



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Modelos de gestión y organizaciones: análisis
de un caso de estudio

Autor

José Antonio Gadea López

Directora

Carmen Marcuello Servós

Facultad Economía y Empresa

2017

“El mapa no es el territorio”

Alfred Korzybski

*“Inteligencia suficiente para concebir,
coraje suficiente para querer,
poder suficiente para forzar”*

William Morris

RESUMEN

La gestión de organizaciones es un área muy amplia con aportaciones desde diferentes aproximaciones y modelos. El estudio de las organizaciones a través de casos prácticos permite observar y analizar nuevas experiencias, así en este trabajo el objetivo es analizar el modelo de gestión denominado Quintuple Estructura y su aplicación en el Movimiento Laico y Progresista de Aragón. Este modelo tiene su origen en la Federación de Casas de Juventud de Aragón que lo implanta por primera vez a mediados de la década de los 80 del siglo pasado y que continúa aplicándose en diferentes experiencias. Para ello, realizamos una breve revisión teórica de los autores en el campo de la teoría de la empresa y nos centramos en las aportaciones de Elinor Ostrom en el ámbito de las instituciones de acción colectiva. Una vez expuesta la teoría de Ostrom, y formulado los ocho principios de diseño institucional que propone, pasaremos a explicar detalladamente los elementos que componen el modelo de la Quintuple Estructura. Por último, analizaremos si el modelo que hemos elegido cumple con los elementos citados anteriormente y en qué medida lo hace para poder concluir si la Quintuple Estructura es un sistema válido para la gestión de las Organizaciones.

Palabras clave: Quintuple Estructura, Elinor Ostrom, gestión organizaciones, costes de transacción, economía social, acción colectiva.

ABSTRACT

The management of organizations is a very broad area with contributions from different approaches and models. The study of the organizations through practical cases allows to observe and analyze new experiences, so in this work the objective is to analyze the management model called Quintuple Structure and its application in the Movimiento Laico y Progresista de Aragón. This model has its origin in the Federación de casas de la juventud de Aragón that implants it for the first time in the middle of the decade of the 80 of the last century and that continues applying in different experiences. To do this, we make a brief theoretical review of the authors in the field of business theory and focus on the contributions of Elinor Ostrom in the field of collective action institutions. Once Ostrom's theory is presented, and the eight principles of institutional design formulated, we will explain in detail the elements that make up the Quintuple Estructura model. Finally, we will analyze if the model we have chosen complies with the elements mentioned above and to what extent it does so in order to conclude whether the Quintuple Estructura is a valid system for the management of Organizations.

Key words: Quintuple Estructura, Elinor Ostrom, Management of organizations, transaction costs, social economy, collective action.

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
I. INTRODUCCIÓN	7
II. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN	9
Una aproximación a la teoría de la empresa	9
Críticas a las teorías de la empresa.....	11
Las Organizaciones y la acción colectiva de Ostrom	13
III. PRESENTACIÓN MODELO QUÍNTUPLE ESTRUCTURA	17
Historia y contexto de la aplicación de la Quíntuple Estructura.....	17
Fuentes teóricas.....	19
Metodología Quíntuple Estructura.....	21
Estructura de participantes	22
Estructura de actividades	24
Estructura funcional	25
Estructura orgánica	26
Estructura de recursos	28
Consideraciones sobre las estructuras.....	29
Trabajo a través de UOAs.....	29
Objetivos patentes y latentes.....	32
El continuo afectivosexual	34
Procesos de “endiracción”	35
Medición de resultados	37
IV. ANÁLISIS DEL MODELO QUÍNTUPLE ESTRUCTURA DE ACUERDO A LOS 8 PRINCIPIOS DE DISEÑO INSTITUCIONAL PROPUESTOS POR OSTROM	39

Tabla 1: análisis cumplimiento principios de diseño de la Quintuple Estructura.....	40
Límites claramente definidos.....	42
Coherencia entre las reglas con las condiciones locales:.....	42
Arreglos de acción colectiva.....	42
Monitoreo mutuo	43
Sanciones graduadas	43
Mecanismos de resolución de conflictos	44
Reconocimiento mínimo de la Organización.....	45
Entidades anidadas.....	45
Consideraciones sobre el cumplimiento de los principios de diseño institucional.....	45
V. CONCLUSIONES.....	47
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	49
VII. ANEXOS:	51
Anexo I: Entrevista José Luis Palacios Coordinador General MLPA.....	51
Anexo II: Diapositiva ETL redes definición UOA	54
Anexo III Diapositiva ETL Redes claves UOA.....	54
Anexo IV Diapositiva ETL Redes principio de Arquímedes	55
Anexo V Diapositivas ETL Redes continuo afectivosexual.....	55
Anexo VI FAC (Ficha de actividad).....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Modelo de la Quintuple Estructura.....	22
Gráfico 3.2 La pirámide de la participación.....	24
Gráfico 3.3 Organigrama MJALP 2014/15.....	28
Gráfico 3.4 Equilibrio objetivos latentes y patentes.....	34
Gráfico 3.5 Continuo afectivosexual.....	35

I. INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión de las organizaciones han ido evolucionando a lo largo del último siglo de forma continua. Esta evolución se ha acelerado especialmente durante las últimas tres décadas a causa de la globalización, los cambios culturales y, sobre todo, de las nuevas tecnologías. Los modelos más actuales han ido transformándose, por lo tanto, hacia sistemas más participativos que redundan en una mayor eficiencia y crean un mejor clima organizacional que hace que los miembros de las organizaciones (trabajadores/as, voluntarios/as, directivos/as) mejoren su bienestar y por lo tanto su calidad de vida.

En este contexto, las organizaciones y empresas han ido cambiando sus formas de gestión desde sistemas rígidos, “hiper-jerarquizados” y verticales para adaptarse a estos nuevos paradigmas. Caben destacar, especialmente, las organizaciones no lucrativas, ya que, desde su concepción, el objetivo de maximizar el beneficio ha pasado a un segundo plano siendo otros conceptos, como democracia, participación, bienestar, más relevantes en su formato de gestión, permitiendo así, la creación de estructuras que a la larga han podido ser más eficientes que muchas empresas tradicionales.

Es cierto que muchas entidades no lucrativas han caído en errores como la falta de estructuras formales de gestión, la no concreción de responsabilidades en sus equipos, la excesiva horizontalidad o el no preocuparse de la estabilidad económica de la Organización. No obstante, desde distintos estudios como los desarrollados por la premio nobel de economía Elinor Ostrom sí que se han investigado estos aspectos tan relevantes en las Organizaciones y se han planteado alternativas al sistema tradicional de mercado para, por ejemplo, los casos de recursos de uso común.

En este contexto, muchas Organizaciones han desarrollado sistemas de gestión propios que les han permitido perdurar y alcanzar buenos resultados según sus objetivos. Un ejemplo de estos modelos, nacido en Aragón y exportado a otras comunidades como Valencia y Cataluña, es el denominado “Quíntuple estructura”. Este modelo de gestión de las Organizaciones ha sido desarrollado en entidades principalmente juveniles.

Hemos elegido este modelo de gestión organizacional porque ha demostrado su éxito, primero en la Federación de Casas de Juventud de Aragón (FCJA), y después en las asociaciones del Movimiento Laico y Progresista de Aragón donde lleva funcionando más de 20 años seguidos.

La peculiaridad de este modelo es que busca maximizar la participación en lugar de beneficios, sin perder de vista el resto de factores, económicos, organizacionales, funcionales que tiene cualquier organización. El punto fuerte de la Quíntuple estructura consiste en la creación de un modelo de gestión organizacional de carácter holístico, en el que se observan reglas de arquitectura organizacional además de otras de carácter operativo que dota al modelo de coherencia absoluta entre la formulación teórica y su aplicación práctica. Otra de las ventajas del citado modelo es su capacidad de adaptación a distintas organizaciones, ya que, en su formulación asume que existen diferencias en su aplicación en distintos tipos de entidades y, de hecho, ha sido y es aplicado en estructuras diferentes como casas de juventud o asociaciones.

El objetivo de este trabajo será analizar si el modelo de la Quíntuple Estructura es un modelo válido para la gestión organizacional de acuerdo al marco teórico de la teoría de la empresa. Para analizarlo empezaremos acercándonos a las teorías clásicas de la empresa, centrándonos en las formulaciones hechas por diversos autores como Coase, Williamson, Holstrom o Alchian y Demsetz. Concretamente nos centraremos en explicar, según estos autores, por qué surge la empresa como alternativa del mercado y qué modelos de gestión y contratos proponen para resolver los problemas de motivación (evitando así la figura de free-rider o polizón). Tras explicar las principales ideas de estas teorías utilizaremos las formulaciones hechas por Elinor Ostrom en lo referente a las instituciones de acción colectiva y cómo se pueden crear estructuras y organizaciones alternativas a la empresa, al mercado y al estado. Concretamente nos centraremos en los ocho principios de diseño característicos de instituciones de larga duración, con los cuales la autora sostiene que se evitan los problemas de motivación. Posteriormente, expondremos el modelo de la Quíntuple Estructura, desarrollado por las organizaciones del Movimiento Laico y Progresista de Aragón (MLPA en adelante). Su historia, los procesos de asunción de responsabilidades y la medición de resultados.

Por último, analizaremos si el modelo de la Quíntuple Estructura cumple con los principios de diseño institucional propuestos por Elinor Ostrom, en qué medida los cumple y a través de qué acciones concretas para concluir, si desde el punto de vista de la teoría organizacional de Ostrom la Quíntuple Estructura cumple con los requisitos para producir un desempeño institucional robusto.

II. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

Una aproximación a la teoría de la empresa

Existen numerosos/as autores/as que han desarrollado las teorías de la empresa con visiones muy distintas, y han contribuido con aportaciones relevantes a dichas teorías. En el presente trabajo, sin hacer un análisis muy exhaustivo de dichas contribuciones, presentaremos aquellas aportaciones que nos parecen más relevantes y que actualmente se estudian en las Facultades de Economía y Empresa de todo el mundo.

Aunque, previamente autores como Taylor y Fayol habían analizado la gestión de las empresas, comenzaremos centrándonos en las aportaciones de Coase ya que entendemos que es el precursor de las teorías que han alcanzado más relevancia hasta la actualidad.

Ronald Coase en su obra “La naturaleza de la empresa” (Coase, 1937) justifica la existencia de la empresa basándose en los costes de transacción del mercado. Según el autor, el adquirir un producto en un mercado conlleva unos costes asociados (costes de los contratos, de información, de comunicación...) que en muchas ocasiones justifican la creación de estructuras para producir bienes y servicios. Concretamente argumenta “Que el funcionamiento del mercado cuesta algo y que al formar una organización y permitir a una autoridad (al empresario) dirigir los recursos, se ahorran algunos costes para operar en el mercado. El empresario debe realizar su función a un menor coste, teniendo en cuenta que puede obtener factores de producción a un precio más bajo que las transacciones mercantiles que evita, porque siempre puede volver al mercado libre si no es capaz de conseguirlo”

A la hora de analizar cómo debe ser una organización (Coase, 1937) la describe como una empresa clásica en la que hay un/a empresario/a y unos/as trabajadores/as subordinados al mismo, describe los contratos entre ambos de la siguiente manera “Es fundamental tomar nota del carácter del contrato al que se somete el factor que es empleado dentro de una empresa. El contrato es un documento por medio del cual el factor, por una determinada remuneración [...], acepta obedecer las directivas de un empresario dentro de ciertos límites. La esencia del mismo es que solamente debe establecer los límites al poder del empresario. Dentro de ellos, éste puede, por lo tanto, dirigir otros factores de producción”.

Así, para él, la organización debe organizarse de acuerdo a una estructura totalmente vertical en la que un/a empresario/a, tome todas las decisiones organizacionales y decida si produce o compra en el mercado llevándose los beneficios monetarios de estas decisiones y buscando la constante reducción de costes de organización. Mientras que los/as trabajadores/as deben asumir y realizar las tareas ordenadas por el empresario obligados por un contrato que estipula una remuneración pactada como compensación.

Otro autor que podemos destacar es O. Williamson que completa las teorías de Coase (Williamson O. E., 1975) desarrollando la teoría de los costes de transacción. Según este autor la empresa debe comparar los costes asociados a adquirir un producto en el mercado o realizarlo ella misma. En el primer caso establecerá contratos cerrados con la otra parte mientras que, en el segundo, los contratos serán de carácter abierto de forma que se otorgue al empresario/a la capacidad unilateral de decidir la asignación de recursos, reduciéndose de este modo los costes de coordinación y motivación.

Para Williamson, uno de los atributos de la naturaleza humana es el oportunismo (Williamson O. E., 1979), por lo que los agentes, en el momento que puedan, no cumplirán sus contratos (u obligaciones) para aumentar sus beneficios. Por ello cobran especial relevancia en la empresa los contratos de carácter abierto en los que el empresario/a obtenga los beneficios residuales. De esta forma tendrá incentivos a ser lo más eficiente posible y a hacer cumplir los contratos a los trabajadores/as.

Siguiendo estas teorías motivacionales y organizacionales, otros autores como Alchian, Demsetz y Holmstrom proponen dos modelos de gestión de los contratos dentro de la empresa (Alchian & Demsetz, 1972) y (Holmstrom, 1982).

