrido que se plantea un cambio a una directiva, si esta no lo aprueba, el encargado podría esperar que asuma otra y volver a intentar o cambiar las cosas a su forma aprovechando que en el período de ajuste que tiene la directiva nueva sabe poco y nada del servicio o de lo que no aprobó la directiva anterior.
- A este interjuego se suman otros factores:
 - No me parece que la autoridad no esta diluida ni centralizada, si desorganizada.
 - No está en exceso (centralizada) pero el sistema no termina de funcionar por falta de comunicación con los encargados.
 - Historia: Hubo una directiva que marco: lo que no esta expresamente permitido esta prohibido.
 - El encargado es una persona de confianza de la Directiva: No es posible disociar al compañero del funcionario, al amigo o novio del encargado.

En el caso del Centro de Estudiantes de Ingeniería, la causa principal que determina la estructura actual es la falta de claridad en la Misión. De existir clarificaría las

normas y políticas que rigen la actividad y permitiría una única visión de la estructura de la organización.

Su ausencia facilita que el **binomio poder – control** esté en disputa. “La estructura es resultado de la lucha por el poder entre elementos internos que buscan sus intereses.”

Lucha entre directivos que se esfuerzan por controlar un todo que se hace inasequible y los encargados que procuran mantener el control de sus “chacras”. Los que tienen el poder escogerán una estructura que mantenga o aumente su control. Los que están en el poder elegirán una estructura que ofrezca poca complejidad, gran formalización y que esté centralizada. Tales dimensiones maximizan el control por parte de la alta gerencia. En este contexto importará mantener el control y no necesariamente mejorar el rendimiento.”

Lucha entre legitimados e ilegítimos. Que están allí pero que “no tiene experiencia en dirigir nada”.

4.1.2 La falta de capacitación.

En este punto conviene volver a recordar los objetivos de un grupo como fuerza productora en un aquí y ahora: “la tarea fundamental de todo grupo es la de seleccionar, definir y resolver problemas comunes (Benne y Sheats)”. Cuando señalo la falta de capacitación como causa del problema principal –contradicción entre racionalidad empresarial – racionalidad gremial, me refiero a la ausencia de un marco teórico que aporte herramientas para pensar los problemas que existen dentro de la organización. Problemas que básicamente contraponen aspectos que podrían perfectamente estar integrados:

- **En relación a la misión del servicio:**
- Búsqueda de beneficios Vs la actividad sin fines de lucro.
- Intereses de los empresarios privados Vs intereses de los estudiantes
(*pérdida de control de las necesidades reales*)
- Compromiso comercial Vs compromiso social.

→ Reglas claras de funcionamiento Vs funcionamiento influenciado por políticas gremiales

→ **En relación a los trabajadores:**

→ Estudiantes perderían el derecho a reclamar

→ Los funcionarios trabajarían por capacidad y no por necesidad

→ No se atenderían las necesidades de los trabajadores

→ Fuente de trabajo para los estudiantes

→ Dedicación total al servicio: Se le puede exigir más que al estudiante (Las horas de trabajo se cumplirían)

→ Mejor capacitación

→ Eficiencia: Trabajaría gente más preocupada por el trabajo que por el estudio

→ **En relación a los clientes**

→ Aumentan los precios. Precio de venta sin control

A esto contribuye:

→ **Los roles contrapuestos** que han ocupado históricamente gremios y empresarios.

→ **El vaciamiento de prestigio de los cargos** y - en relación casi directa- del vaciamiento de prestigio de pertenecer a la estructura. Este proceso no solo ha restado motivación a quienes a pesar de todo insisten en trabajar hacia un objetivo grupal - que entienden común a todos los estudiantes - sino que también, y en una suerte de vuelta maquiavélica, ha promovido su deslegitimización.

- Ahora donde hay que decir punto va la persuasión: los temas chotos se tratan como si fueran el fin del mundo, y a los temas importantes se votan como si nada.

- En teoría esta todo ... La parte de servicios, el funcionamiento esta bueno, el problema que la estructura esta vacía, los tiempos no dan, terminamos haciendo todo a las apuradas en la mayoría de los caso. Siempre se esta por discutir. Opiniones encontradas: bueno, bueno, esto hay que discutirlo en un taller. Esa discusión nunca llega y terminas con que las cosas se van haciendo con los hechos.
- Calidad de directivos: edad, madurez, capacitación
- Ante la perspectiva de que no hubiera nadie le quitamos responsabilidad al rol de directivo "anótate que no pasa nada" . Debilitamos la responsabilidad del cargo: íbamos vaciando de prestigio el cargo, de que sería lo lógico que tendrías que tener." Muy poca cultura política. Muchachos que no tiene experiencia en dirigir nada
- Tener antecedentes para presentarte a directivo: haber tocado el bombo: no darse cuenta de lo que implica.
- Políticamente no están en los pasillos quienes están en los servicios. En los pasillos está gente que se da más idea.
- No hay gente para que de esas discusiones
- El virus de la no participación.

4.2 Consecuencias a nivel estratégico

4.2.1 Con relación a la visión de la organización

I) Dificultad para definir una organización comercial "ideal" o de referencia.

Una institución nueva no puede prescindir de la ilusión de ser innovadora y conquistadora. Una directiva tampoco. Los logros que obtenga conforman el salario de gratificaciones que sostiene a sus integrantes. La ilusión sostiene los riesgos. Es productora de resultados. El ideal sería una formación intermediaria estructurante y defensiva, su falta, es fuente de intenso sufrimiento psíquico. ("Cansancio, saturación, retiradas masivas, broncas"). "Las instituciones tienen necesidad de imaginar una utopía., un no lugar de la institución, una figura de su negatividad. Si dejan de imaginarla, corren el riesgo de inscribirla en su funcionamiento. (Kaes: La institución y las instituciones. P.61)."

