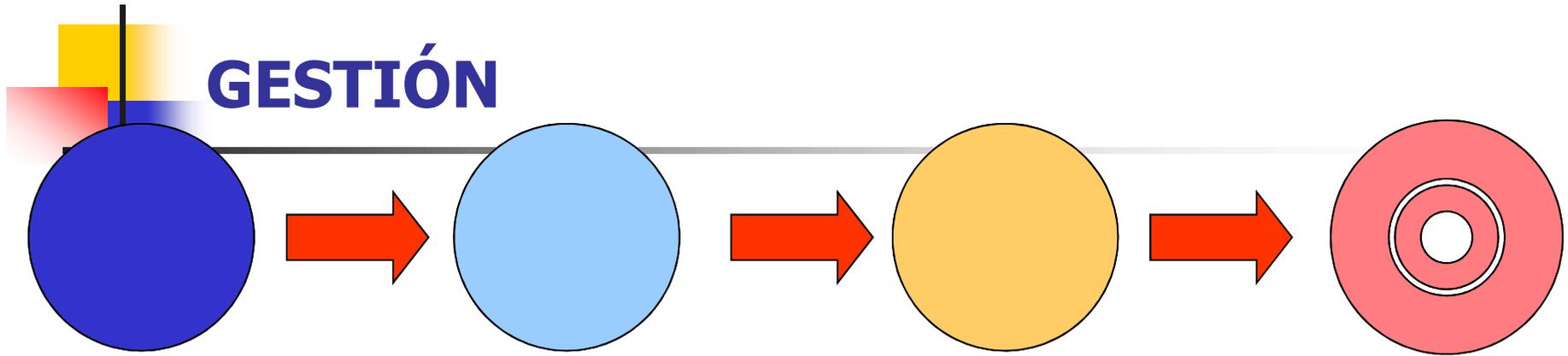


Herramientas Diagnósticas y de Planeación

Juan Francisco Gutiérrez Betancur



Recursos

Procesos

Productos

Objetivos

EFICIENCIA

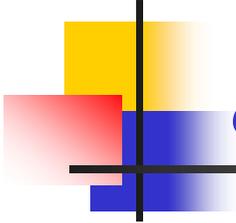
EFICACIA

EFFECTIVIDAD

Modelo de Hax y Majluf

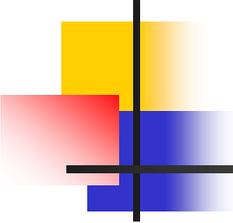
“ La Estructura es una consecuencia de los requerimientos estratégicos de la organización, vista ésta desde su cultura”





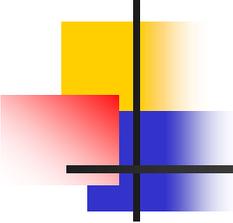
¿Qué es Desarrollo Organizacional?

- “Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la *alta gerencia*, para aumentar la efectividad y *bienestar de la organización*, por medio de intervenciones planificadas en los “procesos” de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. Beckard (1969)



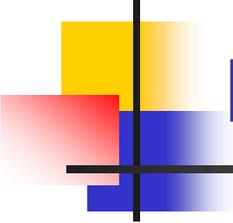
¿Qué es Desarrollo Organizacional?

- "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". **W. G. Bennis**



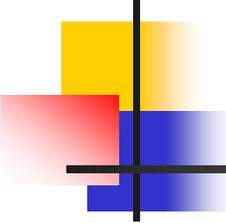
Por qué el Desarrollo Organizacional?

1. Necesidad de cambiar la estrategia gerencial.
2. Necesidad de adaptar el clima organizacional a las necesidades individuales de los cambios del ambiente
3. Necesidad de cambio de las normas “culturales”.
4. Necesidad de cambiar estructuras y funciones
5. Necesidad de mejorar la colaboración entre grupos



Por qué el Desarrollo Organizacional?

6. Necesidad de abrir el sistema de comunicaciones.
7. Necesidad de mejor planeación.
8. Necesidad de afrontar los problemas de las fusiones.
9. Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo
10. Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.



Modelo de las Contingencias de Lawrence y Lorsch

(Fundamentado en la teoría general de los sistemas y en la cibernética)

