

Proceso decisorio de la Organización Puentes Amarillos¹

¿Un modelo de exploración combinada, ó técnicas al "alcance" para la organización civil?

16/11/2016

Pseudónimo: Atenea.

Presentación para la Categoría C: dos integrantes.

Autores (con asistencia): Beron Micaela

Giannastascio Florencia Yamila

Tutor: Doctor Javier Cantero

Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto de Industria,
Planificación y Proceso Decisorio en las Organizaciones (comisión 1).

Contacto: (011) 11- 5815- 5747; micberon@gmail.com /
mberon@ungs.edu.ar

¹ "Puentes Amarillos corresponde a un nombre de fantasía para no revelar la identidad de la organización estudiada.

Índice

Resumen.....	2
Presentación (alcance y objetivos y caso de estudio).....	2
Introducción	5
Capítulo 2: Marco Teórico	7
Capítulo 3: Estudio del proceso decisorio	12
3.1 La oportunidad de decisión, en un contexto cambiante	12
3.2 Los objetivos	14
3.3 Los decisores.....	16
3.4 Alternativas y consecuencias: La exploración combinada	17
3.5 Los criterios de decisión	20
3.6 La implementación de la decisión	21
3.7 Los resultados obtenidos	24
Capítulo 4: Las técnicas de decisión	25
4.1 Diagnóstico	25
4.2 El ofrecimiento de un salario para los voluntarios existentes.....	26
4.3 La contratación de profesionales	28
4.4 La profesionalización de la estructura.....	29
4.5 El fraccionamiento	31
Capítulo 5: Resultados de la investigación	31
Conclusión	35
Bibliografía	37
Anexo	38

Resumen

El objetivo del siguiente trabajo de investigación es analizar el proceso decisorio de la organización Puentes Amarillos a partir de una decisión estratégica, que ha sido tomada en virtud del cambio en el modo de intervenir en el territorio en el que se encuentra inmersa, dando lugar a un proceso de profesionalización de los miembros de la organización. Dicha decisión estratégica será analizada en base al modelo decisorio de la exploración combinada propuesto por Amitai Etzioni (1967), haciendo énfasis en las distintas técnicas de decisión propuestas por el autor utilizadas por los decisores.

Para realizar la investigación del proceso decisorio llevado a cabo por Puentes Amarillos, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Accedimos a entrevistas semiestructuradas en profundidad con interlocutores claves; el Director de la organización, y un actual referente que había sido voluntario. Junto con sus aportes en la descripción del proceso, y documentos internos sobre la organización, utilizamos algunos enfoques teóricos, en base al modelo decisorio de Amitai Etzioni (1967), para analizar dichas decisiones.

A continuación se presentará a la organización analizada, y describiremos sintéticamente el proceso decisorio que desarrollaremos con profundidad en los apartados posteriores. Respecto a éstos, abordaremos en el primer apartado, el alcance y los objetivos de dicha investigación. En el segundo apartado, realizaremos una breve introducción a la temática, se describirá el marco teórico y se desarrollará el estudio del proceso decisorio, incluyendo el análisis de las técnicas de decisión utilizadas por los decisores. En el tercer apartado presentaremos los resultados de la investigación, las conclusiones y la bibliografía. Por último, en el cuarto apartado, el anexo.

Presentación

Puentes Amarillos es una organización social que se dedica a la promoción integral de adultos, jóvenes y niños a través de Programas de Desarrollo Comunitario. La organización, forma parte de la Fundación Viejo Roble del Camino, que es una

institución que nuclea distintos programas: Puentes Amarillos, Mañana es Mejor, Sombras del Camino Azul y El Ciprés. Todos estos programas conforman instituciones en sí mismas, destinadas a una población objetivo diferente, y que poseen objetivos distintos².

Desde el año 1998, Puentes Amarillos desarrolla sus actividades en el conurbano bonaerense. La misma, surge a partir de la crisis socio-económica gestada en los años noventa –y profundizada a principios del año 2000-, mediante vínculos eclesiásticos que buscaban la solución de las problemáticas sociales. La organización trabaja sobre los ejes Educativo, Formativo, Deportivo-Recreativo, Artístico-Cultural y actividades de asistencia social, a través del área de desarrollo comunitario. En cada uno de ellos, se desarrollan varios *proyectos*, que apuntan a distintas edades (niños, jóvenes, adultos) de la población objetivo, e intentan abordar diferentes problemáticas que se relacionan con la realidad social.

Los diferentes proyectos destinados a niños de 0 a 12 años de edad, buscan promover una mejor calidad de vida, disminuyendo la incidencia de factores de riesgo que obstaculizan la construcción de la identidad y el desarrollo integral. A su vez, se promueve el derecho de los niños a una infancia digna, motivando su constitución en sujetos activos, protagonistas y agentes de cambio de la realidad. Entre las actividades que se desarrollan se encuentran, apoyo escolar (eje educativo), espacio de juego (eje formativo), deportes (eje deportivo-recreativo), música (eje artístico-cultural), arte callejero (eje artístico-cultural), danzas (eje artístico-cultural).

Los proyectos destinados a jóvenes buscan mejorar las condiciones de vida mediante el desarrollo de actividades que promuevan el respeto y la efectivización de los derechos civiles y sociales. Los espacios destinados a jóvenes son: educación joven (eje educativo), formación joven (eje formativo), música (eje artístico-cultural), deportes (eje deportivo-recreativo).

Los proyectos de adultos buscan promover una mejor calidad de vida en los adultos de la comunidad, fomentando la inclusión social, el desarrollo personal, y el

² Ilustramos lo dicho, en el organigrama ofrecido en el apartado IV. Además Los nombres de la Fundación y programas son de fantasía para no revelar identidades.

conocimiento y ejercicio de los derechos y las responsabilidades ciudadanas. Los espacios involucrados son mujeres con futuro (eje formativo), mujeres nuevas (eje formativo), formación de mujeres (eje formativo), adultos mayores (eje formativo), mujeres aprendiendo (eje educativo).

Los diferentes proyectos son llevados adelante por el trabajo conjunto de un equipo de estable de 20 profesionales, entre los que se encuentran: trabajadores sociales, licenciados en política social, licenciados en ciencias políticas, licenciados en comunicación; más de 70 voluntarios (vecinos, estudiantes universitarios y profesionales) y 250 colaboradores que trabajan día a día para cambiar la realidad.

La organización realiza convenios y acciones conjuntas con otras instituciones, cuyo objetivo es generar una red de trabajo complementario que ayude a fortalecer la intervención en la comunidad. A través del intercambio de recursos, saberes y experiencias; se ha construido un entramado que incluye tres ejes fundamentales: (1) Instituciones públicas y privadas locales; (2) Fundaciones locales e internacionales; (3) Instituciones educativas.

Básicamente la misión de Puentes Amarillos es que a través de los distintos ejes se puedan abordar las dimensiones fundamentales de la persona, como la integración grupal, el desarrollo de un pensamiento crítico y creativo, el compromiso comunitario y los vínculos familiares, buscando favorecer el desarrollo integral personal y comunitario. Ampliamos las características de la organización en el anexo nº1 de este trabajo.

En el año 2005, Puentes Amarillos se vio inmersa en un contexto cambiante, que le impedía el acceso a las fuentes de financiamiento necesarias para llevar a cabo los distintos proyectos. Ante dicha situación, se le presenta la oportunidad de optar por una línea de financiamiento ofrecida por el Banco Interamericano de Desarrollo. Éste último, exigía requisitos y estándares muy altos que Puentes Amarillos no podía cumplir. Por esto, el Consejo Consultivo decide cambiar su modalidad de intervención, iniciando un proceso de profesionalización de las personas que integran la organización (de forma voluntaria), con el objetivo de cumplir con los requisitos de acceso al financiamiento.

Es importante destacar que cuando hablamos de *modalidad de intervención* nos referimos a los medios, a la manera, a las herramientas utilizadas por la organización – ya sean humanos, de planificación, estructura, etc.- para poder cumplir su misión en la población objetivo. Es decir, de qué manera abordan las dimensiones fundamentales de la persona buscando el desarrollo integral personal y comunitario, a través de la integración grupal, del desarrollo de un pensamiento crítico, creativo y del compromiso comunitario entre las personas que hacen al barrio, así también como brindar asistencia a los mismos.

Por lo tanto, en el siguiente trabajo, expondremos el proceso decisorio llevado a cabo por el Consejo Consultivo de la organización Puentes Amarillos, el cual toma la decisión de cambiar la modalidad de intervención en el territorio en el que está inmersa, iniciando un proceso de profesionalización de los miembros de la organización. Nuestro objetivo, es analizar dicha decisión estratégica en base al modelo decisorio de la exploración combinada, propuesto por Amitai Etzioni (1967), haciendo énfasis en las distintas técnicas de decisión propuestas por el autor que han sido utilizadas por los decisores.

Introducción

Puentes Amarillos es una organización de la sociedad civil, y esto da cuenta de su origen e identidad. Una definición estructural-operacional elaborada por Salomon-Anheier (1992), establece cinco criterios que deben cumplir las organizaciones de la sociedad civil: (1) estructuradas-cierto grado de formalidad y permanencia en el tiempo-; (2) privadas-formalmente separadas del Estado-; (3) autogobernadas- tienen capacidad para manejar sus actividades y elegir a sus gobernantes-; (4) sin fines de lucro- no deben distribuir los beneficios entre sus miembros; y (5) voluntarias-los miembros son de libre afiliación-. Tales características evidencian las particularidades que este tipo de organización presenta en relación a otros tipos de organizaciones que funcionan con lógicas de acción diferentes.

Nuestro interés por abordar el proceso decisorio, se genera en que las distintas teorías de la decisión³, así como los distintos modelos decisorios⁴ propuestos por varios autores, establecen su nivel de análisis con foco en organizaciones públicas o con fines lucrativos. Lo anterior, produce una carencia de investigación en aquellos ámbitos relacionados con las organizaciones de la sociedad civil (también conocidos como del "Tercer sector"). Si bien, éstas organizaciones se relacionan con las del sector público y privado lucrativo, poseen una lógica de funcionamiento y de acción diferente. Es por esto, que la organización Puentes Amarillos nos presenta un desafío para investigar a partir del modelo de la exploración combinada, cómo se toman las decisiones y las técnicas que utilizan, y evaluar las brechas entre la teoría normativa-prescriptiva, y la evidencia empírica.

Entre los años 2002 y 2005, la organización se enfrentó a diversas situaciones contingentes. En primer lugar, una fuerte irregularidad⁵ en los proyectos –provenientes de los voluntarios, los integrantes de Puentes Amarillos- ; y en segundo lugar, la atomización⁶ de esos proyectos. En este marco de crisis, los decisores identifican la oportunidad de financiamiento externo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el cual establecía como requisito cierto marco técnico de la organización, que hasta el momento no poseía. A raíz de esto, se analizan las distintas alternativas- que de hecho fueron pocas- y se toma la decisión de responder a los estándares del BID- que incluía entre otras cosas la creación de indicadores de logros y procedimientos- a partir de un *cambio de la modalidad de la intervención*.