Los protagonistas actuales no tienen un lugar desde donde pensar lo que son y lo que quieren ser. La acción conjunta de las causas mencionadas más arriba han reforzado lo efímero. No hay ideal. No hay dirección.

- “Creo que estamos como achanchados: pocas ganas de cambiar cosas. No hay mucha perspectiva si se puede mejorar. Lo mantenemos exactamente como viene.
- Antes armábamos proyectos, buscábamos mejorar tecnológicamente, asumir riesgos. Trabajan 4 horas embolados y se van y les importa un carajo.
- **Pienso que no está claro que va a hacer el CEI de aquí a cinco años**, no tengo idea que pretenden hacer, que pretender lograr
- Un compañero me dijo y estoy de acuerdo: “Si nosotros no tenemos página Web es porque no la merecemos tener”

II) Dificultades para definir la estructura de la organización comercial.

- **Convivencia de estructuras paralelas: formal e informal.**

El conjunto de situaciones mencionadas a nivel de la estructura tienen su impacto en el rendimiento del trabajo.

Complejidad:

- **Grado de separación horizontal ineficiente:** se genera competencia interna: más de un servicio produce lo mismo en iguales cantidades para el mismo mercado. Problemas de organización. Problemas de coordinación. Mal ambiente de trabajo.
- **Grado de diferenciación vertical:** Zonas grises entre los asuntos que deben resolver las jerarquías gremiales y las jerarquías comerciales. El espacio previsto para consensuar los distintos intereses no funciona en la práctica cotidiana. La reunión de encargados:
 - ◆ Fue bajando en formalidad
 - ◆ Parecía una reunión de amigos, los temas no se tratan bien

- ◆ Llego un momento en que decías ¿para que nos juntamos?.Lo que decimos no se lleva a cabo, con el tiempo se hicieron como rutina, se juntaban para hablar de los defectos de los becarios que tienen, no de los problemas del servicio
- ◆ Implementación de cambios: en vez de ir a una reunión de encargados donde los problemas se hacen tediosos, ir por problemas concretos”.
- **Diferenciación espacial:** La disposición actual complica las comunicaciones, la coordinación y el control. El mal funcionamiento del único medio que ahorraría varias idas y venidas –el teléfono- coopera para hacer de cada servicio una isla.

Formalización:

- Inexistencia de una descripción de cargos establecida
- Inexistencia de un período mínimo de transición que permita un aprendizaje cabal de las tareas a cumplir,
- La alta rotación de personal provocada por los factores anteriores y otros que se mencionan más adelante determina:
 - ◆ “Personas sobrecargadas
 - ◆ Hay repetición de tareas”
- Así mismo la inexistencia de otros procedimientos más que aquellos que el encargado logra aprender por el conocimiento del personal de su unidad o su propia experiencia anterior contribuyen a que en cada servicio la forma de comprar, pagar, producir, vender, cobrar, etc quede librada a la iniciativa personal. El encargado de turno tiene el poder de cambiar los procedimientos según entienda conveniente. Se trata en general de un cambio inconsulto o autocrático consultivo (el encargado hace lo que piensa teniendo en cuenta lo que le aportaron en el momento de la consulta).

Centralización

Las contradicciones y factores que se señalan más arriba provocan:

- El **nivel político lleva tiempos interminables**. O la discusión se extiende inconscientemente o conscientemente para decidir en otro espacio?
- El relacionamiento **directiva – encargados: complicada**. Somos todos compañeros Y otros lazos (novios, amigos...)
- **Parálisis**: Por tomar decisiones se han metido en el medio de la tormenta. Yo no tomo ninguna decisión
- Lo que mejoraría **una persona por encima de todos los encargados Directivo** con sueldo que estuviera por encima de todos los encargados, Falta el vértice de la pirámide. Con sueldo para que se pueda dedicar. Muchos cambios se fueron haciendo en la marcha: Diego era militante del Centro. Era más fácil conseguirlo. No había tanta vuelta.

III) El dilema autoridad formal & autoridad moral

Esta consecuencia está directamente relacionada con la falta de capacitación en el área empresarial. Los directivos carecen de herramientas técnicas que les permita establecer prioridades, corregir desviaciones o proponer políticas alternativas. Lo que se hace, se procura respaldar con la discusión detallada del tema, el sentido común y en algunos temas puntuales se ha solicitado la cooperación de profesionales del área (psicóloga laboral, contador, etc.).

- Por la vía de la imposición no funciona nada. Que vas a imponer si la persona que está diciendo no conoce la historia (del servicio). Sería medio caprichoso
- No te sentís con autoridad para decir tenés que hacer las cosas así.
- Cual es el eslabón de la cadena: en que orden esta el librero, en que orden está la directiva, en que orden está el encargado por la directiva.

Ésta dinámica no favorece la imagen de la Directiva que en más de una ocasión, procurando contemplar todos los aspectos:

- Emite resoluciones complicadas de instrumentar en la práctica procurando equilibrar todos los intereses en juego.

- Toma decisiones distintas a las de otra directiva en relación al mismo punto.
- Delega o relega en otros ámbitos la decisión a tomar.

4.2.2 Con relación a la misión de la organización

I) Servir o Asistir?

Servir a los estudiantes o asistir a “los becarios”? Dar respuesta a necesidades de servicio de los estudiantes o asistirlos en su problemática de empleo?. Pienso que éste es un equilibrio no ha sido posible sostener en la práctica.

Detectada una necesidad o un problema se ha generado un servicio que responda. El origen y las características de cada empleo están en la posibilidad de “crear otro puesto de trabajo” más que en un análisis de los procedimientos que se emplean y la posibilidad de responder a la necesidad con la estructura existente.