El primero de ellos es creando la figura del supervisor/a, en la que el empresario/a pacta una retribución fija con los trabajadores/as y éste obtiene el beneficio marginal (de carácter variable). En los contratos con cada uno de los agentes se estipula que el empresario/a tiene la capacidad de observar el esfuerzo de los mismos y en caso de que no cumplan la retribución será de 0.

Holmstrom, bajo la misma perspectiva, propone una nueva figura de empresario/a, la del empresario/a administrador. Al igual que en el caso anterior éste obtendría los beneficios residuales después de pactar la remuneración individual. Pero sin embargo crearía un contrato en el cual se estableciera una producción óptima y en el caso de no cumplirse

retribuiría con 0 a todos los agentes reduciéndose así los costes derivado del monitoreo de las actividades.

Para nuestro análisis es interesante observar como para todos los autores citados anteriormente, la solución de crear una organización como alternativa al mercado, pasa inexcusablemente por crear estructuras verticales y autoritarias. Ya que, según éstos, la ventaja de la creación de la empresa radica en la autoridad que se le asigna al empresario/a y su capacidad para hacer cumplir los contratos.

La figura del empresario/a es, por lo tanto, la garante de reducir los costes de motivación y coordinación inherentes a cualquier estructura organizativa.

Críticas a las teorías de la empresa

Según estas teorías, las instituciones que no se rigen bajo estos principios jerárquicos tenderán a ser menos eficientes ya que, como todos los agentes tienen incentivos a incrementar su beneficio individual aportando el menor esfuerzo posible, tenderán a no cumplir sus obligaciones y por lo tanto se creará la figura del free-rider (polizón).

Si estamos en un sistema de mercado, en el que las organizaciones menos eficientes salen del mismo ¿por qué existen organizaciones con modelos organizacionales muy diferentes que perduran en el tiempo?

Todas estas teorías se basan en la premisa de que los agentes son totalmente egoístas y que sus preferencias siempre van a ser la obtención de más beneficio privado, es más, para simplificar el modelo, los beneficios que obtienen tienen siempre un carácter medible y monetario, cuestión que nos aleja cada vez más de la realidad que queremos explicar con dichos modelos.

Ostrom critica estos modelos acusándolos de reduccionistas y de alejados de la realidad (Ostrom, 2011): “Debido a que el modelo resultante parece ser relativamente simple, con solo algunas “partes variables”, pasa a ser considerado como el modelo general, y no como el modelo específico que en realidad es. Sin embargo, la aparente simplicidad y generalidad no son equivalentes. Hacer equivalente una variable a una constante generalmente reduce el rango de aplicabilidad de un modelo en vez de ampliarlo”.

Más adelante, en el mismo libro, la autora hace referencia del por qué estos modelos propuestos por los autores antes nombrados no se observan en la realidad: “De estos modelos no aprendemos lo que harán los individuos cuando tienen autonomía para

diseñar sus propias instituciones y pueden influir en las normas y los beneficios percibidos.” Ya que en los anteriormente citados los agentes no tienen capacidad para establecer las normas ni para decidir los beneficios que perciben cada uno de ellos, sino que es un agente principal (empresario/a) quien decide los modelos contractuales y las normas a seguir, mientras que, el resto de agentes sólo pueden aceptarlas (e integrarse en la empresa) o rechazarlas (y no hacerlo).

Es decir, estas teorías no toman en consideración tres cuestiones claves a la hora de analizar el comportamiento humano, lo que hace que parte del análisis (y conclusiones) que realiza sean erróneas, estos tres elementos que planteamos son las siguientes:

- 1- Las motivaciones del individuo no son exclusivamente egoístas. A pesar de que el beneficio individual sea una de las motivaciones primarias del ser humano, también existen sentimientos de amistad, compañerismo, comunidad, ideológicos y altruistas que alteran las motivaciones y preferencias de los agentes (García Bernal, 2016). Es más, un comportamiento egoísta puede llevar consigo actitudes altruistas que harán a los agentes mostrar estrategias predominantemente colaborativas.
- 2- En escenarios de repetición los agentes pueden adoptar estrategias contingentes siempre que observen que el resto de agentes cumplen y que se alcanza el objetivo colectivo y por lo tanto se producirá cooperación (Levy, 1988)
- 3- Los participantes en proyecto colectivo pueden crear sus propias reglas y un diseño institucional coherente lo que les permite tener estrategias colaborativas en el largo plazo, cosa que en la empresa tradicional no es posible (Ostrom, 2011). Es más, que el diseño institucional y las normas sean decididos por los agentes, así como la percepción de que el beneficio no es sustraído por un agente externo, inciden en las motivaciones de los mismos haciendo que éstos tomen estrategias cooperativas.

Hay otros dos aspectos que no tienen en cuenta estas teorías, no tan ligados a las motivaciones y a la elección de estrategias, pero que influyen notablemente en las mismas y, que además sería preciso analizar desde la perspectiva de conveniencia social, que afecta al bienestar de los agentes.

- 1- La falta de democracia y participación en las teorías propuestas por estos autores. Generalmente, las empresas tradicionales tienden a tener estructuras autoritarias en las que el empresario (o un equipo de dirección) toman las decisiones del conjunto de la organización. Esto conlleva tres consecuencias. Se genera malestar entre los trabajadores por lo que sus rendimientos, generalmente, decaen. Los trabajadores no

tienen incentivos a cumplir normas impuestas que ellos no han creado, a no ser que se les obligue. Se pierden propuestas e ideas que podrían mejorar al conjunto de la organización ya que no existen espacios de debate (Sanchez, 1999).

- 2- La falta de equidad que se produce como resultado de la aplicación de los modelos anteriormente citados. Cuando hay un agente que negocia con el resto todos los contratos, a cambio de obtener el beneficio residual, éste tiene mucho más poder de negociación que cualquiera de ellos por separado, lo que hace que, al aplicarlos en la realidad este agente perciba unas sumas mucho mayores que lo que reciben el resto. Por un lado, se produce una injusticia objetiva en la distribución de rentas y por otro, como los trabajadores perciben que el beneficio que generan va a ser sustraído por un agente privado, tienen incentivos a reducir sus rendimientos o a no aportar más que lo que les es obligado por contrato.

En el siguiente apartado propondremos el modelo de diseño institucional de Elinor Ostrom como alternativa a las teorías de los autores clásicos de la empresa.

Las Organizaciones y la acción colectiva de Ostrom

Elinor Ostrom, premio nobel de economía en 2009, a través de sus diferentes estudios y trabajos publicados demuestra la capacidad del ser humano de crear instituciones de acción colectiva alternativas al mercado, al Estado y a las empresas. (Ostrom, 2011).

Su trabajo se basa principalmente en la gestión de los recursos de uso común (en adelante RUC), que son aquellos recursos que siendo naturales o creados por el ser humano son lo suficientemente grandes para volver costoso (aunque no imposible) excluir a beneficiarios potenciales (Ostrom, 2011).

Es necesario distinguirlos de los bienes públicos, ya que, a diferencia de éstos, los RUC pueden ser agotados por un consumo excesivo.

Frente a la “tragedia de los comunes” (Hardin, 1968) en el que se vaticinaba que los seres humanos somos incapaces de organizarnos sin establecer derechos de propiedad individuales o sin crear un estado “todopoderoso”, Ostrom demuestra, a través del estudio de casos, que tanto en la historia de la humanidad como en el mundo actual, las personas han sido capaces de organizarse a través de instituciones de acción colectiva que han funcionado y por lo tanto, han perdurado en el tiempo.

Como hemos destacado en el capítulo anterior, muchos/as autores/as han supuesto que los agentes siempre van a tener comportamientos oportunistas y que los problemas de provisión y apropiación se pueden definir como un juego dilema del prisionero.

Para la autora, esta situación no es la más habitual por lo que estaríamos hablando de modelos específicos para situaciones concretas ya que, como norma general, los agentes tienen comunicación entre ellos y pueden crear compromisos estables y contingentes.

Así pues, reconoce como un caso particular las teorías antes descritas “Cuando los individuos tienen altas de descuento y poca confianza mutua actúan de manera independiente, sin la capacidad para comunicarse, establecer acuerdos obligatorios, y ponerse de acuerdo para que haya mecanismos de monitoreo y formas en que se impongan las reglas, no es probable que elijan estrategias provechosas a menos que estas sean dominantes” (Ostrom, 2011).

Por lo tanto, si podemos corregir los problemas descritos (tasas de descuento altas, confianza entre los agentes, capacidad de comunicación y monitoreo) una acción colectiva puede ser exitosa.

Para abordar estos problemas la autora defiende la creación de “instituciones” que las define “Como conjunto de reglas en uso que se aplican para determinar quién tiene derecho a tomar decisiones en cierto ámbito, qué acciones están permitidas o prohibidas, que reglas de afiliación se usarán, qué procedimientos deben seguirse, qué información debe o no facilitarse y qué retribuciones se asignarán a los individuos según sus acciones” (Ostrom, 1986).

Según esta definición, de carácter amplio, para la gestión de un RUC pueden usarse varios tipos de organizaciones como las empresas, el Estado o las que la autora denomina “instituciones de acción colectiva”.

Lo relevante no será si una organización tiene carácter lucrativo o no, o si es pública o privada sino los mecanismos que tiene para resolver los problemas de la acción colectiva (provisión, monitoreo, compromiso...) y de esta forma evitar el problema del free-rider.

Para hacer el análisis institucional Ostrom define ocho principios de diseño institucional:

- 1- Límites claramente definidos: Debe establecerse quién tiene derecho a participar en la acción común y en qué medida, de forma que nadie externo a la institución pueda usar los recursos de la misma.

- 2- Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales: Deben ser coherentes las reglas de la institución con los objetivos y el mantenimiento de los recursos que gestiona, así como ser coherentes con las condiciones externas en las que opera.
- 3- Arreglos de acción colectiva: La mayoría de individuos afectados por las reglas operacionales deben poder participar en su modificación. De esta forma son adaptables a contextos cambiantes y distintos y los individuos están más incentivados a cumplirlas.
- 4- Monitoreo mutuo: Quienes monitorean de manera activa la acción colectiva y el comportamiento de los individuos rinden cuentas ante ellos o son ellos mismos.
- 5- Sanciones graduadas: Los individuos que rompen las reglas operativas serán sancionados (dependiendo de la gravedad y del contexto de la infracción) por parte de los apropiadores/as, funcionarios/as correspondientes o ambos.
- 6- Mecanismos de resolución de conflictos: Deben existir mecanismos que permitan la resolución rápida, flexible y eficaz de los conflictos.
- 7- Reconocimiento mínimo de organización: Los derechos de los apropiadores/as a crear sus propias instituciones no son cuestionados por autoridades gubernamentales externas.
- 8- Entidades anidadas: Cuando un recurso es complejo y duradero, deben establecerse las normas de la organización a través de entidades anidadas en distintos niveles que les permitan una mejor organización.

Cabe destacar que respecto a los puntos 4 y 5, (Ostrom, 2011) analiza que “Cuando se realiza monitoreo interno como parte de un puesto de responsabilidad frente a otros apropiadores, varios mecanismos incrementan las recompensas por hacer un buen trabajo o exponer a los negligentes, contra el riesgo de perder sus cargos” y que “cuando un individuo es aprehendido por un monitor/a local tras sucumbir a la tentación de sucumbir las reglas se producen 3 efectos 1) impedirá que continúe la acción 2) transmitirá la información de que si otra persona inflige las reglas será sorprendido/a, lo que aumenta la confianza en el nivel de cumplimiento y 3) se impondrá algún tipo de sanción además de la pérdida de reputación relacionada con la confiabilidad”.

Podemos deducir que Ostrom no especifica un modelo concreto sino unas reglas de funcionamiento para las instituciones de acción colectiva en el caso de los RUC

(aunque pueden extrapolarse a otros casos organizacionales) y que, por lo tanto, los modelos concretos son aplicaciones a casos particulares de un recurso.

Nuestro objetivo en los capítulos siguientes será comprobar si el modelo de la Quintuple Estructura, aplicado por el Movimiento Laico y Progresista durante más de 20 años, cumple con las reglas propuestas por Ostrom.

Para ello en el siguiente capítulo explicaremos exhaustivamente en qué consiste dicho modelo para posteriormente analizar el grado de cumplimiento de cada una de las reglas y realizar las conclusiones pertinentes.

III. PRESENTACIÓN MODELO QUÍNTUPLE ESTRUCTURA

Para el presente trabajo hemos decidido analizar el modelo de la Quíntuple Estructura ya que entendemos que desde un punto de vista empírico ha demostrado su eficacia en los distintos ámbitos donde se ha aplicado con resultados participativos muy interesantes.

Creemos que el estudio de este caso puede ser relevante para la teoría de la empresa ya que, por un lado, hay elementos de dichas teorías que se pueden incorporar a las organizaciones que analizamos en el presente trabajo y, por otro lado, hay muchas cuestiones de gestión organizacional que son perfectamente extrapolables a la empresa privada.

Antes de comenzar con la presentación de los elementos del caso vamos a realizar una explicación del contexto en el que se ha aplicado esta metodología, del recorrido histórico de la misma y de las Organizaciones que la llevan a cabo.