Por lo tanto, a partir de esta decisión amplia y fundamental, comienzan a tomarse decisiones marginales, es decir, ajustes para llevar a cabo la decisión fundamental. De este modo, la organización inicia el proceso de institucionalización. Desde Puentes Amarillos, se comienzan a consolidar los proyectos y la definición de su identidad. Para

³ Son aquellas prescriptivas –que se basan en aportes teóricos desde lo racional, sobre la mejor manera de decidir- y descriptivas – basadas en aportes teóricos sobre cómo se decide, desde bases empíricas-.

⁴ Hacemos referencia a los modelos: político (de Allison y Zelikov, 1971), procesual (Mintzberg et al. 1976), racional (Simon, H. 1992), anárquico (Cohen, March y Olsen, 1972) y exploración combinada (Etzioni, A., 1967).

⁵ Los entrevistados hacen referencia a irregularidad, en el sentido de la falta de organización, estructuración y cumplimiento de las actividades comprendidas en los programas.

⁶ Por atomización, los entrevistados refieren a que todos los proyectos se concentraban los fines de semana, en una misma franja horaria.

ello, se toma la decisión de rentar⁷ a algunos voluntarios como becarios y al equipo de coordinación que centralizaría las decisiones estratégicas.

Entre los años 2006 y 2009, se profundiza el proceso de institucionalización de Puentes Amarillos. Se definen el marco técnico y metodológico, las áreas de la organización y los puestos de trabajo. También se desarrollan procedimientos, funciones, y rutinas de los mismos; generando de esta manera el fortalecimiento y la definición de la identidad institucional –una manera de hacer las cosas-. Este período se caracteriza por una intervención más técnica. A partir del 2010 hasta la actualidad, se efectiviza la intervención, es decir, la organización y los actores incorporan este nuevo marco institucional; y se integran las áreas con la coordinación y los proyectos. Esto les proporcionó las herramientas técnicas para presentar nuevos proyectos al Estado y fundaciones privadas, así también como el fortalecimiento del financiamiento local. Es importante destacar que sigue siendo un desafío la articulación institucional, y el desarrollo de niveles de participación entre los miembros de Puentes Amarillos, entre los participantes que forman parte del territorio, y entre los participantes y la organización.

Capítulo 2: Marco teórico

Para analizar el proceso decisorio llevado a cabo por la organización Puentes Amarillos, es necesario definir ciertos enfoques teóricos, que facilitarán la comprensión y el posterior análisis del mismo. En primer lugar, resulta fundamental teorizar las características más comunes y relevantes que se presentan en organizaciones de la sociedad civil-como lo es Puentes Amarillos- para entender con mayor precisión el proceso decisorio elegido. Para ello, utilizaremos los conceptos descritos por Suárez, Pecci y Christensen (2001). En segundo lugar, realizaremos una breve descripción del modelo decisorio de “La exploración combinada” (Etzioni, A., 1967), útil para comprender el proceso decisorio de la organización. En tercer lugar, describiremos las técnicas de decisión propuestas por Amitai Etzioni (1989) para la toma de decisiones.

⁷ Los entrevistados utilizaban “rentar” como sinónimo de “contratar-ofrecer un salario”.

En el artículo *Vulnerabilidad y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (2001)*, Suárez et al. describen tres ejes fundamentales para entender algunas debilidades en el funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil. Estos ejes son: 1) el grado de vulnerabilidad; 2) la obsolescencia; y 3) la inadecuación. Como sostienen los autores, la vulnerabilidad se define como una debilidad constitucional porque afecta a la potencialidad del desarrollo de la institución y condiciona la probabilidad de cumplir con los objetivos que justifican la razón de ser de la organización (Suárez et al, 2001). Por su parte la obsolescencia está relacionada a la falta de actualización, tanto de los procesos y estructura como a la planificación estratégica, así también como a las tecnologías centrales y de apoyo que se utilizan. La obsolescencia supone una brecha entre las demandas de conocimiento y las acciones que necesita la organización para poder resolver las situaciones problemáticas (Suárez et al, 2001). Por último, la inadecuación se refiere a la no concordancia de estrategias y métodos seleccionados, utilizados para resolver la situación problemática en el territorio a intervenir y promover.

En este trabajo, principalmente nos enfocaremos en el eje de *vulnerabilidad*, para resaltar aspectos claves en la toma de decisiones de la organización. Este eje contiene tres componentes fundamentales que influyen en mayor o menor medida en el grado de precariedad de las organizaciones de la sociedad civil. Estos son: 1) el financiamiento discontinuo; 2) la profesionalidad insuficiente y; 3) la institucionalización precaria. El primero, tiene que ver con la dificultad de conseguir financiamiento de manera estable, y cómo eso condiciona el mantenimiento y funcionamiento de la organización, así también la planificación del crecimiento futuro. El segundo componente se puede dar por varias cuestiones, en primer lugar porque estas organizaciones en sus inicios estaban formadas por un alto contenido de voluntarios. Este trabajo voluntario, muchas veces carece de conocimientos y habilidades suficientes para desempeñar la tarea. El problema reside en que la organización carece de modelos de roles que estén institucionalizados, así también como la falta de claridad entre contenido y forma en la tarea. La realidad es que en la mayoría de los casos, el proceso de incorporación de actividad organizacional de los miembros no está profesionalizado. Esta problemática se ve con mayor énfasis en organizaciones donde hay un alto contenido de voluntarios

que se hacen cargo del desempeño de la tarea. Se suele sobrevalorar la actitud, la predisposición de donar tiempo, antes que criterios más racionales relacionados a evaluaciones de competencias necesarias para la implementación de los proyectos de la organización. Aquellas organizaciones que de apoco optaron por profesionalizarse, tienen como objetivo resolver y transformar las situaciones problemáticas de los participantes del territorio. Las organizaciones no buscan un título profesional, sino que los profesionales puedan brindar una comprensión del conocimiento de la situación más abstracta para responder a las necesidades de la población territorial. Por último, como sostienen los autores, "El proceso de adecuación a la realidad obliga a una profesionalidad en los términos ya conceptualizados. Es necesario que los programas de acción y responsabilidad social incluyan cada vez más mayor cantidad de conocimientos y tecnologías de transformación, con un alto grado de sistematización, abstracción y formalización. Todo tecnicismo en la solución de problemas implica cierto grado de distancia entre el grupo beneficiario y el que ejecuta la acción; esta actitud permitirá una cierta neutralidad afectiva, cierto grado de desprendimiento emocional, que podrá darle mayor contenido de objetividad a la acción" (Suárez et al.; p. 12; 2001). El tercer componente tiene que ver con la inestabilidad estructural a partir de las presiones que sufren las organizaciones de la sociedad civil por parte de las fuentes de financiamiento, que muchas veces le sugieren formas de organizarse, suponiendo más racionalidad, de acuerdo a los criterios de los organismos donantes. Esto genera muchas veces conflictos entre los directivos y los miembros de la organización, que no se identifican con los valores impuestos por los organismos donantes. Otra de las dificultades relacionadas a este punto, es que pueden existir más de un organismo donante con distintos métodos de funcionamiento y criterios de racionalidad; y estas presiones terminan desviando los objetivos iniciales de la organización. Además, la institucionalización precaria tiene relación con la falta de una especialización vertical y horizontal, lo que implica poca especificación funcional, así también como niveles poco claros de autoridad, dificultando de esta manera, las tareas, los procedimientos de cada puesto de trabajo, y confusión a la hora de responder a una determinada decisión.

Queda de manifiesto que las debilidades presentes en éstas organizaciones alientan o complejizan el proceso decisorio organizacional. Amitai Etzioni (1967) establece un

modelo decisorio que permite soluciones adaptativas para las organizaciones, que constantemente deben enfrentarse a una naturaleza del contexto cambiante. Este enfoque, surge como una crítica hacia los modelos decisorios racional e incremental, por ser los mismos incapaces de dar respuesta ante situaciones de cambio, complejidad e incertidumbre.

El autor propone este modelo adaptativo, en el cual combina lo mejor de los modelos racional e incremental, en términos de la exploración de las soluciones o alternativas posibles ante una oportunidad de decisión, lo cual se produce en dos niveles. En el primer nivel, se realiza un análisis y recolección de información explorando todas las alternativas posibles sin gran nivel de detalle, con el objetivo de no perder la visión del conjunto, y abarcar todo el universo requerido para tomar la decisión. En este nivel se busca orientar el proceso decisorio hacia aquellas decisiones de tipo fundamental, que le den dirección a la organización, y que permitan resolver la situación de decisión; por este motivo, se asocia dicho nivel con el modelo racional. Lo anterior, puede dar lugar a cambios de políticas importantes. En el segundo nivel, se seleccionan algunas decisiones del conjunto de alternativas sobre decisiones fundamentales del primer nivel, realizando en base a éstas un análisis detallado, para que las mismas sean exploradas a máxima capacidad (analizando resultados y consecuencias); incorporando decisiones incrementales, que permitan implementar y particularizar las decisiones fundamentales. Por lo anterior, el segundo nivel se asocia al modelo incremental, en el cual las decisiones incrementales se utilizan como ajuste sobre una decisión fundamental, que le da dirección al proceso decisorio.

A partir del proceso de exploración combinada en la recolección de información y análisis de las alternativas, Amitai Etzioni (1967) establece que se obtiene como resultado una estrategia adaptativa, que permite tomar decisiones humildes, dada la existencia de la racionalidad limitada de los decisores, el contexto cambiante y las relaciones de poder. Además, el modelo permite hacer un mejor uso de los conocimientos parciales de los actores.

En *La toma de decisiones humildes (1989)*, Amitai Etzioni expone diferentes técnicas (adaptativas) para la toma de decisiones en su modelo de la exploración combinada.

Las mismas, permiten a los decisores la capacidad de proceder con conocimiento parcial, flexibilidad y precaución; las cuales son: (1) Prueba y error focalizados, (2) Decisiones tentativas o provisorias, (3) Diferimiento, (4) Escalonamiento, (5) Fraccionamiento, (6) Cobertura de apuestas, (7) Mantenimiento de reservas estratégicas, y (8) Decisiones reversibles. Procederemos a describir aquellas que hemos identificado en nuestro análisis:

- ✚ Prueba y error focalizados: ésta técnica reconoce los distintos niveles de incertidumbre, en los cuales las decisiones se toman en base al conocimiento parcial y experiencia que poseen los decisores, para resolver una situación problemática. En primer lugar, se elabora un diagnóstico de situación en base a algunos indicios de información, luego se toma una decisión y se implementa. En segundo lugar, se comprueban los resultados obtenidos, y se procede a modificar la decisión en el caso de que esos resultados no sean los deseados. Con lo cual, se produce una serie de sucesiones de prueba-error, para obtener una solución. Esta técnica asume que hay información importante que los decisores no conocen y tienen que proceder sin ella. No se trata de entender correctamente el mundo de la elección de un procedimiento lógico de los hechos, pero sí de cursos de acción eficaces sin datos excesivos.
- ✚ Diferimiento: Es la técnica para retrasar la decisión, con el objetivo de recolectar mayor información, presentar nuevas opciones, etc. Considera que actualmente no se cuenta con la información necesaria para tomar la decisión, asumiendo conocimientos parciales.
- ✚ Fraccionamiento: es una variante del diferimiento, en la cual se toman decisiones incrementales en distintos periodos de tiempo, que son coherentes con una decisión fundamental.
- ✚ Mantenimiento estratégico de reservas: son aquellas reservas de recursos para cubrirse de imprevistos.
- ✚ Decisiones reversibles: son una forma de evitar comprometerse en exceso cuando solo se cuenta con información parcial. Son aquellas decisiones que pueden dejarse sin efecto. Dado que existe una brecha entre la comunicación y la implementación, se utiliza la primera para generar expectativas, pero si no se

cumple con los resultados esperados, se puede modificar la decisión o dejarla sin efecto (no realizando la implementación).

