

## **X. ORGANIZACIÓN SOBRE EL TERRENO**

### **A. INTERACCIÓN CON LOS ENCUESTADOS**

426. En el capítulo X se examina cómo debe organizarse un organismo de estadística para tratar con eficiencia a los encuestados.

427. Un método es invertir en la creación y el mantenimiento de una organización sobre el terreno activo. Por definición, una organización sobre el terreno interactúa con los encuestados para comunicar las necesidades de información del organismo; obtener información relevante de manera correcta y oportuna; maximizar la cooperación y buena disposición de los encuestados; y explicar bien las consecuencias de una negativa.

428. Ya en el Seminario Interregional sobre Organización Estadística celebrado en Ottawa y Nueva York en 1952, los participantes que representaban a organismos estadísticos de todos los tamaños de países desarrollados y en desarrollo llegaron a la conclusión de que la organización sobre el terreno era la parte de las operaciones estadísticas que más ventajas podía obtener de una gestión orientada a la función, y no al tema. Todos los participantes expresaron una opinión similar respecto al censo de población, puesto que no es posible gestionar el censo sin una organización nacional sobre el terreno efectiva y, una vez creada, esta organización podía usarse a un costo marginal muy bajo para llevar a cabo otras encuestas.

429. Sin embargo, dos factores pueden alterar esta sencilla conclusión. Algunos países cuentan con un sistema estadístico geográficamente descentralizado, no por preferencia sino por imperativo constitucional. Si el papel del organismo central de estadística se limita a reunir los resultados compilados en otra parte, expedir directrices de coordinación, y tal vez encuestar su entorno inmediato, no cabe contemplar una organización nacional sobre el terreno.<sup>85</sup> Por otra parte, si los estados, provincias o cantones que constituyen el sistema descentralizado llevan a cabo encuestas múltiples, algunas de ellas de forma permanente, tenderán a tener una capacidad sobre el terreno organizada con arreglo a la función.

430. Las razones son evidentes. Se producen economías de escala al contratar y capacitar entrevistadores, administrar una fuerza laboral considerable, asegurar que se eviten duplicaciones embarazosas, e impedir la subutilización de la fuerza laboral otorgando contratos permanentes, de largo plazo y de corto plazo. Estos argumentos fueron reconocidos hace cincuenta años y siguen siendo válidos hoy.

431. Supóngase que la organización sobre el terreno se establece de forma permanente, a cargo de las operaciones de acopio de todas las encuestas (salvo las que implican el contacto directo de expertos temáticos y encuestados). Una de sus ventajas principales es su ubicación en varios lugares del territorio nacional. En cierto sentido, la organización sobre el terreno actúa

---

<sup>85</sup> En varios países sudamericanos, el ámbito de numerosas estadísticas basadas en encuestas se limita a la ciudad capital, por lo que la coordinación está más o menos garantizada mediante iniciativas de cooperación con otros niveles de gobierno. En algunos de estos países, es costumbre que el administrador de cada encuesta sea también el supervisor de su propio personal sobre el terreno.

como los ojos y oídos locales de la oficina central.<sup>86</sup> En consecuencia, muchas organizaciones sobre el terreno están estructuradas para distribuir recursos estratégicamente por todo el país, y mantener a la vez una célula central encargada de la coordinación y el enlace. Las responsabilidades de la célula central son decisivas. Es el enlace cotidiano entre la red descentralizada y la dirección del organismo de estadística; asegura que todas las oficinas de la organización sobre el terreno operen como un sistema y no como una confederación difusa: y sirve de punto de contacto para que los gerentes de proyectos planteen sus deseos, dudas y quejas a las oficinas locales.

432. La organización sobre el terreno debe ser el miembro clave de un comité permanente que zanje las diferencias de opinión sobre los métodos para abordar a los encuestados. Si la organización sobre el terreno estima que el enfoque recomendado para una determinada encuesta pone en riesgo la buena voluntad de los encuestados, deberá estar en condiciones de expresar su preocupación a la dirección del organismo. Si se trata de elaborar un enfoque del censo de población o de cualquier otro censo importante, la organización sobre el terreno participará en los debates de más alto nivel.

