

- El Ministerio de Justicia se está orientando cada vez más hacia una función de definición de políticas y menos a ser una entidad ejecutora. Esto es algo que se va a ver reflejado en los Centros de Conciliación y en los Centros de Justicia. Es probable que los programas de conciliación deban pasar al Consejo Superior de la Judicatura.
- La oficina de planeación está desarrollando un sistema de información de control de gestión con indicadores que permitan evaluar el impacto de las políticas que produce el ministerio.
- La Constitución creó una justicia multi-institucional donde, en principio, varias entidades del sector pueden formular políticas. En este orden de ideas, el ministerio podría ser visto como un órgano que armonice las políticas del sector. Es importante, para ello, fortalecer la coordinación interinstitucional.
- Es muy importante que el Ministerio participe más activamente en las políticas de prevención. Por ejemplo pensar en mecanismos para hacer que le devuelvan a la comunidad la capacidad de resolver sus propios conflictos.
- Podría tomarse el plan de apoyo técnico como insumo para estudiar como se relaciona el Ministerio con las demás entidades del sector.
- Las estrategias de "apagar incendios" pueden verse como deficiencias estructurales de los mecanismos de formulación de políticas.
- Finalmente se discutió sobre los inconvenientes que trae adelantar varios tipos de auditoría (v.g. legal-financiera y organizacional y de gestión) al mismo tiempo en el ministerio.

### COMENTARIO FINAL

La Constitución de 1991 estableció una administración de justicia multi-institucional donde, en principio, varias entidades pueden formular políticas. Por lo tanto, el propósito del ministerio podría ser asegurar la coherencia de las políticas del sector. En este sentido, fortalecer su capacidad de negociación interinstitucional sería uno de sus factores críticos de éxito.

## Anexo 5 PRACTICAS DE TRABAJO PARA VIPLAN©

Roberto Zarama y Alfonso Reyes  
Versión: Febrero 2 de 1998

### I. Primera Práctica de Trabajo: CONSTRUCCIÓN DE DECLARACIONES DE IDENTIDAD

Esta práctica está diseñada para aquellas personas que hayan leído el primero y cuarto capítulos de VIPLAN y que estén interesadas en incorporar los conceptos que allí se presentan en su trabajo cotidiano. Las prácticas suponen que Usted forma parte o está en capacidad de identificar un grupo de personas que comparten un interés en estudiar y aplicar VIPLAN. Para efectos del trabajo de estas prácticas llamaremos a este grupo de personas el *grupo de trabajo*.

Antes de iniciar estas prácticas le sugerimos que observe su estado de ánimo y busque estar en una emoción que le permita aceptar que es posible no tener respuestas a todas las preguntas que se formularán, que es posible no haberse hecho estas preguntas con anterioridad y que es posible darse muchas respuestas diferentes y que todas pueden ser igualmente válidas. A continuación, reúname con su *grupo de trabajo* y seleccione una organización en la que al menos la mitad de los integrantes del *grupo* forme parte. Esta organización se denominará de aquí en adelante la *organización en foco*. Para efectos prácticos sugerimos que esta organización sea el grupo de auditoría.

#### A. Preparación para el trabajo (para ser hecho individualmente)

Haga un ejercicio de escritura automática de 7 minutos. Nosotros entendemos por escritura automática un proceso en el que Usted no interrumpe la escritura sino que escribe toda lo que se le "pasa por la mente" sin preocuparse por estilo, ortografía, consistencia o coherencia de su escrito. Por ejemplo, si en la mitad de la escritura se acuerda que olvidó llamar a alguien lo que hace no es pensarlo y retomar la escritura sino que al mismo tiempo que lo recuerda usted lo escribe. El ejercicio de escritura automática hágalo a partir de la pregunta: ¿qué es lo que es particular de esta organización en foco que la diferencia de otras organizaciones? ¿cuál es su interés particular en dicha organización?

## **B. Declaración del propósito y la transformación (para ser hecho individualmente)**

1. Después de su escritura automática respóndase la pregunta: ¿Cuál es el propósito que Usted le adscribe a la organización en foco? Para responder esta pregunta pregúntese: ¿Se ha hecho esta pregunta con alguna frecuencia? ¿Su respuesta ha cambiado con el tiempo? ¿Cómo reaccionaría Usted si el propósito que otro le adscribe es diferente? ¿Por qué y para qué fue constituida la organización en foco?
2. Observando la organización respóndase: ¿Qué ofrece (tales como bienes o servicios) su organización en foco? ¿Qué actividades observa Usted que la organización hace para ofrecer estos bienes o servicios? ¿Cuáles reconoce Usted como los productos de la organización? Haga una lista de todos los bienes o servicios que observa que produce su organización en foco.
3. De las respuestas a los dos anteriores numerales pregúntese: ¿Los productos que Usted listó responden a los propósitos de la organización? ¿Habrá algunos productos que Usted considera que la organización no está produciendo y que le ayudarían a alcanzar mejor el propósito? ¿Hay algún producto que Usted descartaría porque no cumple con el propósito que Usted le adscribe a la organización?
4. Haga también una lista de las actividades que Usted observa que lleva a efecto la organización en foco para producir estos bienes o servicios.
5. A partir de las respuestas a las tres preguntas anteriores escriba un párrafo que describa el propósito y la transformación (qué produce y cómo lo produce) de la organización en foco.

## **C. Identificación de las personas interesadas en la organización: Clientes, Suministradores, Actores, Dueños e Intervinientes (para ser hecho individualmente)**

1. Haga una lista de las personas o grupos a los que la organización en foco le ofrece los bienes o servicios que Usted identificó en la sección anterior. Estos serán los **clientes** de la organización en foco.
2. Haga una lista de las personas o grupos de dónde la organización en foco obtiene los insumos necesarios para producir los bienes o servicios que Usted identificó en la sección anterior. Estos serán los **suministradores** de la organización en foco.