Capítulo 3: Estudio del proceso decisorio

En este apartado, se analizará el proceso decisorio llevado a cabo por el Consejo Consultivo, de la organización Puentes Amarillos, desde el modelo decisorio de exploración combinada, propuesto por Amitai Etzioni. En ese sentido, identificaremos y describiremos los distintos elementos del proceso decisorio, para luego hacer énfasis en las técnicas de decisión utilizadas, que se abordarán en el siguiente apartado.

En primer lugar, identificaremos la situación que genera el proceso decisorio, y el contexto en el que se lleva a cabo, para establecer el universo percibido⁸ (Serrano, S.; 2011) y relevante de los decisores. En segundo lugar, estudiaremos los objetivos de la decisión tomada, para tener en cuenta la dirección que posee la organización en términos de la toma de una decisión fundamental, es decir, lo que se propone alcanzar con esa decisión. En tercer lugar, describiremos las capacidades de los decisores implicados en el proceso, en términos del conocimiento que poseen. En cuarto lugar, analizaremos el proceso decisorio en relación a sus alternativas y consecuencias, centrándonos en los dos niveles del modelo de exploración combinada. En quinto lugar, identificaremos los criterios de decisión empleados. En sexto lugar, analizaremos la implementación de la decisión. Y por último, expondremos los resultados obtenidos de la ejecución de la decisión.

La decisión que analizaremos de la organización es de índole estratégica: *el cambio en la modalidad de intervención*, ya que su objetivo es generar no solamente las herramientas técnicas necesarias para conseguir financiamiento externo, sino también para consolidarse como institución, generando niveles de participación, compromiso y articulación de los miembros y participantes de la organización.

3.1 La oportunidad de decisión en un contexto cambiante

⁸ Entendemos por universo al sistema objeto de la toma de decisión que tiende a la modificación de este universo para satisfacer los objetivos y fines del decisor. Es el Input del proceso decisorio. El mismo es para los decisores, el percibido por sus capacidades cognitivas (hay una parte que no es percibida, dado por el desconocimiento) y relevante para tomar su decisión. (Serrano, S.; 2011).

En el año 2005, Puentes Amarillos se encontraba inmersa en un contexto cambiante, no sólo externo a la organización, sino también interno. En términos del contexto externo, se producen dificultades para acceder al financiamiento necesario para llevar a cabo los distintos programas y proyectos nuevos que iban surgiendo. El financiamiento, hasta entonces de índole privado, por donaciones, no posibilitaba la recaudación necesaria para que la organización desarrollara sus funciones.

En el contexto interno, los voluntarios que desempeñaban las actividades y aquellos que coordinaban los distintos programas, poseían una participación discontinua; lo cual producía una variación en la cantidad de tiempo y esfuerzos que dedicaban estos miembros en su trabajo: variaba el compromiso, por ende se dificultaba la regularidad de los proyectos. Es decir, como los miembros de la organización eran no asalariados, disponían solo de los fines de semana para poder desarrollar las actividades; lo cual saturaba el espacio físico de Puentes Amarillos en esos días. Por otro lado, los voluntarios más comprometidos y con mayor disponibilidad desarrollaban los proyectos de manera ordenada, planificada, eficiente y sólida, que el resto de los trabajadores voluntarios. Lo anterior, derivaba en que los voluntarios tuvieran diferentes accesos a los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos (información, insumos, matrículas, infraestructura, etc.), generando por un lado, conflictos de interés, que en su momento no eran resueltos por la carencia de procesos y procedimientos que permitan una definición de objetivos y su priorización; y por otro lado, una atomización de los proyectos que producía replicación de recursos (financieros, de comunicación) que atentaba contra la imagen colectiva que la organización quería transmitir.

Las consideraciones precedentes dan cuenta de la presencia en la organización bajo análisis, de algunas características de una *anarquía organizada*, según la definición propuesta por Cohen, March y Olsen (1972) en su Modelo Anárquico de toma de decisiones. Se tiene en cuenta las preferencias problemáticas de los miembros sobre los distintos objetivos e intereses que poseen, la tecnología no clara (como conocimiento sobre procesos y procedimientos) y la participación fluida de los miembros. A priori, podríamos pensar que Puentes Amarillos sigue la lógica de dicho modelo; sin embargo, como explicaremos más adelante, la complementariedad de modelos de Teorías de Decisión presentes en el caso nos permite descartar la idea del

modelo anárquico puro, ya que se manifiestan particularidades en el proceso de toma de decisiones.

El contexto cambiante interno y externo, generó que la organización no pudiera llevar a cabo distintos proyectos de desarrollo en términos del acceso a fuentes de financiamiento y la estructura organizacional, lo cual ponía en riesgo su propia supervivencia y su razón de ser. Identificamos un contexto de incertidumbre⁹, en el que los decisores desconocían el futuro de la continuidad de la institución¹⁰. Sin embargo, Puentes Amarillos pudo identificar una oportunidad de decisión: el acceso a una línea de financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, a partir de un contacto en el Ministerio de Desarrollo. Para el acceso, la organización debía cumplir con ciertos requisitos establecidos: el desarrollo de un marco técnico que les permitiera establecer indicadores de logro expresados cuantitativamente, procedimientos, etc. Es decir, la oportunidad de decisión incluía una metodología que la organización debía poseer, que anteriormente no había sido tomada en cuenta, lo cual dio inicio al proceso decisorio.

3.2 Los objetivos¹¹

Como señala H. Simon (2011) en *El comportamiento administrativo*, en el proceso decisorio los decisores van seleccionando las alternativas que consideran más convenientes para alcanzar los fines deseados. Lo que sucede muchas veces, es que los fines en sí mismos terminan siendo instrumentos para alcanzar objetivos mayores, generando de esta manera una cadena de medios a fines (p. 148, 2011).

Como se explicó anteriormente, la oportunidad de decisión de presentar un proyecto para una línea de financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, se convirtió en el medio clave que le daría a la organización la estabilidad necesaria para desarrollar sus actividades – objetivo-. El medio "financiamiento" se constituye en un nuevo fin que requería de ciertos medios que consistían en crear un marco técnico y una serie de herramientas llamados indicadores de logros, lo cual permitía formular un sistema de

⁹"La incertidumbre lleva implícito el concepto de duda, implica ignorancia, desconocimiento, carencia de certezas." (Monti, V., 2011, p.70)

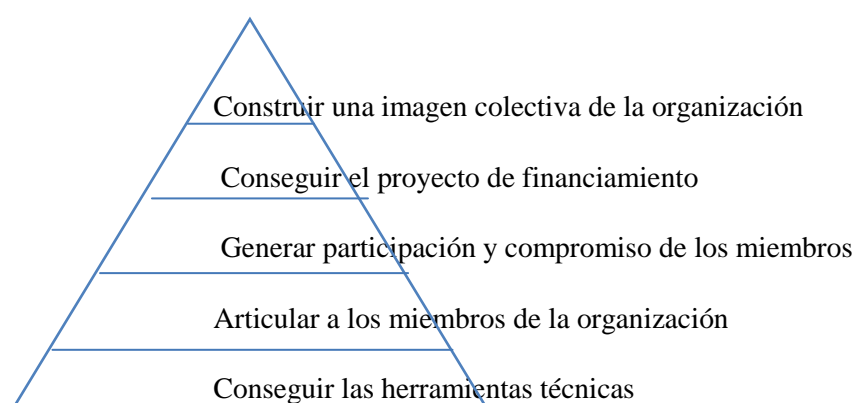
¹⁰ Es preciso aclarar que los decisores no manifestaron el concepto de "incertidumbre", sino de "riesgo". Sin embargo, dada la complejidad de la situación sostenemos que se encontraban ante una incertidumbre, aunque como dice Andreas Faludi (1987), esta apreciación es subjetiva.

¹¹ "Un objetivo es un estado futuro de una variable del universo, que un decisor pretende obtener" (Serrano, S., p.111, 2011)

objetivos que midiera el alcance y apropiación de los proyectos, a nivel institucional y con los participantes. Sin embargo, el fin de conseguir el financiamiento del BID se constituye en un medio para lograr fines mayores, que le darían a la organización la estructura formal, el marco lógico y la articulación necesarios para ampliar su intervención de manera colectiva. Como sostiene H. Simon (2011) los objetivos dependen de otros fines más distantes y esto es lo que lleva a una jerarquía de medios a fines. Mediante la misma, se logra integrar el comportamiento de la organización, genera coherencia (p.149, 2011).

Por lo tanto, las herramientas que requerían para lograr obtener el financiamiento -por ejemplo los indicadores de logros y tableros de control-, eran medios para alcanzar otros fines que estaban relacionados con poder articular a los miembros de la organización, estableciendo rutinas, procedimientos, para responder a la toma centralizada de decisiones provenientes del grupo de coordinación. También se relacionaban con la necesidad de generar mayores niveles de participación y de compromiso por parte de los miembros de la organización y de los participantes¹² con Puentes Amarillos. A partir de este cambio en el modo de intervenir- más formal- se permitiría articular a los miembros de la organización, no únicamente a partir de una especialización vertical como propone H. Simon (2011), sino también en grupos de trabajo. El fin ulterior que se proponían los decisores era la consolidación institucional, construir una imagen colectiva, articulada, tal como se muestra en la figura N°1.

Figura N°1: Cadena de medios a fines de Puentes Amarillos



¹² Los participantes son miembros de la comunidad, beneficiaria de los programas.

Fuente: Elaboración propia.

Según la clasificación de objetivos de Russell L. Ackoff (1976), los objetivos pueden ser de rendimiento o estilísticos. En el caso bajo análisis, identificamos objetivos de rendimiento¹³ (de adquisición) -como los de Conseguir el financiamiento y las herramientas técnicas-; y de (mantenimiento) -como los de Generar participación y compromiso y articulación de los miembros-. Por otro lado, los objetivos estilísticos - que determinan en gran parte lo que se hará o dejará de hacer, el cómo se realizará la promoción integral de adultos, jóvenes, niños, etc.- hacen referencia a la construcción de la imagen colectiva de la organización. Mientras que los primeros se traducen cuantitativamente en metas, los objetivos estilísticos se expresan por guiones, que son descripciones de lo que pudiera ser la organización en algún momento específico del futuro. Sin embargo, en el proceso decisorio, no hubo una traducción de los objetivos en metas, ni una descripción del objetivo estilístico, es decir, no se estableció un horizonte temporal.