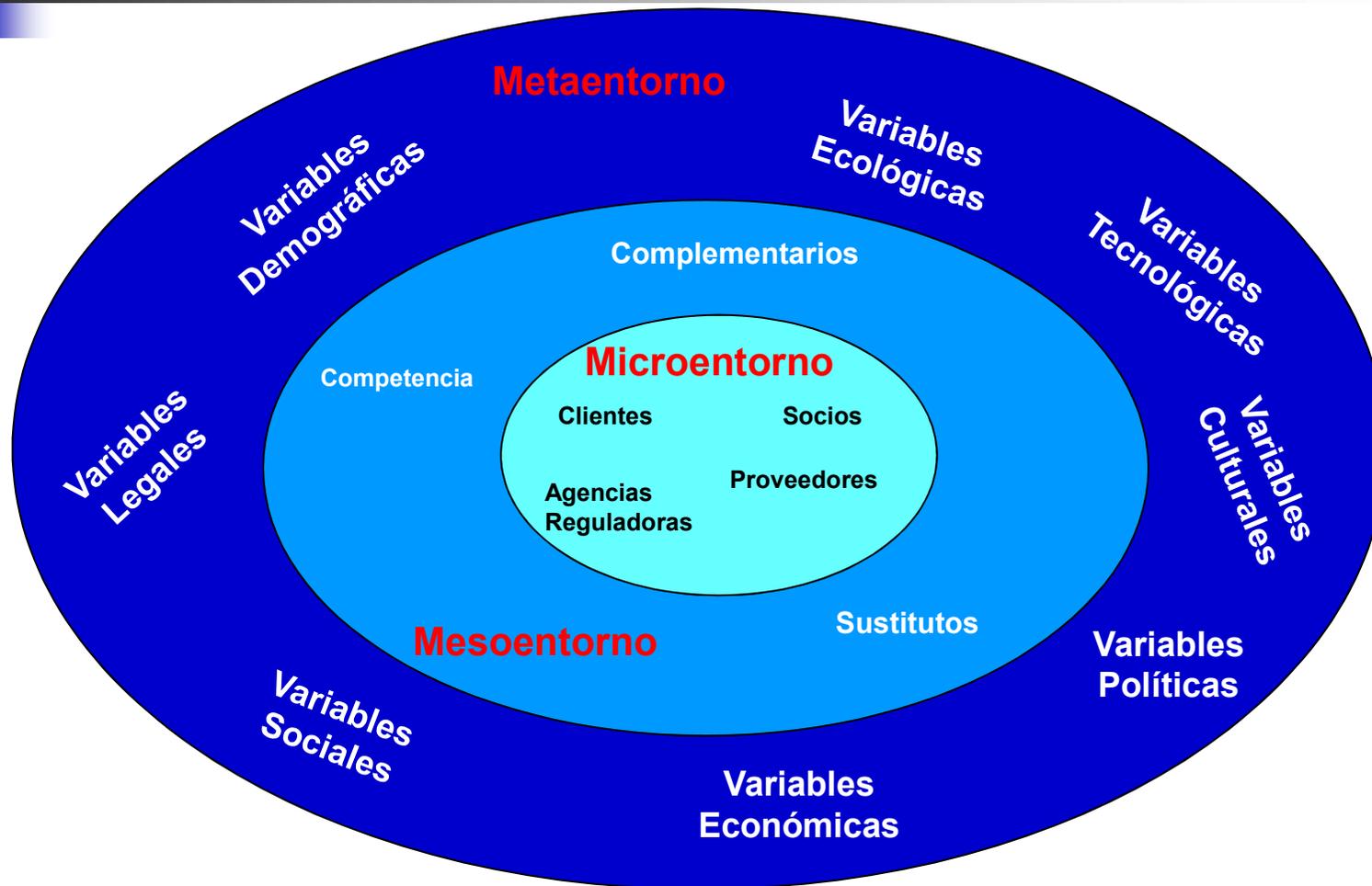
T.G.S

- Ludwing Von Bertalanffy 1950.
- Los Sistemas existen dentro de sistemas
- Los Sistemas son Abiertos
- Las funciones de los sistemas dependen de la estructura

■ Cibernética

- Ciencia de la comunicación y el control
- Ofrece sistemas de información y comunicación
- Su campo de estudio son los sistemas

Entorno de la Organización



EL CAMBIO

- Modificación de un estado, condición o situación.
- Capacidad de adaptabilidad de la organización y del hombre a los retos del Sistema Deportivo



Cambio

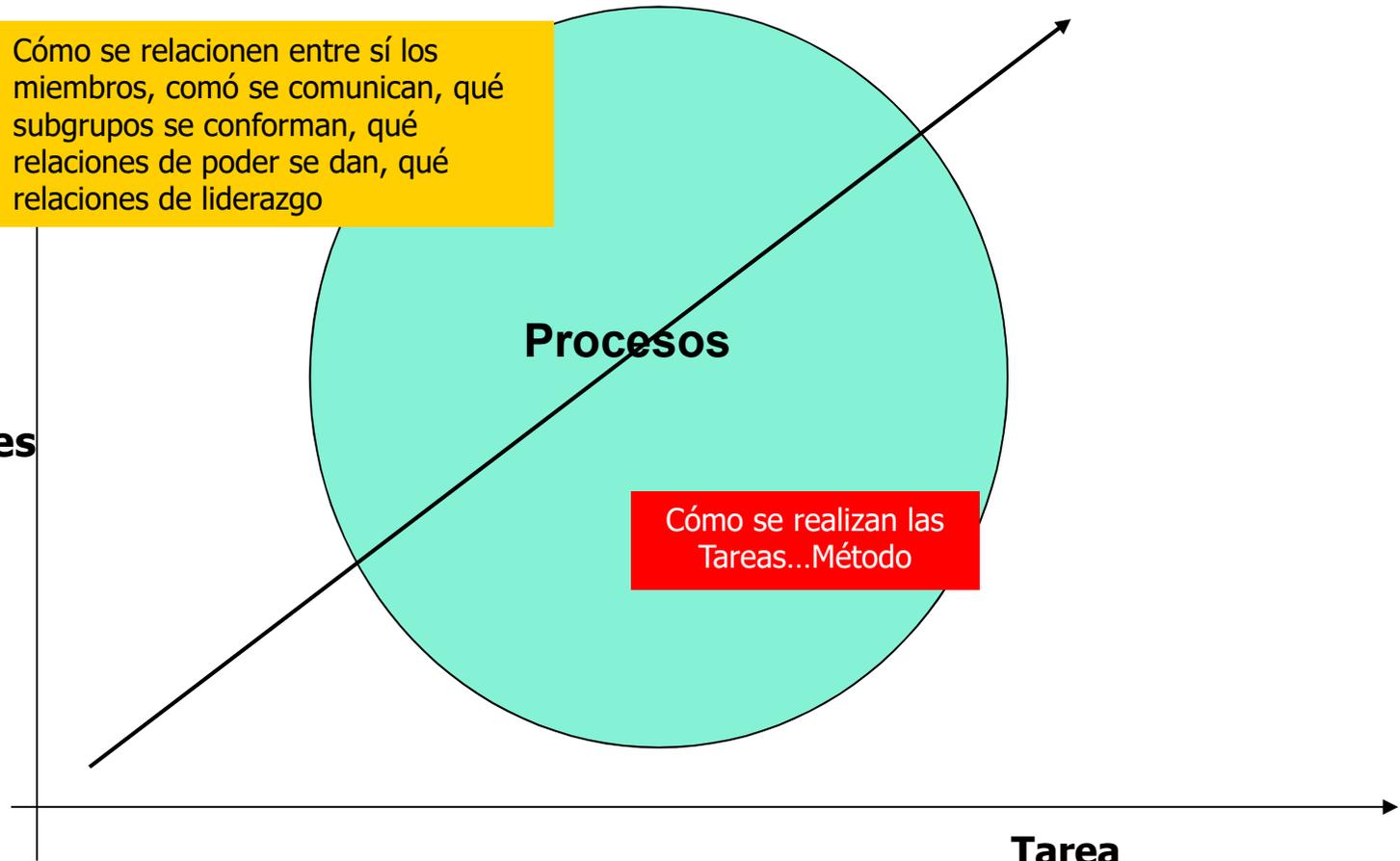
**Relaciones
Interpersonales**

Cómo se relacionen entre sí los miembros, cómo se comunican, qué subgrupos se conforman, qué relaciones de poder se dan, qué relaciones de liderazgo

