



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Y EL PAPEL DEL AUDITAJE EN EL ESTUDIO INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA – 2011 -

Equipo CEO

Abstract

This document summarizes a organizational and functional diagnosis of the staff that realises the Study of Quality of Vida (ECV) 2011, whose objective is to contribute to the process of strategic planning.

In order to realise the diagnosis, one was due to fulfill certain conditions: the main one to realise a organizational re-engineering, where each one of the participants of the responsible staff - Directors, technical or statistical coordinators of Operative research and consultants or advisers, would in the open put the strengths and opportunities of their operative responsibilities, adjusting previously their weaknesses and threats. Thus, the result of the diagnosis depends totally on the operative personnel and the information that can contribute, for the solution and development of favorable practices for Project ECV 2011

Resumen

Este documento es un diagnóstico organizacional y funcional del equipo que realiza el Estudio de Calidad de Vida (ECV) 2011, en el entendido de su importancia en el proceso de planeación estratégica.

Se propuso que para realizar con éxito el diagnóstico, se debía cumplir con ciertas condiciones: la principal realizar una reingeniería organizacional, donde cada uno de los participantes del equipo responsable – Directores, coordinadores de Fases Operativas o módulos) y consultores o asesores técnicos o estadísticos, pusiesen al



descubierto las fortalezas y oportunidades de sus responsabilidades operativas, saneando previamente sus debilidades y amenazas. Así, el paso fue mucho más allá de lo anunciado ya que depende totalmente de ellos y de las informaciones que pueda aportar, para la solución y desarrollo de prácticas favorables para el proyecto ECV 2011

Introducción

La Dirección del Centro de Estudios de Opinión convocó al Equipo ECV a realizar un diagnóstico organizacional y funcional del Estudio de Calidad de Vida (ECV), en el entendido de su importancia en el proceso de planeación estratégica.

Primeramente, se convocó a que cada uno de los responsables de las Fases Operativas del Proyecto ECV iniciasen un estudio y presentación de los flujometros de las actividades de cada Fase Operativa (3) y segundo, definir, delimitar y redefinir sus funciones y responsabilidades, apuntando a dos grandes objetivos: discutir sobre la pertinencia de sus funciones y la integración entre ellas, apuntando todo este proceso participativo a buscar, en forma consensuada, lo que podrían ser los mejores caminos para el logro final que son los resultados del ECV.

Básicamente, la hipótesis de trabajo era la de responder las siguientes preguntas: ¿Existe una discrepancia o brecha entre la visión del producto deseado y la situación actual?, ¿Cuál son las brechas? Un primer diagnóstico mostró entre otras: problemas en la línea jerárquica; indefinición de funciones, tareas y seguimiento. Deterioradas relaciones interpersonales (señalamientos, comentarios); conflictos reiterados con el software, procesos de actualización, soporte y presencialidad de la Empresa; Distorsiones en las comunicaciones; Carencia de empoderamiento del personal coordinador y supervisores y el factor tiempo; injerencia externa de personal no perteneciente al Equipo ECV.; etc.

Se propuso que para realizar con éxito el diagnóstico, se debía cumplir con ciertas condiciones: la principal realizar una reingeniería organizacional, donde cada uno de los participantes del equipo responsable – Directores, coordinadores de Fases Operativas o módulos) y consultores o asesores técnicos o estadísticos, pusiesen al descubierto las fortalezas y oportunidades de sus responsabilidades operativas, saneando previamente sus debilidades y amenazas. Así, el paso fue mucho más allá de lo anunciado ya que depende totalmente de ellos y de las informaciones que pueda aportar, para la solución y desarrollo de prácticas favorables para el proyecto ECV 2011.

¿CÓMO DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL PROYECTO ECV?

1. Facilitación: involucrando a los diferentes niveles de la organización se puede diagnosticar, teniendo así un panorama global de toda la estrategia organizacional del Proyecto ECV, propiciando en cada uno la participación desde su propia realidad y experiencia.
2. Sensibilizar a los miembros del equipo ECV 2011, para mantener una actitud favorable al diálogo, al intercambio de ideas, a espacios de interrelación, que permitan la reflexión desde la observación de cada uno de los miembros, evitando señalamientos que no contribuyan a un clima favorable para el aprendizaje y para la transformación cultural. De esta manera la organización aprende de sí misma, abre la posibilidad de pensar de otra manera, la realidad cambiante que debe afrontar.