3.3 Los decisores

El proceso decisorio comienza desde el reconocimiento de la oportunidad de decisión por el Consejo Consultivo de Puentes Amarillos. El mismo, estaba integrado por los coordinadores de cada Proyecto y el Director de la organización; éste último, poseía la función de intervenir en el caso de que no exista consenso entre los coordinadores, definiendo la decisión. En este sentido, el proceso decisorio es compuesto: es el resultante de la interacción de los individuos que participan en la composición de la decisión, es una decisión grupal (Simon, H., 2011). Para poder analizar el proceso decisorio, es necesario comprender a los decisores, conocer su mundo¹⁴, que es el resultado de las percepciones de los decisores. Con lo cual, estas últimas afectan el razonamiento de los individuos, llevándolos a concebir una visión parcial del mundo exterior. Esto es así, porque cada persona está inmersa en sesgos y distorsiones que condicionan su visión del mundo, son parte de la racionalidad limitada de los seres

¹³ Son aquellos de carácter instrumental, y pueden ser de adquisición o mantenimiento.

¹⁴ "Entendemos por mundo al conjunto de variables presentes en todas las decisiones, que las condiciona y las determina. El mundo es un conjunto de elementos y de hechos que forman parte de nuestra vida, incluyéndonos a nosotros mismos. (Bonatti, P., p.21, 2011)

humanos y que sostiene H. Simon (2011), respecto a las limitaciones de recopilar toda la información posible del universo.

En el caso particular de los decisores de Puentes Amarillos, los sesgos que podemos identificar en los actores en una primera instancia, se relacionan con aspectos culturales y sociales. Sus fundamentos estaban en poder construir otra realidad social en el territorio, poder abordar las distintas problemáticas desde una perspectiva integral, enfocándose en el auto crecimiento de los participantes. Desde esa perspectiva, resultaba inimaginable construir a la organización en base a un marco técnico y metodológico. Es por ello que se sobrevaloraban aspectos concretos sobre la situación problemática de la población; por sobre lo financiero o la comunicación de la organización. Es a partir de la crisis- del contexto cambiante- cuando los decisores perciben la realidad de la organización, conciben otra perspectiva, otra mirada, que llevan a que se tomen ciertas decisiones fundamentales e incrementales.

3.4 Alternativas y consecuencias: La exploración combinada

Frente a la oportunidad de decisión identificada por los miembros del Consejo Consultivo, los mismos inician el proceso decisorio mediante la búsqueda de alternativas¹⁵ que permitan el acceso al financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dicha búsqueda, se produce en dos niveles distintos, lo cual se relaciona con el modelo de exploración combinada propuesto por Amitai Etzioni (1967).

En un primer momento, los decisores manifestaron la consideración de las siguientes alternativas, que surgieron como producto de una "lluvia de ideas", y que tenían por objetivo abarcar las diferentes opciones de enfrentar la oportunidad de decisión:

- (1) Cambio en el modo de intervención: inicio de un proceso de profesionalización de los miembros de la organización.
- (2) Cambio en el modo de intervención "teórico", pero que no se lleve a cabo en la práctica.
- (3) No aprovechar la oportunidad del financiamiento del BID.

¹⁵ Son aquellas variables controlables por el decisor. Serán los distintos caminos que posee el decisor para alcanzar sus objetivos -que deberán ser posibles-. Los mimos deben definirse en un lapso y en un rango dado de valores. (Serrano, S. 2011)

La primera alternativa implicaba un cambio en el modo de intervención, sobre el funcionamiento, sobre la forma en que realizaban las tareas; dando inicio al proceso de profesionalización de sus miembros, lo cual les permitiría adaptarse a las demandas del financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo. Sin embargo, en la segunda alternativa, los decisores habían planteado realizar un cambio en la forma de desarrollar sus actividades "teóricamente". Esto significaría que llevarían a cabo las demandas del BID, para cumplir los requisitos, pero sin ningún tipo de profesionalización de sus miembros; en otras palabras, ciertos indicadores de cumplimiento de objetivos se realizarían sin tener en cuenta la realidad. La tercera alternativa propuesta, era no aprovechar la oportunidad del acceso al financiamiento del BID debido a las grandes cantidades de modificaciones que debían realizar para poder obtenerlo.

Mediante la exposición de estas alternativas, Puentes Amarillos decidió optar por la primera: cambiar su modo de intervención, iniciando un proceso de profesionalización de sus miembros. Con lo cual, en una segunda etapa o momento, el Consejo Consultivo realizó un análisis exhaustivo de la alternativa elegida, sobre las consecuencias deseadas que le permitirían alcanzar sus objetivos, las cuales eran absolutamente subjetivas, en base a lo que esperaban sobre los impactos que dicha decisión pudiera producir. En su análisis, las consecuencias esperadas eran:

- ✚ Que los voluntarios posean mayor disponibilidad horaria para trabajar en la organización (ya que sólo trabajaban los fines de semana, colapsando el espacio físico disponible para las distintas actividades).
- ✚ Lograr una mayor dedicación de los miembros, y participación en la toma de decisiones.
- ✚ Mejorar la coordinación de los distintos programas, en términos de distribuir los recursos eficazmente, lo cual permitiría resolver la atomización.
- ✚ Poseer capacitación continua, permitiendo desarrollar distintas habilidades de los miembros, que contribuyan no sólo en los programas brindados, sino en el establecimiento de objetivos, indicadores, etc.

✚ Profesionalizar la estructura, formalizar ciertas tareas, incorporar cierta "burocracia" para formular indicadores, y cumplir con los requisitos impuestos por el BID.

En base a estas consecuencias deseadas, los decisores notaron que su decisión fundamental, era muy amplia: es decir, establecía una dirección, buscaba aprovechar la oportunidad de decisión, lo cual incluía un cambio radical en la organización. Sin embargo, era necesario llevar a cabo decisiones incrementales que pudieran ser ajustadas en el caso de no obtener los resultados deseados, ya que se encontraban en un nivel de incertidumbre estructural, sobre los estados de la naturaleza que podrían llegar a ocurrir (como se explicará en el siguiente apartado). Dichas decisiones incrementales¹⁶ fueron:

1. Ofrecimiento de un salario para los voluntarios existentes.
2. Contratación de profesionales.
3. Profesionalización de la estructura.

El ofrecimiento de un salario a los voluntarios permitiría mayor dedicación y participación de los mismos, además de lograr que su disponibilidad horaria sea en días de semana. Por su parte, la contratación de profesionales permitiría desarrollar ciertas habilidades en el funcionamiento de la organización y además, brindar capacitación al resto de los miembros no profesionalizados. Por último, la profesionalización de la estructura, refiere a que los miembros desarrollen capacidades para aprovechar la oportunidad del BID, y que Puentes Amarillos funcione en base a ciertos principios, reglas, metodologías, que contribuyan a recolectar información sobre el contexto en el que actúa y el grado de incidencia de sus actividades en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este proceso decisorio hace referencia al modelo de la exploración combinada de Amitai Etzioni (1967), ya que en un primer nivel, a partir de una recolección de información de los miembros del Consejo Consultivo, se establecen alternativas que abarquen ese universo decisorio percibido y relevante (sin analizarlas), de las cuales se elige aquella que introduciría una decisión fundamental para aprovechar la oportunidad

¹⁶ Estas decisiones serán explicadas con mayor nivel de detalle en el capítulo 4.

de decisión: el cambio en el modo de intervención, en la forma de desarrollar las actividades, iniciando un proceso de profesionalización. En un segundo nivel, se establece un análisis exhaustivo-subjetivo de la decisión fundamental, evaluando sus consecuencias; y a partir de ello, los decisores tomaron decisiones de tipo incremental, que les permita particularizar e implementar la decisión fundamental, dando un carácter adaptativo a un futuro desconocido.

3.5 Los criterios de decisión

En este apartado, analizaremos los criterios por los cuales el Consejo Consultivo eligió optar por la decisión fundamental; lo cual consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se toma. Adicionalmente expondremos los distintos elementos que fueron tenidos en cuenta: alternativas, variables no controlables, los estados de dichas variables, las restricciones y los resultados.

Para todas las alternativas, los decisores identificaron ciertas variables no controlables¹⁷ como por ejemplo: la aceptación de los cambios por el voluntariado, y el grado de consecución del financiamiento del BID (basado en un contacto en el Ministerio de Desarrollo). Las mismas podrían adoptar distintos estados¹⁸ posibles: en el primer caso, que se produzca una buena aceptación o no; y en el segundo caso, que el contacto posibilite la obtención del financiamiento, o no. Para estos estados, el Consejo Consultivo no estableció la probabilidad de ocurrencia, que a pesar de que no estuvieran disponibles de manera objetiva, sí podrían haber aplicado probabilidades subjetivamente. En términos de las restricciones¹⁹, las mismas eran la carencia de técnicas apropiadas para llevar a cabo los estándares estructurales del BID; así como también la profesionalización necesaria para manejar con expertise esas técnicas. Si bien las restricciones mencionadas acotan y limitan las alternativas de los decisores restringiendo la posibilidad de alcanzar resultados potenciales, los mismos no

¹⁷Las variables no controlables serán todos aquellos elementos del universo (susceptibles de exhibir valores, grados o niveles a través del tiempo) que afecten a las alternativas planteadas, que no puedan ser controladas por el decisor. (Serrano, S.,2011).

¹⁸ "Los distintos estados, niveles, grados o valores son los distintos aspectos posibles que una variable del universo puede adquirir en un momento dado." (Serrano, S.,2011, p.121).

¹⁹ "Una restricción es todo lo que restringe, impide que una variable adopte todos los comportamientos posibles". (Serrano S., 2011).

permitieron que afectara su análisis. Por último, los resultados²⁰ o consecuencias, eran las señaladas en el apartado 3.4 para la alternativa de cambiar el modo en la intervención; y para el resto de las alternativas, no se evaluaron los resultados, ya que no fueron seleccionadas para realizar un análisis exhaustivo en el segundo nivel del modelo de la exploración combinada.

Con lo cual, acorde a la descripción de los criterios de decisión de Andrea Dias (2011), en aquellas condiciones donde no existen probabilidades, "cuando hay ignorancia completa sobre el comportamiento posible de los distintos estados de las variables no controlables" (2011, p.160); argumentamos que en el caso de estudio se estableció un criterio de decisión de optimismo absoluto (el criterio de Leonid Hurwicz, 1945). Esto se debe a que el Consejo Consultivo optó por aquella alternativa que respondía a lo mejor que pudiera suceder: que el BID les otorgue el financiamiento; lo cual los condujo a elegir el cambio en el modo de intervención. Esto da cuenta de un perfil de los decisores de propensión al riesgo bajo, en el cual no fueron considerados los estados de la naturaleza, o siquiera sus probabilidades-que desde nuestro punto de vista, eran de suma importancia-, simplemente decidieron ser optimistas en base a la situación.