Historia y contexto de la aplicación de la Quíntuple Estructura

La Quíntuple Estructura es una metodología de participación que nace de la experiencia de la Federación de Casas de Juventud de Aragón (FCJA), así como de la experiencia asociativa de José Luis Palacios Vadillo¹, quien la idea y desarrolla.

Durante los años 80, tanto en Aragón como en el resto del Estado, se empiezan a desarrollar las políticas integrales de juventud (Ayuntamiento de Zaragoza, 1987), las cuales pretenden dar las condiciones necesarias para que la juventud pueda desarrollar sus procesos vitales y concluir con el acceso a la vida adulta a través de la emancipación.

En este contexto se invierten recursos públicos en políticas de juventud como nunca antes se había hecho y empiezan a proliferar casas de juventud por todo el territorio español y se crearon instituciones y plataformas juveniles como los Consejos de la Juventud².

¹ José Luis Palacios Vadillo es la persona que ideó y desarrolló la metodología de la Quíntuple Estructura. Diplomado en magisterio por la Universidad de Zaragoza y Educador Social habilitado por el colegio de educadores sociales de Galicia. Ha militado y participado en movimientos sociales y organizaciones desde su adolescencia y juventud. Empezó su militancia en torno al PTE (Partido del Trabajo de España) dirigiendo y participando activamente en las movilizaciones juveniles de finales del franquismo. A partir de los años 80 comenzó a trabajar en la red de casas de la Juventud. En 1987 participó en la creación de la Federación de Casas de Juventud de Aragón y Zaragoza coordinándola desde ese momento hasta su disolución en 1997. Desde 1997 organizó la creación del Movimiento Laico y Progresista de Aragón (MLPA) que engloba una decena de asociaciones progresistas y que coordina desde entonces. Actualmente compatibiliza la coordinación del MLPA con su trabajo como técnico de participación ciudadana en la Comarca de Tarazona y el Moncayo.

² El Consejo de la Juventud de España se creó en 1982 y los consejos de la Juventud de Aragón y Zaragoza en 1985.

En Zaragoza este proceso se culminó con la redacción del Plan Joven de 1987 y la creación de una red de casas de juventud en la ciudad en las que los/as jóvenes autogestionaran los espacios y las actividades que se ahí se desarrollarían. La responsabilidad de la gestión de estos espacios fue asumida por José Luis Palacios y pronto comenzaron a abrirse decenas de casas de juventud por toda la ciudad con la característica de que los/as propios jóvenes eran quienes las gestionaban.

Durante principios de los años 90 el proceso de apertura de casas de juventud se fue extendiendo por toda la comunidad autónoma y para 1995 había más de 120 casas abiertas en Aragón con 96 educadores/as que desarrollaban actividades con un total 233.235 participantes³.

En el proceso de creación y gestión de estas casas es cuando se desarrolla la metodología de la Quíntuple Estructura y se demuestra, por sus resultados excepcionales, la eficiencia de la misma convirtiéndose en un referente estatal y expandiéndose por el resto de las comunidades autónomas.⁴

Los cambios políticos ocurridos en España, Aragón y Zaragoza a mediados de los años 90 con la victoria del Partido Popular en todas las instituciones hicieron que los nuevos gobiernos decidieran no continuar con el apoyo a esta federación de casas de la juventud y acabara cerrando en 1997.

Tras este proceso de cierre, las personas que dirigían esta federación impulsaron la creación del Movimiento Laico y Progresista con el apoyo de las centrales sindicales UGT y CC.OO. Este movimiento, utilizando la misma metodología que la empleada en las Casas de Juventud, buscaba la autoorganización de los jóvenes a través del asociacionismo. En 1998 Comisiones Obreras abandonó el apoyo inicial y la Unión General de Trabajadores se quedó como único apoyo a dicho conglomerado asociativo aplicando la Quíntuple estructura a su departamento de juventud⁵.

Actualmente, en el MLPA participan, entre otras, las siguientes asociaciones:

³ Datos de la FCJA recogidos en la Agenda de Casas de Juventud de 1995.

⁴ En 1994 se crea la Associació de Casals de Joves de Catalunya (ACJ), también se empiezan a abrir Casas de Joves en la Comunidad Valenciana. En ambos casos usan la metodología de la Quíntuple Estructura.

⁵ Actualmente José Antonio Gadea, autor del presente TFG es el responsable del departamento de Juventud de la UGT- Aragón

-Asociación MOVIDA (integrada en la coalición electoral Estudiantes en Defensa de la Universidad) que es la asociación de estudiantes más representativa de la Universidad de Zaragoza⁶.

-Federaciones de estudiantes FADEA, FAPAE y FAAEA que trabajan en más de 20 IES de toda la comunidad autónoma y tienen el 100% de la representación en el Consejo Escolar de Aragón,

-Asociación Mujeres Libres, de carácter feminista, que forma parte de la Coordinadora de Organizaciones Feministas de Zaragoza.

-Asociación Magenta colectivo LGTB, formando parte de la Federación Estatal de Lesbianas Gais, Transexuales y Bisexuales (FEGTB) y de la plataforma zaragozana del 28-J.

-Asociación juvenil colectivo saharauí LEFRIG que es la única asociación de jóvenes Saharauis de Aragón.

-Asociación juvenil INTEGRA- Voluntariado joven, que desarrolla decenas de campañas de sensibilización entre los jóvenes de todo Aragón.

-Departamento de Juventud de UGT-Aragón.

Durante el año 2016, el conjunto del Movimiento Laico y Progresista realizó un total de 1.499 actividades con 14.077 participantes entre todas ellas⁷.

Es indudable el éxito organizativo del MLPA durante los 20 años de existencia y el éxito previo de la FCJA durante los 10 años que existió.

Desde mi punto de vista este éxito es atribuible a la metodología organizativa empleada por dichas organizaciones y entidades que ha hecho que perduren mientras otras similares han fracasado o desaparecido en similares circunstancias⁸ (Fundación PwC, 2014) .

Fuentes teóricas

La Quintuple Estructura tiene sus fuentes metodológicas en las Organizaciones obreras de finales del siglo XIX y principios del XX (Palacios, 2017). Especialmente en las

⁶ Desde 1997 ha sido la fuerza más votada de la Universidad de Zaragoza. En las elecciones de 2016 obtuvo el 46,66% de los puestos de estudiantes y la segunda candidatura el 12,22%

⁷ Datos extraídos de la ficha FRA (ficha resumen actividades), de control interno del MLPA.

⁸ Según un estudio de Instituto de Innovación Social de Esade, la Fundación PwC y la Fundación La Caixa entre el 20 y 30% de las entidades sociales han desaparecido durante la crisis <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>

Juventudes Socialistas Unificadas (JSU) de mediados de los años 30 en España y de la metodología de la Animación Sociocultural en lo referente a la gestión de grupos y liderazgos, especialmente de autores como Ezequiel Ander-Egg y José Ángel Giménez Alvira.

Lo interesante de las organizaciones obreras del siglo XIX y principios del XX fue su capacidad para involucrar en la actividad diaria de la Organización a personas que militaban sin ningún tipo de contraprestación económica, incluso exponiéndose a la persecución ya que dichas organizaciones permanecieron durante décadas en la clandestinidad.

Estas organizaciones de carácter marxista desarrollaron el concepto de que “a cada militante hay que darle una tarea y a cada cuadro una responsabilidad”. Esta máxima es aplicada en la Quintuple estructura, ya que como veremos el diseño organizativo contempla en un primer lugar que cada persona implicada en la acción colectiva debe tener un papel en la misma y que aquellas que participan más activamente deben soportar el grueso de las responsabilidades organizativas.

La influencia de las JSU da alguna de las claves del éxito de esta metodología organizativa. En los años 30 esta organización se dedicó a crear grupos de deporte, música, excursiones en los que los/as jóvenes participaban de acuerdo a sus intereses. Esta metodología consiguió que las JSU fueran la organización política-juvenil⁹ más grande durante la II República.

Santiago Carrillo refiriéndose a las JSU en sus memorias dice lo siguiente (Carrillo, 1993): “El nuevo tipo de organización, su amplio carácter juvenil, sus formas de organización flexibles y autónomas, sus actividades culturales, deportivas y artísticas levantaron algún comentario maledicente entre los que veían con recelo la unidad: se referían a nosotros como <<la juventud alegre y confiada>> , más lo cierto es que al estallar la guerra civil decenas de miles de jóvenes estaban concienciados para tomar las armas y luchar en defensa de la República”.

La Quintuple Estructura aplica de esta experiencia una premisa definitoria de dicha metodología “no todos/as los/as jóvenes quieren participar en lo mismo ni en igual

⁹ Distintas fuentes estiman que las JSU tenían en torno a 250.000 afiliados frente a los 10.000 de las JCI (Juventudes del POUM).

medida” (Palacios Vadillo, 2005) por lo que será clave en el diseño organizacional tener esto en cuenta creando estructuras que permitan la mayor participación posible.

La metodología usada por estas Organizaciones tampoco puede ser entendida sin mencionar la metodología de la Animación Sociocultural.

Ezequiel Ander-Egg define la animación sociocultural como: “Una tecnología social que basada en una pedagogía participativa tiene como finalidad generar procesos de participación social para mejorar la calidad de vida y / o transformar la realidad.” (Ander-egg, 1987). Según esta definición será clave buscar siempre el máximo nivel participación posible de cada una de las personas involucradas en la Organización y no solo un mayor número de participantes.

Metodología Quintuple Estructura

La metodología de la Quintuple Estructura tiene dos partes diferenciadas de acuerdo al desarrollo hecho por José Luis Palacios y a la aplicación en las organizaciones que la desarrollan (Palacios Vadillo, 2005).

Una que responde a la arquitectura organizacional en la que se establecen 5 estructuras que se dan en la Organización y que deben ser coherentes entre sí. La estructura de participantes, la estructura de actividades, la estructura funcional, la estructura orgánica y la estructura de recursos. Todas las Organizaciones, apliquen o no la Quintuple Estructura, tienen estos cinco elementos en su definición, sin embargo, el observarlas, analizarlas y ser conscientes de su existencia nos permite alcanzar una coherencia consciente entre las mismas.

La otra parte de la metodología podemos encuadrarla en el desarrollo de los grupos y las personas dentro de la Organización y nos permitirán observar las motivaciones de las personas, alinearlas con los objetivos de la entidad y permitir un monitoreo efectivo entre los distintos miembros y grupos.

Por último, cobrará especial relevancia la medición de resultados y el compromiso de los miembros de la Organización con los objetivos establecidos por lo que esta metodología ha diseñado un sistema de medición de objetivos que permite observar las posibles desviaciones que se puedan dar.

Comenzaremos explicando las distintas estructuras que definen dicha metodología.

Gráfico 3.1 Modelo de la Quintuple Estructura



Fuente: Sesión Educación no formal, ETL redes para la transformación social

Estructura de participantes

Es la estructura principal de este modelo, a raíz de ésta surgen el resto de estructuras (Palacios, 2017) ya que guardan una coherencia total con la misma.

En una Organización, y en cualquier proyecto participativo existen distintos niveles de participación en función de lo dispuestas que estén las personas a participar, de la formación recibida, del tiempo que dispongan, de la trayectoria en la entidad y del compromiso con la misma.

Por lo tanto, resulta conveniente, tal y como hace Palacios, segmentar los niveles de participación en función de la implicación de las personas y crear distintas tipologías de participantes para así ofrecer una posibilidad de compromiso a cada uno de acuerdo a sus necesidades de participación.

En la mayoría de asociaciones, los espacios de participación estatutarios resultan claramente insuficientes para cumplir con dicho objetivo ya que generalmente cuentan con una asamblea, en la que participan todos/as los/as miembros, y una junta directiva en la que sólo participan de forma activa unos/as pocos/as representantes elegidos por dicha asamblea¹⁰. Es decir, hay un grupo, por lo general pequeño que tiene un nivel muy alto

¹⁰ Sacado del “modelo de estatutos” de una asociación que aparece en la web del Gobierno de Aragón

de participación y otro, con el resto de personas que apenas tienen reconocidos derechos de participación.

En este contexto es necesario analizar la estructura real de participantes ya que las estructuras antes descritas no satisfacen los niveles potenciales de participación al haber personas que, sin tener el compromiso, por ejemplo, para estar en una junta directiva quieran participar más que en una asamblea una vez cada al año.

Y, es más, habrá personas que quieran participar en las actividades organizadas por la asociación que ni siquiera quieran ser socias de la misma o que todavía no sean conscientes que quieren participar de forma más activa.

Por lo tanto, Palacios (Palacios Vadillo, 2005) (Escuela de Tiempo Libre Redes para la transformación social, 2003) propone la siguiente segmentación en el ámbito de la participación juvenil. Denominándola la “pirámide de participación”:

-Líderes y directivos/as juveniles: Son los/as jóvenes susceptibles de participar en una estructura juvenil en calidad de líderes sociales o directivos/as. Estas personas suelen tener una personalidad que les permite poder convertirse en agentes activos en un grupo social.

-Activistas: Sin la potencialidad de asumir la dirección de proyectos asociativos, son jóvenes activos/as, con capacidad para inducir a otros/as jóvenes a hacer acciones, actividades con un componente colectivo.

