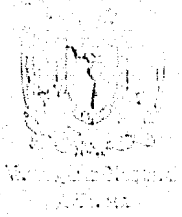


01168  
lej. 4

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE INGENIERIA



**METODOLOGIA PARA LA FORMACION DE ORGANIZACIONES DE REFERENCIAS Y SU EVALUACION**

Créditos asignados a la tesis 10 ( DIEZ )

APROBADO POR EL JURADO:

- Presidente: DR. FELIPE OCHOA ROSSO *F. Ochoa*
- Vocal: DR. FELIPE LARA ROSANO *F. Lara Rosano*
- Secretario: DR. RAUL CARVAJAL MORENO *R. Carvajal Moreno*
- Suplente: DR. JOSE JESUS ACOSTA FLORES *J. Acosta Flores*
- Suplente: M. EN I. JORGE SILVA MIDENCES *J. Silva Midences*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dr. Prof. DR. RAUL CARVAJAL MORENO  
Presente.

Me permite honorarle que el suscrito del Subdele del area de SISTEMAS  
ALBERTO PIMENTEL HENKEL, ha sido designado como Director de tesis, del alumno  
M. EN I. EN INV. DE OPERACIONES y el nombre de la tesis a de-  
sarrollar propuesto es el siguiente:

"CREACION DE ORGANIZACIONES DE REFERENCIA"

Mucho me da agradecerle la colaboración por merito de la aceptación a esta  
designación.

Atentamente.  
"POR MI RAZA ADIEMAS EL ESPERANZA"  
Un. Universidad, a 20 de marzo de 1984.  
EL JEFE DE LA DIVISION

*[Handwritten signature]*  
DR. ROLANDO SPRINGALL GALINDO

I N D I C E

1.	INTRODUCCION -----	1
2.	DEFINICION DEL PROBLEMA -----	2
3.	MARCO CONCEPTUAL -----	4
3.1	TEORIAS DE PLANEACION -----	5
3.2	TEORIA DEL CONFLICTO -----	12
3.3	MEDIO AMBIENTE Y DOMINIO -----	16
3.3.1	MEDIO AMBIENTE -----	16
3.3.2	DOMINIO -----	25
3.4	ORGANIZACION DE REFERENCIA -----	26
3.5	CONFERENCIA DE BUSQUEDA -----	27
4.	EVALUACION DE UNA CONFERENCIA DE BUSQUEDA -----	36
4.1	CRITERIOS DE EVALUACION -----	36
4.2	DESCRIPCION DE LAS CONFERENCIAS DE BUSQUEDA -----	45
4.2.1	LA ALIMENTACION DEL FUTURO -----	45
4.2.2	EL MERCADO DE DINERO A FUTURO -----	53
4.2.3	EVALUACION DE CURSOS COMUNITARIOS -----	54
4.2.4	EL MENOR INFRACTOR Y LAS INSTITUCIONES TUTELARES -----	63
4.3	APLICACION DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION Y LAS CONFERENCIAS DE BUSQUEDA -----	72
4.3.1	LA ALIMENTACION DEL FUTURO -----	72
4.3.2	EL MERCADO DE DINERO A FUTURO -----	76
4.3.3	EVALUACION DE CURSOS COMUNITARIOS -----	80
4.3.4	EL MENOR INFRACTOR Y LAS INSTITUCIONES TUTELARES -----	85
5.	CONCLUSIONES -----	91
	BIBLIOGRAFIA -----	96

## I. INTRODUCCION

Dentro de este trabajo, se presentará la metodología para la creación de organizaciones de referencia a través de la Conferencia de Búsqueda y la manera de evaluar estas técnicas.

Se presenta en primer lugar, que los enfoques tradicionales de planeación, no son los más adecuados para la formación de una organización de referencia debido a que éstos requieren de periodos relativamente estables para implantar las soluciones generadas.

Además de lo anterior, estos enfoques tradicionales consideran al conflicto que se genera al tratar de implantar alguna solución, como una disfunción organizacional. Por esta razón se presentan las características del conflicto así como del poder que se requiere para implantar la solución deseada.

En seguida se mencionan las características de los ambientes turbulentos, las fuentes de la turbulencia, los tipos de medios ambientes que se forman y las consecuencias que se generan dentro de una organización que se mueve en estos ambientes y no está preparada para ello.

Posteriormente se mencionan nuevas concepciones de agregados sistémicos cuya función es caracterizar a los dominios de las organizaciones de referencia.

Definidos estos conceptos, se presenta la metodología de la conferencia de búsqueda la cual se emplea en la generación de organizaciones de referencia.

Finalmente se presentan los criterios de evaluación de las conferencias de búsqueda en función de dos variables: Tipo de participante y horizonte de planeación. Se describe las características y los resul

datos que se esperan en cada uno de los casos, se describen las conferencias de búsqueda que se han desarrollado y se aplican los criterios de evaluación a cada una de ellas.

Se presentan en el último capítulo, las conclusiones que se puedan generar al desarrollar este trabajo.

Dentro de este esquema de trabajo resaltan tres aspectos fundamentales:

El primero de ellos es la estructuración del Marco Teórico. Dentro de éste, se conjugan, factores que facilitan la formulación, de una manera natural, de la necesidad de utilizar a las Conferencias de Búsqueda y el esquema de evaluación propuesto. Es decir, pasar desde los enfoques tradicionales de planeación hasta la formulación de agregados sistémicos, sin dejar de mencionar a los ambientes turbulentos y sus características, hacen entendible, desde un punto de vista global, a la conferencia de Búsqueda y a su esquema de evaluación.

El segundo aspecto, es la compilación sintética de cuatro conferencias de búsqueda. Lo anterior predispone a una fácil aplicación de los criterios de evaluación, además de presentar el desarrollo mismo de cada uno de estos eventos.

Por último, se presenta un esquema de evaluación para las conferencias de búsqueda. Este esquema representa un intento serio y estructurado de evaluación. Está basado en la recopilación de la opinión de los asistentes a la conferencia de búsqueda y en la de los principales involucrados en la problemática que se desea resolver. Este esquema permite determinar en forma global el grado de éxito del evento desarrollado.

## 2. DEFINICION DEL PROBLEMA

El problema que se desea solucionar es evaluar los mecanismos que pueden emplearse para formar una organización de referencia a través de una conferencia de búsqueda.

Lo anterior es importante ya que dentro de un proceso de adaptación, es necesario conocer los resultados y desviaciones que van ocurriendo, sobre todo si la organización pertenece a un medio ambiente que la afecta fuertemente, que limita conocer y anticipar mecanismos de regulación y control, que imposibilita la capacidad de planear y tomar decisiones adecuadas y oportunas y que le genera una pérdida de su estabilidad y puede propiciar la desaparición de la organización.

En este contexto, es necesario contar con criterios de evaluación confiables que permitan corregir errores y fundamentalmente adaptarse a las nuevas situaciones que van presentándose.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentará el marco conceptual que da sustento a la metodología para la creación de organizaciones de referencia y los criterios para su evaluación.

Una vez que se ha definido el problema que se desea solucionar, será necesario presentar aspectos referentes a teorías de planeación y las limitantes de éstas, se verá como existe una trilogía entre planeación, poder y conflicto; se analizarán los nuevos agregados sistémicos que caracterizan a los dominios y organizaciones de referencia.

Por último se explicarán los ambientes turbulentos y los conceptos técnicos de la conferencia de búsqueda.



### 3.1 TEORIAS DE PLANEACION

En la actualidad, los cambios que se efectúan dentro de la sociedad, ocurren con una gran velocidad lo que imposibilita que la solución que se haya encontrado, se logre implantar con éxito, debido a que cuando ésto se intenta, el problema ya ha cambiado y la solución ya no funciona; es decir, la solución óptima generada mediante algún modelo tiene una duración muy pequeña. A este respecto Ackoff menciona ( 1 )

"La solución óptima de un modelo, no es la solución óptima del problema, a menos que el modelo sea una representación perfecta del problema!"

Por eso es grande la necesidad de sistemas de toma de decisiones que - puedan aprender y adaptarse rápidamente en forma efectiva a los cambios de situaciones, en lugar de sistemas que producen soluciones óptimas - que se deterioran con el cambio.

Por eso cuando la estabilidad es más precaria, la adaptación del proceso de planeación debe ser mayor.

Existen varios intentos de definir y conceptualizar la planeación. Sin embargo éstos no son más descripciones rigurosas de enfoques de planeación.

Algunas escuelas de planeación ven al planeador y su actividad de una forma suave o como un experto externo a la organización cuyas características son las siguientes: ( 2 )

- Analista
- Sintetizador
- Colaborador
- Educador
- Mediador
- Abogado
- Administrador

Existen otras escuelas que intentan tipificar el proceso de planeación.

Por ejemplo, Faludi (3) define al proceso de planeación mediante los extremos de tres dimensiones básicas: Flexibilidad, amplitud y selección de fines:

Muy flexible

Muy rígido



Muy amplio

Muy restringido



Selección de fines

Sin selección de fines



Con las combinaciones de estas tres dimensiones, se pueden formar ocho enfoques de planeación:

No.	FLEXIBILIDAD	AMPLITUD	SELECCION DE FINES
1	SI	SI	SI
2	SI	SI	NO
3	SI	NO	SI
4	SI	NO	NO
5	NO	SI	SI
6	NO	SI	NO
7	NO	NO	SI
8	NO	NO	NO

Ruseell Ackoff ha desarrollado un enfoque de planeación, tomando en cuenta la importancia que se le da al pasado, presente o futuro así como a la posibilidad de seleccionar o no los ideales, objetivos, - metas y medios.

En el siguiente cuadro se presenta la clasificación de Ackoff y su relación con el tipo y orientación de planeación. ( 5 )

ORIENTACION	PASADO	PRESENTE	FUTURO	TOTAL	OBJETIVOS	METAS	PEROS	TIPOS DE PLANEACION
REACTIVISMO	+	-	-	DADOS	DADOS	SELECCION	SELECCION	REACTIVA
INACTIVISMO	-	+	-	DADOS	DADOS	DADOS	SELECCION	CONSERVACIONAL
PRERACTIVISMO	-	-	+	DADOS	SELECCION	SELECCION	SELECCION	CONSERVACIONAL
INTERACTIVISMO	+/-	+/-	+/-	SELECCION	SELECCION	SELECCION	SELECCION	CONSERVACIONAL

Algunas características de estos tipos de planeación son las siguientes:

- \* **Reactivismo:** Se caracteriza por detectar el problema y las causas que lo originan. Una vez detectadas las causas, éstas se eliminan y el problema es solucionado.

Debido a que la administración reactivista se basa en el pasado y en la experiencia; utiliza formas antiguas y su autoridad tiene normalmente una jerarquía paternalista.

- \* **Inactivismo:** Los objetivos de esta escuela son la sobrevivencia y la estabilidad. Contrariamente a lo que su nombre indica, son muy activos... siempre que no haya crisis. El instrumento más útil de los inactivistas es el comité de trabajo.

Las organizaciones inactivas se preocupan por la eficiencia, los - convencionalismos, las leyes y reglas y por un correcto comportamiento.

\* **Preactivismo:** Las mentes preactivistas creen que el futuro será mejor que el pasado y que el presente. Su principal preocupación es optimizar. La planeación en estas organizaciones consiste en la predicción del futuro y la preparación para él. De estos dos procesos (predicción y preparación), la predicción es más importante.

\* **Interactivismo:** Los interactivistas consideran que el futuro dependerá en gran medida de lo que se haga y lo hecho hasta ahora; es decir, consideran que el futuro es sujeto de creación.

La planeación Interactiva consiste por lo tanto en el diseño de un futuro deseado y la creación de los mecanismos necesarios para alcanzarlo.

Algunas ventajas de este proceso de planeación son:

- Facilita la participación en el proceso de planeación.
- Facilita la incorporación de valores éticos de los planeadores dentro de la planeación.
- Tiende a generar un consenso entre los participantes.
- Moviliza a los participantes a perseguir los resultados.
- Facilita la creatividad centrada en el desarrollo organizacional.
- Expande dentro de los participantes, el concepto de factibilidad.

El objetivo de esta escuela es maximizar la habilidad para aprender y adaptarse para el desarrollo.

Sin embargo estas escuelas de planeación requieren de la existencia de un período estable para poder implantar la solución.

Para tratar de entender esta limitante y poder superarla, será -

necesario analizar algunas características o detalles de estos enfoques de planeación y su proceso de implantación.

Existen siete restricciones dentro de un proceso de planeación que limitan el éxito de éste:

- \* La planeación no reduce la incertidumbre del problema. Esta sólo se modifica al alterar las estructuras de poder existentes.
- \* Los planeadores reducen muy poco la incertidumbre del problema ya que no cuentan con los medios para hacerlo (Los políticos y administradores sólo escuchan los hechos cuando desean hacerlo.
- \* Existe una escasez de recursos humanos y técnicos y falta de entrenamiento técnico.
- \* La inconsistencia propia del plan ocasiona pronósticos erróneos.
- \* Existen desviaciones en las políticas que se deben seguir.
- \* Existen conflictos para lograr las metas planteadas dentro del proceso de planeación.
- \* El proceso generalmente no incorpora el análisis de la institución.

Uno de los aspectos más importantes en un proceso de planeación y su implantación, es el papel del planeador que en la mayoría de las veces tiene un carácter dual: planeador y participante. Lo anterior ocasiona que el planeador tenga una visión parcial e incompleta del problema, que exista una falta de coordinación entre los implementadores y los beneficiarios. Además el lenguaje del planeador es muchas veces técnico y oscuro para los políticos. Finalmente el planeador frecuentemente no entiende este papel dual que asume en un proceso de planeación: Experto y actor político. La falta de este entendimiento ocasiona muchas veces que el ex-

perto resulta prescindible.

Con lo expuesto anteriormente es fácil entender porqué la mayoría de los intentos de planeación dentro de las organizaciones fracazan.

Es pues necesario diseñar y aplicar procesos de planeación que -- pueda tratar con problemas no estructurados, que genere un alto grado de participación (imágenes consensuales) y que sea capaz de detectar y asimilar procesos emergentes.

Planear significa ( 6 ) generar una actividad intencional para - reorientar acciones hacia un futuro deseado.

Dentro de esta definición, está implícita la generación de conflictos internos por lograr (o evitar) la implantación de los resultados del proceso de planeación.

Además hay un aspecto que es común a casi todos los enfoques de planeación y es la existencia de un deseo de cambiar las situaciones actuales.