3.6 La implementación de la decisión

Una vez tomada la decisión, se debe proceder a la acción, a la puesta en práctica: la implementación. Esta etapa es la que más tiempo consume, la cual implica "la respuesta a varias preguntas bien claras: ¿Quién tiene que conocer esta decisión? ¿Qué acción hay que emprender? ¿Quién la llevará a cabo? ¿En qué consiste la acción de forma que la gente encargada de llevarla a cabo la pueda hacer?" (Drucker, P., 1996, p.7).

Respecto de la primera pregunta, los decisores dieron a conocer la decisión a todos los miembros de la organización, ya que establecía un cambio en el funcionamiento, en la forma de realizar las tareas para todos los voluntarios. Para la segunda pregunta, la acción se basaba en implementar las distintas decisiones incrementales. En la tercera pregunta, la acción quedaba bajo responsabilidad del Director de Puentes Amarillos, el

²⁰ "Los resultados (también llamados consecuencias) indican grados de obtención de objetivos en la intersección de las alternativas con sus correspondientes universos, en los estados de las variables no controlables asociadas." (Serrano S., 2011, p. 127).

cual obtendría ayuda de los distintos coordinadores de programas. Por último, la acción debía ser acorde a la capacidad de los individuos para desarrollar las distintas tareas, y en este caso, los decisores manifestaron que en todo el proceso de implementación fueron aprendiendo y desarrollando distintas habilidades necesarias para el proceso.

Tabla N°1: La implementación de la decisión

Año	Decisión incremental	Problemas
2005	Ofrecimiento de un salario para los voluntarios existentes	Resistencia al cambio
2006-2008	Contratación de profesionales	Conflicto entre los miembros existentes y los profesionales ingresantes
2009 - 2016	Profesionalización de la estructura	Adaptación a ciertas formalidades, pero con buenos resultados

Fuente: elaboración propia.

Desde el año 2005 hasta el 2016, se llevaron a cabo las distintas decisiones incrementales establecidas, tal como lo muestra la tabla N°1. Es preciso señalar, que para cada decisión los decisores utilizaron un conjunto de medios²¹ que les permitiera su correcta aplicación. En la primera etapa (año 2005) se decide ofrecer un salario para los voluntarios existentes, aplicando ciertos procedimientos administrativos que tenían que ver con la incorporación de fichas laborales (las cuales definían la cantidad de horas trabajadas), liquidación de sueldos en base a esas horas, y el cumplimiento de horarios establecidos para cada actividad (llevadas a cabo de lunes a viernes). Esto generó una resistencia al cambio por los miembros: no solo por la ansiedad que implicaba desconocer el funcionamiento de lo "nuevo", sino también porque esto implicaba ciertos mecanismos de control, que producían algunas "presiones" sobre los individuos acostumbrados a otras formas de llevar a cabo sus actividades. Sin embargo, "es necesario que existan mecanismos de control que faciliten que las actividades

²¹ Desde la teoría de la decisión, un medio "es todo elemento que el decisor cree en el momento t que puede servirle para obtener sus fines" (Bonatti, P., 2011, p.45). Sin embargo, esta definición no responde a la diferenciación entre medios y recursos. Por ello, entendemos por medios en el orden de generalidad creciente a los cursos de acción, las prácticas (un curso de acción que se repite de forma similar en el tiempo), los procedimientos (secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta), los programas (conjunto de acciones interrelacionadas dirigidas hacia un objetivo específico) y las políticas (que es una norma para decidir). (Ackoff, R., 1997).

internas sean coherentes con los fines de la empresa, y las exigencias del entorno..." (Amat, J., 2000, p.22). Frente a esta situación, muchos de los miembros de Puentes Amarillos decidieron retirarse, ya que no estaban de acuerdo con los nuevos modos de hacer las cosas.

Entre el 2006 y el 2008, Puentes Amarillos contrata distintos profesionales, tales como: licenciados en Ciencias Políticas, psicólogos, psicopedagogos, y un licenciado en Economía (el cual se encargaba de la administración). La incorporación de los mismos, estaba relacionada con la necesidad de conocimiento más abstracto para mejorar la situación de los participantes y responder a las contingencias que pudieran surgir; lo cual produjo conflictos de poder entre los miembros existentes. "Los actores son desiguales ante las incertidumbres pertinentes del problema. Aquellos que por su situación, sus recursos o capacidades...son capaces de controlarlas, harán uso de su poder para imponerse ante los otros...El poder, es una relación." (Crozier, M. y Friedberg, E., 1990, p.20). Estos conflictos se generaban porque los profesionales establecían nuevas formas de hacer las cosas, y ciertos indicadores de logro que el resto de los miembros debían cumplir al desarrollar los distintos programas. Con lo cual, los profesionales se encontraban en una posición ventajosa respecto a los miembros ya existentes -que muchas veces no entendían cómo desarrollar los indicadores, o establecer los objetivos de cada programa-. En este sentido, el director, considera que si algún miembro no cumplía con los requisitos establecidos -como por ejemplo no medir los indicadores de logro de objetivos-, en una primera instancia se encargaba de explicar la relevancia de llevar a cabo la actividad requerida- se explicaba que la evaluación de un grupo en términos de indicadores permitía visualizar la mejora de las cosas, o lo contrario-. En una segunda instancia, esto tenía consecuencias de castigos, y muchas veces la renuncia de los miembros. En esta segunda etapa, podemos ver la dinámica de un modelo político²², en el cual las decisiones sobre la resolución de conflictos provienen de un proceso de negociación. Es importante destacar, que tal como propone Suárez et al. (2001) en este período conviven racionalidades contradictorias dentro de la organización: por un lado se encuentran aquellas ligadas al

²² El modelo político "aborda de manera explícita como acciones y decisiones son resultados del regateo entre actores que aspiran a sus propios intereses y utilizan las palancas de influencia que disponen" (Chun Wei Choo, 1999, p.213).

modelo inicial de la organización, y por otro lado racionalidades ligadas a las nuevas propuestas de variaciones en los modelos organizacionales por parte de organismos donantes (en nuestro caso el BID).

Por último, desde el 2009 hasta el 2016, se produce la transición final del proceso decisorio. En el mismo, se profesionaliza a la estructura: se desarrollan habilidades para todos los miembros, y se formalizan los procedimientos administrativos; mediante una serie de programas y políticas, basadas en el trabajo en equipo y ciertas estrategias de comunicación. Esto se evidencia en la nueva forma de toma de decisiones establecida por la organización, lo cual exponemos en el anexo nº2 de este trabajo.

El proceso de implementación, no sólo fue un proceso largo (doce años) sino que implicó una serie de conflictos de poder, en base a objetivos contrapuestos, y la gestión de un cambio organizacional radical, que modificó el sistema de valores, creencias y formas de hacer las cosas por los miembros de Puentes Amarillos. Sin embargo, este proceso tuvo su contraparte negativa, la pérdida de capital social de los miembros que decidieron retirarse de la organización en el proceso, porque no coincidían con la nueva cultura organizacional.

3.7 Los resultados obtenidos

Luego de la implementación de las distintas decisiones incrementales, el Consejo Consultivo evaluó los resultados obtenidos, respecto de los objetivos planteados. La toma de decisiones fue impulsada por el reconocimiento de la oportunidad de un financiamiento del BID; sin embargo, los decisores manifestaron que dicha oportunidad no pudo ser aprovechada. Es decir, el objetivo de "conseguir el proyecto de financiamiento" no pudo ser alcanzado. En este sentido, cabe preguntarse si la decisión de *modificar el modo de intervención* fue exitosa o condujo al fracaso.

Por un lado, podemos establecer que la decisión fracasó, ya que no pudo aprovecharse la oportunidad de financiamiento del BID. Dicho fracaso presenta diversos motivos. En primer lugar, los objetivos establecidos eran a largo plazo, y no se determinaron metas para alcanzar en el corto plazo. En segundo lugar, la implementación de las decisiones incrementales, con toda la resolución de conflictos y

la adaptación requerida, no se llevó a cabo en el corto plazo. Esto provocó que el tiempo no fuera considerado por los decisores, ya que profesionalizarse en las herramientas técnicas (que eran los requisitos del BID primordiales) se logró en muchos años. En tercer lugar, el contacto que le brindaba a la organización acceso a esa oportunidad de financiamiento, falla: como consecuencia de abocarse a otras cuestiones - dejando su "responsabilidad" con la organización-.

Por otro lado, sostenemos que la decisión fue exitosa porque gracias a ella pudieron alcanzarse objetivos de orden superior en la jerarquía de objetivos, tales como: *"la construcción de la imagen colectiva de la organización"*. Esto último, junto con los demás objetivos inferiores (presentados en el apartado 3.2) permitieron en el año 2012 que Puentes Amarillos acceda a fuentes de financiamiento estatales, lo cual redujo el impacto de la carencia de financiamiento existente en ese momento, y el impacto de no obtener el financiamiento por parte del BID. En otras palabras, lo anterior les permitió lograr estabilidad.

Capítulo 4: Las técnicas de decisión

En este apartado nos abocaremos al análisis de las técnicas de decisión propuestas por Amitai Etzioni (1989), en base a las decisiones incrementales tomadas por Puentes Amarillos. El objetivo es visualizar aquellas soluciones adaptativas que permitieron que la organización pudiera operar en un entorno incierto y cambiante, en una situación totalmente novedosa. Para ello, realizaremos un diagnóstico de las técnicas utilizadas por la organización, las soluciones a las que arribaron, y los ajustes realizados, para visualizar justamente los cambios incrementales sobre las decisiones originales.

4.1 Diagnóstico

Acorde a las decisiones incrementales mencionadas en el apartado 3.4 (el ofrecimiento de un salario para los voluntarios existentes, la contratación de profesionales, y la profesionalización de la estructura), podemos señalar dos cuestiones: la primera, es que dichas decisiones fueron articuladas en base a distintas técnicas, que permitieron los ajustes que desembocaron en las mismas; tales como las

técnicas de prueba y error focalizados, diferimiento, y mantenimiento estratégico de recursos, etc. La segunda, que las tres decisiones mencionadas se articulan en torno a una técnica de decisión de fraccionamiento.

4.2 El ofrecimiento de un salario para los voluntarios existentes

Los decisores, antes de arribar a la decisión de ofrecer un salario a los voluntarios existentes, realizaron ciertos ajustes utilizando la técnica de decisión *prueba y error focalizados*. La misma, fue empleada debido al conocimiento parcial sobre la situación, en base a ciertos indicios que reflejaban lo que debía solucionarse. Como se explicó anteriormente, esta decisión se proponía resolver la concentración de los proyectos de Puentes Amarillos los fines de semana, y lograr una mayor participación, dedicación y compromiso de los miembros. Sin embargo, la misma es producto del desconocimiento de cómo iba a ser aceptada esa decisión, de los errores en la etapa de implementación, y del posterior análisis de los resultados obtenidos.