PROBLEMAS PLANTEADOS

En síntesis, en el conversatorio se han evidenciado un conjunto de dimensiones problemáticas, que a continuación se detallan:

1. La no-integración de la Fases Operativas del Proyecto ECV

Una primera visión de los procesos metodológicos y técnicos que conlleva el Proyecto ECV es la presunción que cada una de las fases o las etapas del Proyecto es independiente de las otras y/o, la responsabilidad de cada uno de los encargados llega hasta adonde supuestamente comienza la del otro.

Los tres (3) procesos operativos (Recolección, Sistematización y Análisis de Datos estadísticos) si bien son percibidos como procesos integrados, en la práctica, ellos son operados como estancos en donde generalmente por problemas de comunicación (correos electrónicos) que los integren, las responsabilidades se diluyen o se transfieren.

2. Desconocimiento de la integración horizontal en los procesos. Horizontalmente, no hay un poder ejecutivo que realice cotidianamente un seguimiento y evaluación de los flujos operativos y los productos que circulan entre las Fases operativas.

Todo apunta a que el desconocimiento de lo que realmente hace el otro; lleve a una política de parcelas (Fases o módulos) suponiendo que nuestro trabajo llega hasta donde comienza el del otro, insisto este debe ser un trabajo de equipo, en donde si bien el responsable es el Director Operativo del Proyecto ECV, cada uno de los coordinadores de fases o módulos deberá integrarse a la etapa anterior o posterior del proceso en que estamos involucrados.

Lo afirmado nos lleva, a una primera conclusión, todo Director, Coordinador, Supervisor e integrante del Equipo debe prepararse y estar documentado sobre cuestiones básicas como ser: formulación y actualización del cuestionario; el rol de cada uno de los Coordinadores, de los avances y resultados (en términos de los procesos de recolección de información), el estado de los procesos de



sistematización y la validación de los datos por los analistas estadísticos que se llevan a cabo día a día.

Todo parece confirmar que el desconocimiento de lo que realmente hace el otro; lleve a una política de parcelas (Fases operativas) suponiendo que nuestro trabajo llega hasta donde comienza el del otro y de señalamientos, “lo que yo hago es lo importante, lo de los otros no”.

Aquí, se insiste en la necesidad perentoria de un trabajo de equipo, mediante un ejercicio participativo (Comité Técnico no decisorio) en donde se expongan, discutan y sugieran soluciones al Director Operativo del Proyecto ECV., en donde si bien el responsable es él, cada uno de los coordinadores de fases operativas deberá proponer solución en el proceso en que estamos involucrados.

3. El Comité Técnico

Es concebido como una instancia de participación – información del desarrollo del proyecto, búsqueda de soluciones a problemas operativos, redefinición de tareas, ajustes programáticos liderado por el Director Operativo del Proyecto ECV.

Se recomienda encarecidamente primero, que el Comité Técnico se convierta en un organismo operativo – integrado por los tres Coordinadores de las Fases Operativas – de funcionamiento diario y de asistencia obligatoria – en donde a partir de la aplicación de las Mallas de Validación, todos los integrantes vean los errores que las Mallas puedan mostrar y así desde allí se canalicen personal y documentada las soluciones. Evitando así los tradicionales correos electrónicos (que nunca llegan) que contienen las correcciones o recomendaciones de soluciones. Segundo, el Director Operativo del Proyecto ECV deberá hacer un seguimiento al debido proceso de corrección de errores de software y de captura del dato.

Básicamente, las funciones del Comité Técnico son:

- Seguimiento y evaluación de los productos
- Análisis de los procesos de tercerización
- Juzgamiento de los procesos de evaluación de funciones, tareas y desempeño de los integrantes del Equipo ECV.

Finalmente, al respecto se insiste que el Comité Técnico no es un organismo decisorio sino asesor. Sus recomendaciones deberán ser canalizadas, en forma documentada, a través del Director Operativo del Proyecto ECV, a las instancias respectivas, quién a su vez, en forma documentada (Actas) informará al Director General.