Servir y asistir.

De lo expuesto hasta ahora surge sin embargo que la asistencia se ha transformado en una pesada carga para los servicios. Prima la necesidad sobre la idoneidad; prima el estudiante sobre el funcionario (la única norma clara que impide el mantenimiento de la beca no tiene que ver con el rendimiento en el trabajo, si con el rendimiento en los estudios: para continuar con la beca hay que salvar uno o dos exámenes dependiendo del caso: subordinado o encargado).

Se cumple con una carga horaria no con un objetivo. Esa carga horaria se distribuye de acuerdo a las necesidades del estudiante no a las del servicio.

Se puede trabajar cuando las clases te lo permiten.

II) Que servicios brindar: No está claro...

Algunas preguntas sin contestación homogénea:

- Los servicios que se brindan son todos necesarios?
- Se podrían brindar otros servicios aunque no fueran de primera necesidad?

- Que cosas puede vender un servicio y que cosas no?
- Que no puede hacer un servicio por más que existe demanda?
- Que servicios tiene que brindar el Centro de Estudiantes y cuáles subcontratar?
- El CEI tiene que brindar servicios si hay empresas interesadas en hacerlo en las condiciones que marque el CEI?

Del relevamiento realizado surge que el conjunto de servicios que actualmente se brinda no se presta en forma satisfactoria para los usuarios. No hay una lectura homogénea en relación a cuales deberían estar en la órbita del Centro de Estudiantes y cuales podrían ser prestados por terceros. No se maneja información en materia de formas contractuales que permitan incrementar los beneficios sin transformarse en un problema.

- “Los intereses de los privados pueden no coincidir con las de los estudiantes
- Búsqueda de beneficios económicos, los servicios son sin fines de lucro.
- Plata de los estudiantes que se la lleva otro
- Desvinculación con la facultad, falta de compromiso con la Facultad
- Se perdería **el fin de servicio** // Tener un fin puramente comercial
- Estudiantes perderían el **derecho a reclamar**
- No aportarían **ideas los estudiantes**
- Quitaría **fondos para becas**//Menos **fuentes de trabajo** para los estudiantes
- Falta de compromiso con el estudiante
- No habría un sentimiento de pertenencia a los servicios
- Aumentan **los precios**.
- Precio de venta **sin control**
- No sentir reales necesidades, pérdida de control de las **necesidades reales**”

Durante el relevamiento se manifestó en reiteradas oportunidades la “sensación” de estar “corriendo de atrás” las necesidades de los estudiantes. Han aparecido

oportunidades de diversa índole y no se han integrado aún a la gama de servicios por:

- No hacer más cosas mal. Primero vamos a organizar lo que estamos haciendo
- Corresponde hacerlo o no?

No corresponde. Para hacerlo habría que consultar.

III) Metas y expectativas para cada servicio

Las metas y expectativas para cada servicio cambian con:

- Cada cambio de directiva.
- Cada cambio de encargado.

Y lo que agrega más inestabilidad al rumbo además es que cada uno de ellos está por tiempos distintos y con pocas posibilidades reales de vivir una etapa de transición. De esta forma ocurre que cuando los encargados logran interpretar a una directiva ésta ya tiene que renunciar, cuando el directivo logra ser interpretado por el encargado a éste le restan algunos meses de actividad.

Las metas no se definen en general por escrito, las que lo están pueden ser reformuladas legítimamente por quien sucede en el cargo –directivo o encargado- .

- Directiva: nadie tiene conocimiento de cómo funciona el servicio. Es el encargado el que conoce. No se toman las decisiones. Encargado se desilusiona, no se lo comprende, poca rapidez.
- Los cambios no quedan estructurados en el funcionamiento del servicio. El que viene después no sabe, tampoco hay tiempo. Cambiar cosas varía con el relacionamiento humano. Los cambios grandes tienen procesos más lentos.

- **Por la vía de la imposición no funciona nada. Que vas a imponer si la persona que está diciendo no conoce la historia. Sería medio caprichoso.**
- Falta de trasmisión de los problemas y la historia, no trasmisión de conocimientos
- Momento de cortar la pertenencia al servicio. Cuando el tipo empezó a aprender, si lo pensamos como empresa es una locura: se te va lo que invertiste en capacitación
- Trasmisión: **los que vienen hablan otro idioma y no nos damos cuenta.**
- **De un encargado a otro el objetivo se hace o deja de hacer según su grado de aceptación de la propuesta. Queda en eso.**
- Falta de planificación: cargos son con plazos, te vas y como mucho venis una hora, el otro tiene que aprender las cosas como pueda y seguir el hilo de lo que están haciendo.

IV) La asignación de recursos: Loba romana

Del relevamiento surge que actualmente la **asignación de recursos:**

- **No se hace en función de objetivos previamente definidos y/o presupuestados:** "Objetivos para el presente año: No hay que yo conozca. Capaz que están implícitos; nunca los definimos, se viven de hecho, hay cosas que se hacen por defecto o trasmisión (premios tiza, becas, etc)
- A todo lo que se pide se dice que si : **Servicios Loba romana:** "Todos se prenden a la teta"
- Han habido **desplazamiento de tareas:** se procura "complacer algún objetivo de la directiva".

- No existen mecanismos de control: Cada vez que se tenía que tomar decisiones de plata nadie conocía las finanzas del CEI.