La decisión original, que en realidad era una "*prueba*" para ver la aceptación de los miembros, y si los resultados obtenidos coincidían con los esperados, fue la de realizar en forma parcial el ofrecimiento de un salario para los voluntarios -los cuales una vez en relación de dependencia, pasaron a llamarse becarios-. En la implementación, esto significaba la formalización de ciertas actividades, y sólo fueron rentados aquellos miembros que poseían mayor dedicación, participación y compromiso respecto del resto de la organización: debido a la creencia de que éstos pudieran comenzar a desarrollar las competencias que Puentes Amarillos necesitaba para el financiamiento del BID. Sin embargo, los resultados obtenidos fueron muy distintos a los esperados. En la implementación abundaron los conflictos por la resistencia al cambio y la renuncia de varios voluntarios, lo cual es considerado como el "*error*".

Los errores producidos tenían que ver con la misma subjetividad de los miembros de Puentes Amarillos, la cual no había sido considerada por los decisores, ya que se basaron en un criterio de decisión de "optimismo absoluto". Los miembros de la organización que se retiraron, lo hicieron por dos razones: los conflictos de afiliación - generados en vínculos eclesiósticos más fuertes que se priorizaban sobre otras actividades-, y el cambio hacia la formalización. En términos de los conflictos de

afiliación, "Los factores afectivo-emocionales tienen un peso destacable en la acción o en la argumentación... El desgaste y el desaliento asociado a la tarea es un costo no siempre manifiesto, que en ocasiones las instituciones pagan diariamente, e incide como factor no controlado en el ausentismo, la rotación y finalmente en la pérdida de valiosos recursos humanos. La sobrecarga de los factores afectivo-emocionales seguramente es de una importancia mayor a la atribuida hasta ahora, en especial en el caso de los compromisos voluntarios." (Suárez et al., 2001, p.11). En relación a los cambios hacia la formalización, los voluntarios mostraban resistencia, tal como evidencia Suárez: "Es muy común que el voluntario se acerque a la organización para brindar apoyo afectivo a quien padece la situación problemática que impacta al voluntario y que lo impulsa a considerar que debe poner el hombro, la cercanía y el corazón al servicio de la contención de la persona afectada. Su acción es muy próxima emocionalmente, o más coloquialmente, es cuore-intensiva y con poco aprecio por la acción cerebro-intensiva que parece muy fría y quizás esquiva del dolor y el sufrimiento de la población afectada por la situación problemática. El voluntario no adecuadamente capacitado cree muchas veces que su rol es dar afecto y que separarse para capacitarse es como si estuviera abandonando al sujeto de la emergencia." (2001, p.14).

A partir de estos errores no considerados, se comenzó a ofrecer salarios a todos los miembros de la organización, para aquellos que quisieran participar. Los decisores estimaron que aquellos miembros que no se retiraron de Puentes Amarillos en ese momento, era porque estaban de acuerdo con los nuevos objetivos establecidos y la forma de hacer las cosas. Por ello, es que la adopción de la técnica de decisión prueba-error focalizados les permitió adaptarse frente a lo que desconocían (los resultados en la implementación), y recopilar información sobre aquellos errores, para tenerlos en cuenta. Sin embargo, es preciso destacar que la información obtenida no fue absorbida con el objetivo de "solucionar" dichos errores, sino que los mismos les permitieron seguir profundizando la decisión original "parcial", asegurándose de no erogarse fondos en salarios que no producirían ningún beneficio ni la consecución de los nuevos objetivos.

4.3 La contratación de profesionales

La contratación de profesionales también implicó una serie de ajustes, no tanto en relación a la conformación de esta decisión, sino en la implementación de la misma. Los decisores buscaban que los profesionales ayudaran en el perfeccionamiento de las herramientas técnicas para cumplir con los requisitos del BID, además de establecer que cada integrante-becario que se encontraba cargo de un proyecto, definiera ciertos objetivos para el mismo, a partir de una capacitación brindada por estos profesionales. En ese sentido, observamos la aplicación de la *técnica de prueba y error focalizados*. Consideramos a la capacitación una *"prueba"* ya que no podían estimar los resultados que iban a producirse, y además se evidencia que "Las organizaciones que tienden a profesionalizarse tienen como característica la adquisición de conocimientos de naturaleza tecnológica más que científica. Es decir, aquel conocimiento que permite transformar la realidad de los que padecen una situación problemática a los cuales vuelcan sus servicios profesionales...Pero que a su vez la profesionalidad no implica exclusivamente la presencia de los rasgos estructurales y formales que caracterizan a las profesiones -en cuanto al cumplimiento de un ciclo académico de estudios terciarios y la aceptación de códigos propios de las profesiones- sino que alude fundamentalmente a la capacitación en el nivel y forma que fuere conveniente y adecuada para adquirir la expertise que permita abordar la resolución de problemas que padece la población objetivo." (Suarez et al, 2001, p.10).

Sin embargo, la capacitación no produjo los resultados esperados, el *"error"* fue no considerar la cultura organizacional, la cual no estaba basada en conocimientos científicos como medio para resolver los problemas de la población, sino en acciones físicas inmediatas-mediatas o en brindar determinada actividad para resolverlos. Frente a ello, se producen conflictos entre los profesionales y los miembros becarios (voluntarios rentados) que hacen que nuevamente se desvinculen voluntariamente varios miembros de la organización. En simultáneo, también fueron incorporándose pasantes universitarios (que sólo permanecieron un corto periodo de tiempo), lo cual también respondió a una *técnica de decisión de prueba y error focalizados*. Justamente, porque la incorporación -*"prueba"*- no contempló que los universitarios buscaban estabilidad económica, lo cual condujo al *"error"*.

4.4 La profesionalización de la estructura

En la decisión de profesionalizar la estructura, se tomaron ciertas decisiones que permitieron su ajuste en la implementación de la misma. Como explicamos anteriormente, la decisión buscaba que los miembros desarrollen capacidades para aprovechar la oportunidad del BID, y que Puentes Amarillos funcione en base a ciertos principios, reglas, metodologías, que contribuyan a recolectar información sobre el contexto en el que actúa, y el grado de incidencia de sus actividades en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello, se optó por formar equipos de trabajo, mantener ciertos recursos para cubrirse de imprevistos dado los desequilibrios en el financiamiento, la creación de nuevos criterios de aceptación de nuevos proyectos, y rutinas de comunicación de las decisiones.

En primer lugar, observamos una *técnica de decisión de prueba y error focalizados*, que antecede a períodos posteriores. Muchas veces se evidenciaba que los profesionales -al poseer las herramientas técnicas necesarias para modificar la intervención-, utilizaban la estructura vertical –autoridad informal- hacia voluntarios y becarios. Esto generaba resistencia por parte de los últimos y tensiones que la capacitación no podía disminuir. A partir de ello, los decisores identifican este *error*, y lo convierten en una oportunidad para tomar dos decisiones incrementales. La primera consistió en desarrollar formalmente procedimientos, rutinas y tareas de trabajo para los miembros de la organización. Es decir, institucionalizar formalmente los medios estructurales para que los miembros respondan ante las decisiones centrales del equipo de coordinación. En segundo lugar, para que no haya resistencias, los miembros comenzarían a trabajar en equipos de trabajo por ejes de intervención- educativo, formativo, artístico-cultural, deportivo-recreativo- con un coordinador a cargo que pudiera guiar las acciones del equipo al objetivo deseado de cada proyecto del eje, y del eje en sí mismo. Esta manera de trabajar ad-hoc le permitió a la organización fortalecer los vínculos entre los miembros, y que las capacitaciones precedentes fueran más efectivas; generando de esta manera un vínculo más fuerte y al mismo tiempo alineado con los objetivos de la organización.

La organización comienza a aplicar como reglas y principios *una técnica de decisión de mantenimiento estratégico de recursos*, que justamente se utilizaba por los constantes desequilibrios sobre el financiamiento. También comenzaron a aplicarse ciertos criterios de incorporación de nuevos proyectos, que evidencian la *técnica de diferimiento de la decisión*. Por ejemplo, Puentes Amarillos optaba por retrasar la decisión para recolectar información sobre las iniciativas de nuevos proyectos, que posteriormente (en la mayoría de los casos) eran rechazados, cuando éstos no le aportaban a la organización la consecución de un objetivo, o la satisfacción de una necesidad no resuelta para la población objetivo.

La aplicación de las reglas y principios mencionados, también se relacionan con las técnicas de decisión tradicionales propuestas por H. Simon (1992) mediante las *rutinas administrativas* que daban cuenta de ciertos procedimientos. Los miembros de la organización comenzaban a seguir estas rutinas para tomar decisiones de tipo programadas, lo cual evidenciamos en el anexo nº2 de este trabajo.

También reconocemos que Puentes Amarillos introduce como principio la incorporación de rutinas de comunicación de las decisiones tomadas. Anteriormente, las decisiones no eran totalmente comunicadas, y producían conflictos entre los miembros de la organización: ante ciertos cambios, los trabajadores no sabían que era lo que implicaban para su trabajo. Por ello, cada asamblea, donde se toman decisiones, posee su minuta de reunión, con el objetivo de distribuir la misma a los demás miembros. En ese sentido, los decisores utilizan una *técnica de decisiones reversibles*: si la comunicación de la decisión- mediante las minutas de reunión- no generaban las expectativas esperadas (o se producen conflictos), dicha decisión podía anularse en su implementación.

Las rutinas de comunicación establecidas, producen una relación con el modelo de procesual de toma de decisiones propuesto por Mintzberg et al. (1976). Las mismas, son consideradas rutinas de apoyo a la decisión, con el fin de facilitarla. "Las rutinas de comunicación recopilan información y la distribuyen, como parte del proceso de decisión." (Chun Wei Choo, 1999, p.211). En relación a las técnicas de decisión tradicionales de H. Simon (1992), esto se evidencia en la *estructura organizacional*,

respecto a los canales de información bien definidos, un sistema de sub-objetivos y expectativas comunes.

4.5 El Fraccionamiento

Observamos a lo largo del proceso decisorio, la utilización de la *técnica del fraccionamiento* sobre las tres decisiones incrementales -finales, ya que se conformaron a partir de ajustes en decisiones originales-. Esto se visualiza en los diferentes períodos de implementación (ver apartado 3.6), en los cuales hay una forma de retraso en la toma de decisiones secuenciales justamente para recolectar mayor información. Es importante destacar, que estas decisiones incrementales se articulan de manera coherente con la decisión fundamental. Con lo cual, lo que nos interesa en esta técnica, es la información recolectada en cada etapa, que permitió ajustar y establecer las demás decisiones. Si bien ésta información recolectada no era positiva respecto a los resultados que arrojaba, a través de la *técnica prueba y error focalizados*, los decisores podían corregir sobre la marcha esos errores, porque creían firmemente en que su decisión fundamental del *cambio en la modalidad de intervención* era la solución para conseguir el financiamiento.