433. Como es natural, la existencia de una organización sobre el terreno se deriva de la necesidad de dividir el proceso estadístico en segmentos discretos y, en particular, de separar el acopio de información de los encuestados de otras etapas como la medición, estimación o tabulación. A medida que se vaya propagando el uso de la Internet en general y en las actividades estadísticas, es probable que cambie el rol de la organización especial sobre el terreno merced al progreso tecnológico.<sup>87</sup> Sin embargo, las circunstancias actuales indican que estas organizaciones deberán continuar con sus funciones tradicionales, al menos durante una o dos décadas más.

434. Las grandes organizaciones sobre el terreno tienden a dividirse en dos o tres grupos. Uno se encarga de las entrevistas de hogares, y su experiencia se aprovecha al máximo en encuestas permanentes de hogares (por ejemplo, la encuesta de la fuerza de trabajo). Otro grupo hace entrevistas a las empresas, y entre sus miembros habrá desde técnicos expertos o no en contabilidad hasta profesionales muy experimentados, que serán responsables de la entrega y la recogida del papeleo. Un tercer grupo podría encargarse de los precios de los bienes de consumo, y sus conocimientos abarcarán una amplia variedad de productos tales como alimentos, vestuario, medicinas y esparcimiento.

435. Los grupos podrían tener una composición en dos niveles. Estarían formados por un grupo reducido de empleados permanentes que aportan liderazgo, organización y continuidad, y un grupo más amplio de empleados con contratos temporales renovables. Estos empleados temporeros brindan a la organización sobre el terreno una mayor flexibilidad frente a las fluctuaciones del flujo de trabajo.

---

<sup>86</sup> Independientemente del grado de unidad de la organización, las oficinas locales tenderán a demostrar mayor fidelidad a la parte local (es decir, a los encuestados), y a perder de vista el hecho de que también se deben a los intereses de un organismo o sistema nacional.

<sup>87</sup> Esto ya ha ocurrido en gran medida con la tabulación y con una parte de la publicación. El computador personal y un conjunto de accesorios, junto con la difusión electrónica, han dejado obsoleta una buena parte del proceso tradicional de imprenta, exceptuando las tareas básicas de paginación, encuadernado, clasificación y mensajería.

436. Una organización sobre el terreno trata con varias clases de encuestados: hogares, empresas, gobiernos, instituciones no comerciales, y a veces instituciones extranjeras. Cada una posee atributos únicos y puede ser sensible, e incluso reacia, a ciertos tipos de solicitudes. En esta sección se describen algunos de estos asuntos y los métodos que puede emplear un organismo de estadística para lograr la mayor participación posible de los encuestados.

### *1. Hogares*

437. Las interacciones entre los hogares y el organismo de estadística se refieren sobre todo al censo de población; encuestas de ingreso y gasto de los hogares; encuestas de la fuerza laboral; y encuestas especiales que complementan las dos últimas.<sup>88</sup> Para gestionar con éxito una organización sobre el terreno encargada de los hogares, es necesario contar con lo siguiente:

- Una lista exhaustiva de los encuestados;<sup>89</sup>
- Un conocimiento cabal de las características étnicas y socioeconómicas de la población, a fin de obtener el máximo grado de cooperación y el mínimo de fricción por la invasión de la intimidad;
- Un método para la capacitación de los entrevistadores que refleje la experiencia acumulada de la organización sobre la forma correcta de tratar a la comunidad de encuestados.

438. Los entrevistadores no deben comenzar a trabajar hasta que hayan entendido bien la diferencia entre coacción y cooperación. Además, algunas otras materias exigen comprensión. Por ejemplo, los hogares rara vez tienen registros utilizables. Las preguntas más fáciles son las basadas en el conocimiento de su estatus (demográfico, participación en la fuerza laboral, etcétera);. Las más difíciles son las que requieren un recuerdo preciso o acceso a registros detallados (por ejemplo, cuándo y a qué costo se adquirió un artículo doméstico determinado).