4.2.3 Con relación a los centros de utilidad actuales:

Limitaciones del relevamiento:

- NO tuvo por objeto profundizar en los problemas específicos de cada servicio.
- La entrevista incluyó en los casos pertinentes el relevamiento de los procedimientos con los que habitualmente se efectúan compras, pagos, ventas y contratación de personal. Sin embargo el objetivo no fue vislumbrar la mecánica particular del procedimiento sino tener un panorama razonable del ámbito de control interno de la organización.
- Las entrevistas si lograron captar percepciones y opiniones en relación a aspectos de lo global y particular de los servicios que debería ser cambiado /mejorado.
- Es el resultado del análisis y la síntesis de entrevistas y formularios lo que se incluye en este punto y el siguiente (consecuencias según centro de costos).
- Si bien se hizo un esfuerzo conjunto en clasificar y clarificar la información económica existente la forma de exposición actual de los datos impidió alcanzar resultados globales o por servicio significativos de la realidad actual y la histórica. Los datos:
 - Se clasifican por ingresos y egresos.
 - Consideran operaciones entre servicios del Centro
 - La ventas –en la mayoría de los casos - tienen márgenes de contribución diferente por línea de producto.
 - Existe información desde el 98 a la fecha. La información anterior dejó de existir en ocasión de estropearse el computador donde se procesaba con objetivos contables.
 - La organización no tributa al Estado por lo cual a la fecha del relevamiento los servicios que contrataba referían solamente a la liquidación de aportes sociales.

Las observaciones se remitirán por tanto al resultado de mirar la organización actual del trabajo, el uso de la tecnología disponible y el uso de los servicios financieros desde los marcos de gestión más generales.

SÍNTESIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN ECONÓMICA DE LOS SERVICIOS.

Servicio	Facturación anual estimada (1999) U\$S	Participación de cada servicio	Total de personal	Total de encargados	Horario	Relación encargados/total de personal
Publicaciones	115597	30%	14	5	9-21	36%
Fotocopiadora	83579	22%	12	1	9-22	8%
Of. de Trabajo	12303	3%	3	1	8-18	33%
Librería	111033	29%	3	2	8:30-20	67%
Faro	61981	16%	6	1	9-22	17%
Total		100%				

Aclaraciones a la información expuesta:

1. La información de ventas corresponde al año 1999 por ser el año que registra mayor número de informes por servicio.
2. El total de personal y encargados por servicio corresponde al año 2000.
3. En los casos que la información aparece diferenciada, no se considerarán las ventas entre servicios (ventas internas).
4. Publicaciones: la cifra de ventas del año 1999 surge de sumar la información existente hasta setiembre del mismo año más una estimación para los meses de octubre – diciembre. Para cada uno de estos meses, la cifra de ventas se calcula como un porcentaje de las ventas de setiembre. Dicho porcentaje es igual a la relación de cada mes del año anterior con setiembre del mismo año ((Ventas de octubre de 1999 = ventas de octubre 1998/ setiembre de 1998)*setiembre de 1999).
5. La estimación de ventas de Librería considera:
 1. Para los meses de febrero, setiembre, octubre, noviembre y diciembre de 1999 no existe información sintetizada disponible. Para esos meses supongo:

- a. Febrero: se asumen ventas menos que en enero.
- b. Setiembre, octubre, noviembre y diciembre considero que las ventas descienden en igual proporción que en la zafra marzo-abril-mayo del mismo año.

I) Servicio de publicaciones.

El Servicio de Publicaciones es el servicio más antiguo del CEI. Surgió de la organización de los estudiantes para la impresión de los materiales necesarios para el seguimiento de los cursos. Sentido como un logro muy importante por los estudiantes que lo organizaron fue creciendo a impulsos individuales y grupales de personas altamente comprometidas con el futuro del emprendimiento. De esta forma se realizaron proyectos de mejora tecnológica y de funcionamiento que producía prácticamente todo el material necesario a un costo y una calidad muy satisfactoria para los beneficiarios.

Actualmente aquel espíritu emprendedor se visualiza como un "gran sacrificio" por parte de los estudiantes que lo llevaron adelante. La forma de producción se mantiene a pesar de ser uno de los sectores que más avances tecnológicos registra: "seguimos produciendo como hace 5 años".

La organización del trabajo constituye también un punto de análisis interesante. Está naturalizada la existencia de distintos servicios que se distribuyen las distintas funciones que implica la edición, producción y venta de los materiales. En este sentido, surgen inicialmente las siguientes interrogantes:

- Con que grado de eficiencia se desempeña cada cargo?
- La división del trabajo de los distintos cargos no responde a una situación ya finalizada? El cambio de plan de estudios implicó una baja importante en la cantidad de textos que deben ser publicados por este servicio.
- La organización del trabajo no está excesivamente burocratizada.? Este factor como está incidiendo en la creatividad de sus integrantes?

II) Servicio de fotocopidora

Actualmente el servicio de fotocopidora es uno de los de peor evaluación interna y externa. Las críticas que recibe giran en torno a la lentitud del servicio y su precio, caro.

Es posiblemente el servicio más expuesto a la competencia externa. Competencia que se siente perdida desde antes de largar: "Si abre un privado enfrente a la Facultad, sería más rápido y más barato".

Del relevamiento efectuado con los formularios y las entrevistas surgen algunas direcciones en las que profundizar:

- Ámbito de control interno prácticamente inexistente.
- Organización del trabajo: baja coordinación, métodos tradicionales de relacionamiento con el público.
- Tecnología: criterios de adquisición y expansión conservadores.
- Sistema de administración de personal vigente. Teoría X?

En su relación con otros servicios fueron reiterados los comentarios de escasa comunicación y baja coordinación.

III) Kiosko

Por tratarse del Departamento de Ventas de la Oficina de Publicaciones es también uno de los que más se relaciona con el público.

En este caso me cuestiono la existencia del servicio como tal. Con personal y encargado diferenciado del servicio que lo nutre. De unificar los servicios de Publicaciones y Fotocopidora -proyecto de larga data en los servicios- el Kiosko se diluye en el mostrador.