3. Haga una lista de las personas o grupos que Usted observa que llevan a cabo las actividades que producen los bienes o servicios que Usted identificó en la sección anterior. Estos serán los **actores** de la organización en foco.
4. Haga una lista de las personas o grupos a las que Usted observa que con sus acciones afectan las actividades de la organización en foco. Estos serán los **intervinientes** de la organización en foco.
5. Haga una lista de las personas que Usted observa que tienen la capacidad de relacionarse directamente con todos los interesados anteriores (actores, clientes, suministradores e intervinientes) y que tienen la capacidad de modificar la transformación de la organización en foco hasta el punto de suspenderla. Estos serán los **dueños** de la organización en foco.

## **D. Declaración de su punto de vista (para ser hecho individualmente)**

Revise las cinco listas que produjo en el literal anterior y respóndase la siguiente pregunta: en cuál(es) de estas aparece Usted, es decir, se ve a sí mismo como cliente, suministrador, actor, interviniente, dueño o varios de estos a la vez? A continuación haga un ejercicio de escritura automática de siete minutos en la que reflexiona acerca de sus estados de ánimo al observarse como uno o más de los interesados de la organización en foco.

## **E. Generación de acuerdos (para ser hecho con el grupo de trabajo)**

Cada integrante del *equipo de trabajo* expondrá ante los demás el resultado de su trabajo en relación con los literales B, C y D anteriores. Es importante que el grupo discuta sobre las diferencias entre estos resultados. El propósito del ejercicio es que el grupo llegue a un acuerdo sobre el propósito, la transformación y la lista de clientes, suministradores, actores, intervinientes y dueños de la organización en foco. Para este ejercicio se espera que el grupo tome no menos de cincuenta minutos ni más de noventa minutos. El resultado del ejercicio debe consignarse por escrito para que cada integrante del *grupo de trabajo* tenga una copia para llevar a cabo los demás ejercicios.

## **F. Investigación con los interesados (para ser hecho con el grupo de trabajo)**

Reúname con el *grupo de trabajo* y seleccione personas representativas de los interesados identificados en la sección anterior. Es importante que en concepto del grupo éstas sean representativas y que sean al menos dos de cada

tipo: Clientes, Suministradores, Actores, Dueños e Intervinientes. Las personas seleccionadas van a ser entrevistadas por miembros del *grupo de trabajo*. De acuerdo con la organización el grupo debe considerar cuál es la cifra adecuada de entrevistados por tipo de interesado para que pueda considerarse que se cuenta con una representación adecuada. El *grupo de trabajo* debe distribuir entre sus miembros las personas que van a ser entrevistadas. El propósito de cada entrevista es indagar cómo observa la persona entrevistada la relación que ella mantienen con la organización en foco.

Invitamos al entrevistador a estar en un estado de ánimo de escuchar al otro, a no cuestionar las respuestas, a ser muy curioso - esto es, a hacer todo tipo de preguntas derivadas de las respuestas que escucha - y a no argumentar ni discutir con el entrevistado.

Las siguientes son algunas de las preguntas que podrían formularse:

1. ¿Qué actividades le parece a Usted que constituyen la relación?
2. ¿En cuáles de las actividades participa y en cuáles no?
3. ¿Cómo se vería Usted afectado si la relación se interrumpe temporal o definitivamente?
4. ¿Cómo dice Usted que describen otros la relación que Usted mantiene con la organización?
5. ¿Cómo sabe Usted que la relación está respondiendo a sus expectativas?

#### **G. Identificación de la organización en foco (para ser hecho individualmente)**

Tome como base las entrevistas que Usted realizó en el ejercicio anterior y lleve a efecto lo siguiente:

1. Escriba una corta reflexión sobre qué le ha sucedido en el ejercicio. Por ejemplo piense si ha observado algo que no observaba antes en relación con la organización en foco.
2. Pregúntese qué observó en las personas interesadas. Por ejemplo, cuál era su estado de ánimo y qué dice Usted que ellos reportan haber observado que no observaban antes.
3. Haga una relectura de los capítulos 1 y 4 de VIPLAN teniendo lo escrito en la pregunta anterior como referencia.

4. Escriba una página en la que describa la organización en foco. Incluya en esta descripción todos los aspectos que ha encontrado a lo largo de esta práctica y que le ayudan a caracterizar y diferenciar esta organización de otras.
5. Compare la descripción anterior con la escritura automática que usted hizo en el literal A de esta práctica. Escriba un reporte del resultado de su comparación.

#### **H. Generación de acuerdos (para ser hecho con el grupo de trabajo)**

Cada integrante del *equipo de trabajo* expondrá ante los demás el resultado de su trabajo en relación con el literal G. Es importante que el grupo discuta sobre las diferencias entre estos resultados. El propósito del ejercicio es que el grupo llegue a un nuevo acuerdo sobre el propósito, la transformación y la lista de clientes, suministradores, actores, intervinientes y dueños de la organización en foco. Este acuerdo debe ser redactado en forma de una narrativa y no simplemente como un listado de nombres y características. Para este ejercicio se espera que el grupo tome no menos de cincuenta minutos ni mas de noventa minutos. El resultado del ejercicio debe consignarse por escrito para que cada integrante del *grupo de trabajo* tenga una copia para llevar a cabo las siguientes prácticas. Para efectos de estas prácticas este documento lo llamaremos la *declaración de identidad* de la organización en foco.