4. **La trazabilidad del dato:** La incapacidad para seguir la historia, la aplicación o localización de todo lo que esté relacionado con el manejo y gestión del dato. Existe una incomunicación entre el encuestador, su supervisor, y, estos con sus Coordinadores. A su vez esta Fase Operativa con las otras, la Fase de Sistematización y la Fase de Análisis de Dato.

Perentoria es la necesidad de un administrador de datos Web y en las PDA para que todas las instancias decisorias puedan “jugar” con los datos y así

- Asegurar la información suficiente, confiable y accesible.
- Validar los métodos de análisis de la información

5. Sistematización

Reiteradas actualizaciones de las versiones del aplicativo ECV 2010 (aparentemente todas eran versiones beta) generaron atrasos en los cronogramas de recolección de datos. Fue evidente, la pérdida de tiempo por parte de los encuestadores al tener que esperar el carguío de las nuevas versiones, Hojas de



**CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

Ruta y reseteo. Igualmente, por insuficiente capacitación en el manejo de los equipos PDA, se apreciaba día a día, muchos encuestadores solicitando “reseteo” de los equipos. Lugar importante ocupó la lentitud de los procesos de sincronización (la que no se realizaba a diario – conocida es la situación de encuestadores que tenían no sólo Información de encuestas no sincronizada sino también trabajaban con versiones no actualizadas del Aplicativo).

Se recomienda colocar en servicio, un Servidor Externo (link) de emergencia – debidamente administrado y coordinado por la Empresa que provee el software de captura. Igualmente, acoger, en forma perentoria, la recomendación que los procesos de sincronización tengan un horario límite (Diariamente a las 20:00 horas)

El asunto de la cuarentena. A esta situación hay que darle un tratamiento integrado (en el Comité Técnico) para poderle hacer un seguimiento y evaluación de la información recuperable y depurable. La experiencia ha mostrado que si bien, los resultados del manejo de esta información han sido positivos, queda la duda sobre la injerencia de muchos actores en ella. Todo el mundo opinando y no era claro cual era realmente el criterio o norma de validación aceptada.

6. Capacitación de Coordinadores, Supervisores y encuestadores.

Hay consenso, acerca de las deficiencias que muestran los encuestadores para registrar información en determinadas preguntas que requieren de un mayor análisis y comprensión por parte del entrevistado.

Igualmente, consientes de que los procesos de capacitación teóricos (en papel) y en las PDA no son simultáneos, incluso entre el periodo de capacitación y de trabajo de campo, se recomienda lo siguiente:

- Iniciar la capacitación directamente en las PDA y con los manuales
- Capacitación Modular: capacitar al personal separadamente en c/u de los Módulos del Cuestionario.
- La capacitación debe realizarse por los Coordinadores y Supervisores
- Todos los miembros del Proyecto ECV 2011 deberán participar en el proceso de capacitación.

7. Análisis estadístico

Básicamente, las funciones de esta Fase Operativa se han desarrollado alrededor de la depuración de las bases de datos que hace llegar (atrasadamente) Sistematización.

La definición de las reglas de validación y, con ella la revisión de las bases de datos ha llevado a dos resultados:

Detectar e informar errores por inconsistencias lógicas (Tipo 1)

Detectar e informar errores por inconsistencias del Software (Tipo 2)

Si se detectan errores de “Inconsistencias lógicas”, generalmente, el Equipo de Analistas realiza las correcciones pertinentes o “informa” al Operador de Campo. Este último paso, generalmente se trababa por la práctica de enviar vía correo electrónico el reporte de errores sin hacer un seguimiento al proceso correctivo ni al proceso de comunicación (si había sido recibido). Esta es una tarea que debe cumplir cabalmente el Equipo de Análisis estadístico y no delegarla (Ni en Sistematización ni en Recolección de Información (Operador de Campo).’