439. En los hogares puede haber malas reacciones ante ciertas preguntas por sus características culturales y demográficas. En algunos hogares, los encuestados prefieren mantener oculta la naturaleza de sus gastos, y ciertos gastos se consideran moralmente reprobables (por ejemplo, el alcohol y el tabaco). Los temas polémicos como el aborto pueden despertar reacciones diversas, e incluso violentas.

---

<sup>88</sup> En ocasiones, una encuesta muy especializada y de amplio espectro puede exigir la correcta administración de una organización específica.

<sup>89</sup> Estas listas pueden derivar del censo de población, de encuestas de hogares anteriores que se actualicen de forma periódica, o de una lista enumerada por la propia organización sobre el terreno.

**Recuadro 14. Dos comunidades**

En un país, la población se repartía casi por igual entre el litoral y la sierra. Aunque no había ningún conflicto entre las comunidades, distaban mucho todavía de estar integradas y mostraban diferencias acentuadas en sus actitudes frente a los asuntos financieros y familiares. Ciertos tipos de indagación estadística eran más fáciles si el entrevistador pertenecía a la otra comunidad, ya que esto se consideraba menos indiscreto que compartir las respuestas con los pares. Para otros tipos de preguntas, se verificaba lo contrario. La administración exitosa de encuestas exige un conocimiento detallado de tales actitudes.

440. La eficacia de una organización sobre el terreno depende de:

- El caudal de sus conocimientos sobre qué es operante y qué es inoperante en las entrevistas de hogares;
- Un programa de capacitación de entrevistadores que fomente las relaciones encuestado/entrevistador;
- La capacidad de apoyar a un entrevistador que deba contender con una resistencia abrumadora a entregar la información.

441. Estas capacidades se hallan más fácilmente en una organización funcional que en una organización agrupada por temas.

442. Sea cual sea la base jurídica para ocuparse de los hogares (véase el capítulo XII), la organización sobre el terreno se esmerará en tratarlos con delicadeza. En algunos países, hay medidas jurídicas y políticas que protegen la intimidad de los encuestados. Dado que las estadísticas no tienen una prioridad tan alta para el gobierno como otras más apremiantes, cuando surgen fricciones por la índole de las encuestas de hogares el gobierno tiende a ponerse del lado de los encuestados, sin darse el tiempo para apreciar plenamente la pérdida de información y sus consecuencias. La organización sobre el terreno debe considerar esta posibilidad cuando se ocupe de los hogares y cerciorarse de que los entrevistadores no traspasen sus límites.

## *2. Empresas*

443. El trato con las empresas es muy distinto del trato con los hogares. A las empresas les resulta mucho más fácil responder las preguntas sobre la base de registros que en función de la memoria o de una opinión. Una razón obvia es que una vez tomada la decisión de desprenderse de la información, puede autorizarse que un funcionario subalterno suministre datos basados en registros; el mismo funcionario no estaría autorizado a expresar opiniones en nombre de la empresa o a dar datos de memoria. En suma, las respuestas basadas en registros son las más predecibles y eficientes en cuanto a tiempo desde el punto de vista de la gestión empresarial.

444. Nótese que la distinción descrita se aplica sobre todo a empresas bien organizadas y constituidas (en general empresas de mediano y gran tamaño). Las empresas más pequeñas y/o informales responden mejor si se las trata como hogares, y el énfasis en los registros es considerablemente menor, puesto que las respuestas no estarían basadas en un sistema de contabilidad adecuado. Además, la flexibilidad otorgada a los entrevistadores en el proceso de la encuesta es muy diferente en cada caso. Si bien cabe tener la certeza de que los entrevistadores (después que hayan recibido una capacitación adecuada) seguirán los procedimientos para reemplazar un hogar o pequeña empresa del sector informal por otro, no ocurre lo mismo con las grandes empresas. Por esta razón, uno de los métodos para distribuir el personal sobre el terreno consiste en asignar a los entrevistadores más experimentados y atinados la tarea de ocuparse de los hogares, y de situaciones en que el tacto y la persuasión tienen importancia primordial. Los entrevistadores menos experimentados pueden encargarse de establecer contactos regulares con las empresas consolidadas. Aunque el contacto inicial con una empresa debe hacerse al más alto nivel que pueda permitirse el organismo, el seguimiento debe recaer en alguien cuyas funciones son principalmente las de un mensajero. Si la situación permite que este asunto se gestione por correo, teléfono o correo electrónico, deben preferirse estos medios. Cuando se elige el correo electrónico (o fax), la organización sobre el terreno debe cerciorarse de proveer el apoyo técnico adecuado.