-Miembros de grupos estables: Son los/as jóvenes que participan de forma continua en una actividad con un cierto nivel de compromiso. A menudo su interés es temático y sólo participan en aquello por lo que están ligados a la Organización.

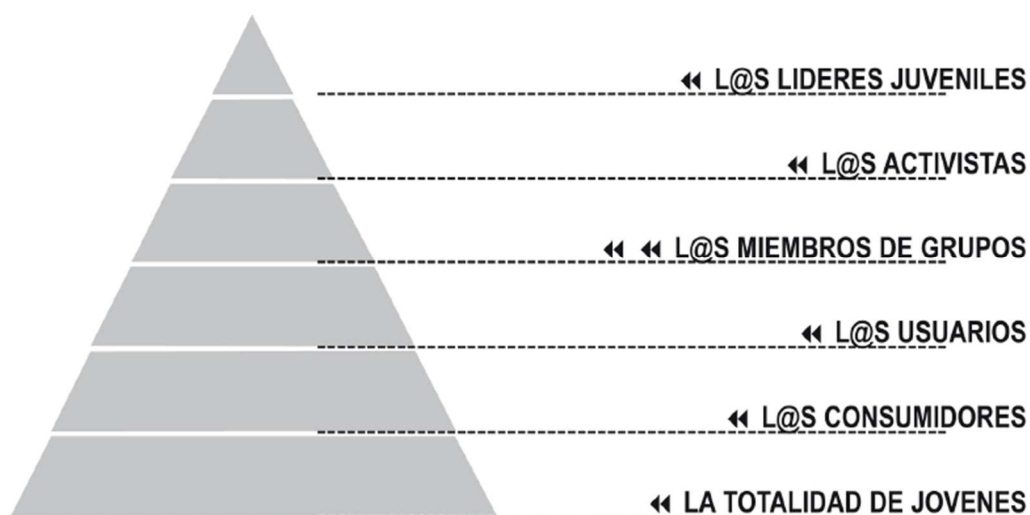
-Usuarios/as: Aquellos/as jóvenes que participan con cierto nivel de asiduidad en las actividades juveniles y los servicios ofertados por la entidad.

-Consumidores/as: Son las personas que consumen la actividad realizada por la entidad o grupo de forma ocasional.

-Totalidad de los/as jóvenes: Son todos los/as jóvenes que corresponden a nuestra población diana, aunque no participen en la entidad. Que no participen no significa que no haya que tenerlos en cuenta.

Así pues, la participación, a través de las distintas potencialidades de cada uno de los tipos de usuarios, se estructuraría de en forma de pirámide según el número de jóvenes dispuesto a participar en cada nivel de la pirámide.

Gráfico 3.2 La pirámide de la participación



Fuente: Sesión educación no formal, ETL Redes para la transformación social

Estructura de actividades

Observando los niveles de participantes que hemos descrito anteriormente parece lógico que para cada tipología de participante hay que diseñar un tipo de actividad de acuerdo con su motivación y capacidad.

Resultaría poco adecuado, por ejemplo, ofrecer solamente actividades de consumo a los/as líderes juveniles ya que pronto se aburrirían y no sentirían cumplidas sus expectativas por lo que abandonarían en proyecto. Del mismo modo, también sería un fracaso ofrecer actividades de dirección a los/as usuarios o consumidores ya que no tendrían el compromiso suficiente para llevarlas a cabo o no tendrían las capacidades para hacerlo de forma que estas actividades fracasarían.

El modelo de la Quíntuple Estructura contempla por lo tanto la siguiente estructura de actividades dirigida a las distintas tipologías de usuarios:

-Actividades de dirección: Son aquellas actividades relacionadas con la dirección y la gestión de la entidad. En nuestro modelo se realizan reuniones semanales de coordinación. Van dirigidas a los/as líderes juveniles y activistas más comprometidos.

-Actividades de tarea: Estas actividades conllevan la asunción de responsabilidades concretas decididas en un grupo de trabajo. Se dirigen especialmente hacia los/as activistas.

-Actividades de grupo: Estas actividades son las actividades regulares que realiza un grupo concreto dentro del mismo. Por ejemplo, en el caso de un equipo de fútbol serían los entrenamientos y partidos que juegan. Serán las actividades principales que realizarán los/as miembros de los grupos estables.

-Actividades de uso: Estas actividades irán destinadas a los/as usuarios que pueden existir en torno a la actividad de la Organización. Ejemplos de este tipo de actividades serían un curso temático, una cena o un servicio de la asociación.

-Actividades de consumo: Son actividades abiertas y multitudinarias dirigidas a cualquier joven que quiera participar. Van orientadas a los/as consumidores.

-Actividades de recepción: Son aquellas dedicadas a recepción de los impactos publicitarios. Van orientadas a la población en general.

Así pues, para cada nivel de participación la Organización realizará una tipología de actividad. En el caso de no ofertar actividades para ese nivel de participación no podemos esperar que existan participantes con ese compromiso y dejaríamos desatendido una parte del segmento poblacional dispuesto a involucrarse de alguna forma en la entidad.

Es más, deberemos analizar de forma intensiva si las actividades que se llevan a cabo cumplen con las motivaciones, intereses y capacidades de los potenciales individuos ya que en el caso de que no sea así, éstos tenderán a disminuir su implicación y a manifestar comportamientos oportunistas.

Estructura funcional

De acuerdo a los niveles participativos, las funciones que desempeñan las personas involucradas en la Organización serán distintas, así como su nivel de responsabilidad en el desempeño institucional.

Los distintos niveles de participación elaborarán los planes correspondientes a su nivel de involucración. Por un lado, no resultaría adecuado que las personas que pertenecen a los grupos estables elaboren el plan de financiación de una entidad, por ejemplo, ya que éstos no tienen una visión global de toda la actividad que ejecuta y tienen incentivos a financiar su grupo por encima de los recursos dedicados al resto de niveles participativos.

Del mismo modo que tampoco tiene sentido que los/as líderes juveniles sean quienes programen, por ejemplo, el calendario de ensayos de un grupo estable de teatro.

En este sentido será necesario dotar de una estructura funcional con distintos niveles que tenga en cuenta todos los potenciales de participación y diseñar aquellos soportes funcionales que permitan la planificación para cada grupo de participantes.

También tendremos que tener en cuenta que hay acciones o actividades, como el plan anual de la asociación o el plan de comunicación, que requerirán la participación de todos o varios niveles de la pirámide por lo que habrá que tener espacios y soportes que vayan dirigidos a todos los grupos.

Estructura orgánica

Aunque Palacios no se detenga especialmente en esta estructura. Nos centraremos especialmente en hacer un análisis un poco más extenso de acuerdo de la misma utilizando como ejemplo la estructura de la de la extinta FCJA y, sobre todo, la del actual MLPA ya que entendemos que el análisis de esta estructura es bastante relevante de acuerdo con los principios de diseño institucional enumerados por E. Ostrom.

Completaremos este apartado con la explicación, más adelante, de las Unidades Operativas de Actuación (UOAs).

Por un lado, debemos diferenciar entre la estructura orgánica estatutaria de la estructura orgánica que se dote la organización, ya que, aunque por estatutos tenga que tener unos órganos fijos y obligatorios (asamblea, junta directiva...) nada impide que se tomen acuerdos para crear otros órganos de carácter más flexible que se adapten a las responsabilidades de los/as participantes.

En el caso del proyecto de la Federación de Casas de Juventud de Aragón, cada casa de juventud establecía 3 niveles orgánicos, la junta directiva, los grupos de tarea y los grupos estables dirigidos a los tres primeros niveles de participación.

Nos centraremos más detenidamente en la estructura orgánica de la que se ha dotado el MLPA¹¹ ya que el autor del presente trabajo puede aportar más información al pertenecer a su equipo directivo.

¹¹ Corresponde al organigrama del Curso 2014/2015

Hay que hacer notar que dada la idiosincrasia de cada una de las asociaciones que la componen no es una estructura uniforme para todas sin embargo sí que tienen todas en cuenta la adaptación a los distintos niveles de la pirámide de participación.

En primer lugar, se encuentra el ECODIR (Equipo de dirección del MLPA), este órgano compuesto actualmente por ocho personas es el que se encarga de la dirección y coordinación de todas las entidades que participan en el Movimiento Laico y Progresista. Forman parte del mismo quienes tienen más responsabilidad en la organización reuniéndose semanalmente o bisemanalmente.

Tras este órgano existe el ECOMJALP (Equipo de coordinación del Movimiento Juvenil Aragonés Laico y Progresista). Aquí participan aquellas personas con un nivel mayor de involucración en las asociaciones juveniles. Coordinan el trabajo que realizan estas asociaciones reuniéndose semanalmente.

Por otro lado, están los equipos de coordinación de las asociaciones estudiantiles, que se reúnen semanalmente en el ECOUNIV (Equipo de coordinación de Universidades) y en el ECOEEMM (equipo de coordinación de Enseñanzas Medias). En estos órganos, que se reúnen semanalmente, participan los/as coordinadores/as de centro (escuela, facultad o instituto) y de zona (que engloban varios centros). Toman las decisiones operativas relativas a su asociación.

En cada centro hay un equipo de trabajo denominado UOA (Unidad Operativa de Actuación) que es la que desarrolla el trabajo en cada facultad, escuela o instituto. Se componen de los/as voluntarios/as que participan en la asociación, que conforman los niveles de activistas y grupos estables en la pirámide de participación. Se reúnen semanalmente en los espacios donde trabajan. Cada UOA tiene un/a coordinador/a (en algún caso 2) y los/as coordinadores/as de zona coordinan varias UOAs ya que son las personas que tienen una mayor responsabilidad en la organización.

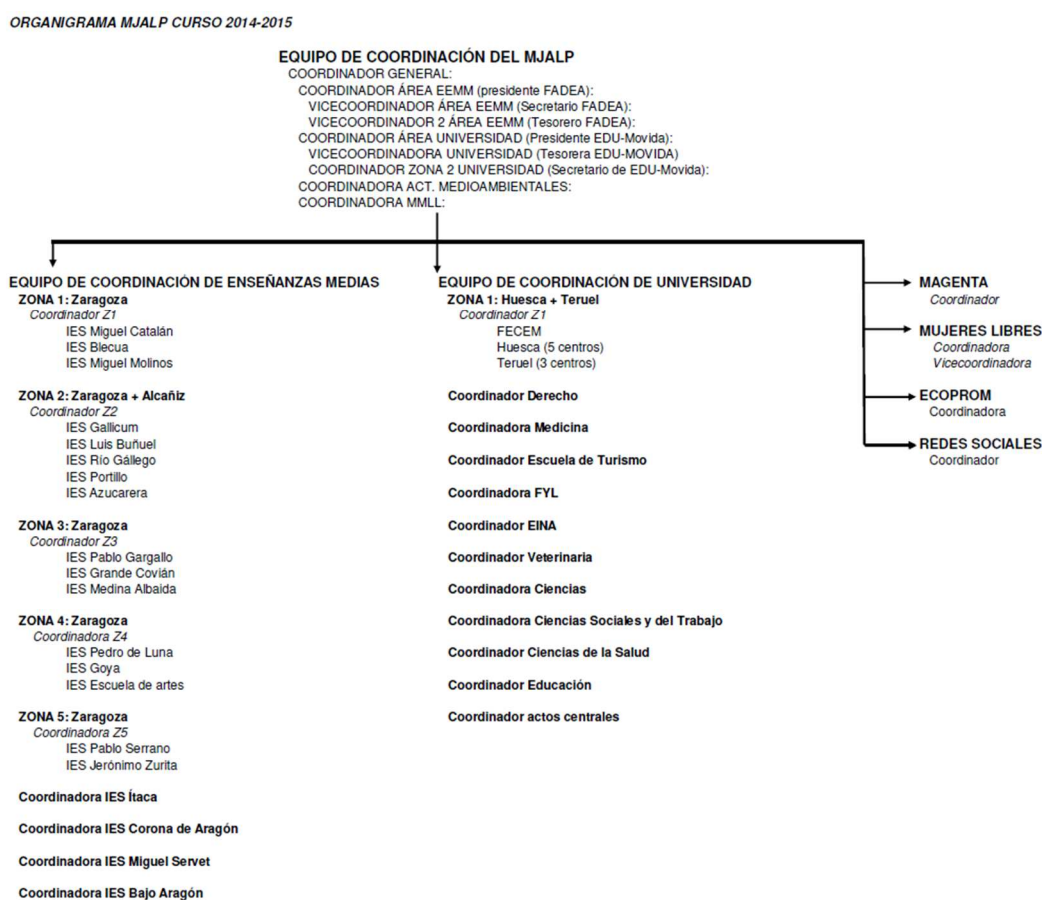
Cabe destacar que las asociaciones más pequeñas carecen de un equipo de coordinación como tal (aunque sí coordinador/a) y que los/as participantes se reúnen semanalmente conformando una única UOA.

Hay dos cuestiones relevantes en el análisis de esta estructura. La primera es que cada nivel orgánico se corresponde con los niveles de participación de la denominada pirámide de participación, es decir tiene plena coherencia con la estructura de participantes, de actividad y funcional.