Este deseo de cambio está impregnado de los valores y principios de los planeadores, es decir la planeación debe tener una intención política inherente al propio proceso. Por otro lado los planeadores requieren de poder para implementar sus planes. Lo anterior conduce a un nuevo enfoque de planeación en el que se combine una dimensión técnica y política en el proceso.

Desde este punto de vista, la planeación debe ser un instrumento - que permita definir objetivos sociales y futuros deseables compartidos.

Tomando en consideración lo anterior, la planeación o más bien, el proceso de planeación requiere necesariamente de poder técnico y político para llevar a cabo sus planteamientos. Pero al hacer uso de ese poder, casi siempre otro grupo se ve afectado en el logro de sus propios intereses y los dos grupos entran en un proceso de conflicto.

Esta trilogía: Planeación, conflicto y poder se presenta en todo proceso de cambio. Por tal motivo es necesario tratar de entender: Cómo se genera el conflicto, sus características y funciones y las implicaciones que tiene dentro de los grupos de poder.

La utilidad de entender y asimilar estos conceptos dentro del marco de generación de organizaciones de referencia, consiste en explicitar la procedencia de grupos de poder dentro de las organizaciones que tienen sus intereses particulares y que pueden estar en contraposición con los de otros grupos y esta diversidad de intereses puede conducir a la organización a un proceso de crisis interna que invalide el proceso de planeación.

Saber conocer e identificar estos grupos, ayuda a lograr procesos compartidos respecto a la solución de problemas comunes a una organización.

### 3.2 TEORIA DE CONFLICTO

Existe la tendencia a considerar al conflicto como una disfunción dentro de la organización en que se presenta. Al considerar al conflicto de esta manera, se tratará de eliminar las causas que lo originan y se harán los cambios para que no se vuelva a presentar un conflicto en la estructura organizativa de la organización.



Es decir al conflicto se le ve como a una enfermedad que es necesario eliminar de la organización.

Pero existe otro enfoque (7) para ver el conflicto y consiste en ver este no como una disfunción sino como una parte inherente al proceso social de cambio.

Algunas características del conflicto desde esta posición son las siguientes:

- \* El conflicto reduce las tensiones y permite mantener una interacción social tomando en cuenta las condiciones extremas de tensión.
- \* El conflicto clarifica los objetivos grupales.
- \* El conflicto conduce al establecimiento de normas grupales.
- \* Las relaciones de ajuste en ausencia del conflicto pueden conducir a grados de insubordinación y lucha.

Para tratar de entender aún más el conflicto es necesario tratar de entenderlo conceptualmente.

- El conflicto es una relación de interacción originada fundamentalmente por una escasez de posiciones y recursos, esto implica obtener control sobre ellos, y para que éste se manifieste, se requiere de un mínimo de contacto o visibilidad.
- Las relaciones de conflicto constituyen un proceso fundamental en la interacción social con importantes consecuencias. Estas relaciones no representan necesariamente una interrupción en la conducta regulada de la organización.
- En una relación de conflicto, una parte "gana" a expensas de -

la otra.

- El conflicto social tiene una función importante y tiene un costo

Entendiendo lo anterior, se toma el conflicto como un espacio social en donde se explicitan las tensiones de los distintos grupos con conflicto logrando así un conocimiento cabal de las partes actuante en una organización.

Es común que durante el proceso del conflicto las partes involucradas se manifiestan abiertamente ya sea por ellos mismos o por los otros, y al conocer estos objetivos de grupo, se trate de establecer un proceso de negociación para solucionar dicho conflicto.

A este respecto Ackoff ( 8 ) menciona que un problema se puede resolver de tres maneras:

- Solución: Existe un conflicto para resolver el problema ya que una parte gana y la otra pierde.
- Resolución: Hay una aceptación de las reglas por ambas partes.
- Disolución: El problema desaparece.

Es difícil considerar al conflicto en forma aislada, es decir como un fenómeno social independiente de un entorno o medio ambiente. - Líneas atrás se hacía mención a la trilogía: Planeación, Conflicto y Poder; y cómo la planeación, entendida ésta como deseo de cambio, requería de poder para llevar a cabo las acciones que se plantearon en dicho proceso. Se ha comentado también que al intentar un cambio, es posible generar un conflicto entre las distintas partes que forman a una organización.

Pero el conflicto que se genera, requiere de un elemento conductor

para lograr que las partes en conflicto lleguen a un acuerdo entre ellas. Este elemento es el poder o capacidad de negociación que tienen los grupos dentro de alguna organización.

Algunas teorías o enfoques de organización ignoran la procedencia de grupos de poder y el conflicto que éstos generan. Muchas veces al tratar de ignorar estos conceptos son cambiados por una correcta acción administrativa o por autoridad, liderazgo y control.

El poder de algunos grupos dentro de las organizaciones es una variable muy importante dentro de las actividades de una organización, debido a que a través de este conflicto es solucionado.

Entendiendo al poder como una relación de cambio y negociación, éste tiene las siguientes características: Es una relación instrumental, no transitiva y recíproca pero desbalanceada.

Con este enfoque la organización se puede ver como grupos de poder que no necesariamente corresponden a los grupos formales plasmados en el organigrama. Se podría ver al conflicto como una fuente de luz el cual dependiendo de la posición que tenga, la organización formal se verá deformada o cambiada como una sombra y los grupos de poder se manifestarán en forma clara y precisa.

Estos grupos de poder o zonas de poder tienen una notación positiva o negativa y en este concepto se manifiestan dos factores: El grado en que se ayude u obstruya a otros grupos y la probabilidad de que esto ocurra.

Finalmente, los cambios organizacionales y sus tareas están determinadas por la composición, tamaño y potencial de los grupos de poder.

### 3.3 MEDIO AMBIENTE Y DOMINIO

Hasta este momento, se han mencionado aspectos inherentes al proceso de planeación y los problemas técnicos y políticos de implantación; además se han definido la relación existentes entre planeación y poder, las características que éste tiene, y como su uso - puede generar un cambio a través de la planeación lo cual propicia una relación de conflicto en donde la característica esencial de - esta relación es la pérdida, por una de las partes, de posición y disponibilidad de recursos.

Este planteamiento tiene un enfoque interno a la organización por lo que es necesario considerar además de estos problemas o factores internos, otros factores que se localizan y actúan en el medio ambiente externo de la organización.

Para entender a estos factores es necesario definir al medio ambiente de una organización y su tipología.

#### 3.3.1 MEDIO AMBIENTE

Existen varias definiciones de medio ambiente. Churchman ( 9 ) menciona que el medio ambiente es lo que está afuera del sistema y además determina cómo operará dicho sistema.

Otra definición es la presentada por Rogers ( 10 ), en la cual explica que el medio ambiente es la suma de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los - individuos en el sistema.

Dos características comunes en estas definiciones es la mención de

neral sobre la localización externa de los factores que forman el medio ambiente y la influencia de éstos sobre el comportamiento del sistema.

Dos implicaciones se desprenden al combinar estas características; una es la dificultad de establecer claramente la frontera entre el sistema y su medio ambiente y la otra es la complejidad inherente al control de esos factores externos.

La imposibilidad de prever y controlar estos aspectos externos - crea una situación de turbulencia cuya intensidad dependerá de la manera en que interactúan los factores internos y externos.

Trist ( 11 ) maneja cuatro tipos de relaciones entre la organización y su medio ambiente.

En la siguiente tabla se presentan estas relaciones. "L" significa cualquier tipo de vínculo o relación lícita, el subíndice "1" es la organización y el "2" el medio ambiente.

L 12	L 22
L 11	L 21

L11 significa Interdependencias Internas. El mundo interno de la organización

L12 y L21 son las Interdependencias transaccionales.

L22 es la interdependencia contextual; las partes del medio ambiente están conectadas con cualquiera de las otras partes.

En este cuadrante se representan cuatro tipos de ambiente los cuales se definen de la siguiente manera:

1) Medio ambiente aleatoriamente "plácido".

En este medio ambiente, las acciones administrativas las buenas y las malas están distribuidas aleatoriamente. Tomando como medida de supervivencia la respuesta del sistema, no hay diferencia entre la estrategia y la táctica. La analogía de mercado es la competencia perfecta.

2) Medio ambiente con agrupamiento "plácido".

El campo está aún relativamente sin cambio aunque lo bueno y lo malo ya está agrupado. El modo de sobrevivir consiste en encontrar la localización óptima.

Lo estratégico difiere de lo táctico.

La analogía de mercado es la competencia imperfecta.

3) Medio ambiente

El medio ambiente comienza a ser dinámico.

Como en otras organizaciones, esta quisiera tener una posición óptima dentro del campo de acción. El modo de sobrevivir es acumulando poder y control.

La analogía del mercado es el oligopolio.

#### 4) Medio ambiente turbulento

En este ambiente, las organizaciones actúan independientemente en muchas direcciones produciendo inanticipadas y disonantes - consecuencias dentro de todo el medio ambiente. La analogía de mercado es la autoregulación.

En la actualidad, la mayoría de los ambientes son, en alguna medida, turbulentos.

Se entiende aquí que un ambiente turbulento, es aquel en donde los cambios se suceden a una velocidad muy alta, estos son en la mayoría de los casos, impredecibles y difícilmente controlables.

Trist menciona que existen cinco fuentes principales de turbulencia:

- 1) Un gran número de organizaciones tratan de alcanzar, en forma independiente, sus propias metas.
- 2) Las sociedades han generado un crecimiento continuo en un sistema con recursos infinitos.
- 3) La investigación y desarrollo generan una velocidad de cambio muy alta.
- 4) La revolución de la comunicación ha reducido el tiempo de respuesta e incrementado la sobrecarga de información.
- 5) Los mecanismos de regulación no son capaces de anticipar con secuencias de los sectores interdependientes.

Considerando los factores internos y externos que actúan sobre una -

organización, aunado a el ambiente en que ésta se mueve es turbulento, existe una imposibilidad de desarrollarse adecuadamente y de planear las actividades propias de esta organización.

Ante esta imposibilidad de desarrollarse, se genera casi naturalmente una incertidumbre para tomar decisiones correctamente, lo cual genera una pérdida de estabilidad dentro de la organización, lo que conduce a dos alternativas: O se genera un colapso interno y la posible desaparición de la organización, o se generan mecanismos de supervivencia efectivos que revitalizen a la organización y le permita entender y controlar a los factores internos y externos que interactúan en su ambiente.

Los desarrollos de nuevos paradigmas sistémicos permiten vislumbrar mecanismos operacionales para las organizaciones y que estas puedan interactuar en los ambientes turbulentos.

El enfoque de sistemas ha sido una fuente continua de técnicas y metodologías para entender el comportamiento de una organización.

A partir de 1934 en que L.V. Bertalanffy concibió la Teoría General de los Sistemas, se han ido creando nuevos enfoques que se adaptan a las características del medio ambiente.

Estos nuevos enfoques se basan en concepciones y evidencias de procesos emergentes dentro del paradigma sistémico. Las evidencias más importantes de estos procesos son las siguientes: (12)

- Complejidad: Los sistemas actuales que se desarrollan generalmente en ambientes turbulentos tienen la característica de ser complejos en cuanto a:



- Fenómenos
  - Modelos
  - Estructura interna y externa
  - Amplitud y extensión
- 
- Procesos sociales emergentes y la génesis de sistemas: Los procesos que han comenzado a generar se manifiestan por nuevas teorías, nuevas expresiones artísticas y mutaciones, las cuales generan fuertes turbulencias en el medio ambiente.
  - Cultura: Dentro del movimiento de sistemas, algunos autores han apuntado que en el estudio de la cultura se pueden detectar aspectos sobresalientes en la formación de paradigmas sistémicos.
  - Lenguaje: El lenguaje juega un papel importante para definir el significado de las experiencias y eventos. Proporciona un canal de influencia social. La posición de un lenguaje común facilita el ejercicio de control.
  - Valores y Mitos: Los valores y los mitos proporcionan una referencia de la que es naturalmente esperado. Además un cambio en el sistema social puede ir acompañado por un cambio de valores y mitos de la sociedad.
  - Situaciones críticas: Bajo condiciones de desastres naturales o de altas oportunidades, las organizaciones revelan una parte de su estructura que consiste en manifestar un comportamiento latente altamente organizado.
  - Planeación y Administración: Un papel importante del analista y diseñador de sistemas es la creación de mitos potencialmente estabilizadores. El papel del administrador debe cambiar de tecnológico a lingüista, de creador de estructuras a diseñador de mitos.

- Autonomía: La autonomía es la afirmación de la identidad del sistema a través de sus funciones internas y de la autoregulación.
- Realidad de sistemas y realidad artificial:  
¿El sistema existe o es una creación en la mente del diseñador?
- Patología de los sistemas: El estudio de los sistemas desde el punto de vista patológico trae como consecuencia el reconocimiento de grados de normalidad en el comportamiento y actuación.
- Poder: El estudio del poder dentro del movimiento de sistemas ha originado fuertes reacciones. Existen posiciones desde el considerar que el enemigo del enfoque político es el enfoque de sistemas, hasta considerar que la nueva función social del planificador debe ser una combinación de las dimensiones técnicas y políticas.

A pesar de que estas evidencias de nuevos enfoques sistémicos, existen limitaciones tradicionales que hacen ver las agrupaciones como sistemas, cuando éstas en realidad son entidades más complejas.

Este conjunto de limitantes está formado por los siguientes elementos:

f) Relaciones estrechas

Mientras las componentes tienen relaciones más estrechas, se piensa que la entidad es más sistémica. Sin embargo, cuando existen este tipo de relaciones en un sistema, las perturbaciones que ocurren en un elemento se distribuyen rápidamente al resto del sistema ocasionando una desorganización generalizada.

Es decir, no existen mecanismos de regulación en el sistema que impidan la transmisión de la turbulencia y eviten el desajuste en el resto de sus componentes.

#### ii) Componentes bien comportados

En un sistema bien comportado, las componentes contribuyen al comportamiento del sistema. Además las partes no son autónomas y en términos generales éstas no son teleológicas: las partes están subordinadas al todo.

Un sistema orgánico es un buen ejemplo de un sistema bien comportado en el cual una componente no tratará de desarrollar funciones que no le corresponden.

#### iii) Estados mutuamente exclusivos

Las entidades físicas y biológicas son elementos con estados mutuamente exclusivos, pero en entidades sociales y psicológicas pueden coexistir este tipo de estados.

La suposición de estados mutuamente exclusivos, abarca no sólo a las variables y componentes sino a la totalidad del sistema.