Igualmente, es preocupante (opinión compartida) el hecho que siempre se estén cambiando la versión del Software – ya que nunca se podrá tener una Base de Dato

(por ejemplo de la Comuna 1) totalmente depurada ya que, seguirán apareciendo errores (de tipo 1 o tipo 2), lo cual hace que el proceso nunca se dé por terminado con la consecuente demora por problemas de capacitación, actualización de software y reporte de nuevos y nuevos errores.

8. Las relaciones interpersonales.

Papel importante juegan las relaciones interpersonales y la tónica de estos últimos años ha sido el grave deterioro de ellas. En síntesis, un primer diagnóstico muestra que el hecho que los problemas desde los operativos, administrativos hasta los personales no sean tratados en las instancias que debiesen (por ejemplo, el Comité Técnico), y, que ellos inevitablemente lleguen al Director del CEO (quien se termina convirtiendo en el catalizador de enfrentamientos personales, operativos e incluso institucionales) influye fuertemente en que no haya un tratamiento horizontal y público de dichos problemas. Pero lo más graves que se pierde la necesaria integración horizontal de las tareas de las Fases Operativas del Proyecto ECV.

Súmele a lo anterior, la mezcla de roles entre los integrantes del Equipo ECV, los interventores, los funcionarios y las conocidas y expuestas relaciones personales con funcionarios. Nunca se sabe cuando se está hablando con el miembro del equipo ECV, con el amigo, el funcionario, el supervisor y la apreciación generalizada es que estas interrelaciones personales se mezclan con las organizacionales. Abundan en la historia del Proyecto ECV, los informantes de primera línea, de fuentes confiables y predictivas, que son a opinión de muchos, de doble flujo: Equipo ECV a Instituciones contratantes y viceversa. De reciente memoria, son los comentarios acerca del veto a directores, interventores o personas del Equipo ECV. ¿Mito o realidad? Todo hace presumir que comentarios intencionados demeritan a funcionarios o a miembros de nuestro propio equipo.



**CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

Se recomienda establecer canales institucionales debidamente respaldados que avalen procedimientos evaluatorios tanto a funcionarios como a miembros del Equipo ECV.

Se deberán establecer actas o informes escritos de estos procesos evaluativos y la posibilidad de que las partes involucradas tengan una instancia de descargo y defensa de su rol profesional en el Proyecto ECV.

Las relaciones con los Contratantes

Muchas veces, se ha criticado el papel que asumen los funcionarios de las instituciones contratantes (Llámesse Municipio, Área Metropolitana o Planeación Departamental), que ante la imperiosa necesidad de cumplir sus objetivos institucionales comienzan a exigir ajustes del cronograma (priorización de actividades), tareas extracontractuales e, incluso llegar a perniciosas injerencias en lo administrativo del Proyecto ECV. Todo esto enmascarado en sugerencias verbales o interpretaciones de las referencias contractuales a la que el CEO esta responsabilizada.

Se recomienda que el Director Operativo del Proyecto ECV sea la persona encargada de manejar las relaciones, en forma documentada, con las instituciones contratistas.

QUE SE PROPONE

Auditoría interna de los procesos técnicos

La situación generada en el ECV 2010, en donde cada Fase del Proyecto aparecía como independiente y sus productos se perdían en una situación de incomunicación, marasmo y obstáculos, hace que la propuesta de revivir la figura de

un auditor de procesos técnicos, entendido como un proceso de control funcional a los procesos operativos teniendo como único objetivo la necesaria integración de sus procesos, su evaluación y si el caso, la discusión e implementación de las correcciones de los errores que se hayan generado. Corrección de errores que no será de responsabilidad del Auditor Interno sino de resorte único del Director Operativo del Proyecto ECV y de obligatoria ejecución por los respectivos coordinadores operativos.

La auditoría de procesos técnicos es entendida acá como, un auditor de procesos que de acuerdo a una estrategia preestablecida, hace un seguimiento y evaluación de los procesos que se generan a lo largo de la cadena operativa que integran las tres fases o módulos operativos del Proyecto ECV. Sus informes institucionales (de carácter interno) que se generen deberán permitir una información que controle, informe, mejore, corrija, documente, solucione internamente los problemas operativos del Proyecto ECV.

