

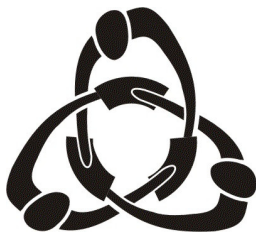
Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Núlan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2524/>**



Alicia B. López

Raúl de Vega

# EL MODELO IDEAL. ORGANIZANDO EFICAZMENTE LAS IDEAS PARA RESOLVER PROBLEMAS EN COMUNIDAD.

Organizaciones Asociativas y la Economía Social

Grupo de Investigación Tercer Sector

*Cuaderno de Cátedra N° 2*

*Octubre 2011 - versión 1.3*



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA  
.....



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES  
.....

# El modelo IDEAL. Organizando eficazmente las ideas para resolver problemas en comunidad.

*Nuestras vidas están tremendamente influidas por las soluciones que para determinados problemas propusieron y llevaron a la práctica personas que nos precedieron.*

*John Bransford - Barry Stein*

## ¿De qué se trata?

Tanto en la vida personal como en la comunitaria, nos vemos en situaciones que nos interpelan y nos exigen tomar decisiones. Algunas son rutinarias, otras son extraordinarias. Mientras que unas tienen poco impacto en el contexto, otras acarrearán consecuencias importantes y a largo plazo.

La mayoría de las personas creen que las grandes decisiones se toman en soledad, de a una y como respuesta definitiva al problema. Suponemos que hay un “experto en tomar decisiones” y delegamos en él o ella toda la responsabilidad, sea por la decisión en sí como por las consecuencias que acarrea. Sin embargo, en las organizaciones se detectan con más frecuencia los síntomas que alertan sobre “algo que no anda bien”. Esta situación nos interpela, nos interroga y nos fuerza a la acción.

Existe la creencia de que los problemas son malos y por eso hay que resolverlos. Nuestra postura es que como humanos, nos caracterizamos por ser “solucionadores de problemas”. De hecho, al profesional se le paga por resolver problemas y no, (como muchos estudiantes creen) por la cantidad de materias aprobadas o por las calificaciones obtenidas. Esto explica por qué muchos profesionales consiguen, inventan y mantienen su trabajo mientras que muchos graduados no trabajan en el área para la que se formaron durante tantos años.

## ¿Qué pensamos cuando decimos “resolver problemas”?

Pensar en problemas es un problema. Tiene distintos sentidos según el diccionario<sup>1</sup> y, lo más importante para nuestro caso, según nuestra afectividad. Podemos pensarlos desde una perspectiva filosófica (el problema del ser), socioeconómica (problema del desempleo), sanitaria (problema de desnutrición infantil), jurídica (mediación en conflictos), científica (problemas de matemática)... la lista sigue y cada quien puede agregar otra

---

<sup>1</sup> Ver [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=problema](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=problema)

categoría más. Pero hay problemas que atraviesan distintas disciplinas para ser abordados, como por ejemplo, los problemas ambientales. Y si se adopta un enfoque sistémico, todos los problemas son complejos y necesitan este tipo de abordaje.

Problema significa "lo que ha sido arrojado por delante", "el obstáculo", "lo que obstruye el camino. Proviene del sustantivo griego *problêma*, compuesto de *pro* ("delante") y *blêma* ("acción de arrojar"), que proviene a su vez del verbo *bállein* ("echar", "arrojar").

El problema es una situación frente a la cual no podemos menos que adoptar una actitud; esta actitud puede consistir en alguna de las siguientes opciones:

1. Dar marcha atrás y desandar el camino. En este caso retrocedemos ante el obstáculo y renunciamos a seguir nuestro itinerario.
2. Buscar alguna forma de rodearlo, cambiando de rumbo o eligiendo alguna ruta alternativa u otra forma de locomoción. Es decir que esquivamos el problema en lugar de encararlo.
3. Enfrentar el obstáculo y buscar la forma de removerlo del camino, o dejar la ruta despejada para poder proseguir. O sea, encaramos el problema.

Encarar el problema significa enfrentarse a él, analizarlo y buscar la manera de eliminarlo. Esta actitud intelectual se resume en la pregunta que nos conduce a una respuesta, a través de la cual esperamos encontrar la solución.

Para las dos primeras situaciones, no es mucho lo que podemos aportar desde aquí. Para la tercera, vamos a proponer un modelo para organizar las ideas de modo tal que sea una ayuda para resolver problemas.