#### iv) Sistemas permanentes

La permanencia de la estructura interna es una característica básica de un sistema. En los sistemas, y especialmente en los hechos por el hombre, cuando desaparece un sistema se asigna la responsabilidad a una falla de diseño o estructura. Sobrevivir es el objetivo.

El crecimiento y la separación de una componente del sistema es una experiencia traumática y se interpreta como una falla del sistema.

tema. Los sistemas que tienen una existencia temporal, es considerado en una etapa de inmadurez.

El entendimiento de estas limitantes proporciona la posibilidad de encontrar nuevas concepciones sistémicas que no estén confinadas y que se adapten mejor a las características de la organización y su medio ambiente.

Ejemplos de estas concepciones son las siguientes:

### 1) Red-Sistémica

Una red sistémica es una red que tiene la capacidad de transformarse en sistema y viceversa según las condiciones existentes. El estado de red y de sistema coexisten en éstos agregados.

Esta transformación se explica considerando la diferencia básica que existe entre red y sistema y es el concepto de unidad, totalidad y de estrechamiento de las componentes.

### 2) Agregados-Sistémicos

Un agregado sistémico es un conjunto de elementos con un sistema de soporte común. Este sistema requiere de un comportamiento de cooperación de los elementos.

Una familia formada por padres e hijos es un ejemplo de agregado sistémico.

### 3) Campos-sistémicos

Un campo-sistémico se describe como un conjunto de componentes en un estado de equilibrio dinámico en donde se manifiesta el conflicto entre los elementos.

Un campo sistémico tiene tres propiedades básicas entre los elementos: fuerza, campo y tensión.

Algunas características de los campos sistémicos son las siguientes: elementos perceptivos, naturaleza cambiante de los elementos, niveles de tensión, valencia de los elementos, existencia de actuación y coordinación.

### 3.3.2 DOMINIO

La finalidad de crear y diseñar concepciones sistémicas es la de generar un mayor control sobre los factores externos e internos y reducir la turbulencia de la organización además de caracterizar los dominios.

Sin embargo, cualquier concepción que se diseñe, debe considerar mecanismos de auto regulación en el ámbito inter-organizacional, que reduzca la turbulencia y genere un mayor conocimiento y entendimiento de los factores internos y externos que influyen en el comportamiento de la organización.

Cuando existen distintas organizaciones desvinculadas administrativamente pero unidas por una problemática común, a éstas es posible unirles a través de una entidad abstracta llamada dominio, el cual se define como una unidad de análisis, planeación y acción el cual está formado por aquellos que están siendo afectados por las mismas fuentes de incertidumbre.

Este dominio está basado en un acto de apreciación el cual consiste en un proceso conceptual y perceptual que permite compartir juicios de la realidad y juicios de valor.

A través de esta apreciación, un meta-problema es reconocido y compartido. El reconocer a éste meta-problema, permite definir las acciones futuras que deberán realizar los involucrados en el problema.

### 3.4 ORGANIZACION DE REFERENCIA

Cuando el dominio adquiere conciencia de su existencia como tal, es decir, esta caracterizado por agregado sistémico, éste se transforma en una organización de referencia.

Las funciones de una organización de referencia son básicamente tres.

- . Regulación: Propicia reglas de actuación y acción, determina los criterios comunes entre los miembros, mantiene valores de los cuales se derivan objetivos y metas, soluciona conflictos y supervisa actividades.
- . Apreciación: Detección de procesos emergentes, desarrollo de imágenes compartidas respecto a un futuro deseado.
- . Infraestructura: Asignación de recursos, información compartida, financiamiento para proyectos especiales.

Una organización de referencia no debe controlar y administrar a los miembros del dominio. Una organización de referencia es efectiva en la medida que logra una correcta autoregulación entre sus miembros, es decir su existencia y acciones no dependen de acciones generadas por parte del gobierno sino de los directamente involucrados en el problema.

Para formar una organización de referencia existe un proceso par

ticularmente interesante ya que desde sus fases iniciales, pro-  
picia la formación de un grupo involucrado con toda la problemá-  
tica. Este proceso se denomina Conferencia de Búsqueda.

### 3.5 CONFERENCIA DE BUSQUEDA

La Conferencia de Búsqueda es un método por el cuál se estable-  
cen las condiciones para que un grupo de personas explore de ma-  
nera amplia y conjunta las múltiples y variadas dimensiones de  
un problema complejo, además se identifican y generan estructu-  
ras que permiten un mejor proceso de aprendizaje colectivo refe-  
rente a una problemática común aquellos participantes de la Con-  
ferencia de Búsqueda.

La primera Conferencia de Búsqueda fué diseñada y dirigida en -  
1959 por Fred Emery y Eric Frist en Tavistoc Inglaterra. Fué -  
pensada para crear una alta Interacción humana y enfocar accio-  
nes y esfuerzos hacia tareas específicas. Para su desarrollo se  
tomaron nociones sobre procesos grupales, desarrollo y caracterís-  
ticas organizacionales y teorías psicológicas.

Posteriormente el método fué desarrollado en Australia, donde -  
durante los años setentas, se han realizado entre 300 y 400 Con-  
ferencias de Búsqueda, orientadas hacia el futuro tomando usual-  
mente un horizonte de 10 a 15 años.

El objetivo central de la conferencia de búsqueda es comprometer  
a los participantes a explorar como los cambios los afectan, a -  
desarrollar imágenes consensuales de un futuro deseado, a exami-  
nar los recursos y oportunidades para lograr ese futuro y a pla-  
near estrategias innovadoras para realizar acciones conjuntas.

Los propósitos centrales de este método son:

1. Asegurar la participación de todos los involucrados en la apreciación y conceptualización de un problema o sistema de problemas complejos, que induzcan a nuevas ideas para lograr soluciones creativas.
2. Generar un proceso de aprendizaje grupal que incremente la capacidad del grupo para afrontar los cambios del medio ambiente.
3. Lograr un nuevo entendimiento entre las personas involucradas en el dominio, que facilite y cree nuevas alternativas que permitan una mayor cohesión y cooperación, orientada hacia el futuro.

Para lograr estos propósitos, se parte del supuesto básico de que el futuro puede ser influenciado considerablemente por la intervención humana; la tarea, entonces es lograr un futuro deseado activamente y no uno que, producido por inercia propia, nos sitúe en un plano de expectadores sin un esfuerzo serio de reflexión.

El diseño de la conferencia de búsqueda se debe realizar conjuntamente con los representantes de las organizaciones participantes y los coordinadores.

Los participantes tienen que ser seleccionados de una lista de aspirantes teniendo cuidado de que sean lo más representativo del dominio. El número más adecuado debe oscilar entre 25 y 35 personas.



cipante tienen el mismo peso, por lo que todos ellos tienen el mismo "status" y la propiedad absoluta de sus ideas, conceptos y planteamientos para así generar un compromiso real hacia éstos; con lo cual se logra que las creencias y percepciones individuales se compartan públicamente de tal forma que las diversas apreciaciones personales que se tenían al inicio de la conferencia, sean reemplazados al final por un conocimiento público y una imagen compartida del problema.

Para permitir una exploración amplia de problemas multifacéticos debe garantizarse una atmósfera de suficiente confianza que permita a las partes involucradas el aceptar reunirse; así mismo - este proceso se realiza en condiciones de "aislamiento social" que impida que necesidades inmediatas de trabajo, dificulten el desarrollo de la conferencia. Se requiere, también, que todos los participantes asistan la totalidad del tiempo.

Es importante enfatizar que la conferencia de búsqueda tiene la tarea delicada pero necesaria de abrir nuevas trayectorias, de estimular la innovación sin usurpar el papel de las instituciones, de tal forma que dentro de un nuevo marco de referencia - puedan realizar lo que antes no habían logrado: El diseño, como participantes activos de un futuro compartido.

#### METODOLOGIA

Una vez que se ha determinado las personas que asistirán a la - conferencia de búsqueda, se procede a formar los grupos de trabajo tomando como criterio de formación que en cada grupo se repita o este representado nuevamente el dominio.

Un grupo de trabajo dentro de una conferencia de búsqueda se for

ma por tres entidades: Los participantes, el reportero y el facilitador.

La función del reportero es la de sintetizar las conclusiones de su grupo de trabajo y presentarlas a los demás participantes en las sesiones plenarias; debe procurarse que en cada sesión el reportero sea una persona distinta.

Por su parte el facilitador se encarga de ratificar el objetivo de la etapa que se explora, garantizar la participación de todos los integrantes del grupo, no permitir ni la disgregación del tema, ni de los participantes y registra todo lo que se discuta en la sesión mediante cartulinas u hojas de rotafolio. Una regla fundamental es que los facilitadores no deben interferir para nada en el contenido de las discusiones, registrando todo el material evocado sin ninguna crítica ni debate.

La dinámica de la conferencia de búsqueda se lleva a cabo mediante discusiones en grupos pequeños y sesiones plenarias. Antes de éstas se pegan en las paredes del salón de trabajo las cartulinas producidas por cada grupo, para que el resto de los participantes lean y analicen las ideas de los otros.

En las sesiones plenarias, el reportero, ayudado por sus demás compañeros presenta a todos los participantes las principales conclusiones de su grupo. Después de esta presentación se abre una breve sesión de preguntas y comentarios.

#### ESTRUCTURA DE UNA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

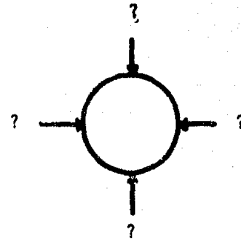
La estructura de una conferencia de búsqueda consiste en dos fases: exploración y acción. La fase de exploración tiene cuatro etapas

y la fase de acción tiene una sola etapa.

#### A. FASE DE EXPLORACION O DE DIAGNOSTICO

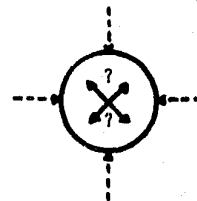
##### 1.- ETAPA: Exploración del medio ambiente:

Esta etapa consiste en encontrar los factores externos que han afectado al sistema, y que lo seguirán haciendo en el futuro. Estos pueden ser técnicos, ambientales, sociales, políticos, etc. Esta primera etapa es muy importante puesto que en ella se presentan a los participantes el conjunto de reglas comunes de la conferencia de búsqueda, se establecen los roles de los participantes y se debe generar el inicio de un cambio social. Del correcto entendimiento de esta primera sesión dependerá en gran medida la creación de un ambiente de cooperación y aprendizaje grupal.



##### 2.- ETAPA: Capacidad de respuesta del sistema:

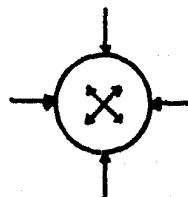
Se construye una imagen del estado presente del sistema y se analiza como llega a ser lo que es. Con esta imagen se cuestiona la capacidad actual del sistema para responder a las tendencias descritas en la etapa anterior. No se aborda directamente el asunto del cambio,



### 3.- ETAPA: Futuros Deseables:

La tercera etapa se caracteriza por ser altamente creativa y estimulante. En esta sesión, se determina el futuro deseado para el sistema de acuerdo a los intereses de los participantes, los cuales son inducidos a imaginar sin restricciones sobre un futuro compartido.

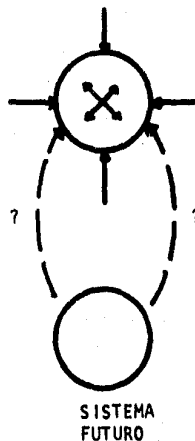
Esta sesión es importante ya que se debe generar un puente entre el presente y el futuro; pero sin caer en situaciones técnica y operativamente imposibles, ni en utopías. El paso del presente al futuro debe hacerse tomando en cuenta los factores y aspectos desarrollados en las etapas anteriores.



### 4.- ETAPA: Oportunidades y Restricciones.

#### Tareas a emprender:

En esta última etapa de la fase de exploración, se determinan las restricciones y oportunidades que existen en el sistema que afectarán el logro del futuro deseado. Además se genera un listado de tareas que ayuden a alcanzar el futuro deseado.



En este momento el grupo de facilitado-

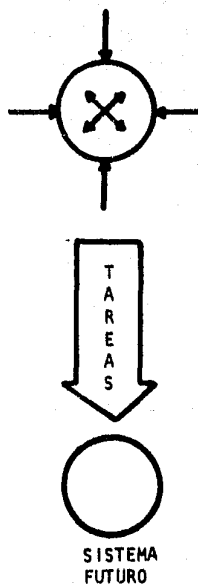
res se retira dejando a los grupos de tareas trabajar en forma autónoma.

## B. FASE DE ACCION

### 5.- ETAPA: Grupos de Tareas:

En esta etapa se generan acciones concretas que los participantes creen que son necesarios para tratar de alcanzar el futuro deseado, tomando en cuenta - las oportunidades y restricciones existentes dentro del sistema.

Esta etapa es importante ya que las acciones o tareas específicas generadas por el grupo, se deben desarrollar tomando en cuenta todos los aspectos encontrados en la fase de exploración. Si esto no sucede, las tareas pueden carecer de una relación con el sistema o dominio. El desarrollo de las tareas se presentan en una sesión plenaria ante todos los participantes finalizando así la conferencia de búsqueda. Una variante en la última sesión de la conferencia de búsqueda es la de invitar a distintas personalidades a la presentación de las tareas seleccionadas por los participantes de la conferencia. La finalidad de lo anterior es posibilitar que personas



claves tomen en cuenta a los participantes y al pensamiento innovador de la conferencia de búsqueda,

Resumiendo el proceso, se inicia con una visión muy amplia y general sobre el contexto donde se ubica el problema y termina con la propuesta de líneas de acción específicas en torno al problema focal,

Esto es, la apreciación limitada que se tiene del presente se va enriqueciendo de tal forma que al finalizar la conferencia se tiene una visión más amplia que permite diseñar tareas concretas encaminadas a lograr el futuro deseado por los miembros del dominio.

#### RESULTADOS DE UNA CONFERENCIA DE BUSQUEDA

Un primer resultado de una conferencia de búsqueda es un reporte que describa tanto el contenido como el proceso a lo largo de sus distintas etapas. Este reporte debe estar disponible para todos los involucrados en el dominio en consideración,

Un segundo resultado consiste en que las propuestas emanadas de la conferencia deben ser invariablemente negociadas con los miembros del dominio para generar un amplio apoyo. Los participantes difunden y discuten las propuestas con los grupos interesados, los cuales reciben también el reporte.