El papel del auditaje interno en el Proyecto ECV

Hoy en día, los métodos de auditaje son tan variados que permiten múltiples usos. Nunca es tarde para aplicar algún tipo de diagnóstico, ya que todos siempre van a lograr un objetivo positivo. Su importancia radica en que el Equipo de trabajo asuma con responsabilidad que estos procesos operativos necesariamente requieren de la participación grupal y la discusión y aceptación de los hallazgos que se detecten logrando así un mayor compromiso en el Proyecto, un mejor impacto en la productividad, en el compromiso y en el trabajo grupal.

Se considera realmente que si aceptan los errores que se perciban en este trabajo grupal de auditaje. Y, se aceptan e implementan las recomendaciones y exigencias de estas estrategias, para conseguir objetivos positivos con respecto a al producto final que son los resultados de ECV., se lograra mejorar no solo los procesos de



**CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

trabajo internos y externos del Proyecto ECV sino también mejoraremos las relaciones interpersonales.

La metodología de auditaje interna que se propone para el estudio de calidad de vida 2011, recoge una larga experiencia recogida durante la puesta en marcha de los sucesivos ECV desde el año 2002. Lo que se propone no es nada nuevo y con la suficiente autoridad de haber participado en casi todos los ECV desde los procesos de discusión de los marcos de referencia del citado estudio, el diseño de los cuestionarios y su posterior discusión y aprobación; la definición de estrategias de recolección, capacitación; validación de los datos hasta la entrega del producto final y el análisis de experiencias críticas, planteo una estrategia de seguimiento y evaluación de los procesos que se generan a lo largo de la cadena operativa que integran las tres fases o módulos operativos. Una tarea de equipo que a través de gestionar sistemática e integralmente todos los factores que afectan el Proyecto, desde su inicio hasta su cierre, permitirá reducir considerablemente los riesgos, incrementando las probabilidades de éxito del mismo.

El objetivo del auditaje funcional es someter a la organización operativa (3 Fases Operativa) a un auto-análisis que le permita identificar síntomas presentes en la organización, y a través de ellos, encontrar los problemas que podríamos llamar “de fondo”, y que deben ser resueltos para mejorar el desempeño organizacional. En síntesis, el Auditor Interno, no es un personaje de enlace, o un asesor de procesos.

A título de ejemplo, el cómo documentar un problema y hacerlo accesible a las vías de solución del Proyecto ECV 2011.

- ¿Existe el problema? ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son los elementos esenciales del problema?
- Descripción del problema. Aspectos tecnológicos (aplicativo, PDA, soporte), sociales (orden público, cultura organizacional), económicos (presupuesto de gastos) Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización y administrativos directamente relacionados con el problema o necesidad.
- Condiciones y aspectos administrativos y de gestión.
- Algunos antecedentes sobre cómo ha evolucionado el problema, y qué intentos de solución se han presentado anteriormente.
- Causas del problema.
- Consecuencias que está generando actualmente el problema. Algunas consecuencias que se pueden esperar de no resolverlo. ¿Cuál es la magnitud actual del problema? ¿Cuáles son las principales dificultades para enfrentar el problema?
- Sugerir un correcto uso de planes de contingencia y demás.

El auditaje del clima organizacional considera como dimensiones a intervenir los siguientes aspectos o situaciones:

- Estructura organizacional: (Flujogramas – Ver Anexos).
- Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización, de cada una de las fases Operativas (Jaime lo hace todo).
- Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización
- Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.

- Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.
- Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- Apoyo: percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- Conflicto: nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

RESUMEN:

Auditoría interna: es un proceso de seguimiento y medición de los procesos que se desarrollan en cada una de las fases operativas y tiene como objetivo sugerir:

1. Acciones correctivas: acciones emprendidas para eliminar la causa que generó una situación problemática, con el fin de evitar que vuelva a suceder.
2. Identificar la situación problemática (describirla y revisarla)
3. Determinar las causas que generaron la situación problemática



**CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

4. Evaluar la necesidad de tomar acciones correctivas
5. Implementar las acciones que eliminen las causas de la situación problemática.
6. Revisar las acciones tomadas (seguimiento a la eficacia de la acción)
7. Acciones preventivas: acciones emprendidas para eliminar la causa que puede generar una situación problemática, con el fin de evitar que ocurra.