### *3. El índice de precios al consumidor (IPC): un caso especial*

445. El hecho de que la fuerza laboral encargada de recabar los precios todos los meses sea parte integral de la organización sobre el terreno o dependa directamente del departamento de IPC es cuestión de preferencia, eficiencia y relaciones públicas. Desde luego que el departamento responsable del IPC querrá cerciorarse de que sus instrucciones - sobre todo respecto a la calidad y normas de sustitución - se cumplen escrupulosamente, y vería con temor que la atención fragmentada de la organización sobre el terreno pueda diluir la seriedad de esas instrucciones. Es más, el organismo temería también una pérdida de confianza si el público tuviera la impresión de que el personal encargado de la recopilación de datos de precios no tiene la capacitación suficiente. Dado que el IPC no coincide con los protocolos de entrevista de hogares ni con el de empresas (el grueso de este consiste en pedir acceso a la información pública exhibida por los comerciantes detallistas, o, en ciertos casos, en anuncios o catálogos), los entrevistadores del IPC requieren capacitación especial. Estos argumentos propician que el equipo sobre el terreno del IPC sea responsabilidad directa del departamento del IPC, y no de la organización sobre el terreno. Por otra parte, en los países en que el tamaño y la estructura geográfica hacen necesaria la colaboración de la administración local, una fuerza entrevistadora independiente del IPC tendería a ser ineficiente. En tales casos, sería preferible usar las organizaciones locales sobre el terreno, bajo la supervisión de entrevistadores experimentados del IPC.

### *4. Gobierno*

446. El procedimiento de recopilación de información gubernamental es distinto de la que se usa en hogares y empresas:

- Los organismos gubernamentales pueden tener organizaciones sobre el terreno propias; por ende, se requiere un esfuerzo combinado;

- En cuanto a la divulgación de información, la ley reguladora de esos organismos puede contraponerse a la del organismo de estadística, lo que exige resolver un conflicto jurídico;
- El acopio de información puede requerir que los organismos gubernamentales se apeguen a un estándar de codificación elaborado por el organismo de estadística, aunque el organismo carezca de jurisdicción para hacerlo cumplir.

447. La primera situación suele ocurrir con los ministerios de agricultura de países en que predomina esta actividad y es tradicional el uso intensivo de información cuantitativa en el ministerio.<sup>90</sup> En vez de debatir cuestiones de control, el organismo de estadística debe usar los resultados y la fuerza laboral disponibles, e involucrar al ministerio en debates más productivos, tales como si debe modificarse o no el acopio (como se requeriría para un marco integrador como las cuentas nacionales).

448. El ministerio de transporte es otra institución en la que tradicionalmente se usa información cuantitativa y en cuya labor se generan registros administrativos que pueden usarse para fines estadísticos con un costo marginal bastante reducido. La política más sensata es llegar a un acuerdo con el ministerio para aprovechar al máximo la información existente. A veces, la información administrativa no se adapta a los estándares internacionales, pero suele ser más fácil hacer los ajustes necesarios que embarcarse en un esfuerzo independiente de acopio de datos.

449. Las barreras principales para usar los datos recopilados por otros ministerios (especialmente los organismos gubernamentales encargados de la recaudación de impuestos y administración de la seguridad social) son jurídicas y regulatorias. Los recaudadores de impuestos tienden, tanto como los estadísticos, a proteger los registros individuales. La mera idea de que esa información sea compartida podría agravar profundamente a los contribuyentes y empañar la reputación del ministerio, por muy poderosa que sea su capacidad de detección y acopio. Además, si la noticia de que el organismo de estadística recibe información de otros organismos gubernamentales crea la percepción (por mucho que carezca de fundamento) de que lo que proporciona es información complementaria, la reputación del organismo podría salir malparada. En la sección A.4 del capítulo XII se procura demostrar que pese a estas dificultades, la participación unidireccional de información tributaria es el método más poderoso para reducir sustancialmente el papeleo estadístico de las empresas.