Un tercer resultado lo constituyen las iniciativas que por su propia cuenta puedan llevar a cabo los participantes. El propósito de la conferencia es proveer un mecanismo para la cooperación y planeación a nivel dominio. Siempre hay posibilidades para que los participantes sigan con el trabajo iniciado en la -

conferencia.

Finalmente cabe mencionar que la conferencia de búsqueda es un proceso que comienza mucho antes y termina mucho después.

Al comparar a la Conferencia de Búsqueda con otros métodos de inquirir como podría ser la técnica Delfos se deduce que la Conferencia de Búsqueda intenta resolver problemas en contextos muy amplios y generalmente no estructurados. Ampliando lo anterior resulta lo siguiente:

#### Conferencia de Búsqueda

- Se usa en problemas no estructurados y cuando los posibles resultados se conocen después de generar imágenes compartidas respecto al problema que se está estudiando.
- Se basa en la exploración de interdependencias y sus posibles resultados están enmarcados en ese contexto.
- Todas las sugerencias están tomadas en cuenta aunque no provengan de expertos. No se mantiene el anonimato y se permite una amplia discusión respecto a las ideas generadas.
- Está enfocada al tratamiento de problemas sociales no estructurados cuyas fronteras y contextos varía.

#### Método Delfos

- Se usa cuando la gama de posibles resultados es conocida.
- Se considera a cada evento en forma aislada y posteriormente se usan técnicas de impacto cruzado.
- Se mantiene el anonimato y está enfocada a aspectos específicos y generalmente de carácter técnico.

#### 4. EVALUACION DE UNA CONFERENCIA DE BUSQUEDA

Hasta este momento se ha explicado la importancia de contar con mecanismos de evaluación confiables para las conferencias de búsqueda.

Se han presentado ideas referentes a la tríloga que se forma entre planeación, conflicto y poder cuando se desea o se intenta efectuar un cambio dentro de alguna organización.

Además, se ha visto como las nuevas concepciones sistémicas caracterizan a los dominios.

Por último se ha presentado la metodología de la conferencia de búsqueda.

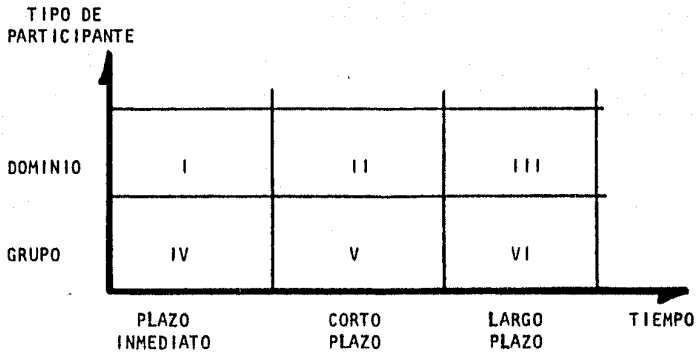
En este capítulo se presentará un conjunto de criterios para evaluar el desarrollo de una conferencia de búsqueda a lo largo del tiempo y tomando al grupo de participantes y al dominio como variable de evaluación.

##### 4.1 CRITERIOS DE EVALUACION

Se ha dicho que una conferencia de búsqueda es un proceso que termina mucho después de que haya finalizado el evento propiamente dicho. En lo anterior va implícita la dificultad de evaluar a un proceso de este tipo.

A pesar de lo anterior, se pueden definir espacios de evaluación perfectamente definidos en un cuadrante como el que se presenta a continuación:





Para cada uno de estos espacios de evaluación, existen características específicas que lo definen completamente. Esta caracterización se manifiesta a lo largo de una curva que marca el éxito, indiferencia o fracaso de la conferencia de búsqueda desde el punto de vista del grupo o del dominio y en los distintos puntos del eje temporal. Para cada uno de los sextantes existe una combinación que caracteriza y son las siguientes.

Tabularmente las 27 posibilidades de resultado de una conferencia de búsqueda según el grupo o el dominio son las siguientes:

RESULTADO	PLAZO INMED.	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
1	E	E	E
2	E	E	I
3	E	E	F
4	E	I	E
5	E	I	I
6	E	I	F
7	E	F	E
8	E	F	I
9	E	F	F
10	I	E	E
11	I	E	I
12	I	E	F
13	I	I	E
14	I	I	I
15	I	I	F
16	I	F	E
17	I	F	I
18	I	F	F
19	F	E	E
20	F	E	I
21	F	E	F
22	F	I	E
23	F	I	I
24	F	I	F
25	F	F	E
26	F	F	I
27	F	F	F

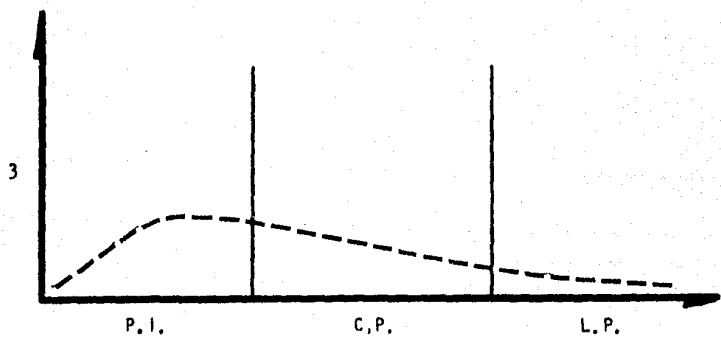
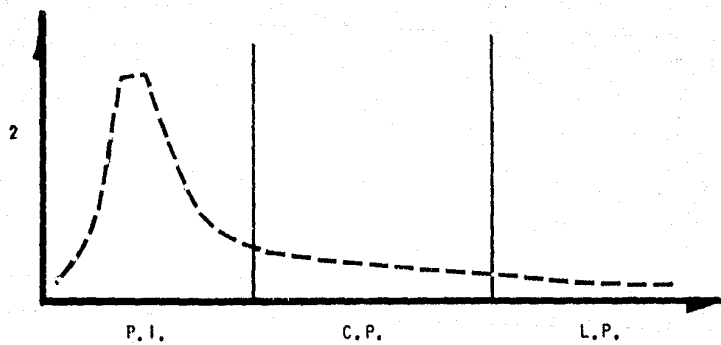
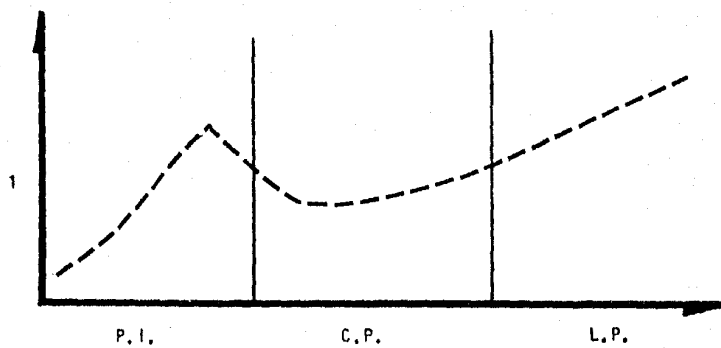
Si existen 27 posibles resultados para el grupo y para el dominio, estrictamente existen 729 combinaciones de resultados posibles para una conferencia de búsqueda. Sin embargo existe una fuerte dependencia entre los resultados del grupo y del dominio. Por ejemplo, es muy poco probable que existiendo una situación de fracaso para el grupo, existan posibilidades de éxito en el dominio.

Es decir de estas 729 posibilidades teóricas de resultados de una conferencia de búsqueda, hay algunas de ellas con más posibilidad de que ocurran. Lo anterior está marcada por una aparente secuencia lógica de ocurrencia de éxito hacia fracaso y no lo contrario. Es decir, es poco factible que una situación de fracaso se transforme en una situación de éxito.

Para cada una de estas posibilidades, existe una curva que permite caracterizarlas en forma gráfica.

A manera de ejemplificar algunos de los resultados de una conferencia de búsqueda desde el punto de vista del grupo, se presentan los siguientes 3 resultados.

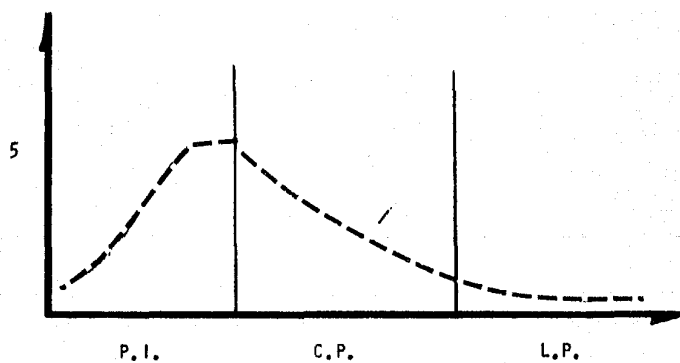
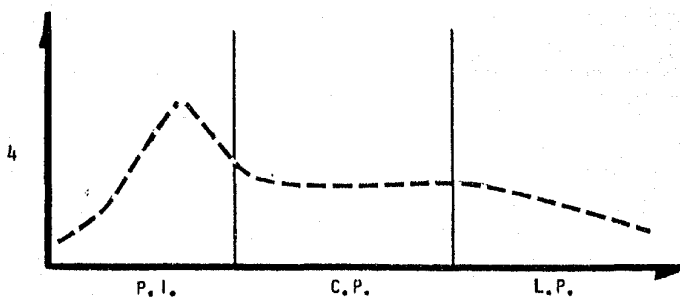
RESUL	INMED.	C. P.	L. P.
1	E	E	E
2	I	I	I
3	F	F	F

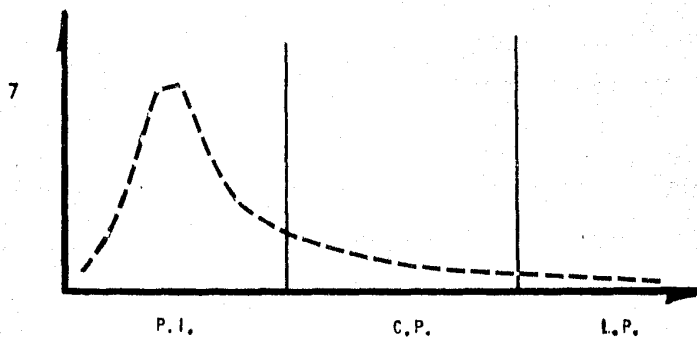
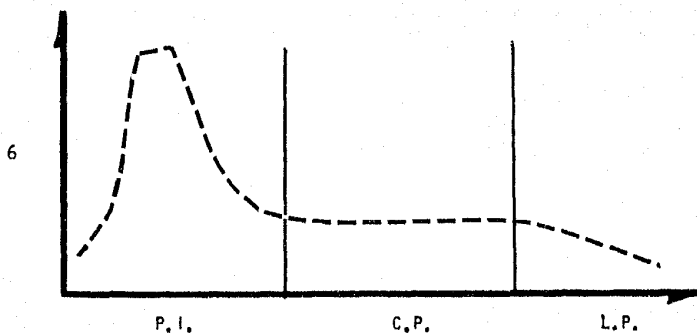


Otras curvas que representan resultados de conferencias de búsqueda y que es frecuente que se presenten son las siguientes:

RESUL	INMEDIATO	C.P.	L.P.
4	E	I	F
5	E	F	F
6	I	I	F
7	I	F	F

Sus gráficas son las siguientes:





Para poder identificar los posibles resultados de una conferencia de búsqueda, existen indicadores para el grupo o para el dominio que deben manifestarse a plazo inmediato, corto plazo y largo plazo. Estos indicadores se presentan en el siguiente cuadro:

## G R U P O

## D O M I N I O

	G R U P O	D O M I N I O
PLAZO INMEDIATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de conocimientos nuevos</li> <li>- Ampliación de la red personal</li> <li>- Conocimiento de la metodología de la C.B.</li> <li>- Imágenes consensuales respecto a la problemática</li> <li>- Aceptación de las reglas de trabajo dentro del evento</li> <li>- Definición y establecimiento de tareas concretas</li> <li>- Concreción de las tareas definidas dentro del evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de un marco de referencia normativa</li> <li>- Formación de una organización de referencia <u>tem</u>poral</li> <li>- Mayor entendimiento de la problemática bajo estudio</li> </ul>
CORTO PLAZO		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concreción de las tareas definidas</li> <li>- Reproducción del proceso de participación dentro de los niveles de decisión</li> <li>- Formación de una organización de referencia.</li> <li>- Incidencia o influencia de resolución en la <u>pro</u>blemática que se ha estudiado</li> </ul>
LARGO PLAZO		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y generación de resultados a partir de las tareas propuestas en el evento</li> <li>- Consolidación y reconocimiento de la organización de referencia.</li> </ul>

Cada uno de estos factores, indican si se está alcanzando el éxito del proceso en algún momento dentro de la escala de tiempo.

Por lo que toca a la indiferencia dentro del proceso, esta se determina si el estado de la situación, una vez realizada la conferencia de búsqueda, sigue igual.

En este punto es necesario aclarar la forma en que se determinan las posibilidades de éxito o fracaso de una conferencia de búsqueda.

Para efectos de este trabajo, se decidió utilizar un sistema elemental de respuestas (Si, No); la forma en que se llegó a cada una de las respuestas fué mediante entrevistas directas con las personas que han estado involucradas con el desarrollo posterior de cada uno de los eventos que aquí se analizan.

Sin embargo existen un gran número formas y metodologías para inquirir sobre algún proceso social. La elección de cada uno de ellos dependerá de las características del proceso mismo así como de la formación del investigador. Lo que sí es importante, es llegar a un tipo de respuestas cuantitativa y comparable que posibilite la evaluación de la conferencia misma y con respecto a otros eventos similares.

En resumen: seleccionar un método de cuestionamiento, obtener y analizar las respuestas generadas y por último, traducir estas a un sistema cuantificable y comparable.



## 4.2 DESCRIPCION DE LAS CONFERENCIAS DE BUSQUEDA

En este apartado se describen en términos genéricos las conferencias de búsqueda que se han llevado a cabo y que representan los casos de estudio.

Se presentan cuatro conferencias de búsqueda:

- La Alimentación del Futuro
- El Mercado de Dinero a Futuro
- Evaluación de Cursos Comunitarios
- Los Consejos Tutelares del País.

### 4.2.1 LA ALIMENTACION DEL FUTURO

Dentro de la UNAM, se creó el Programa Universitario de Alimentos. Dentro de este Programa (PUAL), se desarrolló el proyecto de la Alimentación del Futuro (¿Qué vamos a Comer dentro de 20 años?).