Procesos

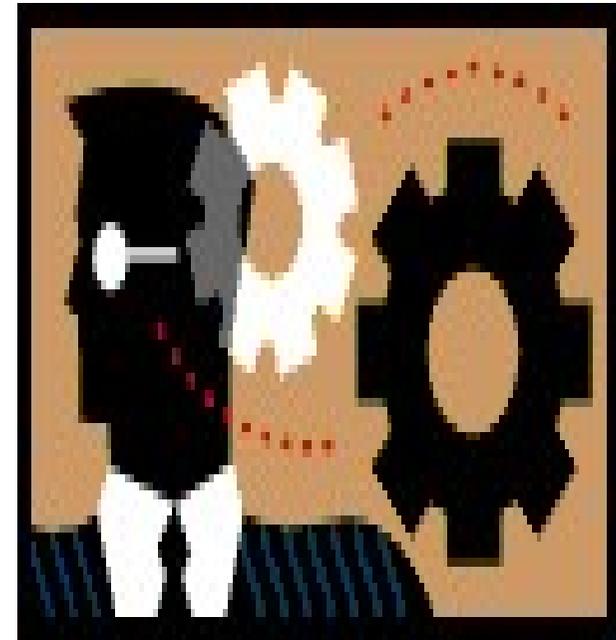
Cómo se realizan las Tareas...Método

Tarea



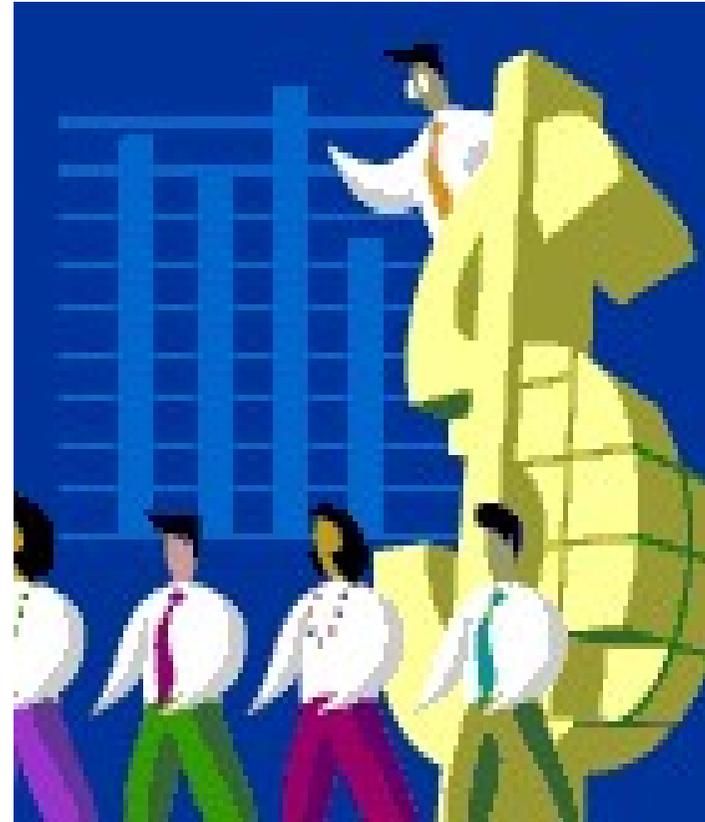
Manifestaciones al Cambio

- Negación de la realidad
- Resistencia a un hecho o a sus consecuencias
- Acomodación inercial
- Subversión o Revolución
- Cambio Planificado



PRODUCTIVIDAD

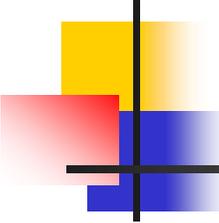
- Resultado de una labor continua de mejoramiento llevada a cabo por los **equipos de trabajo**



PRODUCTIVIDAD

- Respaldo de la cúpide
- Conocimiento del funcionamiento de la organización
- Conocimiento de las expectativas del cliente
- Desarrollo de habilidades
- Roles de acuerdo a capacidades
- Orientación y seguimiento a logros

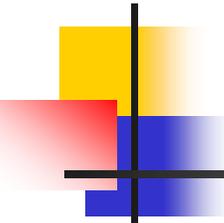




COMPETITIVIDAD

“... la podemos entender como la capacidad para vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares y sostener a dicho cliente en el tiempo”

(Mercado, 1991)



Estrategias Competitivas de Porter

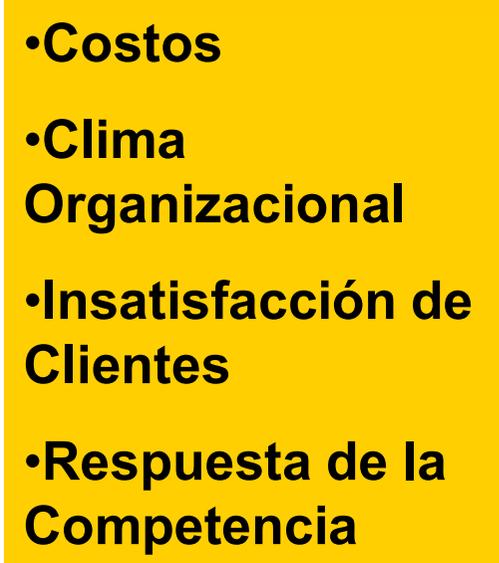
1. Liderazgo en costos totales

- Control
- Participación
- Experiencia
- Incremento ventas vs. Disminución utilidades
- Economías de escala