Un problema admite por lo menos dos alternativas de solución. Si ya existe LA solución dejó de ser problema. En tal caso, el problema será redescubrir esa solución. Por ejemplo: "¿Cuánto es  $2 + 2$ ?" es un ejercicio. La respuesta esperada es 4, aún cuando para un bebé no tenga sentido y para un niño sea un ejercicio de cálculo. En cambio, "¿Qué ropa me puedo poner hoy?" puede ser un problema si tengo por lo menos dos alternativas de solución: casual, elegante, deportivo. Mientras que la respuesta a un ejercicio es única (aunque tenga múltiples resultados), los problemas son abiertos.

Detectamos síntomas a través de situaciones irritantes. El problema es una construcción y como tal, acepta que las personas somos seres situados en un aquí y ahora. Depende tanto del contexto como de los modelos mentales de las personas que intervienen. Y por lo tanto, son de respuesta abierta: no hay una solución, sino varias alternativas de solución. Cada alternativa tiene consecuencias que inciden en futuras decisiones para resolver el problema.

Un problema es un recorte simplificado de una realidad compleja, muy sensible al contexto (y a las decisiones que otros tomen fuera del problema pero que pueden afectarlo fuertemente). Y por lo tanto, la respuesta no es ni redonda ni completa. Es una construcción susceptible de ser modificada por

los actores y el contexto. Si el problema tuviera respuesta única, dejaría de ser problema.

Pero también forma parte del problema las consecuencias de elegir una alternativa y desechar otra ¿Recuerdan el dicho “peor el remedio que la enfermedad? Quizá donde se advierta esto de modo más dramático sea en el ámbito de los problemas ambientales. Durante el siglo 19 y buena parte del siglo 20, importaba la solución ahora y ya, al menor costo (financiero) posible. A mediados del siglo pasado ya se empezó a considerar el costo económico de las decisiones y recién a fines del siglo pasado se empezaron a plantear los costos ambientales. Estas respuestas pueden seguirse analizando tanto la cronología como los contenidos de las distintas normas ISO<sup>2</sup>.

Además, lo que es problema para uno, no lo es para otro. La experiencia pareciera indicar que, mientras para las mujeres suele ser problema ¿Qué puedo ponerme hoy?, no lo es para sus maridos... Y frente a una misma realidad, distintos actores tienen distintas percepciones de cómo plantear y resolver ese problema. En una negociación salarial, empleados y empleadores tienen intereses y percepciones distintas acerca del salario.

Resolver el problema depende de quién lo resuelve, de sus necesidades, conocimientos previos, personas y grupos con los que se relaciona. También inciden factores como la urgencia en ver resuelto el problema, la calidad de la información disponible, demandas de la sociedad para que el problema se resuelva. ¿Se animan a pensar otras?

---

<sup>2</sup> Las normas ISO 9000 para los costos de la no calidad, las ISO 14000 que propician el análisis del ciclo de vida de los productos “desde la cuna a la tumba”

*Los problemas tienden a ser resueltos en el nivel en que ocurren por la gente que conoce más de los mismos y que tiene más urgencia en verlos resueltos.*

*Joseph Juran*

## Organizando ideas para resolver problemas

El modelo IDEAL que presentamos es un organizador de ideas para abordar de manera más o menos sistemática situaciones problemáticas. Funciona bien a nivel personal, pero tiene su mayor potencia cuando es necesario ordenar las ideas de varios, con intereses y puntos de vista diversos.

En cuanto al nombre, no hace referencia a que es LA panacea respecto de cómo tomar decisiones y resolver problemas. Mucho más modestamente, es un recordatorio del trayecto sugerido para organizar las ideas:

- ⤴ **I:** Identificar los síntomas, investigar los supuestos y buscar información confiable.
- ⤴ **D:** Definir el problema, en términos de una pregunta y de sus posibles respuestas.
- ⤴ **E:** Elegir por lo menos dos respuestas como alternativas de solución. Para cada una de ellas, elaborar una estrategia indicando el recorrido a seguir y los recursos necesarios para llevarla a cabo. Sopesar cada estrategia y decidirse por una de ellas.
- ⤴ **A:** Actuar en función de la estrategia elegida, registrando los desvíos respecto de lo planeado.
- ⤴ **L:** Lograr los objetivos propuestos de la mejor forma posible. Evaluar cuánto se logró, cuánto falta por hacer, qué impacto tuvieron los hechos inesperados, cómo debería ajustarse la acción para alcanzar los objetivos de la estrategia elegida.