En este proyecto además de distintos eventos académicos se realizaron dos Conferencias de búsqueda. La primera de ellas fue cuando se introdujo esta metodología a México. La segunda de ellas es la que aquí se describe.

Esta conferencia de búsqueda se celebró en La Trinidad, Tlaxcala los días 29, 30, 31 de agosto y 1 de septiembre de 1982.

El soporte de organización estuvo a cargo del PUAL a través del proyecto. La Alimentación del Futuro. El tema de esta conferencia de búsqueda fue ¿Qué vamos a comer dentro de 20 años?.

La asistencia fue de 36 personas que representaban al dominio que se estaba estudiando asistieron técnicos alimentarios, campesinos, dueños de restaurantes, planificadores, promotores rurales entre otros.

Los temas generales que se tocaron en las distintas fases de la conferencia son los siguientes:

- Primera Sesión (Exploración del Medio Ambiente)

A. Factores Internacionales

- . La transnacionalización de la industria alimentaria
- . Dependencia de alta tecnología
- . Necesidad de créditos externos
- . Abatimiento de precios debido a la tecnología de producción de alimentos básicos.

B. Factores Jurídico - Político

- . Determinación del Marco Jurídico del Sistema Alimentario
- . Tenencia de la tierra y forma de organización de la producción
- . Posibilidad de importación y exportación de alimentos

C. Factores Socio - Culturales

- . Diferentes niveles socio - culturales determinan el tipo de alimentación.
- . Hábitos y costumbres de distintos grupos sociales
- . Conocimiento y educación nutricional de la población.
- . Organización de productores y consumidores

D. Factores Económicos

- . El poder adquisitivo de los grupos sociales
- . La disponibilidad de créditos y apoyos financieros
- . Mayor intervención del gobierno en la vida económica del país
- . Capacidad de almacenamiento, transporte y distribución.
- . Proceso y forma de la industrialización del país.

E. Factores Ecológicos

- . Cambios climáticos
- . Disponibilidad de agua
- . Contaminación ambiental

F. Ciencia y Tecnología

- . Biotecnología y Genética como posibilidades Tecnológicas Alimentarias.

G. Demografía

- . Incremento de la Población
- . Crecimiento Urbano
- . Migración Campo - Ciudad

- Segunda Sesión: Capacidad de respuesta del Sistema Actual

\* Factores Positivos

A. Factores Económicos

- . Recursos Naturales Potenciales
- . Infraestructura de Producción, Comercialización y Conservación de Alimentos
- . Recursos Energéticos Potenciales.

B. Factores Sociales y Culturales

- . Amplitud de recursos humanos
- . Existencia de estructuras de organización social
- . Existencia de infraestructura y nivel educativo
- . México como país de tradiciones

C. Factores Científicos y Tecnológicos

- . Existencia de infraestructura técnica y científica

\* Factores Negativos

A. Factores Económicos

- . Poca capacidad de distribución de productos alimenticios.
- . Producción de alimentos suntuarios en vez de productos básicos
- . Falta de financiamiento a productores primarios
- . Incapacidad de producción de alimentos para cubrir las necesidades futuras.
- . Penetración de compañías transnacionales.

B. Factores Políticos

- . Disminución de la capacidad del sistema a las crecientes demandas sociales
- . Toma de decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los involucrados
- . Falta de objetivos para los diferentes programas y acciones alimentarias.
- . Existencia de grupos y redes de poder antagónicos.

C. Factores Sociales

- . La corrupción
- . Carencia de una organización adecuada
- . Estructura burocrática lenta e insensible
- . Disminución de la fuerza de trabajo social

D. Factores Científicos y Tecnológicos

- . Dependencia tecnológica y carencia de una tecnología adecuada al país.

- Tercera Sesión: Futuros Deseables

A. Aspectos Sociales

- . Satisfacción de los requerimientos mínimos de bienestar social para la población
- . Integración y comunicación familiar a través de la comida y su preparación
- . Existencia de organizaciones democráticas de trabajadores Agropecuarios.
- . Rescate de tradiciones alimentarias mexicanas
- . Reconocimiento a la actividad campesina
- . Disminución de la corrupción.

B. Producción

- . Producción alimentaria orientada a la autosuficiencia
- . Diversidad de formas de producción alimenticia
- . Regulación e intervención del gobierno en la producción de alimentos.
- . Mayor número de tierras agrícolas con mejores sistemas de irrigación.

C. Educación

- . Educación orientada al conocimiento nutricional, a disminuir el consumismo y al rescate de las tradiciones culinarias mexicanas.

D. Tipos de Alimentos

- . Propiciar que los alimentos consumidos sean ricos en proteínas, minerales y vitaminas.
- . Existencia de alimentos en cantidad y variedad suficiente; agr

dables y bien presentados.

- . Los alimentos serán fáciles y rápidos de preparar, además de naturales y frescos.

#### E. Consumo

- . Existencia de comedores masivos, paquetes alimentarios cuadros regionales de alimentación por temporada.

#### F. Economía

- . Distribución equitativa y justa del ingreso
- . Disminución de la tasa de crecimiento
- . Mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta el país
- . Mayor apoyo financiero de capital y maquinaria para productores primarios

#### G. Aspectos Jurídicos y Políticos

- . Establecimiento de marcos normativos sobre la producción de almentos
- . Control sobre las grandes empresas alimentarias
- . Información sobre los componentes de los alimentos.

#### H. Ciencia y Tecnología

- . Aplicación de tecnologías adecuadas
- . Desarrollo de tecnologías para evitar la erosión de tierras fértiles
- . Vinculación de la actividad científica con los sectores productivos.
- . Desarrollo de nuevos alimentos para consumo animal

#### - Cuarta Sesión: Restricciones y Oportunidades

\* Restricciones

A. Factores Sociales

- . La corrupción
- . Los malos hábitos de consumo
- . Desarticulación de los distintos grupos que están relacionados con el problema alimentario.
- . Imágen distorsionada de las actividades rurales
- . Falta de recursos humanos capacitados para la producción de alimentos.
- . Inadecuadas formas de organización.

B. Factores Económicos

- . La existencia de la cadena de Intermediarismo
- . La sobrepoblación y la migración del campo a la ciudad.
- . Inadecuada explotación de recursos naturales
- . La dependencia financiera del país
- . El alto costo que generan los subsidios
- . Limitación en el almacenamiento y transporte de granos básicos

C. Factores Políticos

- . Existencia de una estructura burocrática nacional
- . Carencia de una adecuada planeación dentro del sector público.
- . Desobedecimiento de algunas leyes en materia alimentaria
- . El sistema presidencial basado en periodos sexenales
- . Explotación del campesino por parte de caciques

D. Factores de Ciencia y Tecnología

- . Polarización y dependencia tecnológica

- . Carencia de recursos humanos y apoyo financiero.

#### E. Factores Educativos

- . Empleo de modelos educativos foráneos
- . Aislamiento de los agricultores de la infraestructura educativa del país.
- . La educación no responde a las necesidades propias del educando.

#### \* Oportunidades

#### A. Factores Sociales

- . La juventud de la población mexicana
- . Existencia de una base e identidad cultural
- . Existencia de formas de organización social
- . Existencia de una red de medios de comunicación

#### B. Factores Económicos

- . Existencia de recursos naturales
- . La crisis financiera del país.
- . Existencia de una infraestructura de producción alimentaria.
- . El subsidio como apoyo a la producción.

#### C. Factores Políticos

- . La estabilidad política de México
- . La legislación como elemento de cambio
- . Creación del Gobierno de programas e instituciones adecuadas
- . Cambio y renovación de los cuadros de los gobernantes.

#### D. Ciencia y Tecnología

- . Estructura básica en el campo científica y tecnológica



#### E. Factores Educativos

- . Existencia de una estructura educativa formal

#### - Quinta Sesión: Tareas

- . Tarea 1: Orientación y Vinculación de la Investigación con la Producción de Alimentos. Rediseño del PUAL
- . Tarea 2: Programa de Concientización al Consumidor
- . Tarea 3: Diagnóstico de la Corrupción y Estrategias para manejarlas.
- . Tarea 4: Nacionalización gradual de los Medios de Producción Alimentaria.
- . Tarea 5: Programa de Educación Formal e Informal en Materia de Alimentación.
- . Tarea 6: Desarrollo y Recuperación de Alimentos Nutritivos Autóctonos y no convencionales
- . Tarea 7: Planeación Continua de la Producción de Alimentos. Programa Continuo de Red con Mecanismos Adecuados de Selección de Problemas.
- . Tarea 8: Desarrollo Regional Alimentario

#### 4.2.2 EL MERCADO DE DINERO A FUTURO

Las casas de Bolsa de Valores y en especial los operadores de ellas, estaban preocupados por el mercado de dinero en el sistema financiero nacional en el presente y en el futuro; por tal motivo se organizó una conferencia de búsqueda con el tema: El Impacto Futuro del Mercado de Dinero en el Sistema Financiero Nacional; Evaluación de la Operación.

Esta conferencia de búsqueda se llevó a cabo en La Trinidad, Tlaxca-

La asistencia a este evento fué de 25 operadores de bolsa de las casas de bolsa del Distrito Federal.

El desarrollo de esta conferencia de búsqueda se desarrollo de acuerdo a lo planeado. Sin embargo por problemas posteriores al evento no se generó el reporte de la conferencia.

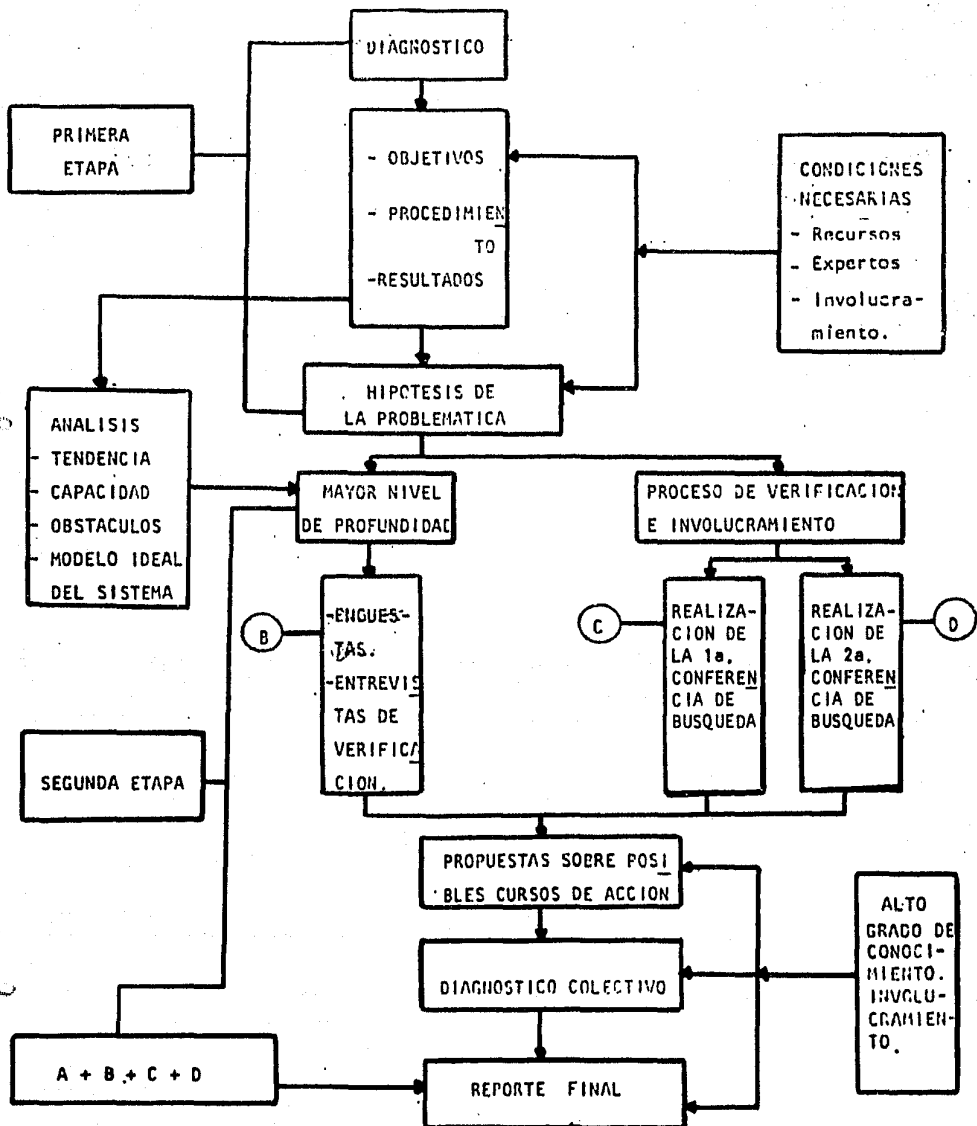
#### 4.2.3 EVALUACION DE CURSOS COMUNITARIOS

El Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) desarrollo el Programa de Cursos Comunitarios con la intención de proporcionar educación a los niños y jóvenes de comunidades rurales en donde los servicios de la SEP no podían proporcionarse.

Después de años de aplicar este programa, se vio la necesidad de evaluar el desarrollo y los resultados del Programa de Cursos Comunitarios.

Por tal motivo, se diseño un sistema de evaluación para el programa. Este sistema se presenta en la siguiente gráfica:

EVALUACION DEL SISTEMA CURSOS COMUNITARIOS



Dentro de este esquema se planteó realizar dos conferencias de búsqueda que apoyaran a esta evaluación. Solamente se desarrolló una conferencia.

Esta conferencia de búsqueda se realizó los días 9 y 10 de febrero de 1984 en la Trinidad Tlax. El tema del evento fué: Impacto Futuro del Programa Cursos Comunitarios en el Sistema Educativo Nacional.

Asistieron 16 participantes, 3 facilitadores y 3 observadores de grupo.

Del total de asistentes, 22 personas, 12 provenían de las oficinas centrales de CONAFE, 5 de oficinas regionales (Guanajuato; Tabasco, Veracruz y Puebla), 2 de la Secretaría de Educación Pública 1 Ex-instructor comunitario y 2 de la UNAM.