450. En general, es aconsejable que el organismo de estadística se abstenga de establecer acuerdos permanentes para que otros ministerios recopilen los datos, y que use los recursos y la presión política de que disponga para llegar a un acuerdo constructivo y cooperador. Tal vez la mejor manera de proceder sea establecer la tradición de los comités interministeriales informales. Es posible que el organismo sufra muchas frustraciones en el proceso, ya que es poco frecuente que los no estadísticos consideren prioritaria la cooperación para la recopilación de datos. Por otra parte, los no estadísticos podrían sentirse seducidos por la perspectiva de atribuirse el mérito de prestar un servicio importante a los encuestados, sobre todo si se trata de una comunidad numerosa.

---

<sup>90</sup> En varios países, las estadísticas agrícolas figuraban entre las primeras que se desarrollaron, y antes de la existencia de una oficina de estadística, la fuerza laboral necesaria para recopilarlas era dirigida por el Ministerio de Agricultura.

451. Por último, está la cuestión de imponer un estándar común para la recopilación de datos estadísticos. Esto suele surgir en el contexto de compilaciones especializadas de finanzas públicas, sobre todo para las cuentas nacionales. La tarea de garantizar que los ministerios usen la misma definición de gasto corriente y de capital a nivel micro es arduo y a veces ingrato, pero inevitable.

### *5. El caso especial del gobierno provincial y local*

452. En muchos casos, los gobiernos provinciales o estatales poseen oficinas de estadística propias muy desarrolladas. Esto ocurre no solo en los países federales como Brasil y Alemania, sino también en otros no federales como España, donde las comunidades autónomas cuentan con oficinas capaces de recoger, compilar y difundir datos de especial interés para el público.

453. En estas situaciones, interesa impedir que varias organizaciones sobre el terreno se superpongan y agoten la buena voluntad de los encuestados. Si se aplican mecanismos jurídicos que permitan compartir información entre organismos de estadísticas, y si hay acuerdos vigentes suficientemente firmes para sostener tales mecanismos, se puede lograr un equilibrio.

454. El trato con otras instituciones gubernamentales no involucra automáticamente a la organización sobre el terreno. En principio, estos asuntos se resuelven, en la medida de lo posible, entre los jefes de organismos estadísticos y sus asesores jurídicos. Si hay diferentes niveles de gobierno involucrados, se puede pedir el concurso de los jefes políticos encargados de los asuntos intergubernamentales de ambas partes. Evidentemente, si el acuerdo concluye en una delegación de funciones a organizaciones sobre el terreno, entonces estas desempeñarán un rol en la recolección de datos. En los países federales, o en situaciones en que el gobierno local esté involucrado, la cooperación tenderá a ser a nivel nacional. En tales casos, la fuerza sobre el terreno operará en todo el territorio nacional y tendrá un acuerdo con el organismo de estadística en su conjunto, en vez de una serie coordinada de entendimientos con cada unidad temática.

### *6. Instituciones sin fines de lucro*

455. Las instituciones sin fines de lucro cobran una importancia creciente en casi todos los países del mundo. A modo de reconocimiento, se han elaborado directrices que explican cómo dar cuenta del impacto económico de estas instituciones.<sup>91</sup> La mayoría de las organizaciones y órganos voluntarios sin fines de lucro que participan en transacciones monetarias con el público llevan algún sistema de contabilidad rudimentario, y las demandas que les imponen las encuestas suelen ser relativamente limitadas. Empero, las instituciones de salud y educación sin fines de lucro exigirían más atención de la organización sobre el terreno.