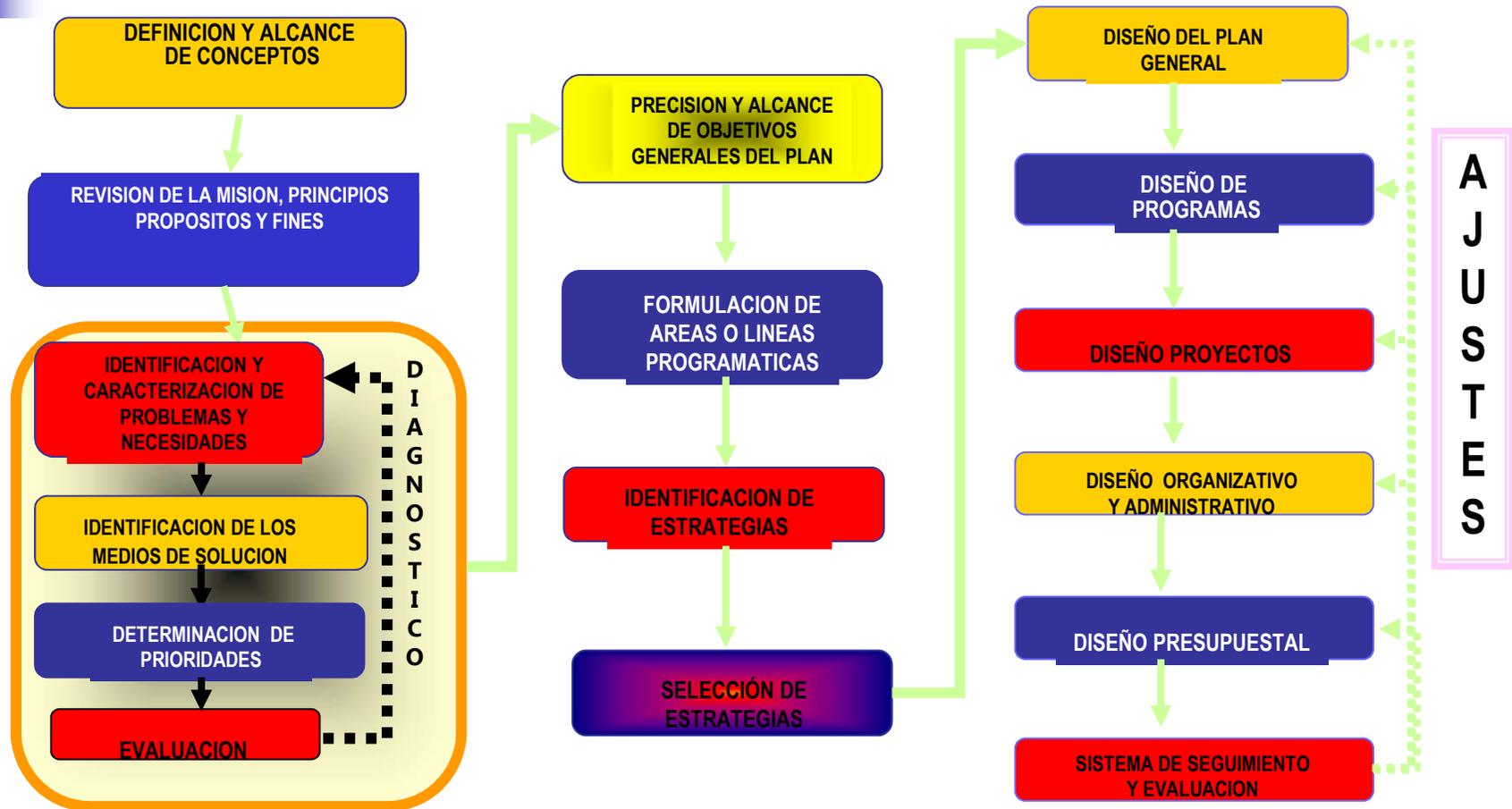
2. Diferenciación

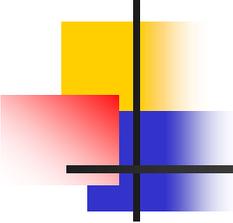
3. Enfoque



- 
- Costos
 - Clima Organizacional
 - Insatisfacción de Clientes
 - Respuesta de la Competencia

EL PROCESO DE PLANIFICACION

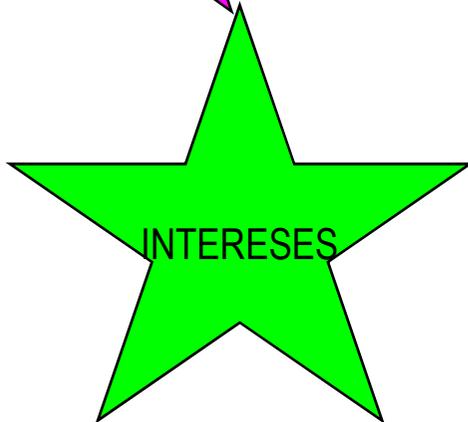
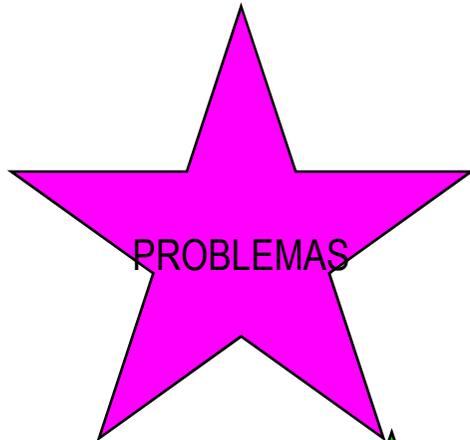


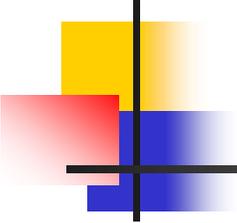


Por qué un Diagnóstico

- ✚ Proceso natural de crecimiento
- ✚ Proceso natural de deterioro
- ✚ Problemas de productividad o calidad
- ✚ Organización sometida a cambios
- ✚ Aumento de la complejidad del entorno
- ✚ Reconocimiento de la propia cultura
- ✚ Necesidad de Mejoramiento del Clima Organizacional
- ✚ Implementación de un nuevo modelo de gestión

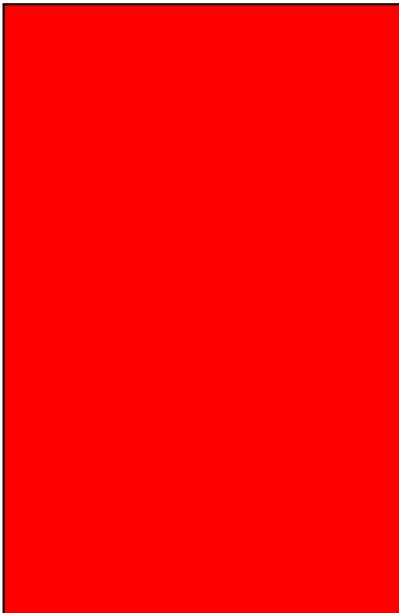
IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES:



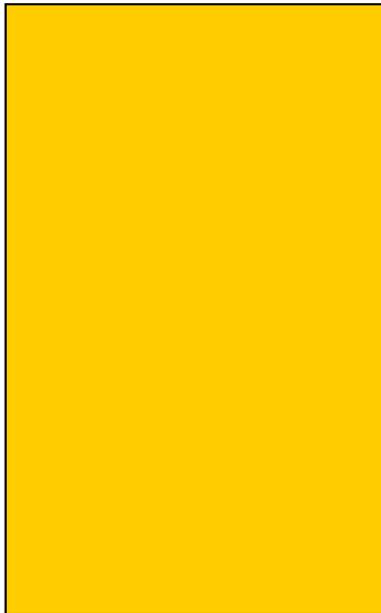


**LAS TARJETAS SE ORGANIZAN EN UN TABLERO O PARED
SIGUIENDO EL ORDEN ESTABLECIDO EN EL CUADRO DE
INVOLUCRADOS COMO SE MUESTRA A CONTINUACIÓN**

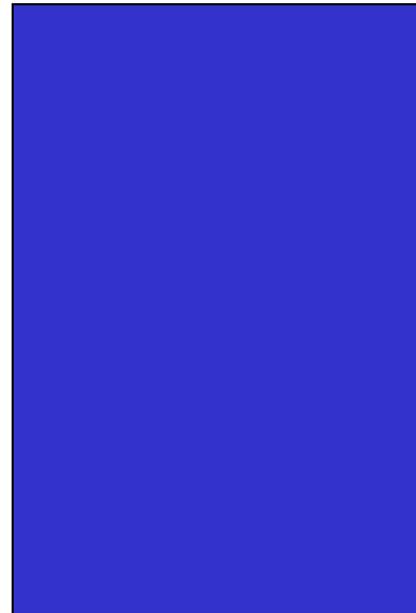
GRUPOS



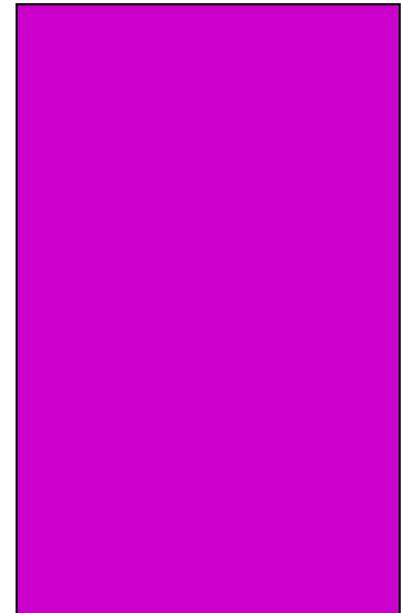
INTERESES

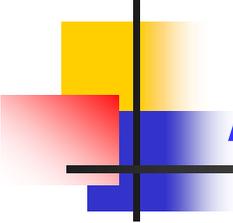


PROBLEMAS



RECURSOS





ANÁLISIS DEL PROBLEMA

**Análisis de la situación existente,
con base en la información
disponible**

Un ratón, mirando por un agujero en la pared,
ve a un granjero y su esposa abriendo un paquete.