El desarrollo de esta conferencia de búsqueda fué el siguiente:

- Primera Fase (Exploración del Medio Ambiente)

A. Factores del Sistema Educativo Nacional

- . Política educativa del gobierno federal
- . Programación de metas del sector central
- . Actitud negativa del magisterio a Cursos Comunitarios.
- . Poca vinculación entre la educación primaria y las necesidades y características del medio rural.
- . Deficiente suministro de artículos de apoyo

B. Factores del Sistema Social

- . Presión estatal y municipal para nombramientos de delegados y ubicación de instructores
- . Falta de conocimiento de las necesidades reales de la comunidad

- . Actitud y tradición educativa en las comunidades.
- . Nivel educativo de los padres de familia
- . Alta costo de los cursos para la comunidad.
- . Desconocimiento de las características del niño en el medio rural.

C. Factores del Aspirante a Instructor Comunitario

- . Desconocimiento de las expectativas del aspirante.
- . Deficiente preparación del aspirante
- . Capacidad de adaptación del instructor a su comunidad

D. Factores Físicos

- . Aspectos climáticos
- . Dificultad de acceso a la comunidad
- . Carencia de medidas de salud y seguridad.

- Segunda Fase: Capacidad de Respuesta del Sistema Actual

A. Factores Positivos

- . Capacidad de gestión presupuestaria y financiera.
- . Capacidad del sistema para vincularse con otros programas educativos.
- . Existe capacidad de respuesta dentro de un marco jurídico (servicio supletorio).
- . Flexibilidad del sistema
- . Existencia de una estructura que renueva permanentemente los recursos humanos.
- . Capacidad del sistema para instrumentar mecanismos de supervisión
- . Adaptabilidad de los materiales a las condiciones reales.

## B. Factores Negativos

- . El sistema no tiene capacidad de respuesta
- . No responde el sistema a las necesidades de la comunidad
- . Incapacidad de ofrecer seguridad al instructor
- . El sistema es endeble y vulnerable a decisiones políticas
- . El sistema no controla aspectos medio-ambientales.
- . Incapacidad para adecuar los contenidos y traducirlos en programas educativos
- . El sistema no aprovecha la experiencia del instructor comunitario
- . No existe flexibilidad en la acreditación y certificación
- . No se proporciona asistencia técnica al instructor
- . El sistema no creció con "calidad"

## - Tercera Fase: Futuros Deseables

### A. Capacitación

- . CONAFE establecerá sus cuadros técnicos para plasmar su concepción de educación rural.
- . CONAFE establecerá un programa de capacitación profesional que permita la interacción entre teoría y práctica.

### B. Educación Básica para el Medio Rural

- . CONAFE mejorará la calidad de la enseñanza que ofrece.
- . CONAFE tendrá el carácter de programa compensatorio y no suplitorio
- . El sujeto de la educación deberá ser la comunidad como un todo
- . CONAFE será la institución del sector educativo especializada en educación rural

- . CONAFE participará en los tres niveles de educación básica
- . CONAFE orientará los Programas de Educación de Adultos en el Medio Rural
- . Congruencia entre la filosofía educativa y los principios operativos de CONAFE.
- . CONAFE imprimirá un proceso sinérgico al programa de cursos comunitarios.
- . Qué subsista el programa de cursos comunitarios.

#### C. Insumos y Servicios del Sistema

- . Las autoridades de CONAFE conocerán más las comunidades
- . CONAFE deberá dejar de cargar los costos de la educación sobre las comunidades
- . CONAFE contará con los recursos materiales y técnicos
- . Definición de espacios apropiados
- . El Sistema será justo para quién lo integra y para los usuarios.

#### D. Instructor Comunitarios

- . El perfil del aspirante deberá corresponder al agente responsable de la educación rural.
- . Diversificar el perfil del ingreso para el instructor comunitario.
- . Énfasis en la importancia del servicio social que se va a prestar.
- . CONAFE ampliará la promoción del programa fuera del medio rural.

#### E. Investigación Educativa

CONAFE estimulará la investigación sobre la educación rural

- . CONAFE realizará estudios para conocer los procesos de aprendizaje del instructor comunitario.

#### F. Participación Comunitaria

- . Definición de espacios de acción de CONAFE
- . La participación comunitaria se enfocará al aspecto cualitativo del proceso educativo
- . Se contará con una guía dirigida a los padres de familia.

#### G. Prestaciones y Servicios al Docente

- . CONAFE apoyará integralmente al instructor comunitario

#### H. Supervisión y Evaluación

- . Separación de actividades administrativas de la técnica - Pedagógicas.
- . Asesoría al instructor comunitario
- . CONAFE contará con un sistema de información
- . CONAFE contará con cuerpos técnicos para evaluación de aprendizajes

#### - Cuarta Fase: Restricciones, Oportunidades y Tareas

##### A. Restricciones

- . Sistema educativo nacional
- . Excesivo centralismo de la Investigación educativa
- . Deficiencia de los aspirantes a instructor comunitario
- . Dificultad para cambiar la mentalidad de los instructores comunitarios por parte del profesorado de los CBTIS
- . Existencia de grupos de poder en las comunidades rurales
- . Temor a la evaluación y falta de una estructura conceptual para el proceso de evaluación.



## B. Oportunidades

- . Enfoque actual de la política educativa
- . Disposición para iniciar estudios de investigación
- . Conocimiento sobre el desempeño de los docentes
- . Disposición de las comunidades para la participación
- . Actitud favorable al proceso de evaluación
- . Existe un nuevo modelo de organización para los programas educativos de CONAFE
- . Necesidad de mejorar la calidad de la educación que ofrece CONAFE

## C. Tareas

Se desarrolló un proceso de selección que permitió pasar de 34 tareas a 18 y posteriormente a 5 tareas. Son las siguientes:

1. Recuperación de la experiencia de CONAFE en la educación básica integral y su definición.
2. Definir la participación comunitaria en el proceso educativo
  - Rol educativo de la familia
  - Metodología para promover la participación
  - Recuperación de la experiencia del instructor comunitario en este sentido.
3. Sistema de estudios para el instructor comunitario
  - Investigación de las relaciones entre las carreras que se imparten y actividades regionales
  - Generar el sistema de estudios a nivel superior para los docentes
  - Mejorar los medios educativos para el sistema abierto
4. Rediseñar el sistema de promoción y selección para docentes.

**5. Diseño de un sistema de información y evaluación para la  
Implantación del modelo propuesto.**

#### 4.2.4 EL MENOR INFRACTOR Y LAS INSTITUCIONES TUTELARES

En marzo de 1984 dio inicio el Programa Nacional Tutelar para Menores Infractores el cual tiene como principal objetivo articular un sistema de justicia para el menor, capaz de prevenir la conducta infractora y readaptar eficazmente al menor de edad que ha cometido un acto - antisocial.

Esta conferencia de búsqueda tuvo como objetivo generar en forma conjunta un conocimiento amplio y profundo sobre un problema que es común a las Instituciones tutelares del país y que a la vez permite delinear direcciones a seguir y precisar acciones a desarrollar.

La conferencia de búsqueda se llevó a cabo los días 13, 14, 15 y 16 de mayo en La Trinidad, Tlaxcala y fue organizada por el Programa Nacional Tutelar. (PNT)

A este evento participaron 44 personas: personal de custodia, técnicos, consejeros, personal directivo de las Instituciones tutelares del país y de otras dependencias relacionadas con la procuración de justicia.

El desarrollo de la conferencia de búsqueda fue el siguiente:

- Primera Sesión: Exploración del Medio Ambiente

A. Factores Económicos

- . Migración de centros rurales a centros urbanos
- . El desempleo y subempleo propicia que se busquen salidas ilícitas para satisfacer sus necesidades económicas
- . El crecimiento demográfico ocasiona pocas oportunidades de movilidad social
- . Falta de una legislación laboral para menores de edad.

**B. Factores Sociales**

- . Corrupción ocasionada por la ciudadanía y las autoridades del país.
- . El pandillerismo como producto social
- . Falta de una clara definición de funciones del Estado y las de la familia.
- . No hay instituciones adecuadas para el manejo de los menores - infractores
- . Falta información para conocer y solucionar la problemática del menor infractor
- . No existen programas de orientación social encaminadas a la prevención.

**C. Factores Familiares**

- . Deterioro del medio familiar
- . Existencias de disfunciones familiares
- . Existencia de hijos no deseados por los padres
- . Problemas de los padres (delincuencia, alcoholismo, drogadicción)
- . Problemas económicos familiares
- . Sobreprotección y abandono
- . Falta de comunicación familiar

**D. Factores Culturales**

- . Los medios de comunicación presentan valores ajenos a la idiosincrasia nacional
- . Carencia y pérdida de valores en la sociedad
- . Falta de un sistema educativo que posibilite una calidad de educación adecuada

E. Factores Políticos

- . Influencia de grupos de poder
- . Medios de represión
- . Incongruencia en la política nacional
- . Desajustes en las leyes tutelares

F. Factores Patológicos

- . Mal trato al menor
  - . Aspectos genéticos
  - . Incapacidades físicas
  - . Factores biopsicosociales
- Segunda Sesión: Capacidad de respuesta del sistema

\* Aspectos Positivos

A. Factores Institucionales

- . Los Consejos Tutelares sí funcionan
- . Existe capacidad y responsabilidad laboral en el personal de los consejos
- . Existencia del personal técnico
- . Se incluyen aspectos educativos formales, técnicos e industriales
- . Apoyo de estudiantes a través del servicio social

B. Factores Jurídicos

- . Se cuenta con un marco jurídico y con una organización institucional

C. Factores Políticos

- . Existe una relación entre los distintos Consejos Tutelares Es-  
tatales.

#### D. Factores Sociales

- . En algunos centros educativos existen programas y carreras de  
educación especial
- . Existen programas de prevención que influyen en la población

#### \* Aspectos Negativos

#### A. Factores Institucionales

- . La sociedad desconoce las funciones de las instituciones tute-  
lares
- . Dentro de los Consejos no existen esquemas de autoridad como  
ejemplo para los menores
- . Faltan reglamentos en los Consejos Tutelares
- . Deficiente preparación del personal
- . Existen actitudes deshonestas en algún personal de los Consejos
- . Falta de seguimiento del menor
- . No existe manejo diferenciado del menor
- . Manejo de las instituciones tutelares con criterio carcelario
- . Carencia de instalaciones físicas adecuadas.

#### B. Factores Jurídicos

- . Existe un desorden legislativo en el área de menores infractores
- . Ignorancia policial respecto a la edad del menor

#### C. Factores Políticos

- . La policía ignora a los Consejos Tutelares
- . Falta coordinación y comunicación con las entidades que inciden

- . Existe una relación entre los distintos Consejos Tutelares Estatales.

#### D. Factores Sociales

- . En algunos centros educativos existen programas y carreras de educación especial
- . Existen programas de prevención que influyen en la población

#### \* Aspectos Negativos

##### A. Factores Institucionales

- . La sociedad desconoce las funciones de las instituciones tutelares
- . Dentro de los Consejos no existen esquemas de autoridad como ejemplo para los menores
- . Faltan reglamentos en los Consejos Tutelares
- . Deficiente preparación del personal
- . Existen actitudes deshonestas en algún personal de los Consejos
- . Falta de seguimiento del menor
- . No existe manejo diferenciado del menor
- . Manejo de las instituciones tutelares con criterio carcelario
- . Carencia de instalaciones físicas adecuadas.

##### B. Factores Jurídicos

- . Existe un desorden legislativo en el área de menores infractores
- . Ignorancia policial respecto a la edad del menor

##### C. Factores Políticos

- . La policía ignora a los Consejos Tutelares
- . Falta coordinación y comunicación con las entidades que inciden

sobre el menor infractor.

- . Falta de apoyo y coordinación entre los Consejos Tutelares.

D. Factores Sociales

- . Los elementos sociales ignoran la magnitud del problema
- . No existen programas preventivos
- . El tratamiento que se aplica al menor es deficiente
- . Falta apoyo en el proceso de reincorporación social
- . Ambivalencia en el trato del menor (Enemigo - Víctima).

E. Factores Económicos

- . El presupuesto asignado a las instituciones tutelares es bajo
- . Los salarios que se pagan al personal son muy bajos

- Tercera Sesión: Futuros Deseables

A. Aspectos Educativos, Capacitación y Orientación

- . Creación de escuelas para padres de familia de menores infractores
- . Respeto de la sociedad al menor infractor externado
- . Creación de un sistema de capacitación continuo para el personal técnico de los Consejos.

B. Aspectos Familiares

- . Existencia de familias bien organizadas con padres involucrados y responsables de sus hijos

C. Prevención y Vigilancia Comunitaria

- . Contar con un sistema de prevención con base en orientación, trabajo y albergue para los menores.



- . Generación de leyes eficientes que contemplen la prevención, control de medios de comunicación
- . Vigilancia comunitaria a través de policías tutelares juveniles, juntas de vecinos, jefes de manzana y "jueces" auxiliares.

#### D. Tratamiento Institucional y Post-Institucional

- . Unidades de Tratamiento considerando al menor, su familia y su grupo social
- . El personal que esté en contacto con el menor esté suficientemente capacitado
- . Existencia de una clasificación de menores para ofrecer un tratamiento diferenciado
- . Existencia de talleres, granjas e instalaciones para que los menores tengan actividades
- . Participación del menor en su tratamiento
- . Convivencia familiar dentro de las instituciones tutelares
- . Creación de centros de tratamiento especiales
- . Seguimiento del menor una vez externado

#### E. Financiamiento de las Instituciones Tutelares

- . Los Consejos Tutelares sean autosuficientes y autofinanciables.