456. Los casos de instituciones de salud y educación sin fines de lucro constituyen un tema aparte sobre todo porque su tamaño relativo medido como proporción del PIB y su importancia social en el desarrollo de un país demanda una consideración especial. Muchos países cuentan con una tradición de encuestas especializadas de salud y educación. Sin embargo, también hay una tendencia a romper con las encuestas tradicionales de estos dos servicios y, además de medir

---

<sup>91</sup> Véase *Handbook on non-profit institutions in the System of National Accounts*, Estudios de métodos, Serie F, N°. 91, publicación de las Naciones Unidas, en preparación.

los insumos materiales y humanos,<sup>92</sup> tratar de medir también los resultados. Un marco que ha ganado cierta aceptación es el que desplaza el énfasis hacia las encuestas longitudinales (“películas” en vez de “fotos”). Empero, la complejidad estadística de tales esfuerzos sobrepasa el ámbito de las actividades que el personal administrativo de hospitales, clínicas, escuelas y universidades sin fines de lucro puede hacer como subproducto de su trabajo cotidiano. Si un sistema de estadística continúa llevando a cabo encuestas especializadas de salud y educación, la coordinación entre proveedores de registros y recopiladores de datos será de capital importancia.

457. A manera de comentario final sobre este tema, el carácter especializado de estas dos esferas - salud y educación - es de tal índole que en la mayoría de los países que compilan estadísticas habituales de ellas, las unidades estadísticas y analíticas encargadas de este trabajo están alojadas en el seno del ministerio responsable. Respecto a los organismos de estadística pequeños e incluso medianos que todavía están aclarando su mandato sería prudente dejar las cosas como están en vez de intentar una centralización plena con pocas posibilidades de prosperar.

458. Los organismos mejor establecidas podrían experimentar con la creación de institutos especializados o satélites estadísticos. Estos órganos pueden adoptar diversas formas: además de tener su propio gerente general, pueden depender de una junta compuesta por representantes del sector educación (o salud) y del organismo de estadística.

## B. INTERACCIÓN CON UNA ORGANIZACIÓN TEMÁTICA

### *1. Perspectivas*

459. Toda unidad organizacional importante de un organismo de estadística debe poseer una perspectiva de amplitud suficiente para observar cómo puede intersectarse su labor con el resto del organismo o, en un sistema descentralizado, con el resto del sistema. Esas visiones amplias se requieren sobre todo cuando los organismos llegan a encrucijadas importantes, que por fortuna no se dan muy a menudo. En los asuntos cotidianos, el ámbito de interacción suele limitarse a aquellas con las que se intercambia información. Así, la gerencia de una organización sobre el terreno tendrá presente en primerísimo lugar sus políticas con los encuestados (véase el capítulo XII) y la comunicación con la parte del organismo encargada de procesar los datos que van recopilándose.

460. Invariablemente, una perspectiva restringida produce tensión. Por ejemplo, cuando se pide información detallada sobre el gasto de consumo, los encargados de las estadísticas económicas pueden considerar que su objetivo primordial es minimizar los errores de las ponderaciones del IPC, debido al perjuicio que pueden causar. Por lo tanto, querrán añadir todas las precauciones posibles a la indagación pertinente. A esta postura pueden oponerse los encargados de operaciones sobre el terreno, cuya experiencia les dice que mientras más breve sea la entrevista, más atento estará el encuestado.

---

<sup>92</sup> El patrón solía consistir en medir las camas de hospital y las tasas de ocupación como indicador de salud y los pupitres y tasas de matrícula como indicador de educación. Ninguno de los indicadores prestaba mucha atención a los aspectos de calidad y efectividad.

461. La tensión en sí es la manifestación saludable de un compromiso con la calidad que motiva a ambas unidades. Si ninguna de ellas expresara su punto de vista sobre la forma de evitar los escollos, las tensiones podrían seguir creciendo. Sin embargo, dada la posibilidad de conflicto, debería establecerse un mecanismo organizacional que forzara el acuerdo entre las partes interesadas sin tener que recurrir a los funcionarios superiores. Si se trata de nuevas iniciativas, el mecanismo debería residir en la gerencia del proyecto, y en última instancia bajo la autoridad del gerente del proyecto.<sup>93</sup> Cuando el origen del conflicto es el resultado de una actividad en curso, su solución requiere el concurso de un comité permanente. El motivo de que haya un comité permanente, y no ad hoc, es que los problemas relativos a la interacción entre una organización sobre el terreno y las unidades temáticas tienden a surgir con una frecuencia considerable. Lo importante es que las diferencias de opinión se encaucen en un diálogo cooperativo que genere soluciones constructivas y vinculantes para todas las partes.