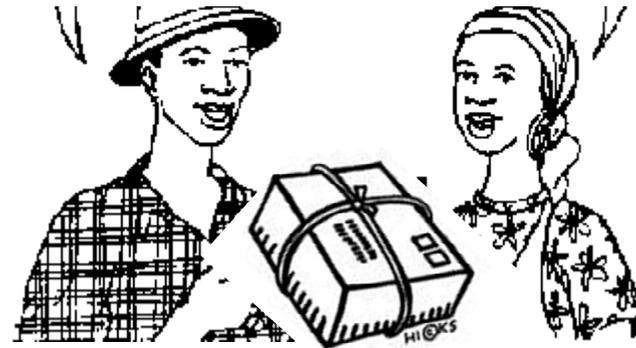
Sintió emoción pensando que era lo que contenía.

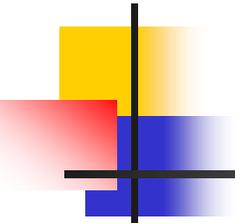


Qué tipo de
comida
puede
haber allí?

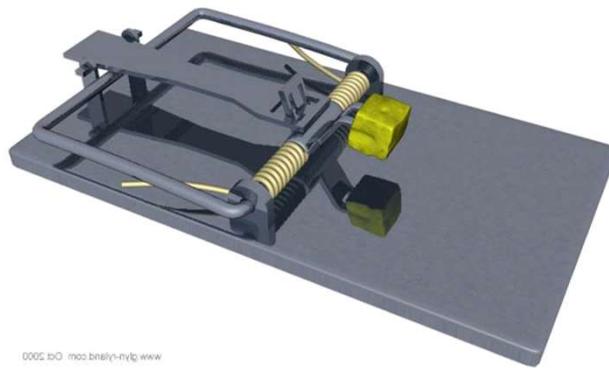
Por fin llegó!!!

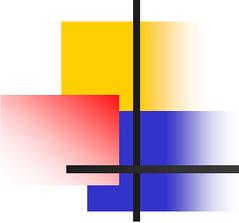
Abrámoslo!





Quedó aterrorizado cuando
descubrió que era una
ratonera!!!





Fue corriendo al patio de la Granja a advertir a todos:

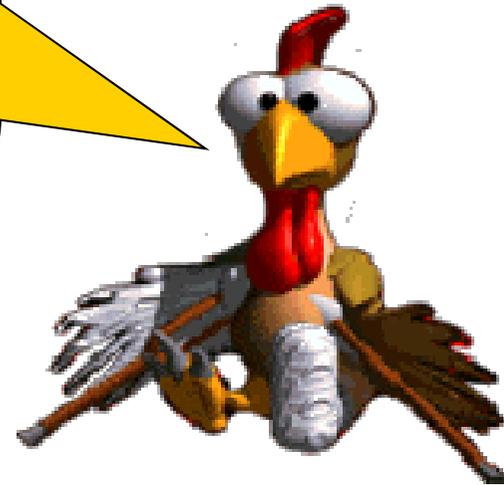
"Hay una ratonera en la casa, una ratonera en la casa!!!"



La gallina, que estaba cacareando y escarbando, levanto la cabeza y dijo:

Discúlpeme Sr. Ratón.

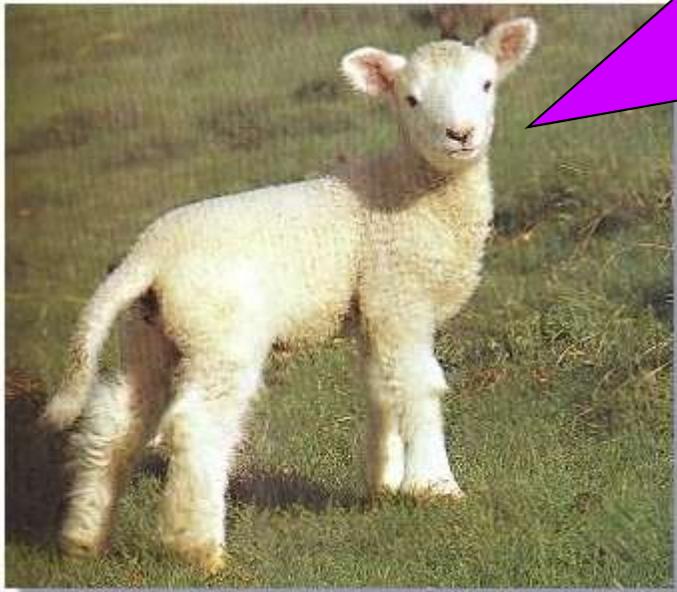
Yo entiendo que es un gran problema para usted, más no me perjudica en nada, no me incomoda.



El ratón fue hasta el **Cordero** y le dice:

"Hay una ratonera en la casa, una ratonera!!!" ...

Discúlpeme Sr. Ratón, más no hay nada que yo pueda hacer, solamente pedir por usted. Quédese tranquilo que será recordado en mis oraciones."



El ratón se dirigió entonces a la **Vaca.**, y ésta le dijo:



**Pero acaso, yo estoy en
peligro?**

Pienso que no.... es mas ...

Estoy segura que no.

Entonces el ratón volvió a la casa, preocupado y abatido,
para encarar a la ratonera del granjero.

Aquella noche se oyó un gran barullo, como el de una ratonera atrapando a su víctima.

La mujer del granjero corrió para ver lo que había atrapado.

En la oscuridad, ella no vio que la ratonera atrapó la cola de una cobra venenosa.



La cobra picó a la mujer.



El granjero la llevó inmediatamente al hospital.

Ella volvió con fiebre.