Resultados de la investigación

A partir del trabajo de investigación realizado sobre el proceso decisorio de Puentes Amarillos, basándonos en el modelo de la exploración combinada de Amitai Etzioni (1967) y sus técnicas de decisión propuestas, obtuvimos diversos resultados, los cuales expondremos a continuación.

Anteriormente argumentamos el carácter ambivalente de los resultados de la decisión: su éxito-fracaso. Si bien sostenemos el éxito en base a la consecución de objetivos de orden superior, el mismo se produce independientemente de la no adquisición del financiamiento del BID, lo cual le proporciona el carácter de fracaso a la decisión. Esto último se evidencia en la etapa de implementación, en la cual se produce una brecha entre el optimismo de los decisores -lo previsto, lo mejor que podría suceder- y los

resultados obtenidos. Esta brecha evidencia la *carencia de planificación* por los decisores.

La carencia en la planificación²³ es a su vez inherente a las características de las organizaciones de la sociedad civil: vulnerabilidad –relacionado con la profesionalización incompleta, la institucionalización precaria y el financiamiento discontinuo-; obsolescencia e inadecuación. La *profesionalización incompleta* impide la acumulación de la experiencia y la transferencia de conocimientos. Justamente, Puentes Amarillos se caracteriza por un proceso de implementación con alta rotación de voluntarios y trabajadores, además de una profesionalización culposa²⁴. Por lo cual, sin conocimientos o habilidades específicas, los decisores no pudieron “pensar” en establecer un plan. Por otro lado, la *institucionalización precaria* evidencia la falta de planificación, ya que Puentes Amarillos –su cultura inicial- se centraba en resolver los problemas urgentes e importantes. En la transformación de su cultura, que se da a fines de la última etapa de la implementación (aproximadamente en el año 2012), se comienzan a definir roles y ciertos grados de planificación. El *financiamiento discontinuo* también impedía la planificación, ya que los decisores no podían establecer los recursos disponibles para llevar a cabo la implementación de un proceso de planificación, o los recursos para asalar a profesionales. La *obsolescencia* se evidencia en la no utilización de técnicas de planificación, y esto se relaciona con la profesionalización incompleta. Por último, la *inadecuación* se visualiza en la escasa acción reflexiva de los decisores, respecto a la utilización de un análisis de alternativas basado en cuestiones cualitativas -y sin la utilización de ninguna herramienta- y un criterio de decisión optimista absoluto, el cual puede contener sesgos y distorsiones propias de su racionalidad limitada.

La *escasa actividad reflexiva* de los decisores provocó la ausencia de un plan, que les permitiera implementar sus decisiones -evitando las brechas producidas-. En este sentido, la planificación hubiese servido como guía para la toma de decisiones operativas: ya que Puentes Amarillos no estableció en términos de lo propuesto por R.

²³La planificación refiere al cálculo que precede y preside la acción, y que está resuelto en el problema de la mediación entre ambas. (Matus, C., 2007). Sin embargo, en este trabajo nos referimos a “una planificación que no solo tenga por objetivo resolver problemas, sino que sea flexible para guiar a las decisiones de carácter operativo” (Faludi, A., 1987, p.42).

²⁴ Refiere a la actitud profesional que aparece como fría y desinteresada frente a los beneficiarios, como consecuencia de la distancia social óptima –la distancia y el acercamiento necesarios en cada caso, para un mayor beneficio del destinatario de su acción. (Suárez, F., 1995).

Ackoff (1997) una serie de pasos como guía del proceso, tales como analizar el flujo de las decisiones, realizar un modelo de cada decisión-evaluando su factibilidad-, determinar la información necesaria, diseñar puestos de trabajo y establecer medidas de rendimiento. Es en las últimas etapas de la implementación, que podemos argumentar que la organización ha diseñado puestos de trabajo y ciertas medidas de rendimiento -de allí su éxito en lograr la profesionalización de la estructura-; sin embargo, en las primeras etapas esto no se evidenciaba, y la toma de decisiones incrementales respondía a la corrección de errores, debido a la escasa reflexión sobre los estados de la naturaleza posibles de aceptación o no de esas decisiones, por parte de los miembros de Puentes Amarillos.

Otra de las cuestiones relacionadas a la implementación, es que los decisores no tuvieron en cuenta la variable temporal, lo cual derivó en que las decisiones fueran llevadas a cabo en muchos años, no pudiendo aprovechar la oportunidad del financiamiento del BID. Esto se evidencia en que los objetivos establecidos por los decisores -más precisamente los de rendimiento- no poseían una traducción en metas específicas, que permitieran su cuantificación y establecimiento de un horizonte temporal para su consecución en el corto plazo.

Si bien el modelo de exploración combinada de Amitai Etzioni (1967), no posee una alusión a la planificación y la implementación de las decisiones, consideramos que esto es de suma importancia para que esas decisiones sean efectivas, es decir, que cumplan con los objetivos planteados. En términos de los objetivos, observamos una brecha respecto a lo propuesto por el autor. Para éste, la *resolución de conflictos de objetivos e intereses* –observados en las etapas de implementación de la decisión, por los cambios radicales que implicaba para los miembros- se realiza mediante el establecimiento de una jerarquía de objetivos. Sin embargo, Puentes Amarillos resolvía estos conflictos mediante un proceso de negociación, lo cual establece su relación con el modelo político de toma de decisiones, de Allison y Zelikov (1971). Este proceso de negociación -evidenciado en las últimas etapas de la implementación- se basaba en la complementariedad de una estructura de especialización vertical con una estructura ad-hoc (de grupos de trabajo): algunos actores -los coordinadores- poseían cierto grado de discrecionalidad, que les permitía ejercer autoridad formal sobre un grupo, resolviendo

conflictos a su favor. Otra forma de resolución de conflictos, que aparece en la profesionalización de la estructura, es a partir de una rutina de comunicación, de apoyo a las decisiones, lo cual se relaciona con el modelo procesual de toma de decisiones de H. Mintzberg et al. (1976).

En definitiva, observamos en este trabajo, la *complementariedad de los modelos de toma de decisiones*. Si bien la organización analizada presenta un modelo dominante -exploración combinada-, se complementa con elementos de otros modelos -modelo político, de procesos, y anárquico-. Respecto al modelo anárquico, su relación se establece en las características de Puentes Amarillos como una anarquía organizada, lo cual desaparece al final de la implementación.

Otra de las cuestiones a destacar, es la utilización de las *técnicas de prueba y error focalizados* por parte de los decisores, en la mayoría de las etapas de implementación. Argumentamos que las mismas han sido utilizadas justamente por la carencia de planificación, el desconocimiento del futuro y la incertidumbre interna de aceptación o no de las nuevas decisiones; para lo cual la utilización de esta técnica permitía cierta adaptación de los miembros a los cambios incrementales que iban realizando en la organización. Es decir, tal como lo establece el modelo de Amitai Etzioni (1967), el modelo de la exploración combinada y las técnicas de decisión, permitieron a los decisores establecer una estrategia en base a decisiones humildes y conocimiento parcial.

Por último, cabe preguntarnos si las decisiones establecidas –la fundamental e incrementales- han sido racionales o irracionales. En este punto, como observadoras de las mismas, debemos ponernos en el lugar de los decisores, para ver los criterios de racionalidad con los cuales han deliberado su decisión. (Bonatti, P., 2011). En base a ello, podemos establecer que el Consejo Consultivo posee una racionalidad social²⁵, porque al tomar sus decisiones tenían en cuenta que sus acciones impactarían en la población objetivo a la cual se dirigen las actividades y la razón de ser de la organización. En términos de F. Suárez (1995), la racionalidad observada es la del voluntariado puro: un modelo organizativo más informal, experimental, empírico, para

²⁵ La racionalidad social es una relación entre medios y fines, en la que los fines son considerados como los intereses colectivos, alcanzados por acciones individuales. (Fiedmann, J., 1991).

visualizar un modelo acorde a esa organización. Pero también una racionalidad de modelo organizativo, que implica la adaptación de un modelo de organización impuesto por otras organizaciones (por ejemplos aquellas que les brindan financiamiento). Puentes Amarillos se caracteriza por las dos racionalidades de Suárez, justamente porque adaptó su modelo organizativo acorde a los requerimientos del BID, para desarrollar un marco técnico, pero ese modelo a su vez era experimental para el voluntariado: "La carencia de un modelo no institucionalizado y, por ende, poco estudiado tiende a generar situaciones de debilidad, al poder ocurrir dos fenómenos de aspectos negativos para la vida institucional: o la fluctuación permanente de la experimentación empírica de formas organizativas o la cristalización de formas organizativas que no permiten dar una respuesta válida a las situaciones problemáticas del presente y en función de la cultura organizacional." (Suárez. F., 1995, p.9).

Teniendo en cuenta las racionalidades mencionadas, podemos argumentar que las decisiones han sido racionales. Sin embargo, hay cierta irracionalidad presente, acorde a lo propuesto por H. Simon (2011), y se evidencia en que al evaluar las alternativas disponibles procedieron con información incompleta, hasta ignoraban ciertas consecuencias posibles de esas alternativas (como los conflictos, el tiempo requerido para llevar a cabo las decisiones), y además las emociones de los decisores- su optimismo absoluto- afectaban su juicio sobre las cuestiones reales.

Conclusión

En este trabajo hemos realizado la descripción del proceso decisorio llevado a cabo por el Consejo Superior de la organización Puentes Amarillos, el cual toma la decisión estratégica *de cambiar su modo de intervención*, iniciando un proceso de profesionalización de su estructura. Hemos observado que los decisores utilizan el modelo de la exploración combinada para tomar sus decisiones de carácter fundamental e incremental.

Si bien prepondera la utilización de ese modelo, resulta dificultoso encasillar el proceso decisorio en ese único modelo de toma de decisiones. Podemos afirmar a partir del trabajo realizado, que a la hora de tomar decisiones *estratégicas* en una

organización, existen tantos intereses contrapuestos, objetivos diversos, variables controlables y no controlables, que muchas veces la toma de decisiones responde más a criterios de negociación, por sobre los racionales. Es decir, pueden existir complementariedades entre distintos modelos de toma de decisiones, tales como los procesos de negociación (modelo político) y rutinas de comunicación (modelo procesual) para resolver conflictos de objetivos e intereses; y características organizacionales similares a las de una anarquía organizada –lo cual desaparece hacia el final de la implementación de las decisiones- (modelo anárquico).

A pesar de las brechas que existen entre el proceso de planificación y el proceso decisorio²⁶, la mayoría de las veces, la planificación resulta ser una herramienta fundamental para guiar a las decisiones hacia los objetivos de orden superior, hacia la misión y la visión de la organización. Además, en este proceso decisorio específico, resultó primordial la técnica *de prueba y error focalizados* para la adaptación y aceptación incremental de los miembros de la organización, ante la falta de planificación formal que diera cuenta explícitamente de los objetivos superiores.