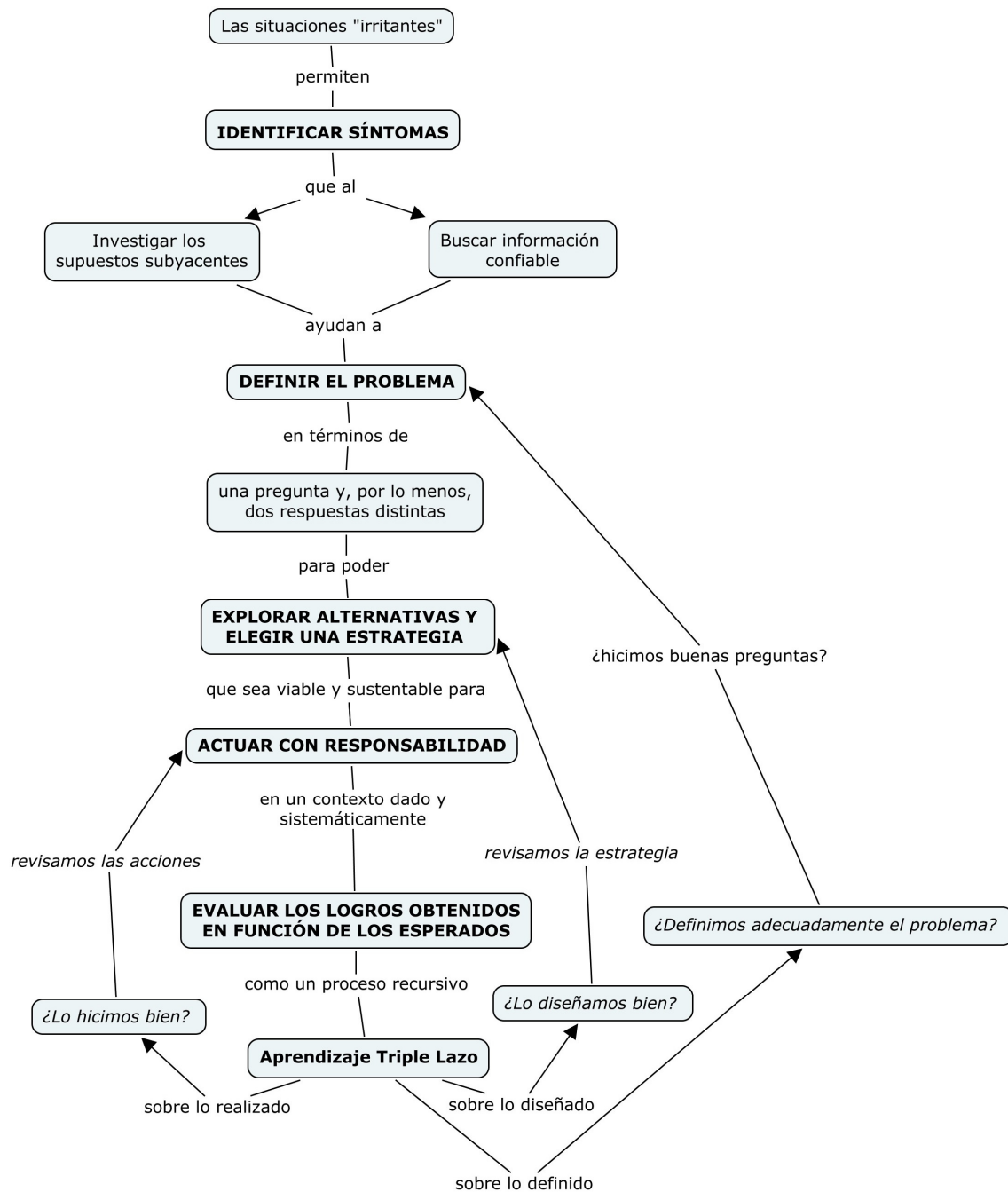
Ahora bien, las personas y las organizaciones son “aprendices crónicos”. En ese sentido, ampliamos el esquema para incluir la dimensión del aprendizaje basado en la reflexión sobre la propia práctica y a partir de los resultados obtenidos.