La segunda es que el modelo orgánico es muy flexible renovándose todos los años de forma que se adapta a los cambios que se dan en su entorno creando espacios para las personas que van adquiriendo responsabilidades¹². Sin embargo, mantiene un núcleo de responsabilidad que permite a las organizaciones tener estabilidad todos los años.

La siguiente figura es el organigrama juvenil del MLPA en el curso 2014/2015 eliminando los nombres de los participantes. Cada coordinador/a corresponde con una persona y cada nombre de centro con una UOA.

Gráfico 3.3 Organigrama MJALP 2014/15.



Fuente: documento interno MLPA/propia

Estructura de recursos

La última estructura corresponde a la asignación de recursos financieros, materiales y humanos de la asociación. Según Palcios (Palacios Vadillo, 2005) estos recursos deberán prestar “un destino acorde a los distintos niveles de participación y en función de los objetivos que derivan de nuestra misión”.

¹² Esto lo desarrollaremos con más detenimiento cuando expliquemos los procesos de endiracción.

Es decir, deberá existir una coherencia total con el resto de estructuras del modelo.

Por ejemplo, si queremos llegar a la población diana será necesario que destinemos una parte de los recursos a la publicidad. Sin embargo, si destinamos la totalidad de los recursos a este fin desatenderemos el resto de niveles de participación ya que será también necesario destinar parte de los recursos para alquiler de espacios para que puedan reunirse los grupos estables o para la contratación de monitores/as para la realización de las actividades.

Por lo tanto, cuando planifiquemos y evaluemos la actividad desarrollada por nuestra organización será necesario observar si estamos destinando los recursos de una forma eficiente en consonancia con el resto de estructuras de la Organización.

Consideraciones sobre las estructuras

El diseño organizacional descrito a través de las cinco estructuras tiene como punto clave la coherencia entre las mismas. Según Palacios (Palacios Vadillo, 2005) “funciona como un sistema, y como tal, sus elementos soportan una coherencia transversal: un corte imaginario que pone con relación a dos elementos presenta una relación congruente”.

Muchos manuales de diseño organizacional (Milgrom & Roberts, 1993) y de gestión de recursos humanos (Dolan, Schuler, Jackson, & Valle Cabrera, 2007) contemplan elementos comunes a la Quíntuple Estructura (distintos niveles de responsabilidad, acciones dirigidas a distintas personas, trabajo por grupos...) sin embargo, el elemento clave de este modelo es la coherencia transversal que tiene en el diseño institucional.

Para que este modelo tenga un carácter holístico es necesario completar la parte descrita de arquitectura organizacional con otra de carácter más práctico en lo relativo a la gestión, ambas partes por lo tanto formarían un todo indivisible que en su conjunto correspondería a la teoría de la Quíntuple Estructura.

Trabajo a través de UOAs

Como hemos adelantado anteriormente las Unidades Operativas de Actuación es la base donde se desarrolla la acción organizativa.

Según Palacios “Una UOA, unidad operativa de actuación, es el órgano básico desde donde una asociación sustancia su actividad. Una UOA, unidad operativa de actuación, es el órgano básico desde donde una asociación sustancia su actividad”. (Palacios, 2017)

Estos órganos son grupos de trabajo que se reúnen y realizan las actividades en los espacios donde trabaja la asociación (centros educativos, centros de trabajo, barrios...). Normalmente están formados por grupos de entre 4 y 15 voluntarios/as que se reúnen semanalmente y desarrollan las funciones de la organización.

Para Palacios (Palacios, 2017), ante la situación de crisis del tejido social, desde los años 80 y ante la dejación de funciones de parte de sus líderes, durante los últimos 30 años ha habido un proceso de “ciudadanización” que consistiría en que las organizaciones han dejado de trabajar en sus lugares “naturales” y han creado estructuras centralizadas que las han alejado de la realidad social.

Por ejemplo, muchas asociaciones han dejado de trabajar por barrios creando asambleas de ciudad u otras, de carácter educativo, en lugar de crear estructuras por centros, han renunciado a ello organizándose a nivel de toda la Universidad o de todos los institutos.

Este proceso ha hecho que la capacidad real de las organizaciones disminuya, al realizarse una acción de tamaño más considerable donde antes se realizaban decenas de ellas, y se enmascara la falta de realidad de una organización o de un movimiento en un órgano donde participan personas de un espacio territorial mayor.

Como contraposición a este proceso se crea la UOA. Desde el MLPA se explica qué es una UOA en los siguientes términos¹³:

- “Desde estos núcleos se piensa, se ejecuta y se valora la acción del movimiento”
- “La acción se encuadra en los parámetros del plan de acción elaborado al inicio de curso, de sus principios y líneas estratégicas”.
- “La UOA facilita y garantiza la eficacia de la acción, sin este nivel operativo no habría actuación”.
- “Sin ellas, sólo habría jefes, no indios: la dramática situación de la realidad juvenil”.
- “La funcionalidad de la UOA está determinada por una decena de claves metodológicas. Su cumplimiento garantiza el éxito”

¹³ Anexos II y III: Presentación “la unidad operativa de actuación”, ETL Redes para la transformación social

Así pues, el trabajo a través de UOAs se sustenta en torno a 10 claves metodológicas que explican el éxito de este sistema organizativo. Estas claves serían las siguientes¹⁴:

- 1- Existencia de un coordinador/a: Esta persona debe querer asumir la responsabilidad, los objetivos y metodología empleada, poseer cierta capacidad de liderazgo y organizativa y tener disponibilidad y dedicación.
- 2- Existencia de una sede: Debe tener los medios necesarios para poder realizar su actividad (p.e. Ordenador y teléfono, espacio para reunirse...)
- 3- Existencia de un plan de actuación de la asociación: En el que se incluyan programas que desarrollen las áreas de actuación y la acción de las UOAs.
- 4- Existencia de un equipo de coordinación de la asociación: Debe estar compuesto por militantes dispuestos a asumir la responsabilidad de la dirección de un programa. Coordinarán la acción de las UOAs y estará compuesto por entre 5 y 10 personas (aunque el número puede ser flexible en función de la realidad asociativa). En todo caso desarrollará su actividad como grupo de trabajo y debe estar cohesionado.
- 5- Existencia de una reunión semanal. Tanto del equipo de coordinación como de las UOAs, con un orden del día fijo y contemplando siempre la revisión de acuerdos como primer punto.
- 6- Existencia y utilización de soportes funcionales “cumplimentados” al nivel de militantes y coordinadores/as: Para cada nivel debe existir soportes que faciliten la acción del colectivo (ficha de planificación, de evaluación, de actividad...) y deben contemplar la consecución de objetivos concretos.
- 7- Existencia de jornadas de planificación/evaluación/formación cuatrimestrales: Estas jornadas deben estar dirigidas a todas las estructuras de la organización y se deben aprobar los planes y acciones generales que después desarrollarán las UOAs, de forma que todo el mundo es partícipe de la toma de decisiones y las personas que integran la organización se cohesionen.
- 8- Curricularizar la acción: Insertándola en la actividad del centro donde trabaja la UOA de forma que se integre con la acción desarrollada en el lugar donde el equipo realiza su acción.

¹⁴ Anexos II y III: Presentación “la unidad operativa de actuación”, ETL Redes para la transformación social

- 9- Existencia de un área de acción excluyente: Cada UOA tiene que tener un espacio de acción diferente evitando que se produzcan intersecciones entre dos UOAs.
- 10- Crecimiento de UOA por arborización o mitosis: Cuando una UOA crece y hay dos liderazgos ésta debe crecer dividiéndose. Por ejemplo, si en una Facultad hay dos edificios y una UOA crece y tiene dos personas con capacidad de liderar deben dividirse en dos equipos (por edificios) de forma que nos acerquemos a la estructura arbórea del área de actuación.

Si analizamos estas reglas de funcionamiento de una UOA veremos que se corresponde con las estructuras descritas en los apartados anteriores y que facilitan la acción de la organización, siendo flexible y permitiéndole crecer.

Cabe destacar, como veremos en el análisis del presente modelo según las reglas establecidas por Elinor Ostrom para la acción colectiva, que el trabajo a través de UOAs y las reglas de funcionamiento de las mismas, facilitan la monitorización de la acción, respaldan la asunción de responsabilidades y evitan la figura del free-rider o gorrón.

Objetivos patentes y latentes

Una de las cuestiones que la teoría de la Quíntuple Estructura tiene en cuenta son las motivaciones que llevan a las personas a trabajar en la acción colectiva.

Frente a ciertas teorías clásicas que simplifican el aspecto de las motivaciones considerando que los individuos son perfectamente egoístas y que sus beneficios individuales se pueden medir y monetizar (Williamson, 1975), se han producido distintas críticas como la hecha por Ostrom que contempla que (Ostrom, 2011) “Las predicciones según las cuales los individuos no crearán, no se comprometerán de antemano y no supervisarán sus propias reglas para cambiar una estructura de situaciones de interdependencia, con el fin de obtener beneficios conjuntos, sin incompatibles con la evidencia de individuos que han superado estos problemas, aunque otros no lo hayan conseguido”.

Según Palacios “Otros problemas conceptuales los encontramos en el incorrecto tratamiento de los intereses patentes y latentes de los jóvenes”, es decir que cuando organizamos la acción colectiva debemos tener en cuenta dichos intereses, ya que en caso de que no lo hagamos corremos el riesgo de fracasar en la misma.

Según esta teoría los miembros de un equipo humano tienen objetivos patentes y latentes. Los patentes son aquellos que se corresponden con los objetivos de la organización, y por lo tanto, se muestran mientras que los latentes son aquellos que pertenecen a un ámbito privado del individuo, que no tienen que ver con la tipología de la entidad (ser reconocido, buscar un grupo de amigos, los incentivos económicos...)¹⁵.

La clave del análisis de los objetivos patentes y latentes es que debemos buscar un equilibrio entre ambos tipos de objetivos para evitar que “vuelque” o se “hunda” nuestra misión.

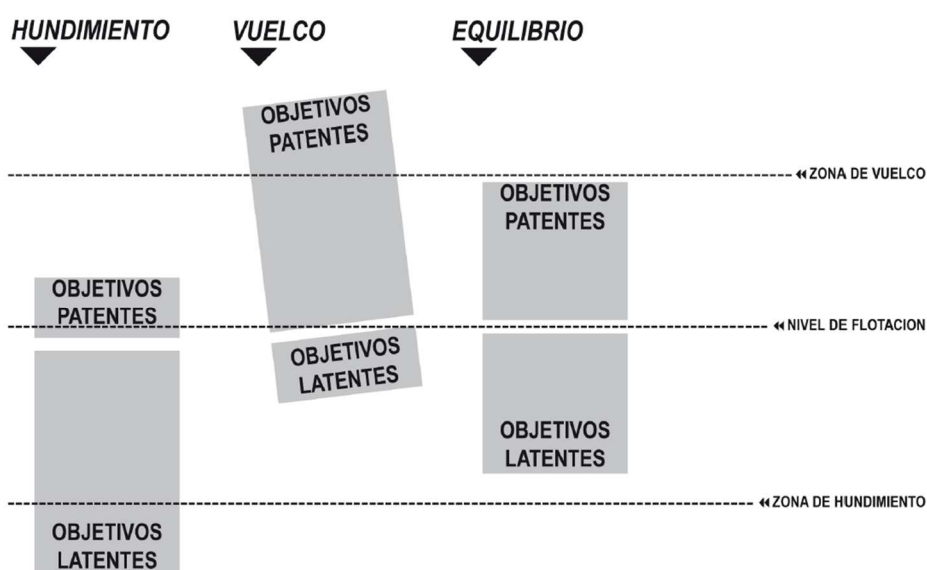
Según Palacios (Palacios, 2017) “Este análisis tiene que ver con la aceptación, en principio como algo normal y no negativo, de la presencia de estos dos tipos de objetivos en nuestra población diana. Se trata de actuar a partir del desequilibrio que pueda existir entre estos tipos de objetivos. Compensándolos para evitar el “hundimiento” por mayor peso de los latentes o “vuelco” por el de los patentes. Es lo que hemos definido como Principio de Arquímedes en la QE”

Es decir, cuando sólo damos salida a los objetivos latentes (aquellos que satisfacen las necesidades individuales) se produce un hundimiento de la misión (nos alejamos al cumplimiento de la misma y a los objetivos planteados), mientras que si sólo damos salida a los objetivos patentes se produce un vuelco de la misión (tampoco cumplimos los objetivos planteados ya que las personas no tienen incentivos a mantenerse en la organización a largo plazo).

La clave, por ello, consiste en el análisis de los objetivos latentes y patentes de los individuos y en adecuar nuestra actividad hacia el cumplimiento de ambos tipos de objetivos y por lo tanto buscar un equilibrio que permita a la organización el cumplimiento de los objetivos y a los individuos los suyos particulares.

¹⁵ Anexo IV: Presentación “El principio de Arquímedes”, ETL Redes para la transformación social.

Gráfico 3.4 Equilibrio objetivos latentes y patentes



Fuente: Sesión Educación no Formal, ETL Redes para la transformación social

El continuo afectivosexual

Una de las claves, relacionadas con la teoría de grupos, que explican el éxito o no de una organización es el análisis del continuo afectivosexual.