#### F. Aspectos Jurídicos

- . La aplicación de justicia será directa e inmediata sin distinción de condición económica y social
- . Diseño de leyes eficientes encaminadas a la prevención
- . Otorgamiento de personalidad jurídica que fortalezca la autonomía y jerarquía Institucional

### G. Coordinación Regional y Nacional

- . Qué exista una comisión coordinadora nacional para las Instituciones tutelares del país
- . Reuniones periódicas entre representantes de los Consejos
- . Contar con centros regionales de tratamiento
- . Coordinación interinstitucional para la aplicación de tratamientos específicos

### H. Redefinición de Consejos Auxiliares

- . Desaparición de los Consejos y convertirlos en Consejos de Pre ven ción Social
- . Fortalecimiento jurídico e institucional de los Consejos Tutelares
- . Qué reciban menores infractores y no menores abandonados

### - Cuarta Sesión: Restricciones y Oportunidades

#### \* Restricciones

#### A. Factores Institucionales

- . Descoordinación institucional
- . Instalaciones inadecuadas
- . Poca preparación del personal de los Consejos
- . Pobre imagen de los Consejos ante la población
- . Existencia de burocracia administrativa dentro de los Consejos
- . Falta de información y conocimiento del problema

#### B. Factores Jurídicos

- . Diversidad de criterios y conceptos jurídicos
- . Aplicación a menores de edad de la ley de adultos

- . Dificultades legislativas en el proceso que sigue el menor

C. Factores Políticos

- . Falta de jerarquía administrativa y social de los Consejos
- . Política a plazos sexenales
- . Falta de un marco normativo que regule a los Consejos

D. Factores Sociales

- . Influencia negativa de los medios de comunicación
- . Crisis socio-económica por la que atraviesa el país
- . Carencias en la educación primaria y secundaria
- . Ausencia de posibilidades educativas

E. Factores Económicos

- . Carencia general de recursos económicos para alcanzar el futuro deseado

\* Oportunidades

A. Factores Institucionales

- . La existencia del Programa Nacional Tutelar
- . Existencia de apoyo oficial y público
- . Existencia de personal capacitado
- . Relaciones InterInstitucionales para solución de problemas

B. Factores Jurídicos

- . Todos los Consejos poseen una Ley Tutelar así como reglamentos Internos
- . Asesoría de expertos para la aplicación de los tratamientos

C. Factores Políticos

- . Oportunidad de los Consejos para ser órganos normativos

#### D. Factores Sociales

- . Se sabe la influencia de la familia en la generación del problema
- . Existen medios de comunicación social

#### E. Factores Educativos

- . Existen programas de capacitación para el personal técnico
- . Apoyo de estudiantes de servicio social

#### - Quinta Sesión: Tareas

- . Tarea 1: Rediseño de los Consejos Tutelares
- . Tarea 2: Centros Regionales para Menores Infractores de Alta Peligrosidad
- . Tarea 3: Seguimiento y Tratamiento PostInstitucional
- . Tarea 4: Legislación para Menores
- . Tarea 5: Programa Nacional y Coordinación Regional
- . Tarea 6: Vigilancia comunitaria y educación a Padres de Familia
- . Tarea 7: Programas Preventivos a Menores
- . Tarea 8: Investigación y su Difusión.

#### 4.3 APLICACION DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION A LAS CONFERENCIAS DE BUSQUEDA

Se han descrito los criterios de evaluación así como los indicadores de éxito o fracaso de una conferencia de búsqueda en una escala de tiempo. Además, se presentaron en forma sintética los resultados de las cuatro conferencias realizadas.

En este apartado se aplicarán los criterios de evaluación a las conferencias de búsqueda y se intentará generar una evaluación tanto para el grupo como para el dominio.

##### 4.3.1 LA ALIMENTACION DEL FUTURO

De acuerdo a los indicadores de éxito ya mencionados, se obtiene el siguiente análisis:

EVENTO: La Alimentación del Futuro

SEGMENTO ANALIZADO: Grupo

PLAZO	FACTOR	RESULTADO
INMEDIATO	. Adquisición de nuevos conocimientos	SI
	. Ampliación de la red personal	SI
	. Conocimiento de la Metodología	SI
	. Generación de imágenes consensuales	SI
	. Aceptación de las reglas de trabajo	SI
	. Definición y establecimiento de tareas concretas	SI
CORTO	No se definió	
LARGO	No se definió	

EVENTO: La Alimentación del Futuro

SEGMENTO ANALIZADO: Domnio

PLAZO	F A C T O R	R E S U L T A D O
INMEDIATO	- Generación de un Marco Normativo	SI
	- Formación de una organización de referencia temporal	SI
CORTO	- Concreción de tareas definidas	NO
	- Reproducción del proceso de participación dentro de los niveles de decisión	SI
	- Formación de la org. de referencia	NO
	- Influencia de resolución en la problemática estudiada	NO
LARGO	- Definición y generación de resultados a partir de las tareas propuestas en el evento	NO
	- Consolidación y reconocimiento de la organización de referencia	NO

- Aspectos Cualitativos

Los resultados de ésta conferencia de búsqueda en el dominio, no tuvieron las repercusiones que se esperaban, dado que el Programa Universitario de Alimentos cambió su estrategia de acción y el soporte que se esperaba que se diera a la formación de la organización de referencia no se proporcionó, y las acciones que se plantearon dentro del evento, no pudieron consolidarse.

Aunado a lo anterior, el personal directivo del Programa Universitario de Alimentos cambió perdiendo continuidad en sus acciones.

Como resultado de lo anterior, se puede mencionar que:

- Con respecto al grupo

- \* Plazo Inmediato: Exito
- \* Corto Plazo: Exito
- \* Largo Plazo: Indiferencia

- Con respecto al dominio

- \* Plazo Inmediato: Exito
- \* Corto Plazo: Exito/Indiferencia
- \* Largo Plazo: Fracaso

Las gráficas de esta conferencia son las siguientes:



- Aspectos Cualitativos

Los resultados de ésta conferencia de búsqueda en el dominio, no tuvieron las repercusiones que se esperaban, dado que el Programa Universitario de Alimentos cambió su estrategia de acción y el soporte que se esperaba que se diera a la formación de la organización de referencia no se proporcionó, y las acciones que se plantearon dentro del evento, no pudieron consolidarse.

Aunado a lo anterior, el personal directivo del Programa Universitario de Alimentos cambió perdiendo continuidad en sus acciones.

Como resultado de lo anterior, se puede mencionar que:

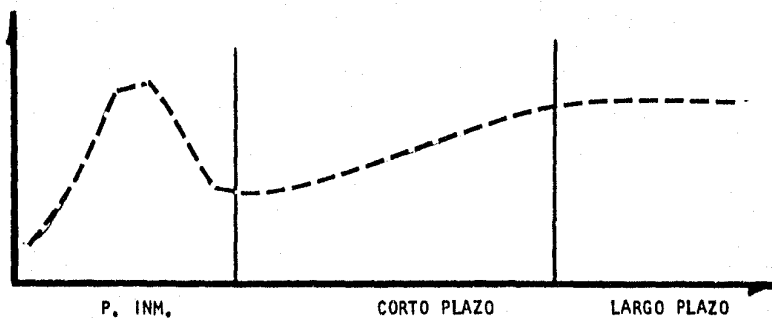
- Con respecto al grupo

- \* Plazo Inmediato: Éxito
- \* Corto Plazo: Éxito
- \* Largo Plazo: Indiferencia

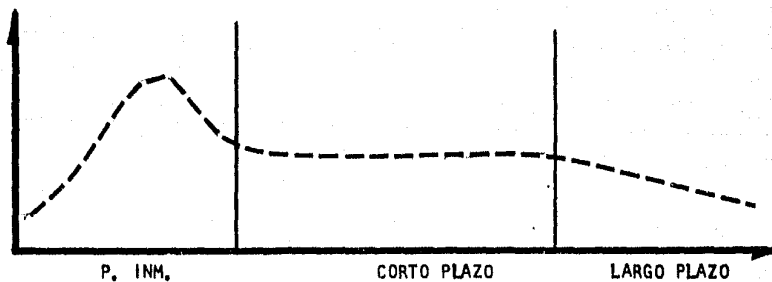
- Con respecto al dominio

- \* Plazo Inmediato: Éxito
- \* Corto Plazo: Éxito/Indiferencia
- \* Largo Plazo: Fracaso

Las gráficas de esta conferencia son las siguientes:



"G R U P O"



"D O M I N I O"

#### 4.3.2 EL MERCADO DE DINERO A FUTURO

El análisis de esta conferencia de búsqueda se presenta en los siguientes cuadros:

EVENTO: El Mercado de Dinero a Futuro

SEGMENTO ANALIZADO: Grupo

PLAZO	FACTOR	RESULTADO
INMEDIATO	- Adquisición de nuevos conocimientos	NO
	- Ampliación de la red personal	NO
	- Conocimiento de la metodología	SI
	- Generación de imágenes consensuales	SI
	- Aceptación de las reglas de trabajo	SI
	- Definición y establecimiento de tareas concretas	SI
CORTO	No se definió	
LARGO	No se definió	

EVENTO: El Mercado de Dinero a Futuro

SEGMENTO ANALIZADO: Domínio

PLAZO	FACTOR	RESULTADO
INMEDIATO	- Generación de un marco normativo	NO
	- Formación de una organización de referencia temporal	NO
CORTO	- Concreción de tareas definidas	NO
	- Reproducción del proceso de participación dentro de los niveles de decisión	NO
	- Formación de una organización de referencia	NO
	- Influencia de resolución en la problemática estudiada	NO
LARGO	- Definición y generación de resultados a partir de las tareas propuestas en el evento	NO
	- Consolidación y reconocimiento de la organización de referencia	NO

- Aspectos Cualitativos

- . El dominio no estuvo representado en su totalidad debido a que no asistieron representantes de las otras componentes del mismo.  
Se congregó a un grupo de personas que tanto laboral como socialmente tenía vinculación.
- . La problemática discutida era conocida por los participantes, y al no estar invitados otros representantes del dominio, no se dió oportunidad de adquirir conocimientos nuevos ni ampliar la red personal.
- . Por problemas posteriores entre el grupo de organizadores, el reporte de la conferencia de búsqueda no se generó evitando así una difusión de los temas e ideas tratadas durante el evento.

Dado lo anterior se infiere que:

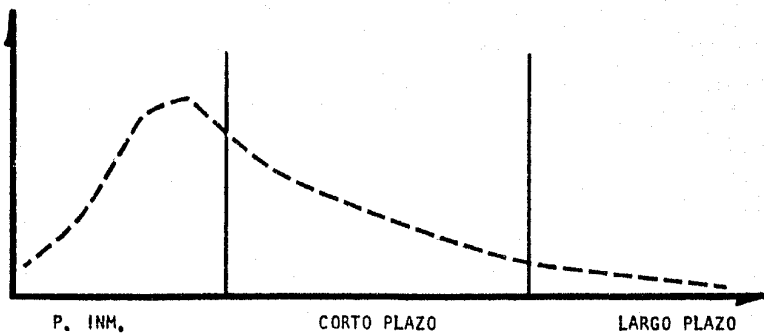
- Con respecto al grupo

- \* Plazo inmediato: Exito
- \* Corto plazo: Fracaso
- \* Largo plazo: Fracaso

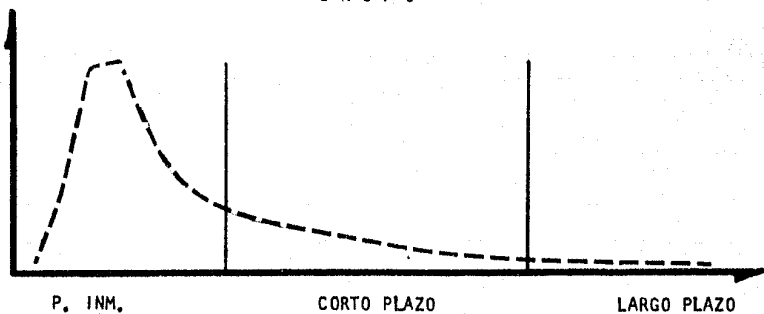
- Con respecto al dominio:

- \* Plazo inmediato: Indiferencia
- \* Corto Plazo: Fracaso
- \* Largo Plazo: Fracaso

Las gráficas de esta conferencia son las siguientes:



"IG R U P O"



#### 4.3.3 EVALUACION DE CURSOS COMUNITARIOS

El análisis de este evento se presenta en los siguientes cuadros y gráficas.

EVENTO: Evaluación de Cursos Comunitarios

SEGUIMIENTO ANALIZADO: Grupo

P L A Z O	F A C T O R	RESULTADO
INMEDIATO	. Adquisición de nuevos conocimientos	Parcial
	. Ampliación de la red personal	No
	. Conocimiento de la metodología	Si
	. Generación de imagenes consensuales	Si/parcial
	. Aceptación de las reglas de trabajo	Si
	. Definición y establecimiento de tareas concretas	Si
CORTO	No se definió	
LARGO	No se definió	

EVENTO: Evaluación de Cursos Comunitarios

SEGUIMIENTO ANALIZADO: Dominio

PLAZO	FACTOR	RESULTADO
INMEDIATO	. Generación de un marco normativo	NO
	. Formación de una organización de referencia temporal	NO
CORTO	. Concreción de tareas definidas	NO
	. Reproducción del proceso de participación dentro de los niveles de decisión	NO
	. Formación de una organización de referencia	NO
	. Influencia de resolución en la problemática estudiada	NO
LARGO	. Definición y generación de resultados a partir de las tareas propuestas en el evento	NO
	. Consolidación y reconocimiento de la organización de referencia	NO



- Aspectos Cualitativos

- . El dominio no estuvo representado ya que se llevó a la conferencia de búsqueda a una organización con toda su jerarquía y problemas administrativos.
- . La intención era evaluar el desempeño del Programa de Cursos Comunitarios no sólo mediante la conferencia de búsqueda sino por todo el sistema de evaluación ya presentado.

A la par que se desarrollaba este proceso de evaluación, se comenzó a diseñar un nuevo modelo para los Cursos Comunitarios el cuál era conocido solo por algunas personas que asistieron al evento, lo que ocasionó una polarización y limitación de nuevas ideas relativas al proceso.

En resumen, antes de terminar el diagnóstico se tomaron las medidas correctivas

- . A raíz de este "proceso" de evaluación, se implantó el nuevo modelo y el responsable del Programa de Cursos Comunitarios salió de la organización.