Esta propuesta es recursiva. No es lineal o secuencial. Significa que ni la respuesta es definitiva ni existe un preciso “punto de inicio”. Es posible que en la fase de explorar estrategias sea necesario volver a hacerse preguntas que ayuden a definir mejor el problema.

O bien se puede empezar a partir de resultados no satisfactorios y decidir hacer mejoras, sin necesidad de que esta insatisfacción suponga un asunto grave y urgente.

Este modelo está en línea con las corrientes de pensamiento que conciben a la gestión de la calidad como un proceso de mejora continua. No es específico para un área o disciplina, sino que procura ser tan general y amplio como la

vida misma. El siguiente gráfico muestra conceptualmente cómo opera el modelo en una situación general.



### Identificar síntomas ¿Qué es lo que está molestando?

Todo empieza haciéndonos preguntas acerca de “algo” que molesta, que irrita, que intriga, que desafía. En todos estos casos, la realidad nos interpela y nos urge una respuesta que procure mejorar la situación.

Supone un pararse a pensar, un darse permiso para pensar que las cosas pueden ser diferentes y se puede hacer algo para que eso suceda.

El hacerse preguntas es una invitación universal para responder a esta cuestión:

***¿Qué problema potencial puedo descubrir?***

No es descabellado ni imposible ni ridículo. Nomás basta mirar alrededor para encontrarnos rodeados de objetos que otros pensaron como solución a distintos problemas. Aquí va una lista para que la completemos entre todos:

Este objeto	Es la respuesta a estas preguntas
Señales viales	¿Cómo evitar accidentes de tránsito? ¿Cómo indicar los caminos y los distintos destinos para los viajeros?
Silla	
Tenedor	
Asociación vecinal	
Pizarrón	
Ambulancia	
Lámpara	
Este apunte	
Cocina	
Cuaderno	
Club	
Impuestos y tasas	
Fósforos	
Leyes	

Este ejercicio también es un aprender a reconocer el trabajo de quienes nos precedieron. Caer en la cuenta de cómo lo hicieron otros puede servir tanto para aplicarlo directamente en la solución del problema como para intentar mejorar lo ya hecho. No siempre es necesario inventar la pólvora, pero sí creativamente podemos innovarla.

En esta etapa es necesario y urgente atender a estas cuestiones:

- ✦ investigar los supuestos o leer entre líneas. Estamos acostumbrados a dar por sentado hechos, circunstancias, conocimientos... que no están. Les pedimos a los datos que digan más de lo que pueden decir. Tendemos a “embellecer” algunas realidades según nuestras experiencias previas, nuestros prejuicios, nuestros valores. Para resolver eficazmente un problema necesitamos tener en cuenta el “Efecto Bikini”: lo que muestra es interesante, lo que no muestra, lo es mucho más...
- ✦ buscar información confiable: podemos tener mucha información, pero no TODA la información. Aún más en estos tiempos de Internet, donde la cantidad de información disponible es inmensa, no existe tiempo material para administrarla toda. Siempre tenemos retazos de



información para tomar decisiones complejas. Así es que urge saber buscar y hallar la información útil para tomar las decisiones relativas a nuestro problema. Para que sirva, tiene que ser confiable. De lo contrario, basura entra, basura sale...

- △ hacer buenas preguntas para encontrar mejores respuestas. No hay preguntas tontas. Sólo las respuestas pueden serlo... y a veces! Como todo, a hacer buenas preguntas se aprende. Incluso, a partir de respuestas inesperadas. Por ejemplo, a partir de preguntas del tipo ¿qué pasaría si...?

### ***Definir el problema: ¿Qué es lo que causa la molestia?***

Bajo el signo de la complejidad, lo que nos molesta tiene diversas causas. Algunas son más directas o visibles que otras. Sin embargo, un mismo síntoma puede ser explicado por distintas causas independientes o concurrentes. Si bien no es difícil pensarlo en términos de los “grandes problemas del siglo”, se pueden encontrar en los problemas cotidianos de nuestras organizaciones.

Así por ejemplo, la “falta de compromiso de los asociados” puede atribuirse a “falta de comunicación”, “actividades propuestas poco interesantes”, “alto nivel de conflictividad”, “horarios de reunión poco convenientes” ¿se animan a pensar en otras? Organícenlas en un esquema, creando una cadena de causas y efectos.

Es muy posible que trabajando solos se nos hayan ocurrido pocas ideas. Sin embargo, al trabajar junto con otros, el grupo haya contribuido a sumar puntos de vista diferentes y perspectivas enriquecedoras. Para resolver problemas con eficacia se requiere, entre otros, creatividad y colaboración.