En el relevamiento de este servicio fue que adquirió mayor notoriedad las dificultades que provoca la dispersión física. La actividad central del encargado pareció ser la de reponer el stock. Para ello subía y bajaba de un servicio al otro varias veces al día.

IV) Servicio de Librería

Del relevamiento surgen diferentes líneas de trabajo en relación a éste servicio:

- El análisis de lo que es actualmente el servicio de librería en si.
- El análisis de la forma en la que el CEI resolvió ésta experiencia de relacionamiento con terceros privados.
- La descomposición del conflicto con el librero en los distintos aspectos que tiene a mi juicio.

En éste punto me detendré en los primeros dos. El conflicto con el librero se describe y analiza en la sección de indicadores.

El servicio de librería que brinda el CEI actualmente consta de un volumen amplio y variado de títulos, actualizado y orientado a la comunidad profesional del área. El librero – el Sr. Walter Romano – ha ido a lo largo de los 10 años que lleva instalado en el hall de la Facultad, contactándose con docentes, alumnos, profesionales y actualmente y a través de Internet con otros que le sugieren, comentan y/o solicitan libros. De esta forma se ha ido generando una librería especializada como pocas existen en el medio.

La librería y el librero se convocan mutuamente. Y este constituye a mi criterio una línea de trabajo a profundizar. Cual es el grado de stock – dependiente de un saber como? De que manera está condicionando la estructura actual del servicio y su desarrollo?

Otro punto lo constituye la forma en la que el CEI resolvió ésta relación. Desde esta perspectiva las preguntas que se abren son varias:

- Bajo el supuesto de alto grado de dependencia, es conveniente para el CEI ésta forma de vínculo comercial?
- Se podrían pensar otras alternativas? Por que si? Por que no?

Lo que surge del relevamiento es que en éste momento la relación no parece estar dejando satisfecha a ninguna parte. Los controles económicos no son los que se desearían para el gremio, los controles del gremio generan conflictos a la interna.

En síntesis un “ambiente por momentos muy hostil y por momentos tranquilos, pero en general estresante”.

V) Servicio de Oficina de Trabajo

El servicio de oficina de trabajo es referencia de eficiencia a nivel para los demás servicios.

Del relevamiento efectuado surge que no está claro cual es para el Centro de Estudiantes de Ingeniería la misión de este servicio. Esto actúa en detrimento de la orientación del mismo. Queda a criterio del encargado que sigue validar o no los objetivos propuestos por el anterior. Con lo cual, ocurre que algo que fue aspiración durante un tiempo, que implicó un actuar hacia, etc, queda archivado en un cajón.

Actualmente es el encargado quien por acción u omisión termina incidiendo en la identidad del servicio que se está brindando.

VI) Servicio de recreación: El Faro

Los servicios que brinda el Faro fueron evaluados en forma negativa en la mayoría de las entrevistas efectuadas. Las críticas giraron en torno a:

- Atención, higiene y calidad.
- Falta de objetivos claros, falta de un plan a mediano y largo plazo.

A pesar de no haber podido tener una entrevista con quien fue su encargado durante la época de relevamiento, de la información recabada surgen algunas posibles líneas de indagación:

- Por que esas características de servicio?
- Por que esos servicios culturales y sociales: que pasa con Internet y lo cyber?
- El desarrollo de sentimientos de pertenencia.

4.2.4 Con relación a los centros de costos (funciones):

Al momento de efectuarse el relevamiento los distintos servicios coordinan algunos aspectos de las distintas funciones.

Esta coordinación ocurre como forma de aunar esfuerzos frente a tareas importantes (el procesamiento de las entrevistas de personal anual) o como resultado de las tareas de personal específico (remuneración del personal: tesorero).

Sin embargo en términos generales se observa la carencia de planes operativos que respondan a las estrategias de la organización y a los objetivos de cada servicio.

A continuación se describen con más detalle los problemas que fue posible relevar en este sentido.

I) Producción

Si bien a la interna de cada servicio la producción está compartimentada y relativamente organizada en torno a tareas concretas, sencillas y bastante formalizadas, no ocurre lo mismo cuando el objeto de análisis es la organización en su conjunto.

Fue reiterada la mención a problemas tales como:

- Falta de comunicación entre servicios
- Falta de coordinación entre servicios
- Trabajo aislado de fotocopidora y publicaciones .
- Competencia interna.
- Mal ambiente de trabajo

Otro punto a destacar es el diverso grado de actualización en las tecnologías de producción utilizadas.

En el caso de las computadoras, el atravesamiento de la educación se hace evidente. El Centro de Estudiantes de Ingeniería posee para las tareas de diagramación y escaneo equipos de última generación. No ocurre lo mismo sin

embargo para el fotocopiado o la reproducción de materiales. Allí el criterio preponderante es más conservador. El uso de tecnología disponible en el mercado que permitiría: reducción sensible de tiempos y/o de personal.

Adquieren relevancia:

- El hecho de no contar con presupuestos financieros que permitan clarificar las posición financiera de la organización: los recursos financieros están disponibles o se tiene la posibilidad real de acceder a crédito. En este último caso las razones que se argumentan hacen referencia a no mantener un perfil de endeudamiento para el Centro de Estudiantes.
- La carencia de herramientas de evaluación de proyectos que permita prever el flujo de trabajo.
- Las transiciones tanto de Comisión Directiva como de encargados no facilita la proyección a largo plazo.

II) Gestión contable y financiera

Al momento de realizar las entrevistas, el CEI estaba en el proceso de cambiar el asesor contable. A partir de un error de interpretación en la normativa del BPS, se acumuló una deuda de U\$S 80000 por aportes no efectuados en tiempo y forma. Motivaron además la decisión la voluntad de iniciar un cambio en los servicios obtenidos por ese concepto.