## **II. Segunda Práctica de Trabajo: TALLER DE VALIDACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE IDENTIDAD Y CONSTRUCCIÓN DEL ENTORNO (para ser conducido por el grupo de trabajo).**

Con la declaración de identidad obtenida como resultado de la práctica anterior reúname con el *grupo de trabajo*. El propósito de ésta práctica es validar una declaración de identidad para la organización en foco. La forma de hacerlo es a través de un taller **con las personas** que fueron entrevistadas al final de la práctica anterior. La guía para realizar este taller se describe a continuación. El *grupo de trabajo* debe leer esta guía, discutirla y asignar los roles que considere necesarios, especialmente aquellos relativos a la logística y la conducción del taller. Pueden invitar a otros interesados de la organización en foco.

#### **A. Validación de la declaración de Identidad**

Los pasos que siguen a continuación están redactados bajo el supuesto de que éstos van a ser realizados en forma individual. No todos tienen que ser conducidos por el mismo miembro del *grupo de trabajo*

1. Anuncie el propósito del taller : Validar una declaración de identidad para la organización en foco.
2. Tomando como base la lectura de VIPLAN hágale al grupo una introducción sobre qué entiende Usted por declaración de identidad de una organización. No se tome más de 9 minutos en esto y utilice el menor número de términos técnicos como le sea posible.
3. Pídale a los participantes que escriban individualmente y en no más de una hoja un texto en el que se haga una declaración de identidad para la organización en foco. Asegúrese que este ejercicio no tome mas de 7 minutos.
4. Reúna a los participantes en grupos de 4 personas y pídale que compartan sus escritos individuales. Pídale que observen los puntos en común y que dialoguen acerca de las posibles diferencias que tengan. Es importante que no se detengan en conversaciones sobre diferencias de forma sino sobre aquellas que se refieran a los aspectos constitutivos de la organización en foco. Dedique a este ejercicio 15 minutos. Pídale que tengan una persona para reportar a la plenaria cómo se dio el proceso de conversación en el grupo.
5. Reúna la plenaria y pídale al representante de cada grupo que reporte cómo se dio el proceso de diálogo en cada grupo. No abra la discusión sobre el tema, por ahora es suficiente que todos estén enterados de lo que está pasando en los demás grupos.
6. Lea en la plenaria la declaración que el *grupo de trabajo* ha hecho de la organización en foco en la práctica anterior. Deje muy en claro que se trata de una posible declaración y no de **la declaración**. Además, dígame al grupo que se trata de llegar a un acuerdo en el que todos se declaren satisfechos y no de imponer un criterio. Es importante que Usted observe los estados de ánimo de las personas y que los registre después en su reporte personal.
7. Después de su lectura pídale que se reúnan nuevamente en los grupos de 4 personas y entréguele a cada grupo una copia de la declaración del *grupo de trabajo*. Pídale que, con base en lo que han conversado y escuchado en el grupo, hagan todas las modificaciones que consideren pertinentes incluso que propongan una nueva declaración de identidad. Recuérdeles que lo importante no es la forma. Pídale a cada grupo que seleccione una persona que reporte a la plenaria. Dedique a este ejercicio no mas de 25 minutos.

8. Reúna la plenaria y pídale a cada representante que lea el acuerdo a que llegaron en el grupo. Después modere un diálogo para buscar un acuerdo en todo el grupo. Es importante que las posibles diferencias se incorporen sin que queden contradicciones en la declaración.
9. Cuando considere que hay un acuerdo dé por concluida la sesión. Bajo ningún punto de vista invierta en el último ejercicio más de 45 minutos.

*Concluido el ejercicio haga un receso de no más de 15 minutos. Asegúrese de que todos los participantes sigan en el taller después del receso.*

## **B. ¿Qué implicaciones tiene la declaración de identidad?**

Indíqueles a los participantes que para esta parte del ejercicio van a trabajar indistintamente en pequeños grupos y en plenaria. Los pequeños grupos serán para este caso establecidos de acuerdo con el rol que cada uno desempeña en relación con la organización en foco. Estos roles corresponden a los cuatro tipos de interesados a que se hizo referencia en la primera Práctica: actores, clientes, suministradores e intervinientes.

El propósito de esta parte del taller es hacer explícitas las relaciones entre los diferentes interesados que constituyen la organización en foco según la declaración de identidad acordada en el taller anterior.

1. Separe a los participantes en cuatro grupos de acuerdo con las categorías de interesados en la organización en foco: actores, clientes, suministradores e intervinientes. Los dueños trabajarían en el grupo de los intervinientes.
2. Coloque la identidad acordada en el taller anterior en un lugar visible para todos los participantes. Indíqueles que para todo este ejercicio se estarán refiriendo a esta declaración.
3. Pídale a los grupos trabajar con las siguientes preguntas según el grupo:
  - a. *Actores*. Desde su perspectiva, y teniendo en cuenta la declaración de identidad acordada, hagan una lista de las ofertas que ustedes le hacen a los clientes de la organización en foco. Para cada una de las ofertas consideren qué condiciones deben cumplirse para que el cliente se declare satisfecho, tengan en cuenta - especialmente - qué hacer y cuándo hacerlo.