A veces, es necesario inventar nuevos conceptos para resolver problemas. En las ciencias, es muy frecuente ¿y en nuestras organizaciones? Les proponemos pensar un par de ejemplos.

### ***Explorar alternativas ¿Cuál es la mejor manera de resolverlo?***

Como ya dijimos, sin alternativas de solución no hay problema. La cuestión es decidir cuál es la mejor alternativa, el mejor modo de resolverlo. Aún a sabiendas de que la respuesta es imperfecta, incierta y, en alguna manera, antojadiza.

Es necesario pensar al revés cuando “pensar al derecho” no sirve. Se trata de darse permiso para pensar otras maneras de buscar soluciones, consultar fuentes alternativas, explorar caminos poco recorridos.

Es también indagar acerca de las emociones y los estados de ánimo que tenemos cuando resolvemos un problema. Los afectos tienen gran importancia a la hora de decidir en favor o en contra de una determinada decisión.

Esta reflexión sobre el problema y sobre nuestro propio transitarlo debería hacerse de la forma más sistemáticamente posible. No es fácil discernir la mejor manera, por lo que debería tenerse mucho cuidado en el proceso.

## ***Actuar ¿Cómo llevamos adelante el plan?***

Todo lo anterior transcurre en nuestra mente, en una hoja de papel. No supone mayores complicaciones que la sensación de haber perdido el tiempo.

Según el dicho popular, “en la cancha se ven los pingos”. Esto es, el trabajo en campo es lo que le dará sustento a la resolución efectiva del problema. Sin embargo, aunque “obras son amores”, un mal plan es mejor que ningún plan.

No debería esperar a tener la mejor solución, contando con toda la información, para resolver “bien” el problema. Es necesario llevar a la práctica una alternativa y evaluarla.

En el papel, todas las soluciones son “baratas”. En cambio, cuando se lleva a la práctica la alternativa elegida, otros recursos además del papel y el lápiz están en juego. Recursos tangibles como bienes y dinero, como intangibles como clima organizacional y poder.

Se dice que el tiempo es oro. Sin embargo, el tiempo es más que el oro: mientras el dinero viene y va, el tiempo solo va. Por lo tanto, es urgente saber elegir la mejor alternativa y llevarla a la práctica de la manera más responsable posible.

Esto supone ajustarse a lo establecido por la estrategia elegida, sin perder de vista la brecha entre lo planeado y lo que efectivamente ocurre. Este doble juego implica reflexionar sobre la propia práctica y aprender con y entre todos.

## ***Evaluar los logros ¿Cómo lo estamos haciendo?***

Sabemos que siempre hay distorsiones entre lo que planeamos y lo que realmente obtuvimos, por más cuidadosos que hayamos sido en la planificación y puesta en marcha. Llamamos desvios a esa distorsión. No tienen por qué tener connotación negativa. Antes bien, son alertas para aprender de lo que se está haciendo.

La evaluación no exige la perfección, sino que la concebimos como una oportunidad más de aprender. Es un ciclo recursivo, por el que podemos empezar a revisar los ciclos según las respuestas que nos vayamos dando.

La más inmediata es preguntarnos si lo hicimos bien. Revisamos la aplicación de la estrategia al problema concreto que estamos resolviendo. Si se tratara de un problema arde matemática, estaríamos revisando las cuentas que hicimos.

A veces hicimos las cuentas bien, pero nuestra respuesta no soluciona el problema... entonces “subimos” un eslabón en nuestra cadena. ¿Diseñamos bien nuestro problema? Siguiendo con el ejemplo de matemática, podríamos evocar el clásico “Seño, ¿es de más o es de por?”

## ¿Nos ponemos a prueba?

Todo muy lindo, pero vamos a probar qué tan bien podemos aplicar este modelo para resolver problemas. Si bien pueden resolverse en forma individual, es conveniente probarnos cómo son nuestras estrategias para resolverlo junto con otros.

### *¡Yo puedo! ¿Yo puedo?*

Con seis palitos, determinar cuatro y sólo cuatro triángulos equiláteros (triángulos cuyos tres lados tienen la misma longitud)

### *Y ahora, ¿cómo lo hacemos?!*

¿Cómo se formarían diez personas en cinco filas de cuatro personas cada una?