## *2. Censos y encuestas*

462. La jefatura de la organización sobre el terreno no puede tratar los censos y encuestas como si fueran intercambiables. Los censos, sobre todo los de población y vivienda, exigen una gran movilización de la ciudadanía, por lo que deben considerarse un acontecimiento nacional, mientras que las encuestas no, por su escala, repercusiones y posible repetición (aunque tal cosa debe evitarse).

463. El censo de población es importantísimo para cualquier organización sobre el terreno por varias razones. En muchos organismos, las organizaciones sobre el terreno se crearon de hecho para satisfacer las necesidades del censo; en consecuencia, el censo es su compromiso primordial. Además, la parte más visible de todo censo es la recopilación de datos, puesto que requiere un breve período de intensa actividad de parte de todos los hogares.

464. Al contribuir a la preparación del censo, la organización sobre el terreno recurrirá habitualmente a su conocimiento detallado del país y ayudará a traducirlo en un enfoque de recopilación de datos. También proveerá su conocimiento de las características locales para identificar y movilizar a los líderes locales.

## *3. Gestión de interacciones*

465. Sean cuales fueren los arreglos, una organización sobre el terreno, como cualquier otra organización funcional que forme parte de un organismo de estadística, debe cultivar con gran esmero sus contactos con el resto del organismo. Los puntos de tensión que surgen de estas interacciones y que deben vigilarse son los siguientes:

- El desafío de la presión de los especialistas temáticos, que son los más alejados de los encuestados (analistas, contadores nacionales, especialistas en comercialización y difusión son los ejemplos más destacados);

---

<sup>93</sup> Esto no excluye en modo alguno la intervención de la dirección del organismo de estadística o de la organización sobre el terreno si estiman que la decisión del jefe del proyecto vulnera la integridad del programa del organismo.

- Las ambigüedades sobre el nivel de calidad que debe establecerse para una encuesta. La organización sobre el terreno debe estar dispuesta a llegar a un compromiso sensato entre sus estándares de calidad y el presupuesto de la encuesta;
- El equilibrio debido entre las operaciones de la encuesta que pueden realizarse de forma eficiente en las oficinas regionales (en un sistema descentralizado) y las que deben llevarse a cabo en un entorno centralizado, o de lo contrario los estándares de consistencia no podrían aplicarse con garantías de éxito (encuestas que entrañan, por ejemplo, una codificación complicada).

466. Además la organización sobre el terreno debe estar atenta a los adelantos tecnológicos que puedan sobrepasarla antes de que su gerencia haya tenido la posibilidad de adiestrar al personal. El hecho de contactar con las empresas (y dentro de algunos años esto puede extenderse a los hogares) a través de la Internet va a poner indudablemente al experto temático en un contacto mucho más estrecho con el encuestado. Las organizaciones sobre el terreno deben hallar un nicho en el nuevo proceso donde puedan desempeñar un rol necesario y efectivo en función de los costos.

467. El jefe de estadística debe cerciorarse de que algunos servicios de infraestructura estén a disposición del personal empleado fuera de la oficina central, a saber:

- Acceso a marcos estadísticos;
- Acceso a oportunidades equitativas de capacitación;
- Acceso a los expertos de la oficina central en tiempo real para establecer normas sobre la aplicación de conceptos estándar.

#### **Conclusiones**

Hay un consenso general de que la organización sobre el terreno es un candidato óptimo para una organización por funciones.

La efectividad de una organización sobre el terreno depende de:

- El alcance de sus conocimientos sobre estrategias exitosas y fallidas en las entrevistas de hogares;
- Un programa de capacitación de entrevistadores que fomente las relaciones encuestado/entrevistador;
- La capacidad de apoyar a un entrevistador que se enfrente a una resistencia abrumadora a entregar la información.

Si la oficina sobre el terreno está repartida por todo el país, entonces es esencial contar con una función central encargada de la coordinación y el enlace.