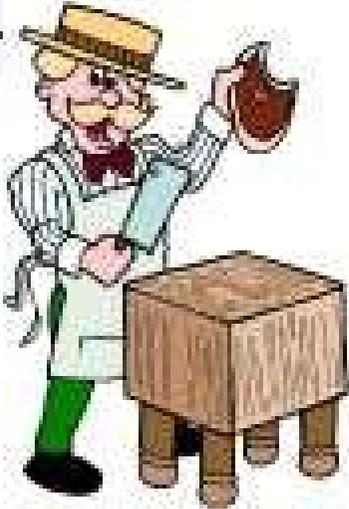
Todo el mundo sabe que para alimentar alguien con fiebre,
nada mejor que una sopa.



El granjero agarró su hacha y fue a buscar el ingrediente principal:
la gallina.



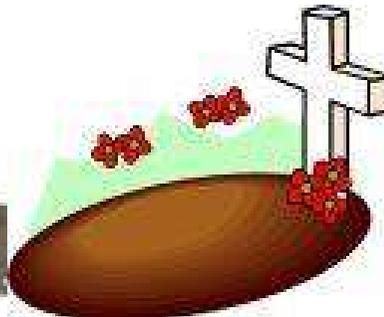
Como la enfermedad de la mujer continuaba,
los amigos y vecinos fueron a visitarla.

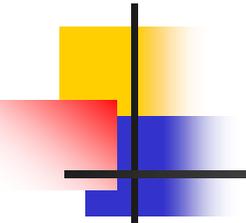


Para alimentarlos, el granjero mató el cordero.



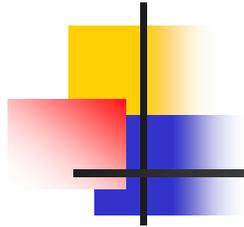
Mas la mujer no mejoró y acabó muriendo.





El granjero entonces vendió la vaca al matadero
para cubrir los gastos del funeral.





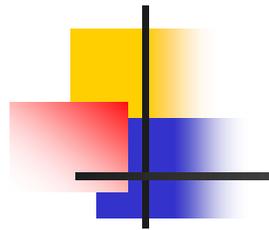
Así que:

La próxima vez que escuches que alguien tiene un problema y creas que como no es tuyo, no le debes prestar atención...

Piénsalo dos veces.

"El que no vive para servir, no sirve para vivir"



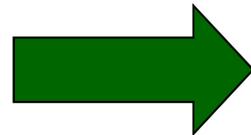


PROBLEMA

**Estado existente “negativo”
referido a una deficiencia de desarrollo**

**SITUACIÓN
ACTUAL**

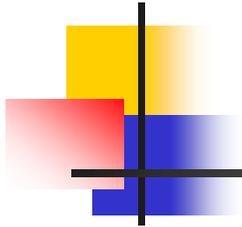
Es un estado generalmente insatisfactorio



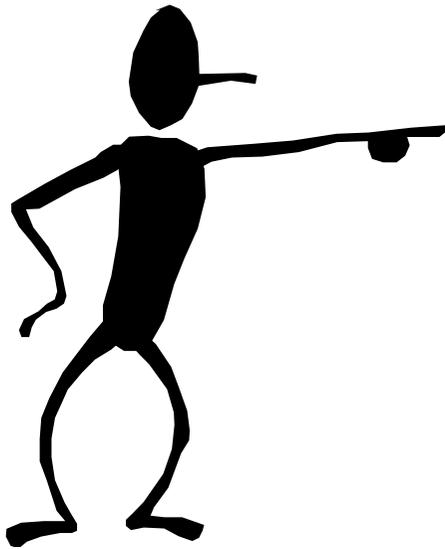
**MEDIO: Transformación a través
de un proyecto**

**SITUACIÓN
FUTURA
DESEADA**

Fin último que pretende ser alcanzado



PROBLEMA....

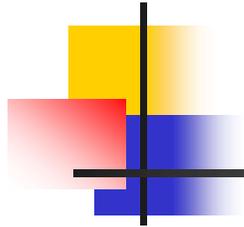


**La diferencia entre el estado actual y el
deseado.**

La oportunidad de generar un cambio.

“Centrado en las personas”

DESARROLLO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS



PROBLEMA FOCAL

Los efectos
sustanciales y
directos del
problema focal se
colocan
paralelamente
encima de este



Las causas
sustanciales y directas
del problema focal
se colocan paralelamente
debajo de este