A continuación: desde su perspectiva, y teniendo en cuenta la declaración de identidad acordada, hagan una lista de las peticiones que ustedes le hacen a los suministradores de la organización en foco para

satisfacer las ofertas que ustedes le hacen a los clientes. Para cada una de las peticiones consideren qué condiciones deben cumplirse para que ustedes se declaren satisfechos, tengan en cuenta - especialmente - qué deben hacer los suministradores y cuándo deben hacerlo.

b. *Clientes.* Desde su perspectiva, y teniendo en cuenta la declaración de identidad acordada, hagan una lista de las peticiones que ustedes le hacen a los actores de la organización en foco. Para cada una de las peticiones consideren qué condiciones deben cumplirse para que ustedes se declaren satisfechos, tengan en cuenta - especialmente - qué deben hacer los actores y cuándo deben hacerlo.

c. *Suministradores.* Desde su perspectiva, y teniendo en cuenta la declaración de identidad acordada, hagan una lista de las ofertas que ustedes le hacen a los actores de la organización en foco. Para cada una de las ofertas consideren qué condiciones deben cumplirse para que los actores se declaren satisfechos, tengan en cuenta - especialmente - qué hacer y cuándo hacerlo.

d. *Intervinientes y dueños.* Desde su perspectiva, y teniendo en cuenta la declaración de identidad acordada, hagan una lista de aquellas actividades que ustedes realizan y que afectan directamente el quehacer de la organización en foco. Para cada una de ellas especifique - especialmente - qué se afecta, cómo se afecta y cuándo lo afecta.

Pídales a cada grupo que escoja a una persona para que reporte sobre el proceso adelantado. Este reporte debe consignarse en una hoja de papelógrafo. Los grupos pueden hacer todo tipo de ilustraciones para explicar su reporte. Dedique a este ejercicio un máximo de 25 minutos.

4. Reúna la plenaria. Pídale a cada grupo que reporte sobre su trabajo siguiendo las siguientes reglas:
  - a. Para los reportes siga el siguiente orden: actores, clientes, suministradores e intervinientes.
  - b. Establezca que no va a dar la oportunidad de dialogar.
  - c. Es importante que los todos grupos tomen nota de todos los reportes.
  - d. Coloque en la pared las hojas de papelógrafo para que todos tengan la posibilidad de estar leyéndolas.
5. Organice grupos de cuatro personas así: un actor, un cliente, un suministrador y un interviniente. Para realizar el siguiente ejercicio los grupos deben tener en cuenta lo siguiente:

a. Precondiciones:

- .. Tomar el siguiente gráfico como guía.
- .. Estar observado permanentemente los reportes del ejercicio anterior que los grupos colocaron en las paredes.

b. El propósito del trabajo de cada grupo se describe a continuación (dedique un máximo de una (1) hora para este ejercicio).

i. Acordar las condiciones que deben cumplir los actores para que los clientes se declaren satisfechos teniendo en cuenta:

- .. los compromisos que pueden establecer con los suministradores;
- .. las implicaciones que puedan tener las acciones de los intervinientes.

ii. Acordar las condiciones que deben cumplir los proveedores para que los actores se declaren satisfechos teniendo en cuenta:

- .. los compromisos que los actores tienen con los clientes;
- .. las implicaciones que puedan tener las acciones de los intervinientes.

iii. Para cada una de las condiciones acordadas establecer un indicador que permita observar su cumplimiento.

iv. Acordar mecanismos de comunicación entre los actores y los intervinientes que les permita observar las implicaciones mutuas de sus acciones teniendo en cuenta:

- .. los compromisos que los actores tienen con los clientes;
- .. los compromisos que los actores tienen con los suministradores;

6. Reúna nuevamente la plenaria. Dirija la conversación de manera tal que para cada una de las relaciones que aparecen en el diagrama: actores-clientes, actores-suministradores y actores-intervinientes cada grupo presente un reporte de su trabajo. Usted debe facilitar un diálogo para que la plenaria llegue a un consenso sobre los cuatro aspectos considerados en el reporte.

7. Retome la declaración de identidad acordada por el grupo en el numeral 2 y facilite un diálogo en plenaria sobre la coherencia en la declaración de identidad y los acuerdos hechos en el numeral anterior.

8. Haga las modificaciones que considere necesarias a la declaración de identidad como resultado de esta práctica. Recoja esta declaración de identidad en una narrativa que será utilizada en las prácticas siguientes. Asegúrese de escribirla en un papelógrafo para facilitar su empleo en las prácticas siguientes.

### **III. Tercera Práctica de Trabajo: DECLARACION DE HIPOTESIS PARA EL MANEJO DE COMPLEJIDAD**

El propósito de ésta práctica es construir varios desdoblamiento de complejidad plausibles para realizar la identidad de la organización en foco acordada en la práctica anterior. Una forma de hacerlo es que cada miembro del *grupo de trabajo* haga un desdoblamiento de complejidad en forma individual. Dado que es muy probable que observen la organización desde diferentes puntos de vista, el desdoblamiento de cada uno de ellos puede llegar a ser distinto.

Esta práctica está organizada en dos fases: la primera se hace en forma individual y consideramos que puede llegar a ser mas efectiva si no se comenta durante su desarrollo entre los miembros del *grupo de trabajo*; la segunda consiste en discutir entre los miembros del *grupo de trabajo* los desdoblamiento de complejidad construidos en la fase anterior.

#### **A. Elaboración de desdoblamiento de complejidad (para ser hecho individualmente)**

Para realizar esta parte de la práctica tenga en cuenta los siguientes pasos:

1. Lea nuevamente el capítulo de VIPLAN correspondiente al desdoblamiento de complejidad.
2. Tenga a la mano la declaración de identidad de la organización en foco acordada al final de la práctica anterior.
3. Extraiga y redacte la transformación que aparece en esta declaración de identidad.
4. Haga una lista de las actividades necesarias y suficientes para llevar a cabo esta transformación. Al hacer esta lista tenga en cuenta lo siguiente :
  - a. Cada actividad debe redactarse en forma de un verbo en infinitivo.
  - b. El número de actividades no debe ser menor a dos ni mayor a siete.