Por lo anterior, se infiere que:

- Con respecto al grupo:

- \* Plazo inmediato: Éxito
- \* Corto Plazo: Fracaso
- \* Largo Plazo: Fracaso

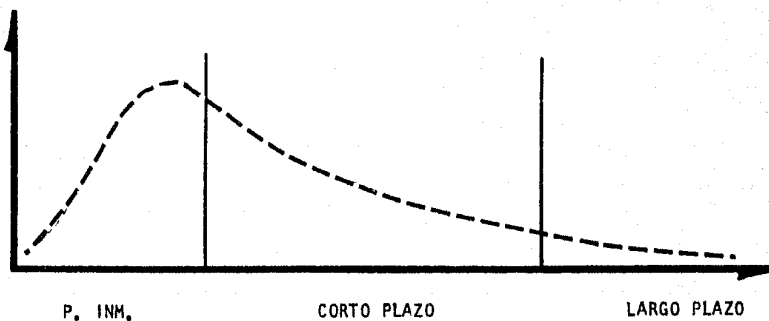
- Con respecto al dominio

- \* Plazo inmediato: Fracaso

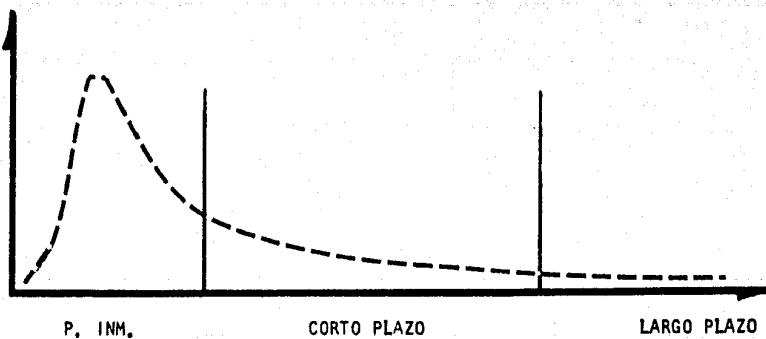
\* Corto Plazo: Fracaso

\* Largo Plazo: Fracaso

Las gráficas son las siguientes:



"GRUPO"



"DOMINIO"

#### **4.3.4 EL MENOR INFRACTOR Y LAS INSTITUCIONES TUTELARES**

**El análisis de esta conferencia de búsqueda es el siguiente:**

EVENTO: El Menor Infractor y las Instituciones Tutelares

SEGMENTO ANALIZADO: Grupo

PLAZO	FACTOR	RESULTADO
INMEDIATO	- Adquisición de nuevos conocimientos	SI
	- Ampliación de la red personal	SI
	- Conocimiento de la metodología	SI
	- Generación de imágenes consensuales	SI
	- Aceptación de las reglas de trabajo	SI
	- Definición y establecimiento de tareas concretas	SI
CORTO	No se definió	
LARGO	No se definió	

EVENTO: El Menor Infractor y las Instituciones Tutelares

SEGMENTO ANALIZADO: Dominio

PLAZO	FACTOR	RESULTADO
INMEDIATO	- Generación de un Marco Normativo	SI
	- Formación de una organización de referencia temporal	SI
CORTO	- Concreción de tareas Definidas	SI
	- Reproducción del proceso de participación dentro de los niveles de decisión	PARCIAL
	- Formación de una organización de referencia	SI
	- Influencia de resolución en la problemática estudiada	PARCIAL
LARGO	- Definición y generación de resultados a partir de las tareas propuestas en el evento	SI
	- Consolidación y reconocimiento de la organización de referencia	INDEFINIDO

- Aspectos Cualitativos

- . El dominio estuvo representado aunque posiblemente faltaron representantes del ámbito social y familiar
- . A través del Programa Nacional Tutelar se ha continuado con las acciones emanadas de la conferencia de búsqueda.

Por lo anterior puede mencionarse que:

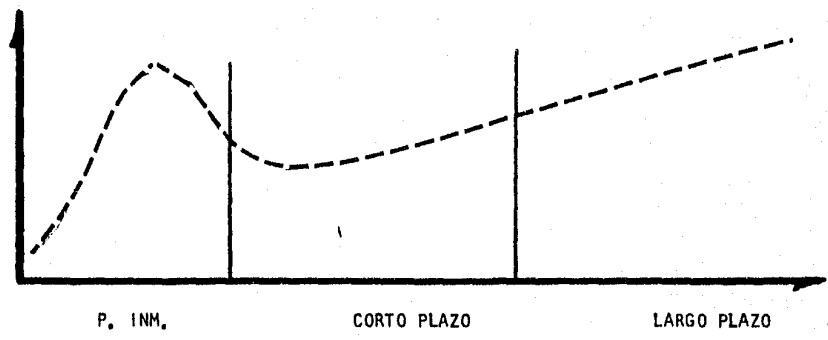
- Con respecto al grupo:

- \* Plazo inmediato: Exito
- \* Corto plazo: Exito
- \* Largo plazo: Exito

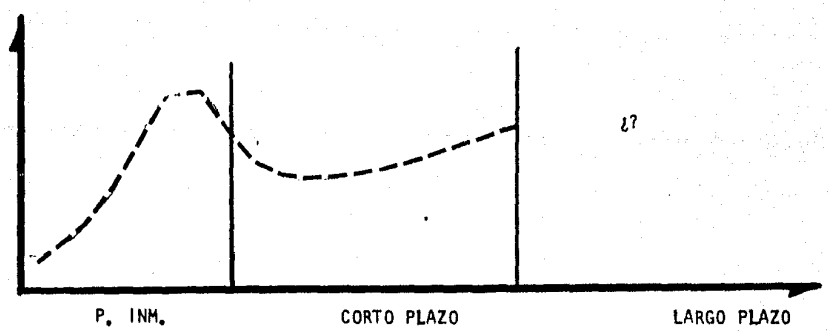
- Con respecto al dominio:

- \* Plazo inmediato: Exito
- \* Corto Plazo: Exito
- \* Largo plazo: Indefinido

Las gráficas de este evento son las siguientes:



"G R U P O"



En forma de resumen los resultados de las conferencias de búsqueda son los siguientes:

RESUMEN DE LAS CUATRO CONFERENCIAS DE BUSQUEDA

FACTOR DE ANALISIS CONFERENCIA DE BUSQUEDA	G R U P O			D O M I N I O		
	PLAZO INMEDIATO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	PLAZO INMEDIATO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
La Alimentación del Futuro	Exito	Exito	Indiferencia	Exito	Exito/ Indiferencia	Indiferencia
El Mercado de Dinero a Futuro	Exito	Fracaso	Fracaso	Indiferencia	Fracaso	Fracaso
Evaluación del Programa de Crusos Comunitarios	Exito/ Indiferencia	Fracaso	Fracaso	Fracaso	Fracaso	Fracaso
El Menor Infractor y las Instituciones Tutelares	Exito	Exito	Exito	Exito	Exito	Indefinido



## 5. CONCLUSIONES

En el último capítulo se presentaron los criterios de evaluación de una conferencia de búsqueda, las descripciones de los cuatro eventos estudiados y la aplicación de esos criterios a las conferencias dando como resultado una evaluación de cada conferencia de búsqueda.

Como resultado de este desarrollo, en este capítulo se presentan - las conclusiones que pueden generarse y que podrán ser utilizadas en la realización de futuras conferencias de búsqueda para mejorar este proceso.

Una conferencia de búsqueda es un proceso complejo el cual en su desarrollo intervienen muchos factores algunos de ellos son controlables por los miembros del grupo y del dominio pero otros no son controlables

Se ha mencionado que una conferencia de búsqueda es un proceso que se inicia mucho antes del evento y termina mucho después. Esta frase no sólo indica la trascendencia en el tiempo que puede tener una conferencia sino que está implícito un análisis de todos los factores que intervienen en ella. Las principales conclusiones generales son:

1. Dentro de una conferencia de búsqueda se generan una gran cantidad de ideas, sugerencias y comentarios. Todo este producto intelectual se concentra y sintetiza en las tareas que se seleccionan en la cuarta fase de la conferencia.

Será necesario que exista un sistema de seguimiento para las tareas y acciones generadas en la conferencia de búsqueda para que estas se realicen adecuadamente.

Este sistema podría estar basado en reuniones de seguimiento las cuales se llevarían a cabo después de la conferencia de búsqueda.

En estas reuniones se juntarían los representantes del dominio

(grupo) para explicar los avances que se han logrado en cuanto a las tareas asignadas.

Además sería conveniente nombrar un comité técnico de seguimiento el cual estaría formado por un representante de los organizadores, uno del dominio y uno del cuerpo de facilitadores de la conferencia de búsqueda.

El establecimiento de este comité técnico de seguimiento traería varias ventajas.

- . Se propiciaría que las tareas de la conferencia de búsqueda se pudieran desarrollar en forma más efectiva.
- . Se fortalecería la cohesión del grupo y su influencia sobre el dominio
- . Se establece un proceso distinto a la conferencia de búsqueda para incluir a nuevos miembros o representantes del grupo y/o del dominio para que participen en el esfuerzo de solucionar la problemática común.
- . Podrían incorporarse fácilmente al proceso, mecanismos de evaluación de la propia conferencia de búsqueda lo que permitiría que el dominio tomara las acciones necesarias para que los objetivos del dominio se alcancen satisfactoriamente. Estos mecanismos podrían ser desde encuestas y entrevistas a los representantes del dominio hasta mecanismos para determinar la influencia que se ha generado desde la conferencia de búsqueda en la solución y entendimiento de la problemática común.
- . Al existir una memoria de las acciones realizadas después de la conferencia de búsqueda así como mecanismos de evaluación de la misma, se abre la posibilidad de incorporar a nuevos procesos las experiencias que se van realizando. Es decir se podría q

nerar un "banco" de Información de las conferencias de búsqueda realizadas para que en los eventos posteriores se incorporen esas experiencias y se logren en cada ocasión, mejores resultados.

2. Se ha demostrado que la selección de un buen grupo que representen adecuadamente al dominio, es una parte importante para que aumenten las posibilidades de éxito del evento.

Ejemplos contrarios a lo anterior, fueron las conferencias de búsqueda del Mercado de Dinero a Futuro y Evaluación de Cursos Comunitarios. En estos dos eventos, la selección del grupo fué inadecuada ya que dejó de lado a otros representantes del dominio los cuales tenían importantes puntos de vista respecto a la problemática planteada y sobre todo durante el proceso de implantación de las tareas generadas.

Una adecuada selección del grupo que representará al dominio debería considerar los siguientes aspectos:

- . Se deberá realizar un estudio a fondo del dominio involucrado. Esto implica conocer todos los grupos que forman al dominio, - sus características, objetivos, representatividad, influencia, relevancia, relaciones con otros grupos del dominio y de otros dominios. Factor de importancia, será conocer a las personas que interactúan en el dominio ya que son personas y no grupos los que serán los representantes del dominio.
- . Acción adicional a la anterior pero de vital importancia será traducir todos los parámetros mencionados en el párrafo anterior en un lenguaje de poder. Esto significa que será necesario identificar a los grupos de poder, sus zonas de influencia, su intención y su posible participación dentro de la conferencia de búsqueda. Lo anterior es importante ya que si coinci-

den en la conferencia dos grupos de poder antagónicos y este hecho es desconocido por los organizadores y facilitadores - del evento, las actuaciones de estos grupos pueden influir negativamente en el desarrollo de las sesiones de la conferencia de búsqueda y repercutir en las acciones posteriores al evento.

Dentro de este orden de ideas, la relación que exista entre el grupo y el dominio es trascendental para el desarrollo de las acciones posteriores al evento. Al igual que los resultados de una conferencia de búsqueda, la relación entre el grupo y el dominio pueden ser tres:

Relación positiva. Existe congruencia entre el grupo y el dominio: los intereses de ambos son homogéneos y el grupo paulatinamente va cediendo su poder y su influencia al dominio hasta que éste se consolida en una organización de referencia reconocida y consolidada. Relación de Indiferencia. No existe ningún proceso de comunicación entre el dominio y el grupo. El grupo después de la conferencia no transmite los resultados al dominio y éste no los solicita. En términos termodinámicos, la entropía entre ambas entidades es máximo y el flujo de información es cero.

Relación negativa. Aquí el grupo no cede al dominio su poder y se establece una relación de conflicto entre las dos entidades. Ambas tienden a eliminarse y la problemática inicial se incrementa.

Un mecanismo de relación entre el grupo y el dominio es el reporte de la conferencia de búsqueda. No sólo es una recopilación

ción de los hechos e ideas anotadas; es una manera que tiene el grupo para difundir los resultados del evento dentro del resto de los integrantes del dominio.

3. La Conferencia de Búsqueda es una herramienta que se utiliza para definir cursos de acción a futuro y entender y solucionar una situación problemática que es común a distintas entidades administrativas las cuales se encuentran aisladas. De aquí se desprende que una conferencia de búsqueda no puede considerarse como un evento administrativo aislado. Esta debe estar enmarcada por un proceso de planeación en donde la inclusión de la conferencia de búsqueda debe responder a una necesidad perfectamente definida.
4. Por último sería interesante llevar a cabo la siguiente idea:
  - Desarrollar una Conferencia de Búsqueda en donde se defina el futuro de las conferencias de búsqueda y se planteen distintas experiencias y alternativas para esta técnica y que continuamente esté en un proceso de evolución el cual sirva para entender el futuro y hacer de él, el resultado de un conjunto de intenciones definidas desde el presente.

## B I B L I O G R A F I A

1. Ackoff R. L. (1979) The Future of Operational Research Is  
Journal of the Operational Research Society, Vol. 30, No. 2, pp  
93-104.
2. Elizondo J., Algunos Enfoques de Planeación, México, Instituto de  
Ingeniería, UNAM, 1980, 91 pp.
3. Faludi A. Planning Theory, Oxford Pergamon Press 1973.
4. Ackoff R.L. Resurrecting the Future of O.R. Journal of Operational  
Research Society. Vol. 30 No. 3 1979 pp 189 - 199
5. Ackoff R.L. Creating the Corporate Future John Wiley and Sons, USA,  
1982
6. Chapela J. I. Planning, Conflict and the Power Structure in a Mexican  
Public Organization. Ph. D dissertation; Administration and Policy  
Analysis University of California Berkeley 1983.
7. Coser L.A. Las Funciones del Conflicto Social. F.C.E.
8. Ackoff R.L. The Art of Problem Solving, John Wiley and Sons, USA 1978
9. Churchman C.W. El Enfoque de Sistemas Ed. Diana, México 1979.
10. Rogers E.M. et. al. La Comunicación en las Organizaciones. Mc. Graw  
Hill. México 1980.
11. Trist E. Referent Organizations and the Development of Inter-organiza-  
tional Domains; Academy of Management, 39th Annual Convention.
12. Carvajal R. The Systems Paradigm, Crisis and the Emergent of New  
Frames Systemic - Netfields. Human Relations, Vol: 38, No 9, 1985.
13. Morley D., Trist E. Children: Our Number One Resource Co - Operative  
College of Canada 1981. Canadá.

14. Emery F. Searching: For New Directions, In New Ways for New times.  
The Australian National University
15. Williams t.a. The Search Conference In Active Adaptive Planning  
1979.
16. Carvajal R. Et. Al. La Alimentación del Futuro. Reporte de la Conferencia de Búsqueda. IIMAS UNAM 1983
17. El Impacto Futuro del Programa Cursos Comunitarios en el Sistema Educativo Nacional, Reporte de la Conferencia de Búsqueda. Consejo Nacional de Fomento Educativo, México 1984.
18. El Menor Infractor y las Instituciones Tutelares, Reporte de la Conferencia de Búsqueda. Programa Nacional Tutelar, Secretaría de Gobernación, México 1984.