Toda organización tiene un componente afectivosexual en el propio desarrollo de su acción. Como grupos humanos nos relacionamos y creamos relaciones interpersonales (amistad, compañerismo, relaciones sexuales, amor...) y estas relaciones afectan de forma importante a las motivaciones de los individuos.

Podemos diferenciar tres situaciones en el análisis del continuo afectivosexual de una organización¹⁶:

-Insuficiencia: En esta situación no se producen relaciones afectivosexuales entre los miembros, solamente se dedican a la realización de las tareas individuales sin tener relación más allá que el tiempo y las tareas que comparten en la Organización. En este caso, al no crearse relaciones acordes con las demandas y necesidades de los miembros del grupo, éste acaba disolviéndose y desapareciendo.

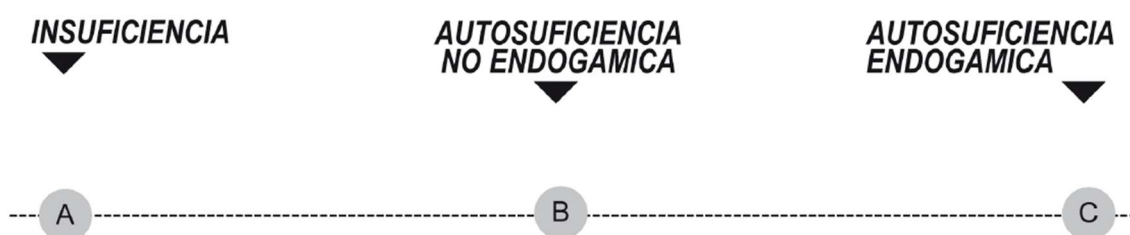
-Autosuficiencia no endogámica: En esta situación se producen relaciones intra y extragrupo. Los individuos generan relaciones de amistad, sexuales y de compañerismo

¹⁶ Anexo V: Presentación “El equilibrio afectivosexual”, ETL Redes para la transformación social.

sin depender en la Organización para cubrir la totalidad de sus necesidades afectivosexuales. Como se producen relaciones personales sanas entre los miembros del grupo, éste tiende a perdurar y renovarse permitiendo la continuidad del mismo.

-Autosuficiencia endogámica: En este caso la práctica totalidad de relaciones se producen entre ellos. Son grupos muy cohesionados con altos grados de endogamia. Suelen evitar la incorporación de nuevos miembros lo que hace que la Organización no crezca y que, llegado el caso, desaparezca con ellos.

Gráfico 3.5 Continuo afectivosexual



Fuente: Sesión educación no formal, ETL Redes para la transformación social

Este análisis es especialmente interesante para nuestro trabajo ya que, podemos explicar parte de las motivaciones de los miembros a través de las relaciones interpersonales. Goffee y Jones analizan como las relaciones interpersonales afectan a la cultura de la empresa y que ésta altera las motivaciones del individuo de forma que las alinean con los objetivos de la organización. Al igual que el modelo de la Quíntuple Estructura también advierten de los peligros de mantener, como ellos lo denominan, “altos niveles de sociabilidad” (Goffee & Jones, 1996).

Procesos de “endiración”

En el modelo de la Quíntuple estructura podemos definir los procesos de endiración como: “el proceso que recorre un participante en la asunción de responsabilidad dentro de la Organización, de forma que puedan alcanzar su máximo nivel de responsabilidad”.

Si lo enmarcamos dentro de la estructura de participantes (anteriormente definida), también podemos definir los procesos de la siguiente manera: “Es el camino que recorre un/a participante potencial desde la base de la pirámide de participación hacia su cúspide, el paso por cada uno de los niveles adquiriendo mayor responsabilidad”.

Para analizar dichos procesos Palacios nos da dos claves en la entrevista que le hemos hecho para el presente TFG (Palacios, 2017):

- Definir las características y tipologías de los cuadros potenciales.
- Analizar los elementos que facilitan y dificultan su construcción como cuadros organizativos.

El definir las características y tipologías de los cuadros potenciales nos permite analizar las motivaciones de cada uno de ellos y, de acuerdo a sus características poder establecer una clasificación de los mismos.

Este análisis es muy interesante porque nos ayuda a adecuar los procesos a cada tipología de participante y seleccionar aquellos con unas características y motivaciones que tengan un mayor potencial participativo y de liderazgo.

El análisis de los elementos que facilitan y dificultan su construcción como cuadros organizativos permite a la Organización tomar decisiones que faciliten la asunción de responsabilidades por parte de los/as participantes, e incluso, establecer un itinerario en el proceso de crecimiento como cuadro organizacional.

Para ilustrar un ejemplo de un proceso de endiracción vamos a imaginarnos una casa de juventud que implanta el modelo de la Quíntuple Estructura en su arquitectura organizacional.

La casa de juventud oferta, a través de un plan de publicidad, a los/as jóvenes de un barrio (población diana) unos talleres de teatro a los que se pueden apuntar libremente. A este taller se apuntan 20 personas (usuarios/as) por distintas motivaciones (les gusta el teatro, quieren pasar un rato con sus amigos/as, están enamorados del/la profesor/a de teatro...).

Cuando termina el taller, como hemos realizado un análisis de los participantes, les ofrecemos participar en un grupo estable de teatro, el cual se reúne semanalmente para organizar una obra a final de curso, este grupo, formado por las personas con unas motivaciones mayores, tienen una mayor responsabilidad y compromiso en la Organización.

Posteriormente observamos como hay una persona, que, de forma natural, lidera ese grupo (llama a los participantes para quedar a ensayar, se preocupa del atrezzo...). Como tiene unas características que le hacen más proclive a la asunción de responsabilidades le ofrecemos coordinar el grupo de teatro incorporándose al equipo de coordinación de la casa de juventud, lo que hace que adquiera responsabilidades, no sólo de su grupo de teatro sino en las actividades de toda la Organización.

Estos procesos se dan en todas las organizaciones. Lo interesante de la Quintuple Estructura es que los analizan de forma consciente permitiendo optimizarlos y formar a los participantes en la asunción de responsabilidades.

Medición de resultados

Una de las cuestiones más importantes en el desarrollo de esta metodología de gestión organizacional es la medición de los resultados y los soportes utilizados ya que esto nos permite poder observar desviaciones de nuestros objetivos y un análisis real de la situación, así como la posibilidad de tomar medidas para corregir cualquier problema.

Para ello, tanto la FCJA como el MLPA, han desarrollado un conjunto de herramientas que permiten objetivar la labor realizada por la Organización.

Lo primero que realiza es la medición de los resultados a través de Usos Ponderados (en adelante UPON) que miden la cantidad e intensidad de la participación.

Para explicar los tipos de usos y su ponderación utilizaremos la Ficha de Acción o actividad (FAC/FAT) que aparece en el anexo VI.

Como el objetivo de la organización es la maximización de la participación es necesario poder medir adecuadamente nuestra acción, parece lógico que no tiene el mismo valor participativo ni la misma dedicación temporal una persona que participa en un taller en el pasillo de una facultad que otra que lo hace en unas jornadas de formación que duran un día entero.

Por ello se pondera por un lado la tipología del uso (en función del compromiso que debe tener una persona para participar en una actividad) y por el otro la “lectividad” del uso (en función del tiempo dedicado por el participante).

Lo primero que hacemos, a la hora de medir el impacto de una actividad es dividir la acción en cuatro tipos de usos principales:

- Usos de Organización: Son aquellas acciones previas a la realización de la actividad que requieren una participación en su preparación.
- Usos de Participación: Miden el nivel de participación de las personas en función del tipo de actividad y del tiempo dedicado a la participación. Así pues, los usos de participación se dividen en:

- UMIL: Usos de militantes, actividades que requieren un alto compromiso e implicación de las personas que participan.
- UJOR: Usos de jornadas, son las jornadas de planificación, evaluación y formación en las que participan las personas implicadas en la organización.
- UMOV: Usos de movilización, actividades dirigidas a un amplio espectro de personas que pueden participar aunque su compromiso asociativo sea bajo.
- UDIN: Usos de dinamización, actividades de dinamización social, generalmente dirigidas a un grupo externo de la asociación o con poco compromiso.
- UFORM: Usos de formación, son las actividades de formación dirigidas a miembros de la organización o a personas externas a las mismas.
- Usos de representación: Son los votos recibidos en un proceso electoral si la organización se presenta a los mismos.
- Usos de comunicación: Son los impactos publicitarios que genera nuestra acción (carteles, prensa, circulares...)

Lo interesante de este sistema no es tanto los usos concretos que genera sino dos cuestiones interesantes en el tema que nos ocupa:

1. Se debe hacer una planificación previa, marcando unos objetivos medibles y una evaluación observando el cumplimiento de los mismos.
2. Es un sistema de medición de resultados totalmente coherente con el modelo de la Quintuple Estructura ya que se adecúa perfectamente con los distintos niveles de participación.

IV. ANÁLISIS DEL MODELO QUÍNTUPLE ESTRUCTURA DE ACUERDO A LOS 8 PRINCIPIOS DE DISEÑO INSTITUCIONAL PROPUESTOS POR OSTROM

Tras explicar los elementos que conforman el modelo de la Quíntuple Estructura y una vez expuestos los 8 principios de diseño institucional propuestos por Elinor Ostrom, vamos a analizar si nuestra herramienta de gestión organizacional cumple con dichos principios.

Para ello realizaremos una tabla resumen en la que formularemos los 8 principios, buscaremos los elementos del modelo que garantizan el cumplimiento de cada uno de los principios y diremos, desde nuestro punto de vista si cumple o no con el elemento en cuestión.

Posteriormente explicaremos, con un poco más de detenimiento el nivel de cumplimiento de cada uno de los elementos de diseño institucional para poder concluir si la Quíntuple Estructura es coherente con los principios de Ostrom.

Tabla 1: análisis cumplimiento principios de diseño de la Quintuple Estructura

<i>Principio</i>	<i>Cumple</i>	<i>Elementos de cumplimiento</i>
<i>Límites definidos</i>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - Pirámide de la participación. - Estructuras de participantes, actividad funcional y orgánica. - Trabajo a través de UOAs y Equipos de coordinación.
<i>Coherencia de las reglas</i>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos latentes y patentes, continuo afectivosexual. -Análisis sociológico de la juventud. -Coherencia interna del modelo.
<i>Arreglos de acción colectiva</i>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> -Participación continua de los individuos. -Órganos decisionales a distintos niveles. -Jornadas de planificación y planes en los que participa toda la organización.
<i>Monitoreo mutuo</i>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo a través de UOAs con reuniones semanales. -Función de los equipos de coordinación y de los/as coordinadores/as. -Sistema coherente de medición de los resultados con soportes funcionales que permiten su análisis.

<i>Principio</i>	<i>Cumple</i>	<i>Elementos de cumplimiento</i>
<i>Sanciones Graduadas</i>	Sí ¹⁷	-Reacción natural del grupo ante el incumplimiento de un individuo. -Posibilidad de interrupción del proceso de endiracción y de la asunción de responsabilidades.
<i>Mecanismos de resolución de conflictos</i>	Sí	-Métodos formales de resolución de los conflictos en los distintos niveles orgánicos. -Métodos informales a través de la intervención del/la coordinador/a del ámbito correspondiente.
<i>Reconocimiento de la Organización</i>	Sí	-Reconocimiento legal del derecho a asociarse. -Reconocimiento y presencia institucional de las asociaciones que forman el MLPA.
<i>Entidades anidadas</i>	Sí	-Trabajo a través de UOAs y de equipos de coordinación. -Trabajo en red de distintas asociaciones coordinando sus planes y acciones.

Fuente: Elaboración Propia

¹⁷ Aunque no hay un mecanismo de sanciones formales sí que existen sanciones de carácter informal e inconsciente

Límites claramente definidos

A través de la estructura de participantes (pirámide de la participación) se establecen unos límites claramente definidos. Por un lado, se determina quién pertenece a la Organización (y participa en ella) y por otro, en qué nivel lo hace (líder juvenil, activista, miembro de grupo, usuario/a o consumidor/a).

Además, las estructuras de actividad, funcional y orgánica les otorgan unas funciones y espacios de participación perfectamente definidos.

Es más, el trabajo a través de UOAs, con reuniones semanales en los centros, hace que sea fácil establecer la pertenencia o no en la Organización en función de la participación en dichos órganos básicos de acción y la existencia de equipos de coordinación en las estructuras orgánicas superiores sirve para evitar que personas “externas” o con una involucración muy baja tomen decisiones que puedan poner en riesgo el futuro de la Organización.

Por lo tanto, podemos afirmar que el modelo de la Quíntuple Estructura cumple con el principio de tener límites claramente definidos.

Coherencia entre las reglas con las condiciones locales:

La Quíntuple Estructura, como modelo Organizativo, se basa explícitamente en el establecimiento de unas reglas coherentes con las condiciones locales.

A través del análisis motivacional (objetivos latentes y patentes), de los procesos grupales (continuo afectivosexual), sociológico de la juventud¹⁸ y de la participación (estructura de participantes) se establecen las reglas de funcionamiento de la Organización guardando coherencia, por lo tanto, con las condiciones en las que desarrolla su acción.

De hecho, el punto fuerte del modelo es la coherencia interna que tiene el mismo ya que pretende ser un modelo holístico en la participación juvenil.