## Para fijar ideas

Al pasar cerca de una pared, algo rasga nuestra camisa. Nos irrita y observamos qué pudo haberlo causado. Vemos un clavo sobresaliendo. Nos enojamos con la persona (desconocida) que dejó sobresalir el clavo y (como somos solidarios) decidimos que eso no puede volver a ocurrirle a otra persona.

Buscamos una herramienta adecuada. Encontramos una tenaza y un martillo. ¿Cuál usar? Con el martillo hundimos el clavo en la pared, pero queda la marca. Con la tenaza quitamos el clavo, queda un agujero y recupero un clavo. Cada herramienta se usa de manera diferente, ¿cuál sabemos usar mejor? Dependerá de dónde esté ese clavo, será más fácil usar una herramienta u otra.

## *Las etapas del modelo IDEAL en este ejemplo*

### Identificar los síntomas

Hechos objetivos	Camisa rasgada Clavo sobresaliendo de la pared
Interpretación personal de los hechos	Alguien no hizo bien su trabajo “El clavo tiene la culpa”
Decisiones relacionadas con la identificación de los síntomas	Evitar que otra persona se lastime o rasgue su ropa

## Definir el problema

Si la causa está en que ...	entonces (alternativa de solución 1) hay que	Si no, (alternativa de solución 2) hay que
alguien no hizo bien su trabajo,	buscar a la persona responsable para que lo haga bien	buscar a alguien que lo haga
el clavo "tiene la culpa",	"castigar" al clavo, clavándolo mejor	"castigar" al clavo, sacándolo de la pared

## Elaborar la estrategia

Si definimos el problema como "alguien no hizo bien su trabajo", evaluamos cada alternativa y proponemos una estrategia

Alternativa	Estrategia	Recursos necesarios	¿Qué puede salir mal?
Buscar a la persona responsable	Consultar al supervisor	Manual de procedimientos	Que el supervisor no esté disponible Que no exista el manual
Buscar a otra persona que haga el trabajo	Buscar el recurso humano adecuado	Tiempo y dinero para realizar la búsqueda	Desequilibrio en la ecuación costo beneficio
No hacer nada	Abandonar el lugar	Ninguno	Que se repita la situación conmigo o con otra persona
Considerar cambiar la definición del problema	Volver a la fase anterior	Papel y lápiz	

Si definimos el problema como "el clavo tiene la culpa", evaluamos cada alternativa y proponemos una estrategia:

Alternativa	Estrategia	Recursos necesarios	¿Qué puede salir mal?
Buscar una herramienta para clavarlo mejor	Revisar en la caja de herramientas	Elemento contundente	Dejar una marca visible en la pared.
Buscar una herramienta para quitarlo de la	Revisar en la caja de herramientas	Una palanca como una pinza o tenaza	Dejar un agujero en la pared

pared			
No hacer nada	Abandonar el lugar	Ninguno	Que se repita la situación conmigo o con otra persona
Considerar cambiar la definición del problema	Volver a la fase anterior	Papel y lápiz	

¿Cómo completarían el cuadro para su propia definición del problema?

Alternativa	Estrategia	Recursos necesarios	¿Qué puede salir mal?

### Acciones para resolver el problema

Supongamos que definimos el problema como “el clavo tiene la culpa” y la alternativa sea “clavarlo mejor”, tenemos que decidir con qué herramienta voy a actuar. Podemos usar cualquier elemento contundente que aplique fuerza suficiente sobre la cabeza del clavo.

La solución óptima sería usar un martillo, pero podemos usar una piedra como solución sub-óptima. Usar una copa de cristal podría ser una solución pésima.

### Evaluar los logros obtenidos una vez realizada la acción

Decidimos usar un martillo y, después de haber martillado el clavo, notamos que aún sobresale. Hay un desvío entre lo esperado y lo observado. Podemos

- ✦ seguir intentando con el martillo (hacer lo mismo de la misma manera)
- ✦ usar el martillo de otra manera o buscar otro elemento contundente (hacer lo mismo de diferente manera)
- ✦ cambiar el martillo por una tenaza (cambiar la estrategia)
- ✦ buscar al culpable por el trabajo mal hecho (cambiar la definición del problema)

Cuando esta reflexión se hace en forma consciente, se puede aprender para situaciones similares y se puede llevar la experiencia a otros contextos.

También se convierte la información en conocimiento y ese conocimiento se puede compartir con otras personas. ¡Hubo aprendizaje!