Las organizaciones de la sociedad civil -a diferencia de otras-, responden a distintas racionalidades que se contraponen, y tienen que ver por un lado con su supervivencia y por otro, con la razón de ser de la organización. Esto genera inestabilidad y tensión por parte de los actores involucrados. Por eso la necesidad de poder determinar objetivos superiores y metas a corto plazo para poder alcanzarlos. De ahí la mayor dificultad, y el tiempo de la organización Puentes Amarillos para poder cambiar el modo de intervención.

Además, destacamos la importancia de la cultura organizacional, para poder llevar a cabo cualquier tipo de decisión estratégica que influya directa o indirectamente sobre los intereses y objetivos de los miembros y participantes de la organización.

Por último, nos proponemos en un futuro realizar una nueva investigación del caso, desde el modelo político de toma de decisiones, dadas algunas similitudes con el mismo. Además de seguir brindando evidencia empírica que ayude a entender la

²⁶ Muchas veces la planificación tradicional se escinde de la acción perjudicando al proceso decisorio. Por eso es necesario que la planificación estratégica se base en la decisión, que puedan integrarse. (Faludi, A., 1987).

complejidad de los procesos decisorios y los procesos de planificación, en organizaciones de la sociedad civil.

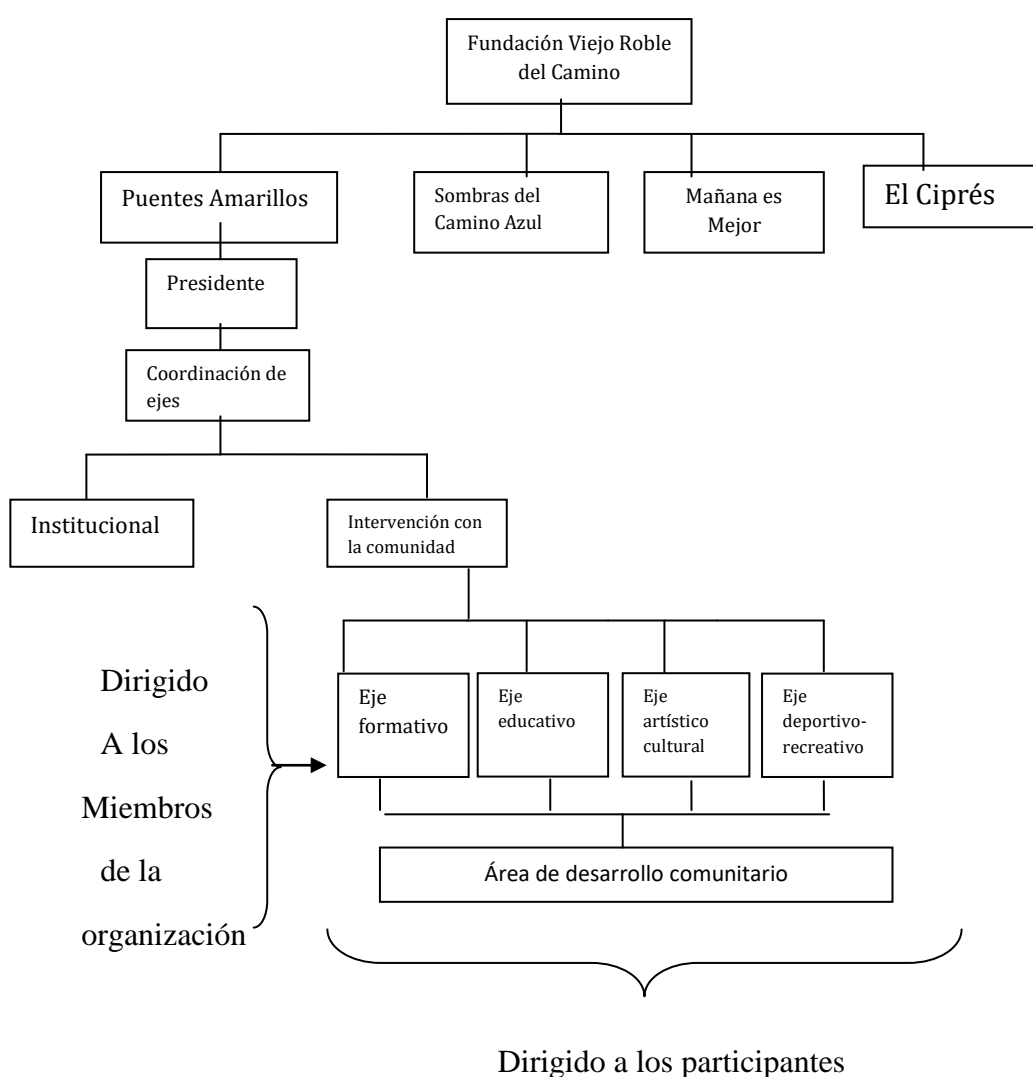
Bibliografía

- Ackoff, R. (1997) *Un concepto de Planeación de Empresas*. México: Editorial Limusa.
- Amat, J. (2000) *Control de Gestión: una perspectiva de dirección*. España: Editorial Gestión 2000.
- Bonatti, P. (Coord.) (2011) *Teoría de la decisión*. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education de Argentina.
- Chun Wei Choo (1999) *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F.: Oxford University Press.
- Crozier, M., Friedberg, E (1990) *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Drucker, P. (1996) *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Etzioni, A. (1967) Mixed-Scanning: a Third Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*, no. XXVII, pp. 385-392.
- Etzioni, A. (1989) Humble decision making. *Harvard Business Review*, July-August, 122-126.
- Faludi, A. (1987) *A decision-centred view of environmental planning*. Oxford: Pergamon Press.
- Friedman, J. (1991) *Planificación en el ámbito público*. Serie Administración General, Colección Estudios. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Matus, C. (2007) *Adiós señor presidente*. Segunda Edición. Remedios de Escalada: Ediciones de la Universidad Nacional de Lanús.
- Simon, H. (1992) *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Simon, H. (2011) *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Errepar.
- Suárez, F.; Pecci, C; y Christensen, A. (2001) *La vulnerabilidad y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil*. Buenos Aires.

Suárez, F. (1995) Debilidades de las ONG. *En Oikos*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires, Año III, no.9, págs. 47-53.

Anexo

1.1 Su organigrama



Fuente: elaboración propia.

Nº2: MODOS ORGANIZATIVOS (2012): Equipos de trabajo, trabajo en equipo, espacios de discusión, coordinación y modo de toma de decisiones²⁷

Creemos que para el mejor funcionamiento de la organización, los miembros así como asumen compromisos deben ser partícipes de toma de decisiones de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

A su vez sabemos que la organicidad y el trabajo interdisciplinario implican una necesaria conducción y el conocimiento de una estructura clara de roles, funciones y toma de decisiones. En este sentido para el mejor funcionamiento y el respeto de nuestros valores optamos por organizarnos en **equipos de trabajo** (los equipos de proyecto, de eje, de grupo etéreo, de servicio los equipos formados ocasionalmente para realizar eventos o trabajo interdisciplinario) acompañados por un coordinador designado (modelo de consejos consultivos).

Si bien somos conscientes que el trabajo individual es fundamental, queremos poner el acento en la dinámica de trabajo en equipos. Vemos necesario que los miembros conciban estos dos momentos de la tarea como complementarios e igualmente importantes.

El trabajo en equipo supone el trabajo individual, pero lo integra dentro del plan de trabajo de la organización. Teniendo en cuenta la complementariedad de los equipos, cada miembro contará con tareas asignadas acordadas con su coordinador. Para un buen desarrollo de las mismas contará con instancias personales apoyo, consulta, evaluación y redireccionamiento, donde se pueda contemplar la tensión existente entre la planificación y la concreción del proyecto.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. El trabajo en equipo por la sinergia y el enriquecimiento mutuo que genera es más que la suma de las aportaciones individuales. El trabajo en equipo se basa en algunos ejes:

²⁷ Este apartado fue establecido por Puentes Amarillos en el año 2012, en base a una reunión de la Coordinación General, y los distintos miembros de la organización.

Complementariedad/ cooperación: cada miembro tiene los conocimientos necesarios para desarrollar una parte determinada del proyecto. **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, porque confía en que estos harán lo mismo. **Coordinación:** el grupo para actuar de forma organizada y potenciar el aporte de cada uno de sus miembros con vista a desarrollar el proyecto recibe la asistencia de un coordinador/facilitador que favorece la interacción del equipo. **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. **Coordinación, espacios de discusión y modo de toma de decisiones.**

El trabajo compartido, la planificación, el intercambio y el acompañamiento del coordinador harán de los equipos espacios tanto de contención, de enriquecimiento mutuo, aprendizaje y creatividad, como de incorporación de la lógica de la organización, integración de la visión global y del trabajo de todas las áreas, etc.

El coordinador que animará la discusión, será garante del diálogo enriquecedor entre los que comparten el espacio, será nexo de comunicación con su instancia de referencia inmediata y si bien la dinámica será dialogal será responsable último de la toma de decisiones en ese espacio. En las materias en las que haya acuerdo, confirmará la decisión del conjunto. Cuando no haya acuerdo entre los miembros del equipo, dará una palabra resolutoria, o consultará la instancia de referencia. En aquellas materias en las que se vea excedido (cuestiones estratégicas, vínculo con otras organizaciones u otros espacios de la organización, incorporación de miembros, etc.), consultará la instancia de referencia.

Allí se resolverá en aquellas cuestiones que se vean pertinentes o se devolverá aportando nuevos elementos para enriquecer la discusión en el espacio y alentar la toma de decisiones en ese nivel.

Por último **los espacios grupales**, (reunión general, reuniones de equipo) son los espacios privilegiados de encuentro con miembros de otras áreas de trabajo en la

organización. Allí además del conocimiento mutuo, y del trabajo interdisciplinario, se reflexionará y se incorporará mediante la discusión y el diálogo la visión amplia de la organización. A su vez se abordarán las actividades conjuntas de distintos proyectos y programas, se plantearán temáticas a discutir o temas conflictivos a resolver.

Buscamos que las prácticas de la organización a la vez que están orientadas por los objetivos y valores de la organización y las metas anuales, se vean enriquecidas por el aporte y experiencia de los miembros. Para eso creemos que es necesario un alto nivel de información, de reflexión, de discusión, y un modo preciso y operativo de toma de decisiones, que pueda integrar la discusión con la conducción y que respete tanto la autonomía de las actividades como su necesaria interdependencia.

Esto se traduce funcionalmente en la búsqueda de que la mayor cantidad de **decisiones operativas** (Son aquellas cuya finalidad es la de encauzar el funcionamiento cotidiano de las actividades hacia los objetivos perseguidos) se tomarán en el nivel más próximo a la tarea y la mayor cantidad de **decisiones estratégicas** (son las relacionadas con el diseño de la actividad en función del marco institucional y hacen referencia al mediano y largo plazo de la actividad, y su vínculo con los demás espacios de la organización y con otras organizaciones) se tomarán en los espacios de coordinación, considerando que estas decisiones serán enriquecidas por las discusiones dadas en los espacios intervinientes.