Arreglos de acción colectiva

En este apartado debemos analizar si los participantes tienen capacidad para cambiar las reglas por sí mismos. Al tratarse la Quíntuple Estructura de un modelo de participación social, este aspecto es uno de los definitorios de dicha metodología.

¹⁸ La ponencia “Tiempos libres, ciudadanos libres” de Palacios comienza con un análisis sociológico de la juventud

Todos/as los/as participantes tienen órganos en los que participan semanalmente y pueden plantear cambios en las reglas organizacionales (las UOAs y los Equipos de Coordinación). Y las actividades, así como las reglas, más importantes de la Organización son decididas por todos/as los/as participantes¹⁹ y en la estructura funcional se contempla que todos los participantes establecen los planes de sus respectivos ámbitos y niveles organizacionales.

Podemos asegurar que el modelo analizado cumple, por lo tanto, con la tercera regla propuesta por Ostrom.

Monitoreo mutuo

Este es uno de los aspectos que más diferencian a las organizaciones que utilizan la Quintuple Estructura de otras asociaciones de carácter juvenil. La metodología que analizamos contempla el monitoreo constante de la actividad realizada por cada uno de los miembros.

El trabajo a través de UOAs, de carácter muy operativo, con reuniones semanales permite observar el trabajo realizado por cada miembro de la asociación y analizar en cada equipo quién cumple y quién no lo hace.

La existencia de equipos de coordinación en los que participan las y los coordinadores de todos los centros hace que puedan fácilmente compararse los resultados de un centro con otro. Así pues, el/la coordinador/a tiene un papel muy relevante en el monitoreo de la acción ya que observa y dirige la acción de su centro y observa el comportamiento del resto de miembros del equipo de coordinación.

A esto se le suma los elementos de medición de resultados. Por un lado, utilizando los distintos usos de actividad (UPEN, UMIL, UMOV...) y por el otro a través de los soportes funcionales en los que se pueden asignar objetivos y observar su nivel de cumplimiento.

Sanciones graduadas

Este es quizás el punto más controvertido en la gestión de una Organización de participantes principalmente voluntarios.

¹⁹ Véase la séptima clave en el funcionamiento de UOA

No existen unos criterios de sanción establecidos en la Organización, sin embargo, las sanciones (aunque nunca de carácter monetario) se dan de forma indirecta en el desarrollo del trabajo del día a día.

Por un lado, cuando hay un incumplimiento por parte de un miembro de los equipos, se produce de forma inconsciente una pérdida de prestigio frente a sus compañeros. En una organización social, de carácter voluntario, es muy importante este elemento ya que en torno a él se establecen muchas de las relaciones en la Organización y en torno al cumplimiento de las tareas se crea un buen clima en la misma. En este caso el monitoreo constante y compartido apoya el desarrollo de estos comportamientos de vigilancia.

Por otro lado, una persona que incumple sistemáticamente sus objetivos, acuerdos y tareas, puede ver interrumpido su proceso de endiracción, ya que a la hora de otorgar responsabilidades y de adquirir capacidad de decisión en la Organización se priorizará a las personas que cumplan con sus labores.

En casos muy extremos se puede llegar a la expulsión, temporal o definitiva de un miembro del grupo, sin embargo, apenas se han dado caso en 20 años y los participantes no contemplan esta posibilidad en sus escenarios decisionales.

Podemos decir que, aunque no estén muy desarrollado (por la idiosincrasia propia de las entidades) sí que existe un sistema de sanciones indirectas para aquellos individuos que sistemáticamente no cumplen.

Mecanismos de resolución de conflictos

Es muy habitual que en las organizaciones se den casos de conflictos entre los miembros y entre los grupos de la Organización.

En el caso que analizamos, la resolución de conflictos se dirime a través de los mecanismos formales, en las reuniones semanales, o a través de otros informales con la intervención del o la coordinadora del ámbito en cuestión.

Por lo tanto, sí que existe un mecanismo rápido, eficaz y flexible para resolver los conflictos que puedan darse en el ámbito organizacional.

Reconocimiento mínimo de la Organización

En este caso podemos decir que se cumple perfectamente ya que las asociaciones que participan con este modelo son asociaciones que están reconocidas como tales en las distintas leyes que regulan el asociacionismo.

Además, no sólo son reconocidas en su derecho a existir y autoorganizarse, sino que también lo son en los distintos ámbitos en los que trabajan (Universidad, Institutos...) pudiendo realizar libremente las acciones que desarrollan en sus respectivos ámbitos.

Entidades anidadas

El propio modelo de arquitectura organizacional de la Quíntuple Estructura se basa en la gestión de entidades anidadas.

En primer lugar, las estructuras internas con equipos de trabajo por centros (UOAs) y equipos de coordinación intercentros funcionan como una estructura anidada en la que cada grupo o equipo desarrolla su trabajo y se coordina con los demás.

En segundo lugar, el trabajo cooperativo entre asociaciones de distintos ámbitos es claramente un ejemplo de trabajo en torno a entidades anidadas lo que permite establecer espacios de trabajo por asociación y espacios conjuntos.

Consideraciones sobre el cumplimiento de los principios de diseño institucional

Tras analizar los 8 principios de diseño institucional propuestos por Elinor Ostrom, podemos observar como siete de ellos los cumple en la forma que está teorizado y aplicado el modelo de la Quíntuple Estructura.

El principio de sanciones graduadas no es un elemento que explícitamente aparezca en el modelo que examinamos, sin embargo, sí que se dan este tipo de “sanciones” de una forma natural por las propias dinámicas del grupo y por la expectativa de los participantes de adquirir progresivamente responsabilidad.

Según Ostrom el desarrollo de modelos sirve para explicar casos concretos, o similares y por ello propone el análisis de la fortaleza de un sistema de gestión organizacional en función de estos ocho principios.

Desde nuestro punto de vista el modelo de la Quintuple Estructura es coherente con los 8 principios propuestos ya que analizando los elementos particulares de la metodología hay varios de ellos que apoyan la hipótesis de cumplimiento de cada uno de los principios.

La cuestión ahora no será si nuestra teoría Organizacional es una teoría consistente y de éxito (queda demostrado teórica y empíricamente) sino si es extrapolable dicha teoría a otros tipos de Organizaciones y a otros segmentos poblacionales que no sean la juventud.

V. CONCLUSIONES

Durante el presente trabajo hemos analizado diferentes teorías organizacionales, comenzando por las teorías de la empresa de Coase, Williamson y de Alchian y Demsetz. Estas teorías, que aporten gran valor al estudio de la empresa, no contemplan ciertos aspectos que se dan en la realidad alterando las motivaciones de los individuos.

Por ello hemos creído conveniente utilizar los principios de diseño organizacional propuestos por Elinor Ostrom para analizar si el modelo de la Quíntuple Estructura permite un buen desempeño en el trabajo de las organizaciones que la aplican.

La Quíntuple Estructura, desde su creación hace más de 25 años, ha demostrado un éxito empírico a través de los resultados participativos de las entidades que la desarrollan. El reto que nos proponíamos era pues, analizar su desempeño desde el punto de vista teórico.

Podemos decir, tras analizar el cumplimiento de los ocho principios de diseño institucional de Ostrom, que nuestro modelo cumple con todos ellos y por lo tanto desde el punto de vista teórico también es sostenible esta forma de gestión de organizaciones.

La principal idea y recomendación con la que nos quedamos del presente trabajo es la necesidad de seguir investigando sobre los modelos de gestión de las organizaciones y las distintas formas que existen para gestionarlas eficientemente.

Otra recomendación que emana de estas páginas es que es necesaria la mejora organizacional introduciendo criterios como la participación, la democracia y la equidad dentro de las empresas.

La principal limitación de este trabajo es que, dada la extensión del mismo, muchas teorías de gestión de la empresa no han podido ser formuladas o analizadas y nos hemos tenido que centrar en unos pocos autores, quizás los más relevantes de este ámbito de estudio.

También se debería investigar más acerca de si el modelo que exponemos puede ser extrapolable directamente a la empresa ya que, en todas las entidades que se ha implantado se ha hecho principalmente con voluntarios/as. Sin embargo, estamos convencidos de que muchos elementos que contempla pueden ser aplicados directamente o con alguna variación en muchas empresas.

Por lo tanto, el trabajo nos debe servir para pararnos a pensar y reflexionar si los modelos de empresa que hemos usado hasta ahora son los únicos modelos posibles, si el objetivo de maximizar beneficios es garantía para alcanzar la eficiencia y, si esta sólo se puede alcanzar a través de dicho objetivo.

Desde nuestro punto de vista los modelos organizacionales deben cambiar, de forma que las organizaciones sean más democráticas y distributivas. Si el objetivo de la economía es maximizar el bienestar global de los ciudadanos (a través de la eficiencia en la producción y distribución de bienes y servicios), no parece muy lógico que la forma de alcanzarlo sea haciendo que un grupo de personas tengan una capacidad económica exorbitada mientras que otras no tengan un nivel de bienestar mínimo.

El modelo de la Quintuple Estructura, y las teorías de autoras como Ostrom, nos permiten ver que hay otras formas de gestión organizacional más participativas y justas que garantizan la eficiencia. El objetivo, a nuestro parecer, de la economía de las organizaciones será investigar cómo las empresas y entidades económicas pueden mejorar para maximizar el bienestar de todos y cada uno de los/as ciudadanos/as y no sólo de unos pocos.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Ander-egg, E. (1987). *Metodología y práctica de la animación sociocultural*. Buenos Aires: Humanitas.
- Ayuntamiento de Zaragoza. (22 de diciembre de 1987). *I Plan Joven Zaragoza*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <http://www.planjovenzaragoza.es/plan/docs/PJ87.pdf>
- Carrillo, S. (1993). *Memorias*. Barcelona, España: Planeta.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S., & Valle Cabrera, R. (2007). *La gestión de lo recursos humanos*. Madrid: MCGRAW-HILL.
- Escuela de Tiempo Libre Redes para la transformación social. (2003). Educación no formal. *Temario curso monitor de tiempo libre*. Zaragoza, Aragón, España.
- Fundación PwC. (2014). *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*. Recuperado el 1 de junio de 2017, de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>
- García Bernal, J. (2016). Apuntes asignatura modelos de excelencia y calidad en la gestión. Zaragoza, Aragón, España.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74, 133.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Holmstrom, B. (1982). Moral hazard in teams. *The Bell Journal of economics*, 324-340.
- Levy, M. (1988). *Of Rule and Revenue*. Berkeley: University of California.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1993). *economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: España.
- Ostrom, E. (1986). An Agenda for the Study of Institutions. *Public Choice*, 48, 3-25.
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes*. Mexico: Fondo de cultura económica.

- Palacios Vadillo, J. L. (15, 16 de junio de 2005). *Tiempos Libres, Ciudadanos Libres*. L'Hospitalet, Barcelona, España: FEMP.
- Palacios, J. L. (4 de mayo de 2017). Entrevista *Quíntuple Estructura*. (J. A. Gadea, Entrevistador)
- Sanchez, A. V. (1999). De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 67, 219-234.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.

VII. ANEXOS:

Anexo I: Entrevista José Luis Palacios²⁰ Coordinador General MLPA

Buenos días, esta entrevista tiene como objetivo la recopilación de información sobre la quíntuple estructura para la elaboración de un trabajo fin de grado de la titulación de ADE (administración y dirección de empresas) de la Universidad de Zaragoza.

- 1. La Quíntuple estructura es una metodología organizativa que permite la maximización de la participación en torno a un proyecto, movimiento social u organización ¿Cuándo y cómo surgió esta metodología?**

En el ochenta y ocho la red de Casas de Juventud de Zaragoza no respondía a una formulación de servicio público abierto a todos los jóvenes. Independientemente de la bondad y voluntad de sus responsables y miembros, las Casas eran grupos cerrados y endogámicos que funcionaban como un colectivo más; y no como espacios financiados por el municipio para ofrecer un servicio de ocio y tiempo libre donde los jóvenes se construyeran como ciudadanos activos. Un nuevo equipo con apoyos y resistencias tanto dentro como fuera de las mismas fue capaz de revertir esa situación. Convirtiéndolas, sin duda, en un referente a nivel estatal; con un enorme impacto social, agrupando a miles de jóvenes. Y propiciando procesos de construcción de ciudadanía y de fortalecimiento de la sociedad civil. Para ello se hizo necesaria la implementación de una metodología participativa, que garantizara la eficiencia de la intervención: se creó la Quíntuple Estructura. Dos elementos contenían ese sistema metodológico: la voluntad de transformación, de implementar estrategias que posibilitaran avances colectivos; y un rigor organizativo basado en sistemas de intervención con una cierta búsqueda de científicidad, o al menos precisión en la articulación de planes, actividades y tareas.

- 2. ¿De qué fuentes teóricas e ideológicas parte la QE?**

La Quíntuple Estructura es un modelo que nace en la observación de los éxitos organizativos de las organizaciones obreras de finales del S. XIX y principios del XX. Especialmente de la experiencia asociativa de las JSU durante la II República y la Guerra Civil.

La otra fuente teórica principal es la Animación Sociocultural, el Desarrollo Comunitario y sus principales autores.

Además, incorpora elementos de las teorías de empresa que aportan elementos interesantes en el ámbito de las motivaciones y de la gestión de equipos.