### ***Trabajando con los propios datos***

Ya es momento y oportunidad de que trabajen con sus propias situaciones incómodas. Y puesto que se están formando como “profesionales solucionadores de problemas”, sugerimos buscar una de las muchas que se presentan en las organizaciones asociativas y que ustedes puedan aportar una propuesta de solución.

Es necesario contar con una Organización Asociativa o de la Economía Social donde ustedes puedan tanto preguntar por las necesidades sentidas por sus miembros. Pero también es importante que puedan observar de primera mano “el factor humano” y sus múltiples interrelaciones.

Una técnica como la Lluvia de ideas<sup>3</sup> puede ayudar al grupo a identificar las necesidades sentidas en la organización y orientar la definición del problema.

Es importante que el grupo esté de acuerdo con la definición sobre la que van a trabajar. Si bien en teoría, las alternativas tienden a infinito, en la práctica existen muchos condicionantes que vuelven inviables a muchas de ellas. Es conveniente jerarquizar las alternativas en función de su viabilidad, urgencia, recursos necesarios y riesgos implícitos. La técnica del Grupo Nominal<sup>4</sup> puede ayudar en esta instancia.

No olviden que las decisiones de la organización las toman las personas DE la organización. Los de afuera pueden aconsejar, orientar, sugerir, recomendar... pero LA DECISION de lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, quiénes lo van a hacer, en qué momento lo van a hacer y con qué recursos lo van a hacer ES DE LA ORGANIZACIÓN. Es la organización quien responderá por las consecuencias de la decisión tomada ante propios y ajenos.

Es conveniente, sin embargo, hacer notar las distintas etapas del modelo para que los miembros de la organización puedan conocer, adaptar y adoptar el modelo propuesto. La mirada objetiva del que “no es de la organización” puede ser de gran ayuda para quienes deciden como para quienes se están formando como profesionales.

## **Conclusión**

El modelo IDEAL de solución de problemas es una ayuda para resolver problemas abiertos. No es la panacea ni es una receta que debe aplicarse mecánicamente.

Existen muchas técnicas y herramientas para resolver problemas. Creemos que es importante ponerlas en contexto dentro de un modelo que contribuya a organizar ideas para mejorar lo existente. La creatividad es un componente

---

<sup>3</sup> Pueden tener una aproximación en [http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia\\_de\\_ideas](http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas)

<sup>4</sup> Puede tener una introducción a la técnica en [http://www.innovaforum.com/tecnica/tgn\\_e.htm](http://www.innovaforum.com/tecnica/tgn_e.htm)

necesario para gestionar la calidad y la innovación de los procesos y los productos. Especialmente cuando el fin de lucro no es el objetivo primordial que se busca alcanzar.

## Referencias

- Bransford, John, & Stein, Barry. (1993). *Solución IDEAL de problemas. Guía para mejor pensar, aprender y crear* (4o ed.). Barcelona: Labor.
- Burin, David, Karl, Itsvan, & Levin, Luis. (2003). *Hacia una gestión participativa y eficaz*. Buenos Aires: CICCUS.
- De Bono, Edward. (2003). *Seis sombreros para pensar. Una guía de pensamiento para gente de acción*. Buenos Aires: Granica.
- De Bono, Edward. (2004). *Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución*. Buenos Aires: Paidós.
- De Bono, Edward. (2009). *Seis marcos laterales. Estrategias para gestionar la información*. Buenos Aires: Paidós.
- Guaspari, John. (2001). *El efecto valor*. Bogotá: Norma.
- Lopez, A. (2006a). Como ganar \$100. Modelo IDEAL de resolución de problemas. En <http://www.scribd.com/doc/46888997>
- Lopez, A. (2006). Cuando  $1 + 1 = 0$ . En <http://www.scribd.com/doc/46923513>
- Lopez, Alicia B. (1998). Para enfrentar un problema. En <http://www.scribd.com/doc/46832832>
- Nardone, Giorgio. (2004). *El arte de la estrategema. Como resolver problemas difíciles con soluciones simples*. Del nuevo extremo: Buenos Aires
- Pavesi, Pedro. (2000). *La decisión*. Buenos Aires: Ediciones cooperativas.
- Pisano, J. C. (1993). *Dinámicas de grupo para la comunicación*. Buenos Aires: Bonum.
- Sun Tzu. (1994). *El arte de la guerra*. Letra viva. Buenos Aires: Troquel.