Hasta el momento no se cuenta con información cierta sobre la situación financiera de la organización. Se tiene una idea aproximada de la diferencia neta entre ingresos y egresos pero se desconoce el margen de contribución global que se obtiene de los servicios.

Las tareas principales en ésta función son desempeñadas por un tesorero quien:

- Recolecta fondos desde los distintos servicios para hacer frente a gastos de la organización en su conjunto (pagos al BPS, depósitos a plazo fijo, etc)

- Efectúa traspasos necesarios entre servicios
- Liquidada y pagar sueldos
- Entrega fondos según indicaciones de directiva (a comisiones)
- Elabora informes de situación financiera para la Comisión Directiva
- Recaba informes financieros de los distintos servicios.

Sin embargo, la desmotivación que provoca el realizar un trabajo tan rutinario como difícil -control de todas las partidas de ingresos y egresos, registración y resumen- hace que a la fecha de realizarse este trabajo ningún servicio tenga sus informes económicos al día. El trabajo de resumen de información se visualiza como innecesario y casi de nulo valor para la toma de decisiones. El control por parte de Directiva en este sentido es prácticamente nulo. No se solicitan informes en forma periódica. Depende de la iniciativa de quien tiene la tarea a su cargo.

- "Si tienes problemas empieza el cuestionamiento. Cuando las cosas andan bien no hay tanto problema, más bien se comenta.
- Tesorero antes presentaba informes. No preguntaban nada. Al no ver respuesta la gente se descansa. Últimamente presentó informes de varios meses juntos
- Cada vez que se tenía que tomar decisiones de plata nadie conocía las finanzas del CEI: sensación de estar haciendo todo mal.
- A todo lo que se pide se dice que si
- Servicios Loba romana: No es gastar hasta que haiga"

III) Personal

Surge de las entrevistas que el cambio de plan de estudios ha obligado a un ajuste entre los tiempos que se dedican a la actividad gremial y aquellos que se dedican a la actuación estudiantil. Esto provoca:

1. Crisis en la identidad: "antes éramos una facultad de exámenes a fin de año. Si te tenías que quedar más horas te quedabas. No te apretaba el calendario. No queda tiempo para los amigos, las prácticas de fútbol."

2. Desajustes entre lo que se espera que un directivo haga y lo que quien ocupa puede hacer sin desatender los intereses propios: "Ante la perspectiva de que no hubiera nadie le quitamos responsabilidad al rol de directivo "anótate que no pasa nada" . Debilitamos la responsabilidad del cargo: íbamos vaciando de prestigio el cargo, de que sería lo lógico que tendrías que tener." " Se hizo como que ser directivo era comerte un garrón. Ahora se trata de dar la imagen del Directivo feliz. Si son 21 nadie tendría demasiada responsabilidad."
3. Incremento de las responsabilidades gremiales de los cargos remunerados:
 - Cargo de secretario: Tapar un agujero porque hay ciertas cosas que si no las hace alguien no se hacen.
 - Lo que funciona aquí es la marcación: falta autoridad. Funcionan cuando los pones en su lugar.
 - Encargados: la idea es que si te conseguís un trabajo que te pagan 2 pesos más te vas y todo bien. Es un lugar transitorio. No tendría que ser así.
 - Cansancio.
 - Saturación.
 - Problemas de relacionamiento: Mal clima grupal.

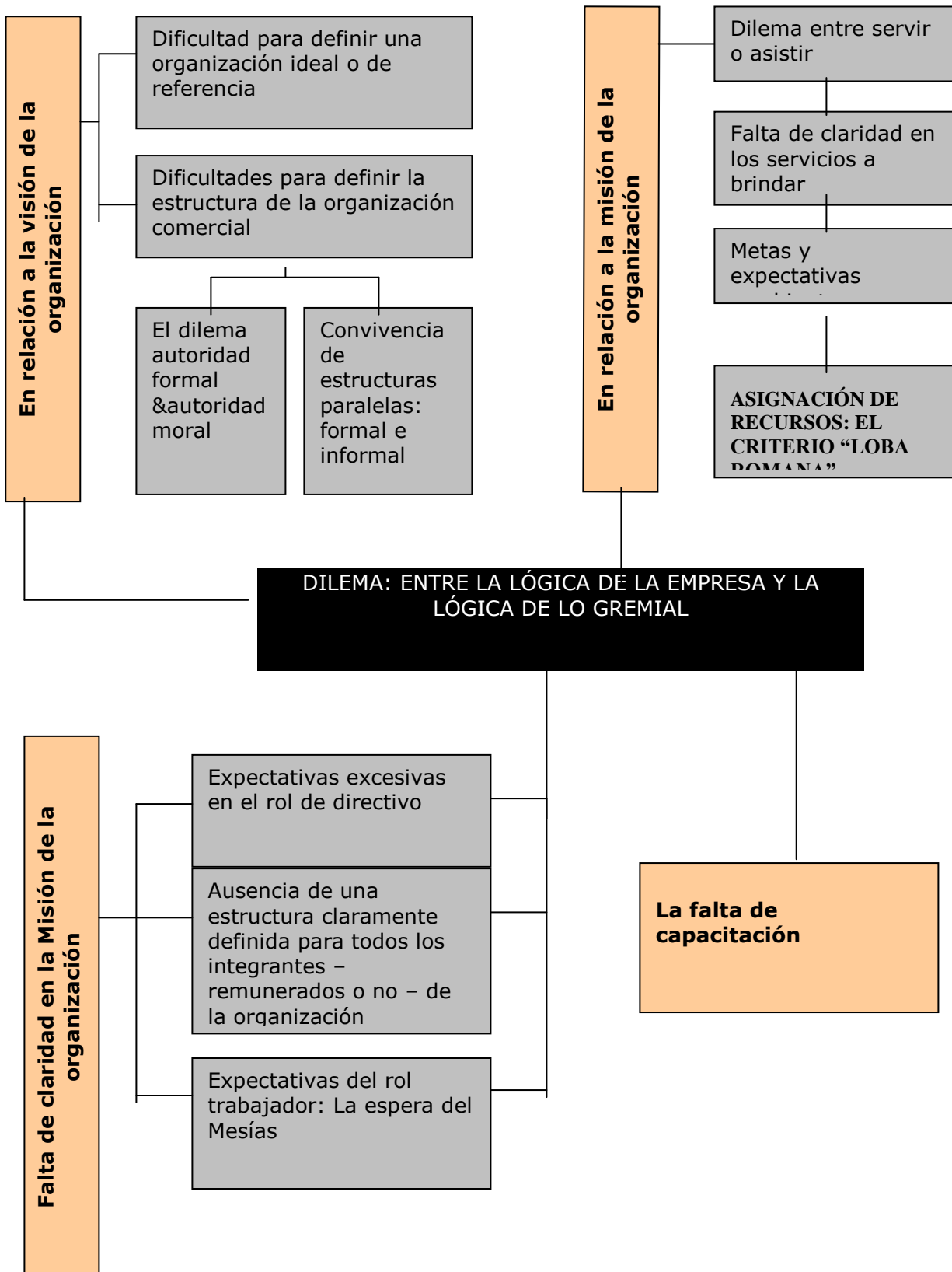
III) Comercialización de servicios.