- c. Las actividades deben ser mutuamente excluyentes, es decir, que ninguna de ellas puede estar contenida en alguna de las otras.
5. Dibuje el primer nivel del desdoblamiento de complejidad utilizando las actividades listadas.
  6. Tome **cada una** de estas actividades como una organización en foco en si misma y haga un breve ejercicio de declaración de identidad (TASCOI). Retome lo visto en la práctica uno, literales B y C.
  7. Observando cada una de estas actividades como organización en foco repita los pasos 1 a 4 anteriores.
  8. Con el resultado anterior, dibuje el segundo nivel del desdoblamiento de complejidad.
  9. De esta forma Usted puede seguir construyendo subsiguientes niveles del desdoblamiento de complejidad. Para efecto de esta práctica le sugerimos no pasar de tres niveles. Recuerde que la organización en foco está en el nivel cero.
  10. Al elaborar el desdoblamiento de complejidad tenga en cuenta los criterios mencionados en VIPLAN (el geográfico, el temporal, etc).
  11. Dibuje su desdoblamiento de complejidad en hojas de papelógrafo lo suficientemente grande como para que pueda ser observado desde un par de metros. Tenga en cuenta que va a utilizarlo en la fase siguiente de ésta práctica como herramienta de discusión con los demás integrantes del *grupo de trabajo*.

#### **B. Discusión de desdoblamiento de complejidad (para ser hecho por el grupo de trabajo)**

El *grupo de trabajo* debe reunirse en un salón en cuyas paredes se colocarán los desdoblamiento de complejidad elaborados por cada integrante del grupo. El grupo debe designar un relator que consignará por escrito los puntos mas importantes de la investigación que se llevará a cabo en esta fase de la práctica. El tiempo total para realizar esta fase de la práctica no debe ser inferior a una hora y media ni superior a tres horas. Esta fase consta de tres partes: presentación, validación e investigación.

### 1. *Presentación*

Cada integrante del *grupo de trabajo* expondrá ante los demás el desdoblamiento de complejidad que ha construido. El grupo NO debe discutir durante cada presentación individual.

### 2. *Validación*

Una vez que hayan terminado todas las presentaciones, el grupo debe validar la consistencia de cada desdoblamiento de complejidad expuesto teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos.

1. De cada actividad dibujada (círculo) deben desprenderse por lo menos dos actividades (círculos). Sugerimos que de cada actividad no se desprendan más de siete. Si hay más de siete algunas de estas actividades podrían integrarse para conformar una sola actividad.
2. Para cada actividad dibujada, las actividades que la constituyen (las que se desprenden de ésta) deben ser necesarias y suficientes. Es decir, deben responder a la pregunta de si están **todas** las actividades que se requieren para llevar a cabo la actividad bajo análisis, y si **todas** las que están son necesarias.
3. Las actividades que constituyen el primer nivel de recursión (la segunda fila de círculos en el diagrama) deben ser necesarias y suficientes para llevar a cabo la transformación acordada en la identidad de la organización en foco.

### 3. *Investigación*

Luego de validar - y modificar si es del caso de acuerdo con lo hecho en la parte anterior - los desdoblamientos de complejidad presentados, el grupo debe explorar las **implicaciones** de los distintos desdoblamientos de complejidad teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos :

1. De qué manera (mediante qué mecanismos) se relacionan las diferentes actividades que constituyen una actividad del nivel superior de recursión.
2. De qué maneras diferentes puede ser constituida una misma actividad y qué implicaciones tiene cada una en relación con los recursos humanos, físicos y económicos que se requieren.

3. Observando las diferencias entre los desdoblamientos de complejidad, de qué manera cambian las relaciones entre actores, clientes, proveedores y dueños de un desdoblamiento a otro.
4. Qué implicaciones tendría el uso de tecnología (EDI, Internet, intranet, automatización de procesos, "outsourcing", etc.) en los desdoblamientos de complejidad presentados? Qué actividades podrían integrarse? Cuáles desaparecerían del desdoblamiento?
- 5.Cuál es el valor agregado de cada actividad en un nivel de recursión superior?
6. Como las actividades del desdoblamiento de complejidad no representan necesariamente oficinas en el organigrama de la organización sino un agrupamiento lógico de funciones que pueden ser realizadas por diferentes oficinas, de qué manera deben coordinarse estas funciones para constituir la actividad bajo análisis? Esta pregunta puede hacerse en la mayoría de las actividades del desdoblamiento de complejidad.

Es importante que el relator del grupo consigne por escrito el resultado de lo discutido en cada uno de estos aspectos. Al final de la discusión el relator leerá su relato al grupo.

Como resultado de este proceso es probable que el grupo acuerde no considerar algunos de los desdoblamientos de complejidad presentados. Sin embargo, es importante que se conserven por lo menos tres desdoblamientos (así tengan leves diferencias entre ellos) como base para la práctica siguiente. Dibuje estos desdoblamientos seleccionados en hojas de papelógrafo.

## **IV. Cuarta Práctica de Trabajo: TALLER DE CONSTRUCCION DEL DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD (para ser conducido por el grupo de trabajo).**

Con la declaración de identidad y los tres desdoblamientos de complejidad obtenidos en las prácticas anteriores reúnanse con el *grupo de trabajo*. El propósito de ésta práctica es construir con los interesados de la organización en foco un desdoblamiento de complejidad que, a juicio de ellos, sea el más adecuado para este momento. La forma de hacerlo es a través de un taller similar al realizado en la práctica II. Asegúrese de que los interesados que asistieron al taller de la práctica II también asistan a este taller. Pueden invitar a otros interesados.