²⁰ José Luis Palacios Vadillo es la persona que ideó y desarrolló la metodología de la Quíntuple Estructura. Diplomado en magisterio por la Universidad de Zaragoza y Educador Social habilitado por el colegio de educadores sociales de Galicia. Ha militado y participado en movimientos sociales y organizaciones desde su adolescencia y juventud. Empezó su militancia en torno al PTE (Partido del Trabajo de España) dirigiendo y participando activamente en las movilizaciones juveniles de finales del franquismo. A partir de los años 80 comenzó a trabajar en la red de casas de la Juventud. En 1987 participó en la creación de la Federación de Casas de Juventud de Aragón y Zaragoza coordinándola desde ese momento hasta su disolución en 1997. Desde 1997 organizó la creación del Movimiento Laico y Progresista de Aragón (MLPA) que engloba una decena de asociaciones progresistas y que coordina desde entonces. Actualmente compatibiliza la coordinación del MLPA con su trabajo como técnico de participación ciudadana en la Comarca de Tarazona y el Moncayo.

3. ¿Podrías resumirme brevemente en qué consiste la Quíntuple Estructura?

Es un sistema de funcionamiento asociativo que se basa en dos elementos sustanciales: el reconocimiento de la existencia de diferentes niveles de potenciales participativos en la población diana de la intervención; y la necesidad de articular una acción que facilite la sustanciación de esos potenciales.

Por otra parte, la acción asociativa se enmarca en 5 estructuras: de participantes, de actividad, funcional, orgánica y de recursos. En cada una de ellas se articulan soportes funcionales que encauzan, facilitan y permiten la obtención de los “usos de participación” la unidad básica de resultados.

- 4. Entiendo que la QE estructura tiene dos partes fundamentales en su diseño e implantación. Una que es de “arquitectura organizativa” en el que se enmarcan las 5 estructuras (participación, actividad, funcional, orgánica y de recursos) y otra parte relativa a la forma de gestionar estas estructuras (las Unidades Operativas de Actuación, los procesos de endiracción, el equilibrio entre objetivos latentes y patentes, la autosuficiencia afectiva...).**

¿Podrías explicarme las estructuras organizativas?

La estructuras organizativas derivadas de la QE varían en función de la asociación concreta a la que se aplique. Pero, siempre, debe estar en relación con la estructura de participantes definida; y por tanto, acorde a los distintos niveles de potenciales participativos. En una Casa de Juventud, por ejemplo: Líderes, voluntariado, activistas, miembros de grupos estables, usuarixs, consumidorxs y población diana.

- 5. Entiendo que el modelo parte de la estructura de participación (Querer, Saber y Poder). ¿Cómo se relaciona con el resto de estructuras y qué importancia tiene un buen diseño orgánico?**

La estructura de participantes, estratificada en niveles de potenciales de participación determina el resto. En cada una de las siguientes estructuras debe existir un estrato correlacionado.

- 6. Una de las cuestiones que diferencian la metodología surgida de la Federación de Casas de Juventud y aplicada en el Movimiento Laico y Progresista de otras aplicadas en otras organizaciones es el trabajo a través de Unidades Operativas de Actuación (UOAs) ¿En qué consiste una UOA? ¿qué debe cumplir una UOA para que funcione bien?**

Una UOA, unidad operativa de actuación, es el órgano básico desde donde una asociación sustancia su actividad. Los procesos de “ciudadanización”, y de crisis” del tejido asociativo desde los años ochenta, han hecho abandonar la actuación desde estos órganos y por tanto la actuación efectiva de la organización. Es como si una empresa abandonara sus unidades de producción y pretendiera producir desde el Staff. Para que una UOA exista, otra cosa es que con mayor o menor eficiencia, tiene que cumplir con la existencia de: un/a coordinador/a, sede, plan de actuación, equipo, reunión semanal, uso de soportes funcionales cuantificados, jornadas de estadía, curriculizar la acción, área de actuación excluyente y crecimiento por arborización o mitosis.

7. Una de las claves de la UOA es que haya un/a coordinador/a de la misma ¿Qué papel tiene éste y qué requisitos debe cumplir?

Sólo uno: querer serlo. Y no es una boutade: la mayoría de los responsables asociativos no quieren ser lo que su cargo les demanda; y la mayoría de las asociaciones no son lo que sus estatutos sancionan. Si no un club cerrado cociéndose en su propio caldo, en el mejor de los casos.

8. Para que una persona adquiera responsabilidad en la organización se deben dar procesos de endiracción ¿En qué consisten los procesos de endiracción? ¿cómo una organización puede facilitarlos?

Se trata de definir las características y tipologías de cuadros potenciales, los elementos que facilitan y dificultad su construcción como cuadros organizativos. Y “endiraccionarlos” hacia su máximo potencial de responsabilidad.

9. En las principales teorías de la empresa aparece una figura que es la de free-rider o gorrón (la persona que se aprovecha de la acción colectiva para aportando menos llevarse los mismos beneficios que el resto de participantes) ¿qué relación tiene esto con los objetivos latentes y patentes? ¿Cómo puede corregirse este comportamiento oportunista de acuerdo a la metodología de la QE?

El “efecto polizón” tiene que ver muy indirectamente con el análisis de objetivos patentes y latentes. Este análisis tiene que ver con la aceptación, en principio como algo normal y no negativo, de la presencia de estos dos tipos de objetivos en nuestra población diana. Se trata de actuar a partir del desequilibrio que pueda existir entre estos tipos de objetivos. Compensándolos para evitar el “hundimiento” por mayor peso de los latentes o “vuelco” por el de los patentes. Es lo que hemos definido como Principio de Arquímedes en la QE.

10. ¿En qué medida los y las participantes pueden cambiar las reglas organizacionales para adaptarlas a escenarios cambiantes?

En la medida en que siempre es necesario.

11. ¿La metodología de la QE es aplicable a todo tipo de organizaciones sin ánimo de lucro? ¿Podría aplicarse también a organizaciones con lucro como una empresa?

Toda organización o empresa aplica una teoría con mayor o menor consciencia de la misma en la medida en que funciona.


12. ¿Crees que la QE es una metodología completa y terminada? ¿Crees que hay algún problema organizacional que no pueda resolver?

Nada está completo los escenarios intra y extra organizaciones exigen nuevas respuestas. Decía W. Morris, en el siglo XIX que si un colectivo humano quiere alcanzar su programa debe tener “coraje para querer, inteligencia para concebir y poder para forzar”. En esos estamos en las organizaciones sociales.

Anexo II: Diapositiva ETL redes definición UOA

redes

- La acción del movimiento se articula desde las unidades operativas de actuación - UOA's.
- Desde estos núcleos se piensa, se ejecuta y se valora la acción del movimiento.
- La acción se encuadra en los parámetros del PAC elaborado al inicio de curso; y de sus principios y líneas estratégicas.
- La UOA facilita y garantiza la eficacia de la acción, sin este nivel operativo no habría actuación.
- Sin ellas, sólo habría jefes, no indios: la dramática situación de la realidad juvenil.
- La funcionalidad de la UOA está determinada por una decena de claves metodológicas. Su cumplimiento garantiza su éxito.


 002 . 014

Anexo III Diapositiva ETL Redes claves UOA

redes

CLAVES QUE GARANTIZAN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA UOA

1. Existencia de un coordinador.
2. Existencia de una sede.
3. Existencia de un Plan de Actuación de Asociación (P.A.A).
4. Existencia de un Equipo de Coordinación de la Asociación.
5. Reunión semanal.
6. Soportes funcionales cumplimentados al nivel de MUOA y CUOA.
7. Jornadas de planificación / evaluación / formación cuatrimestrales.
8. Curriculizar la acción.
9. Área de actuación excluyente.
10. Crecimiento de la U.O.A. por arborización o mitosis.

 003 . 014

Anexo IV Diapositiva ETL Redes principio de Arquímedes

redes

EL PRINCIPIO DE ARQUÍMEDES

OBJETIVOS PATENTES

- Los miembros de un colectivo humano presentan dos tipos de objetivos; los patentes y los latentes.
- Los patentes son aquellos que se presentan formalmente, los que se identifican con los objetivos del colectivo.

OBJETIVOS LATENTES

- Los latentes no tienen que ver con la tipología de la entidad, pertenecen a un ámbito privado e incluso inconsciente.
- En los colectivos juveniles esta dualidad adquiere una importancia fundamental.

004 . 006

Anexo V Diapositivas ETL Redes continuo afectivosexual

redes

EL CONTINUO AFECTIVOSEXUAL

- No se establecen relaciones afectivo sexuales.
- Esto es así en contra de las demandas y necesidades de los miembros del colectivo.

INSUFICIENCIA

A.....

005 . 008

EL CONTINUO AFECTIVOSEXUAL

AUTOSUFICIENCIA
ENDOGÁMICA



- Todas las relaciones afectivo sexuales se establecen entre ellos.

- Alto grado de endogamia.

- No existe ninguna vivencia con jóvenes del exterior.



007 . 008

EL CONTINUO AFECTIVOSEXUAL

AUTOSUFICIENCIA
NO ENDOGÁMICA



- Los miembros del colectivo presentan relaciones afectivo sexuales intra y extragrupo.

- Estas relaciones se establecen en función de las distintas características y deseos de cada uno de sus miembros.



006 . 008

Anexo VI FAC (Ficha de actividad)

FAC/FAT (PONER NOMBRE Y BORRAR FAC O FAT)																									
L	G	Y	C	E	A	S	E	U	NOM ACT	UOP	UOA	A/P/O	UPP	UPA	A/P/P	URP	URA	A/P/R	UCP	UCA	A/P/C	UTP	UTA	A/P/T	NUM
										36	0	0%	44	0	0%	36	0	0%	2	0	0%	118	0	0%	

NIV	ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS ACCIÓN/ACTIVIDAD
CU		1
CU		2
MU		3
MU		4
MU		5
AF		

NIV	ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES, SUBACTIVIDADES O TAREAS
		1
		2
		3
		4
		5

USOS DE ORGANIZACIÓN							
TIPOLOG	PRE	ALC	PTI	PLE	UOP	UOA	ALC/PRE
ANIMAD	1,00		10,00	1,00	10,00	0,00	0%
CUOAS	1,00		5,00	1,00	5,00	0,00	0%
MUOAS	1,00		3,00	1,00	3,00	0,00	0%
ACTIV	1,00		2,00	1,00	2,00	0,00	0%
AL PRAC	1,00		2,00	1,00	2,00	0,00	0%
COLAB	1,00		10,00	1,00	10,00	0,00	0%
MIEM GE	1,00		2,00	1,00	2,00	0,00	0%
AL CURS	1,00		1,00	1,00	1,00	0,00	0%
CONS	1,00		1,00	1,00	1,00	0,00	0%
AFIL	1,00		0,10	1,00	0,10	0,00	0%
			1,00			0,00	
TOTAL	10,00	0,00			36,10	0,00	0%

USOS DE PARTICIPACIÓN							
TIPOLOG	PRE	ALC	PTI	PLE	UPP	UPA	ALC/PRE
UMIL	1,00		10,00	1,00	10,00	0,00	0%
UDIN	1,00		2,50	1,00	2,50	0,00	0%
UJOR	1,00		10,00	1,00	10,00	0,00	0%
UFORH	1,00		5,00	1,00	5,00	0,00	0%
UBRIG	1,00		5,00	1,00	5,00	0,00	0%
UPIQB	1,00		5,00	1,00	5,00	0,00	0%
UMOV	1,00		5,00	1,00	5,00	0,00	0%
UCOM	1,00		1,00	1,00	1,00	0,00	0%
			1,00			0,00	
			1,00			0,00	
TOTAL	8,00	0,00			43,50	0,00	0%

USOS DE REPRESENTACIÓN							
TIPOLOG	PRE	ALC	PTI	PLE	URP	URA	ALC/PRE
DEL AULA	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
DEL CURS	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
CONS ESC	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
JUNT E/F	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
DEL E/FAC	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
C ES L/P/A	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
CLAUSTR	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
JUNT E G	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
VOT INST	1,00		2,00	2,00	4,00	0,00	0%
TOTAL	9,00	0,00			36,00	0,00	0%

USOS DE COMUNICACIÓN							
TIPOLOG	PRE	ALC	PTI	PLE	UCP	UCA	ALC/PRE
CIR DOC	1,00		0,10	1,00	0,10	0,00	0%
SOP INST	11,00		0,10	1,00	1,10	0,00	0%
OCTAVILL	1,00		0,10	1,00	0,10	0,00	0%
CARTEL	1,00		0,10	1,00	0,10	0,00	0%
CHAPAS	1,00		0,20	1,00	0,20	0,00	0%
MED ESC	1,00		0,02	1,00	0,02	0,00	0%
MED AUD	1,00		0,01	1,00	0,01	0,00	0%
CAMISET	1,00		0,30	1,00	0,30	0,00	0%
RED SOC	1,00		0,30	1,00	0,30	0,00	0%
TOTAL	19,00	0,00			2,23	0,00	0%

EVALUACIÓN	
RESULTADO	1
	2
	3
	4
DESARROL	1
	2
	3
	4

VISA/ARCH	RA	CO	AD	AC	AP	AA	PRE TOT	INGRESO	GASTO	IMPUTADO	AFRO POR	FECHA