La función como tal no existe dentro de la organización comercial. Se registran algunas actividades aisladas producto de la iniciativa de encargados o del personal.

En oportunidad de iniciarse un proceso de cambio organizacional sería una función clave a desarrollar.

Hasta aquí el análisis de las consecuencias que el problema planteado origina en la organización.

A continuación se expone en forma sintética todos los factores y relaciones expuestos en los puntos anteriores.



4.3 Los aportes y limitaciones de la metodología de relevamiento.

La metodología de relevamiento incluyó:

- Dos cuestionarios de distinta fuente efectuados a encargados de los servicios
- Entrevistas a encargados y tesorero, dos directivos (de cinco), un ex – administrador de los servicios del CEI y el secretario de la organización. Este último participa aún de la estructura formal de toma de decisiones de los servicios (participación en las reunión de encargados).

Dado que el objetivo de la tarea era la identificación del problema no se consideraron en esta etapa otras entrevistas.

Por otra parte se descartó durante la investigación la realización de una encuesta entre los clientes – estudiantes, docentes y profesionales – . Si bien se concluye que la misma podría verificar o rectificar algunas de las observaciones aquí efectuadas, la situación de huelga experimentada desde octubre del presente año incide en la visión de la organización política. Esta visión se entendió que iba a extenderse a la evaluación de los servicios que dicha organización presta (opinión castigo por ejemplo).

Sin embargo, y de continuar con el proceso es claro que esta tarea debe efectuarse.

Se incluyen en el apéndice:

- Formularios de cuestionarios realizados.
- Síntesis de la información relevada por cada uno
- Transcripción sintética de las entrevistas efectuadas.

4.4 El conflicto con el librero: La síntesis de la conflictiva grupal.

Lo primero que nos llamó intensamente la atención al tomar contacto con el Centro de Estudiantes fue la intensidad con que era vivida la relación de cada servicio o integrante con la persona del librero.

En lo personal, resultó difícil no asumir parcialidades en un inicio. Luego, en la medida que aparecía mayor información, más aspectos de emergente de la conflictiva institucional iba adquiriendo.

Emergente en este caso hace referencia a un conflicto que en sus diferentes aspectos sintetiza el acontecer implícito en el grupo en el que se presenta.

Fue posible descomponerlo en algunas de sus aristas y concluir que la intensidad con la que es vivido es producto básicamente de la imposibilidad de identificar y corregir en otras áreas de la organización los mismos aspectos que se muestran aquí tan claramente. La relación con el librero expone cotidianamente a los problemas irresueltos.

- Zonas grises: lo que no está dicho y nadie se atreve a preguntar.
- Autoridad moral & autoridad formal
- Estructura: de quien es la librería
- Transición: ha estado desde siempre (10 años)
- Desconfianza: no existen herramientas para el control
- Brecha cultural: diferencia de lenguajes.
- Control del cambio: control de los espacios
- Termina haciendo por la vía de los hechos: manejo político

Las intensidad de signo contrario la aporta aquellos aspectos ideales de las que la organización actualmente carece:

- Capacitación: él es el único que sabe, que puede hacerlo.
- Liderazgo: se puso la librería al hombro.

Pienso que la posibilidad de tomar contacto con estos problemas en toda la organización va a repartir la intensidad de los afectos facilitando una resolución crítica del problema.

5 Pautas para la acción: Los niveles de intervención sugeridos

El pre-diagnóstico presentado hasta el momento permite sugerir los siguientes niveles de acción con las correspondientes actividades por nivel:

Nivel	Actividad	Objetivo
De conducción superior (Directivos)	Taller de capacitación sobre Planificación Estratégica	Apropiación de un marco teórico – práctico que permita encarar con éxito la dirección del cambio. Elaboración de un Plan de Acción. * Establecimiento de acuerdos políticos para el mantenimiento de la dirección asumida.
De conducción intermedia (Encargados y subencargados de cada servicio)	Taller de capacitación sobre Planificación Estratégica centrado en los aspectos más relacionados a la concreción de objetivos (planes operativos)	Apropiación de un marco teórico – práctico que permita organizar con éxito el cambio propuesto dirigiendo a cada servicio dentro de la misión propuesta y hacia los objetivos prefijados. Establecimiento de acuerdos contractuales que garanticen la transición.
DIRECTIVA – LIBRERÍA	Taller de “alternativas de relacionamiento institucional”.	Clarificar y definir la mejor forma para ambas partes de relacionamiento comercial.