La guía para realizar este taller se describe a continuación. El *grupo de trabajo* debe leer esta guía, discutirla y asignar los roles que considere necesarios, especialmente aquellos relativos a la logística y la conducción del taller. Asegúrese de colocar la declaración de identidad en un lugar visible del sitio de reunión. Asegúrese, así mismo, de NO colocar inicialmente los tres desdoblamientos de complejidad acordados en la práctica anterior.

Los pasos que siguen a continuación están redactados bajo el supuesto de que éstos van a ser realizados en forma individual. No todos tienen que ser conducidos por el mismo miembro del *grupo de trabajo*

1. Anuncie el propósito del taller : Construir un desdoblamiento de complejidad que, a juicio de los interesados, sea el mas adecuado para este momento histórico de la organización en foco.
2. Tomando como base la lectura de VIPLAN hágale al grupo una introducción sobre qué entiende Usted por desdoblamiento de complejidad de una organización. No se tome más de 9 minutos en esto y utilice el menor número de términos técnicos como le sea posible. Asegúrese de hacer la distinción entre actividades primarias y actividades de apoyo y entre un desdoblamiento de complejidad y un organigrama.
3. Pídale a los participantes que dibujen individualmente un desdoblamiento de complejidad de la organización en foco teniendo en cuenta la declaración de identidad acordada. Asegúrese de que este ejercicio no tome mas de 15 minutos.
4. Reúna a los participantes en grupos de 4 personas y pídale que compartan sus dibujos individuales. Pídale que observen los puntos en común y que dialoguen acerca de las posibles diferencias que tengan. Es importante que no se detengan en conversaciones sobre diferencias de forma sino sobre aquellas que se refieran a los aspectos constitutivos de la organización en foco. Dedique a este ejercicio 15 minutos. Pídale que tengan una persona para reportar a la plenaria cómo se dio el proceso de conversación en el grupo.
5. Reúna la plenaria y pídale al representante de cada grupo que reporte cómo se dio el proceso de diálogo en cada grupo. No abra la discusión sobre el tema, por ahora es suficiente que todos estén enterados de lo que está pasando en los demás grupos.
6. Presente a la plenaria los tres desdoblamientos de complejidad acordados por el *grupo de trabajo* y el resumen hecho por el relator acerca de las implicaciones de estos desdoblamientos. Deje muy en claro que se trata

de **posibles** desdoblamientos y no de **el** desdoblamiento de complejidad de la organización en foco. Además, recuérdale al grupo que el propósito del taller es llegar a un acuerdo en el que todos se declaren satisfechos y no de imponer un criterio. Es importante que usted observe los estados de ánimo de las personas y que los registre después en su reporte personal.

7. Después de su presentación pídale que se reúnan nuevamente en los grupos de 4 personas. Recuérdelos los cuatro criterios mencionados en VIPLAN para la elaboración del desdoblamiento de complejidad y pídale que, con base en las diferentes posibilidades que han observado, hagan todas las modificaciones que consideren pertinentes a los tres desdoblamientos presentados por el *grupo de trabajo*, o incluso que propongan un nuevo desdoblamiento de complejidad. Pídale a cada grupo que seleccione una persona que reporte a la plenaria. Dedique a este ejercicio no mas de 25 minutos.
8. Reúna la plenaria y pídale a cada representante que presente el desdoblamiento de complejidad elaborado por el grupo. Después modere un diálogo hasta lograr un acuerdo de un desdoblamiento de complejidad entre todos los participantes en el taller.
9. Cuando considere que hay un acuerdo dé por concluido el taller. Bajo ningún punto de vista invierta en esta parte más de una hora y media. Asegúrese de recoger el material relevante, especialmente el desdoblamiento de complejidad acordado. Dibújelo en un papelógrafo teniendo en cuenta que será utilizado en las prácticas siguientes.

## V. Quinta Práctica de Trabajo: FORMULACION DE HIPOTESIS SOBRE DISTRIBUCION DE DISCRECIONALIDAD

El propósito de esta práctica es formular algunas hipótesis sobre la distribución de discrecionalidad observada en la organización en foco.

### A. Preparación para el trabajo (para ser hecho individualmente)

Haga un ejercicio de escritura automática de 7 minutos sobre los principales inconvenientes que Usted observa que se presentan en la organización en foco en el manejo y negociación de sus recursos (financieros, físicos, de personal, de sistemas, etc.). Tenga en cuenta las quejas que Usted hace y que escucha con frecuencia.

A continuación haga una lista de las funciones de apoyo que a juicio suyo están relacionadas de alguna manera con los inconvenientes que usted escribió en el ejercicio de escritura automática.

Cada una de las funciones seleccionadas en la lista anterior subdivídalas en tres o cuatro sub-funciones. Por ejemplo, si una de las funciones es "manejo de personal", las sub-funciones pueden ser: selección, contratación, capacitación y nómina.

### **B. Elaboración de la Tabla de Recursión-Función (para ser hecho individualmente)**

Para realizar esta fase tenga en cuenta los siguientes pasos:

1. A partir del desdoblamiento de complejidad acordado al final de la práctica anterior llene las filas de la tabla.
2. A partir de las funciones y sub-funciones seleccionadas en el literal anterior llene las columnas de la tabla.
3. Tomando como referencia cada columna (es decir, cada sub-función) pregúntese en qué actividades y a qué niveles de recursión se tiene discrecionalidad para realizarla. En estos puntos coloque una X. Recuerde que en este momento Usted está formulando hipótesis acerca de la distribución de discreción de la organización en foco de acuerdo con su propia experiencia.
4. Haga este ejercicio para cada una de las sub-funciones seleccionadas.
5. Dibuje la tabla resultante en un papelógrafo lo suficientemente grande como para que pueda ser visto a un par de metros. Este será utilizado para la siguiente fase de ésta práctica.

### **C. Discusión de hipótesis de distribución de discreción (para ser hecho por el grupo de trabajo)**

El *grupo de trabajo* debe reunirse en un salón en cuyas paredes se colocarán las tablas elaboradas por cada integrante del grupo. El grupo debe designar un relator que consignará por escrito los puntos más importantes de la investigación que se llevará a cabo en esta fase de la práctica. El tiempo total para realizar este ejercicio no debe ser inferior a cuarenta y cinco minutos ni superior a hora y media. Esta fase consta de dos partes: presentación e investigación.

#### *1. Presentación*

Cada integrante del *grupo de trabajo* expondrá ante los demás la tabla de distribución de discrecionalidad que ha construido. Igualmente, cada miembro del grupo debe exponer brevemente una síntesis de los aspectos que ha observado en la organización en foco y que considera como inconvenientes tal como los mencionó en el ejercicio de escritura automática realizado en el literal A de esta práctica. El grupo NO debe discutir durante cada presentación individual.

#### *2. Investigación*

En esta parte el grupo debe explorar las implicaciones de las distintas tablas elaboradas teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Existen diferencias entre los inconvenientes mencionados por cada miembro del equipo de trabajo ? Por qué ?
2. Existen diferencias entre las funciones y sub-funciones presentadas en cada tabla ? Por qué ?
3. Hay coincidencias en las X que aparecen en las tablas ? Si no hay coincidencia, por qué ?
4. Para cada X (que relaciona una actividad con una sub-función) en la que haya un acuerdo entre el grupo, qué implicaciones tiene el que en esa actividad haya discrecionalidad para realizar esa sub-función ? Recuerde que este análisis depende de la naturaleza de la función y de la actividad consideradas.
5. En cuáles de las intersecciones en donde hubo acuerdo de no colocar una X, debería haberla ? Qué implicaciones tiene el que no haya discrecionalidad allí ? Recuerde que este análisis depende de la naturaleza de la función y de la actividad consideradas.

Es importante que el relator del grupo consigne por escrito el resultado de lo discutido en cada uno de estos aspectos. Al final de la discusión el relator leerá su relato al grupo.

Como resultado de este proceso es probable que el grupo acuerde no considerar algunas de las tablas presentadas. Sin embargo, es importante que se conserven por lo menos tres tablas (así tengan leves diferencias entre ellas) como base para la práctica siguiente. Dibuje estas tablas en sendos papelógrafos teniendo en cuenta que van a ser utilizadas en las prácticas siguientes.

## **VI. Sexta Práctica de Trabajo: TALLER DE CONSTRUCCION DE LA TABLA DE ANALISIS DE DISCRECIONALIDAD (para ser conducido por el grupo de trabajo).**

Con la declaración de identidad acordada al final de la práctica II, el desdoblamiento de complejidad construido al final de la práctica IV y las tres tablas de recursión-función elaboradas en la práctica V reúnanse con el *grupo de trabajo*. El propósito de ésta práctica es construir con los interesados de la organización en foco una tabla de distribución de discrecionalidad que, a juicio de ellos, sea la mas adecuada para este momento. La forma de hacerlo es a través de un taller similar al realizado en la práctica IV. Asegúrese de que los interesados que asistieron al taller de la práctica IV también asistan a este taller, es decir, los clientes, suministradores, intervinientes, dueños y actores. Asegúrese de contar, por cada actividad primaria del primer nivel de recursión del desdoblamiento de complejidad acordado, con al menos un actor responsable de su operación. Así mismo, asegúrese de que las personas que tienen a su cargo las funciones de apoyo que identificaron al construir las tablas de recursión-función participen en este taller.

La guía para realizar este taller se describe a continuación. El *grupo de trabajo* debe leer esta guía, discutirla y asignar los roles que considere necesarios, especialmente aquellos relativos a la logística y la conducción del taller. Asegúrese de que la declaración de identidad de la organización en foco, así como el desdoblamiento de complejidad acordado, se coloquen en un lugar visible del sitio de reunión. Asegúrese, así mismo, de NO colocar inicialmente las tres tablas de recursión-función acordados en la práctica anterior.

Los pasos que siguen a continuación están redactados bajo el supuesto de que éstos van a ser realizados en forma individual. No todos tienen que ser conducidos por el mismo miembro del *grupo de trabajo*

1. Anuncie el propósito del taller: Construir una tabla de análisis de discrecionalidad que, a juicio de los interesados, sea la mas adecuada para este momento histórico de la organización en foco.
2. Tomando como base la lectura de VIPLAN hágale al grupo una introducción sobre qué entiende Usted por análisis de discrecionalidad en una organización. No se tome más de 12 minutos en esto y utilice el menor número de términos técnicos como le sea posible. Asegúrese de hacer la distinción entre actividades primarias y actividades de apoyo.
3. Organice dos grupos de trabajo de tal forma que en cada grupo haya clientes, suministradores, intervinientes, dueño(s) y actores (responsables

de actividades primarias y responsables de actividades de apoyo). Pídale a cada grupo que haga una lista de las funciones de apoyo que el grupo considera mas relevantes para la organización en foco. Pídales que no inviertan en esta actividad mas de veinte minutos.