Una vez definido el Plan de Acción y los distintos planes operativos, cada unidad estaría capacitada para efectuar un cambio pormenorizado de los distintos aspectos de su trabajo.

12 BIBLIOGRAFÍA

1. Abramson y Halset. "Programación para la mejora del rendimiento en las empresas". Serie Desarrollo Empresarial. OIT.
2. Alejandro Pini. Lectura "Programa de Cambio Organizacional". Material de la Cátedra de Cambio organizacional. Año 1995
3. BID. Escuela Interamericana de Educación Pública. "Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control". Editorial Limusa/Noriega. 1979. Vol 1.
4. Clive Rassman y David Oates. "El Mundo de la Consultoría gerencial". Ediciones Macchi 1992.
5. Edgar Shein. Lectura "La consultoría: Una filosofía general de la ayuda". Revista de Alta Gerencia. Año I. Tomo II.
6. Enrique Pichon Riviere. "El proceso grupal: Historia de la técnica de los grupos operativos". Editorial Nueva Visión. Año 1985.
7. Ernest Dale – L.C. Michelon. « Modernos métodos de dirección de empresas". Ediciones Troquel. Año 1971.
8. FCEA. Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Año 1990.
9. Hillier/Lieberman. "Introducción a la Investigacion de Operaciones". Editorial McGraw-Hill. Año 1982.
10. <http://www.psicodrama.org>. Información sobre el tema.
11. <http://www.iadb.org>. Cursos electrónicos del BID. El Sistema de Marco Lógico.
12. Instituto de Comunicación y Desarrollo. "Con-fin solidario". Ediciones ICD. Año 2000.
13. Jaime Pereña Brand. "Dirección y Gestión de proyectos". Ediciones Díaz de Santos. Año 1991.
14. Jeremy Rifkin. "La era del acceso". Editorial Paidós. Año 2000.
15. Laura Vargas y Graciela Bustillos. "Técnicas participativas para la educación popular". Editorial Lumen-Humanitas. 1997. Sexta edición.
16. Lectura Renee Kaes. "La institución y las instituciones".
17. Leonardo Schvarstein y Jorge Etkin. "Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio". Editorial Paidós. Año 1989.

18. Leonardo Schvarstein. "Diseño de Organizaciones". Editorial Paidós. Año 1998
19. Leonardo Schvarstein. "Psicología social de las organizaciones". Editorial Paidós. Año 1992.
20. Luis Stolovich, Graciela Lescano y Silvia Morales. "Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?". Publicaciones del CIEDUR.
21. Manfred Max- Neef. "La Economía descalza". Editorial Nordan. Año 1986.
22. Material de la Cátedra de Cambio Organizacional. Año 1985. Lectura "Que es la consultoría de procesos".
23. Monografía de Callorda y otros. "Consultoría en Administración". Año 1978.
24. Monografía de Carolina Peruzzo y Mariangela Pecora. "Premio Nacional de Calidad: Experiencias e impacto en la realidad uruguaya." Año 2001.
25. Nicole Aubert - Vincent de Gaulejac. « El coste de la excelencia". Editorial Paidós. Edición 1993.
26. Oscar Briccheto. "Metáfora lúdica". Edición Corregidor. Año 1999.
27. Peter Drucker. Lectura "La economía mundial ha cambiado". Revista Facetas.
28. R.J. House, "A path-Goal theory of leader effectiveness" . Año 1971
29. Rubén Roberto Rico. Lectura "La administración del Cambio Organizacional". Revista de Alta gerencia. Año II. Tomo IV. Año 1995.
30. Tom Lambert. "Manual de consultoría". Ediciones Gestión 2000. Año 1999.

13 INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: EL SISTEMA DEL MARCO LÓGICO	38
CUADRO 2: EL PROCESO DEL MARCO LÓGICO	40
CUADRO 3: COMO VERIFICAR LA LÓGICA VERTICAL.	42
CUADRO 4: PROCESO DEL CONCEPTO CLAVE B.	43
CUADRO 7: ANÁLISIS COMPONENTES DEL SISTEMA DE MARCO LÓGICO	47
CUADRO 8: EL CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS	50
CUADRO 9: EL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS	51
CUADRO 10: EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS	52
CUADRO 11: EL BID Y EL SISTEMA DE MARCO LÓGICO	54
CUADRO 12: CONTENIDO DE LA S COLUMNAS DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MML).....	55
CUADRO 13: CONTENIDO DE LAS FILAS DE LA MML.....	55
CUADRO 14: EL FIN EN LA MML	67
CUADRO 15: EL PROPÓSITO EN LA MML	68
CUADRO 16: LA FORMULACIÓN CORRECTA DEL PROPÓSITO.....	69
CUADRO 17: LOS "PRODUCTOS" A ENTREGAR EN LA MML.....	70
CUADRO 18: LAS ACTIVIDADES EN LA MML	71
CUADRO 19: LA COLUMNA DE IVO EN LA MML	72
CUADRO 20: LOS SUPUESTOS EN LA MML.....	77
CUADRO 21: LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MML)	78
CUADRO 22: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	133
CUADRO 23: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.	134
CUADRO 24: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD.	135
CUADRO 25: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	136
CUADRO 27: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD.....	137
CUADRO 28: RESUMEN DE NECESIDADES Y RECURSOS.	138
CUADRO 29: ORDEN DE TRABAJO	139