4. Cuando cada grupo haya elaborado una lista, pídale que consideren la posibilidad de subdividir cada una de estas funciones en tres o cuatro sub-funciones. Por ejemplo, si una de las funciones es "manejo de personal", las sub-funciones pueden ser: selección, contratación, capacitación y nómina. En esta actividad los grupos no deben invertir mas de veinte minutos.
5. Reúna los dos grupos en una sesión plenaria y pídale que, teniendo como base las listas que cada grupo construyó y el desdoblamiento de complejidad acordado en la práctica IV, construyan las filas y columnas de la tabla de recursión-función. Si existen diferencias trate de alcanzar algún acuerdo entre los grupos. En todo caso no invierta mas de quince minutos en esta actividad. Dibuje la tabla resultante en un papelógrafo.
6. Tomando como base la lectura de VIPLAN hágale al grupo una presentación sobre qué entiende usted por distribución de discrecionalidad y cómo ésta se puede reflejar en una tabla de recursión-función. No se tome más de 12 minutos en esto y utilice el menor número de términos técnicos como le sea posible.
7. Organice ahora tres grupos de la siguiente forma:
  - a. El primer grupo estaría conformado por los actores responsables de las actividades primarias.
  - b. El segundo grupo estaría conformado por los actores responsables de las actividades de apoyo.  
  
El tercer grupo estaría constituido por los clientes, suministradores, intervinientes y dueño(s).
8. Preséntele a los tres grupos, y en forma simultánea, las tres tablas de recursión-función que el *grupo de trabajo* elaboró al final de la práctica V. Antes de hacer la presentación, adviértales que las hipótesis sobre la distribución de discrecionalidad que van a presentar provienen de la percepción del *grupo de trabajo* y que por lo tanto pueden ser controvertibles. No invierta mas de media hora en esta presentación.

9. A continuación, reúnanse con cada grupo en forma independiente y pídale a sus integrantes que llenen la tabla de recursión-función elaborada en el paso 6. Dependiendo del grupo (vea el paso 7) dirija el trabajo en la siguiente forma:

- c. Al primer grupo pídale que llene la tabla teniendo en cuenta la discrecionalidad que ellos dicen que tienen para realizar las funciones de apoyo en cada actividad primaria en los distintos niveles de recursión.
- d. Al segundo grupo pídale que construya la tabla teniendo en cuenta los niveles de delegación que ellos dicen que otorgan en los distintos niveles de recursión al desarrollar cada función de apoyo.
- e. Al tercer grupo pídale que construya la tabla teniendo en cuenta desde la perspectiva de cada miembro del grupo (como cliente, suministrador, interviniente o dueño) aquellos niveles en donde falta discrecionalidad en una actividad primaria y que, a juicio de ellos, si la tuviera la harían mas efectiva.

Pídales que no inviertan mas de una hora y cuarto en esta actividad.

10. Reúna a los tres grupos en una plenaria. Pídale a un representante de cada grupo que haga una presentación de la tabla que construyeron. Advírtales que en esta parte del trabajo NO debe haber debate. Pídales que tomen nota de las diferencias que observan entre las tablas presentadas. Asegúrese que el tiempo total para las tres presentaciones no exceda de una hora.
11. Facilite un debate buscando siempre llevar a acuerdos para que al final de la reunión el grupo haya construido una tabla de recursión-función en donde se refleja la distribución de discrecionalidad que el grupo observa en la organización en foco.
12. Cuando considere que hay un acuerdo dé por concluido el taller. Bajo ningún punto de vista invierta en esta parte más de dos horas. Asegúrese de recoger el material relevante, especialmente el la tabla de recursión-función acordada. Dibuje esta tabla en un papelógrafo teniendo en cuenta que va a ser utilizada en las siguientes prácticas.

## **FORMACIÓN DE UN NUEVO AUDITOR EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA 1995 - 1998**

Roberto Zarama Urdaneta

### **INTRODUCCIÓN**

El Proyecto de Cambio y Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República (CGR) es un tipo de intervención dirigida a la construcción de aprendizaje. Presentamos, en este documento, una reflexión sobre este proceso de aprendizaje desde el punto de vista de la formación y construcción de conocimiento, tanto en el ámbito institucional como en el dominio individual. Para este efecto, nos parece importante distinguir el cambio continuo de una institución que se mantiene viva de aquel que se da, como una intervención deliberada, para fortalecerla.

A aquellos sistemas que están en condiciones de aprender los llamamos organismos plásticos. Con esto queremos decir que para nosotros las organizaciones se mantienen vivas mientras permanecen en condiciones de aprender. Estas condiciones consisten en la capacidad que tiene un sistema de incrementar sus competencias en la coordinación de acciones. Más aún, pensamos que cuando un sistema vivo deja de construir aprendizaje inicia un proceso que, por lo general, lo lleva a perecer. Creemos, entonces, que las intervenciones deliberadas son necesarias para incrementar la capacidad que tienen los organismos de construir aprendizaje, y que se requieren cuando la acción no es lo suficientemente efectiva en un momento particular de la historia del sistema.

La pregunta que nos hicimos fue si, en una situación de cambio hiperacelerado, los organismos de control en general y el auditor tradicional, en particular, contaban con la plasticidad y con las herramientas adecuadas para desempeñarse adecuadamente. Al formularnos la pregunta, de inmediato nos vino a la mente la siguiente caricatura: "el auditor típico es un hombre más allá de la edad madura, flaco, arrugado, inteligente, frío, pasivo, reacio a comprometerse, con ojos de bacalao, cortés en el trato, pero al mismo tiempo antipático, calmado y endiablado como un poste de concreto o un vaciado de yeso; una petrificación humana con corazón de feldespato y sin pizca del calor de la amistad; sin entrañas, pasión o humorismo. Por fortuna nunca se reproducen y finalmente todos ellos van a parar al infierno."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hubbard, Elbert. *Manual del Contador Público*. Tomo I, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, p. 9.