Bajos Resultados

Desempleo

Bajo nivel de Desarrollo Deportivo

Bajos niveles de gestión

Apoyo insuficiente por parte del estado

ÁRBOL DE PROBLEMA COMPLEJO



DESARROLLO DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

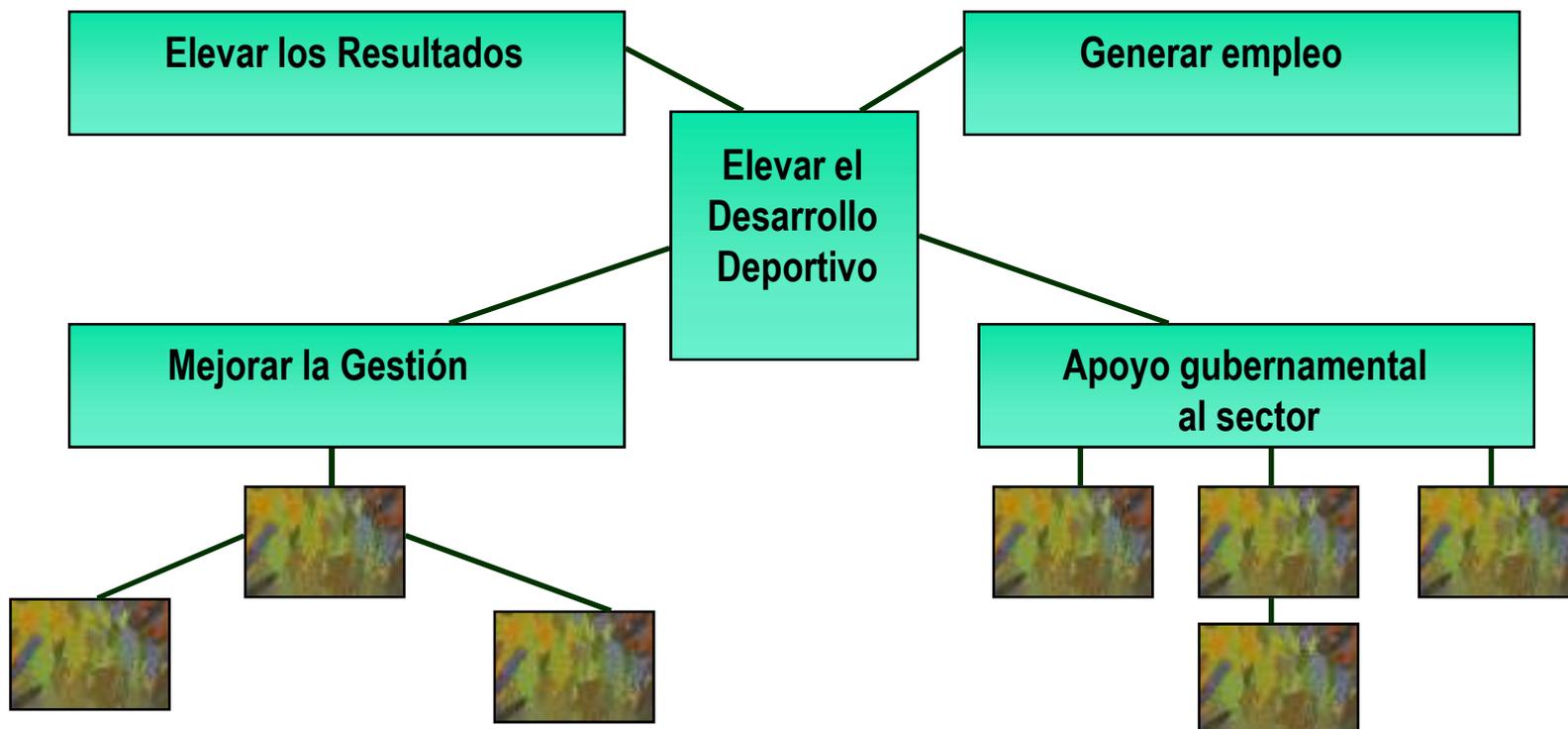


1. Reformular todos los elementos del árbol del problema en condiciones deseables positivas

2. Revisar las relaciones medios - fin resultantes, con el fin de garantizar que el árbol de objetivos sea válido y completo

DESARROLLO DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Trazar líneas de conexión para indicar las relaciones medios - fines, así



SELECCIONAR LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Considerar las opciones alternativas a la luz de:

Costo total

Beneficios para grupos prioritarios

Posibilidad de lograr los objetivos

Riesgos sociales

TÉCNICOS

FINANCIEROS

CRITERIOS

ECONÓMICOS

INSTITUCIONALES

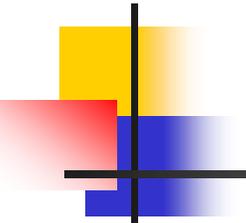
AMBIENTALES

SOCIALES Y DE DISTRIBUCIÓN

COMO SE CONSTRUYE LA MATRÍZ DE PLANIFICACIÓN?

	INDICADOR	MEDIOS VERIFICAR	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

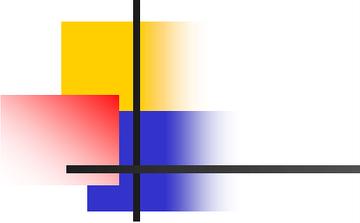
INDICADORES



**CRITERIOS DE ÉXITO, REALÍSTICOS Y
MENSURABLES, QUE PERMITIRÁN
MONITOREAR Y EVALUAR LOS
LOGROS DEL PROYECTO**



**Implican la
especificación de
medios de verificación**



**FUENTES DE
INFORMACIÓN
PARA VERIFICAR LOS
INDICADORES**



MEDIOS DE VERIFICACIÓN

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

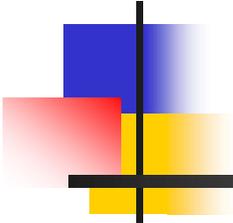
FUENTES EXTERNAS

Acceso
Confiabilidad
pertinencia

FUENTES INTERNAS
(Producidas por el
proyecto):

Trabajo para obtenerlos
Costos

Hay que sustituir los indicadores demasiado caros y complejos por otros más sencillos y baratos

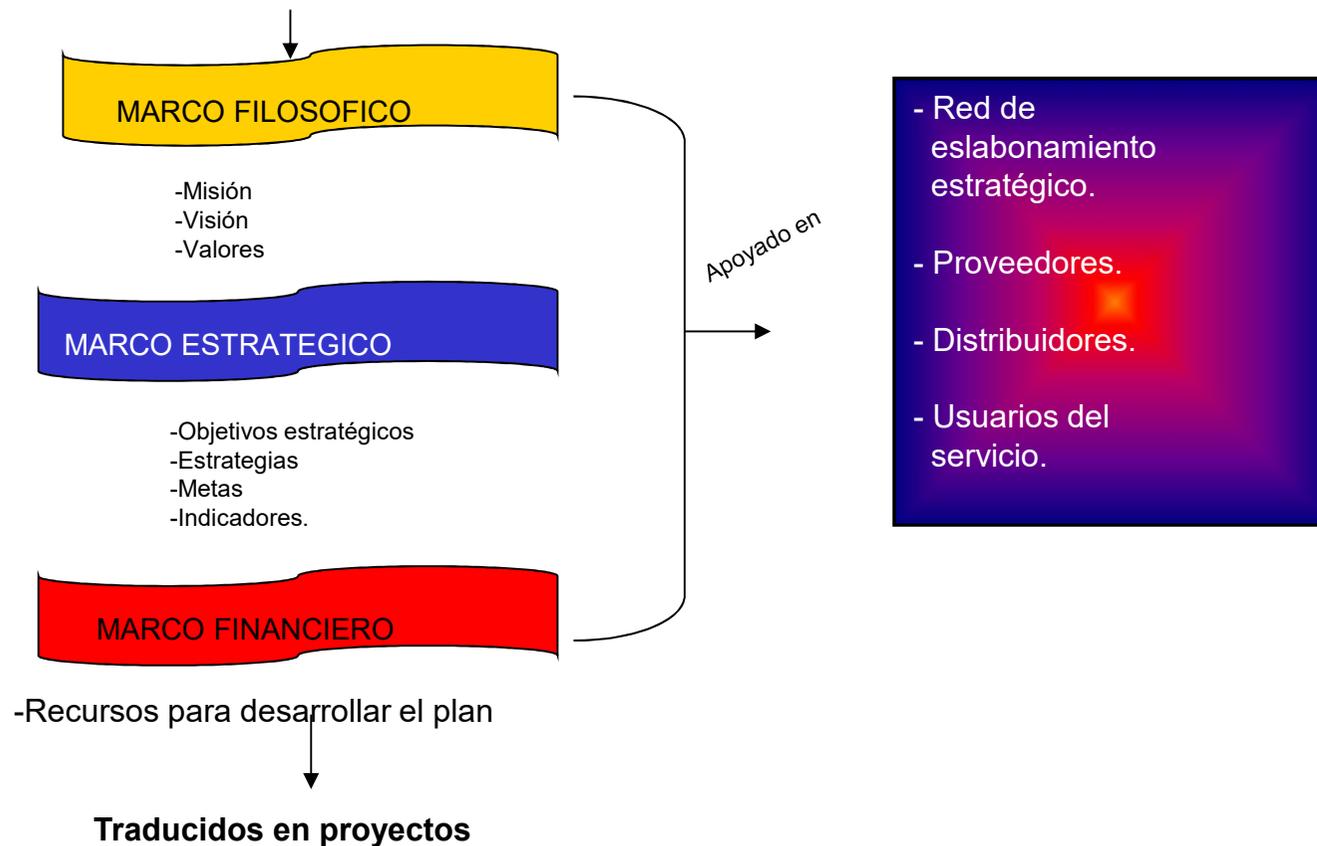


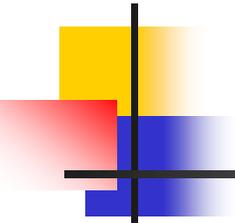
Herrramientas

PARA LA PLANEACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Diagnostico situacional interno, debilidades y fortalezas.
- Diagnostico situacional externo, amenazas y oportunidades.





MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)

ALTERNATIVAS

COMUNICACIÓN

INTERESES

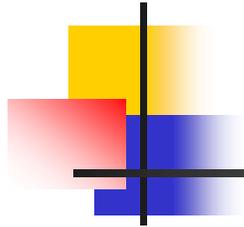
RELACIÓN

OPCIONES

COMPROMISOS

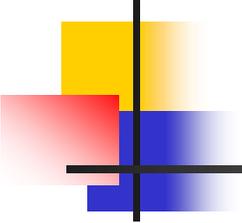
LEGITIMIDAD

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS SEGÚN OBJETIVOS (ZOPP)

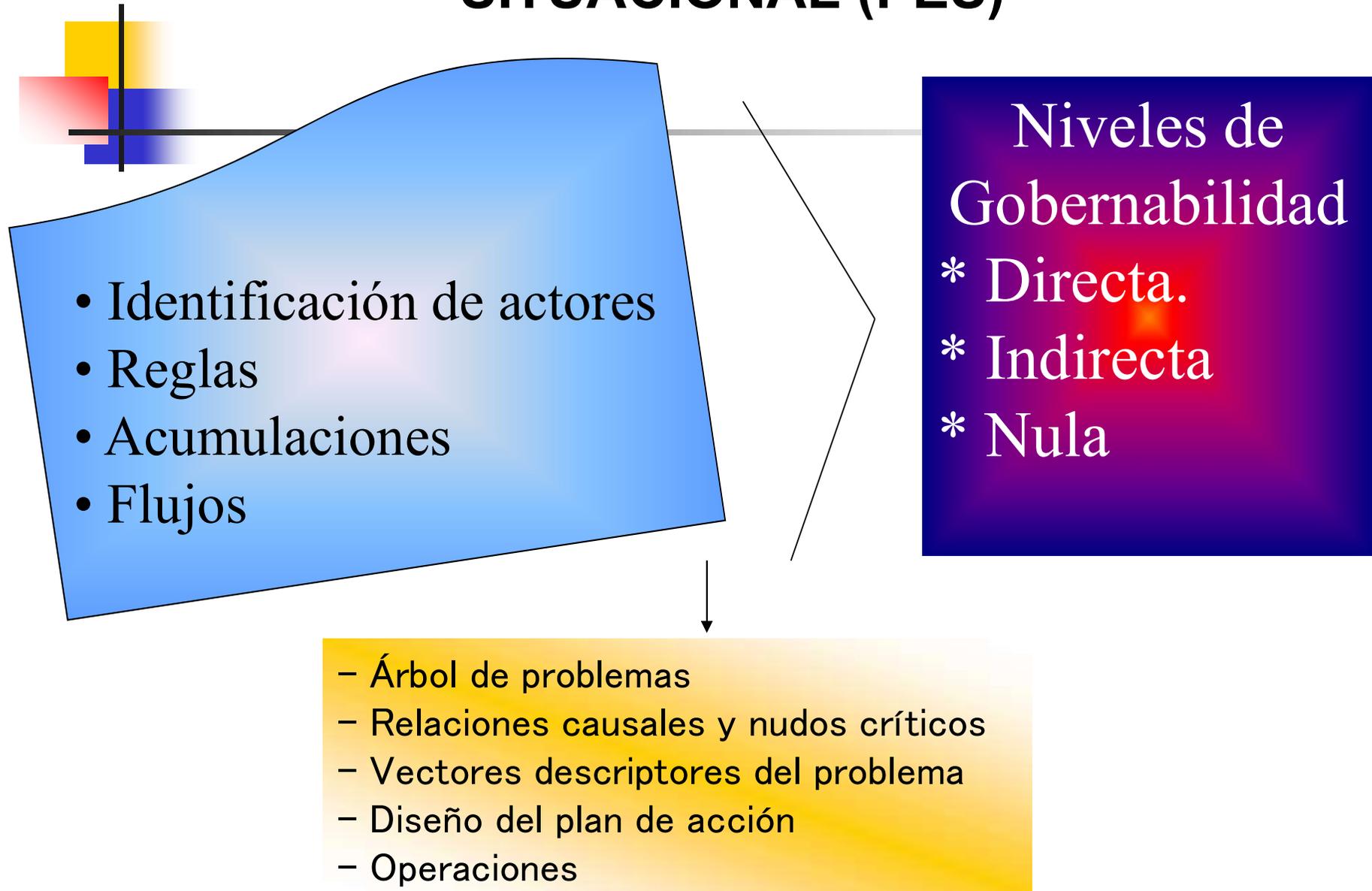


- Diagnostico participativo
- Priorización de la situación a enfrentar
- Construcción de árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos.
- Considera supuestos, premisas y riesgos.

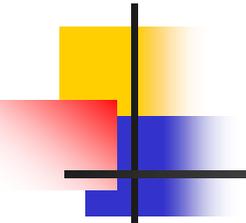
METODO ALTADIR DE PLANIFICACIÓN POPULAR (MAPP)

- 
-
- Identificación
 - Definición
 - Jerarquización
 - Descriptores del problema (Síntomas)
 - Causas
 - Descripción
 - Consecuencias
 - Identificación de nudos críticos
 - Responsables de las operaciones
 - Asignación del presupuesto.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA SITUACIONAL (PES)

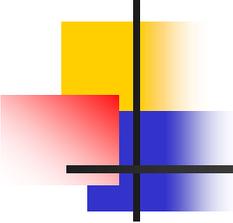


LA PROSPECTIVA O PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

- 
- Futuro Posible
 - Futuro Probable
 - Futuro Deseable

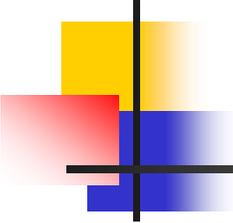
 - Agentes de desarrollo
 - Poder
 - Saber
 - Producción
 - Comunidad

 - Técnicas
 - Lluvia de Ideas
 - Análisis Estructural
 - Juego de Actores
 - Matrices de Impacto Cruzado
 - Construcción de escenarios



INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA (IAP)

- Reconocimiento
- Identificación
- Análisis y priorización del problema
- Planteamiento de Soluciones
- Ejecución



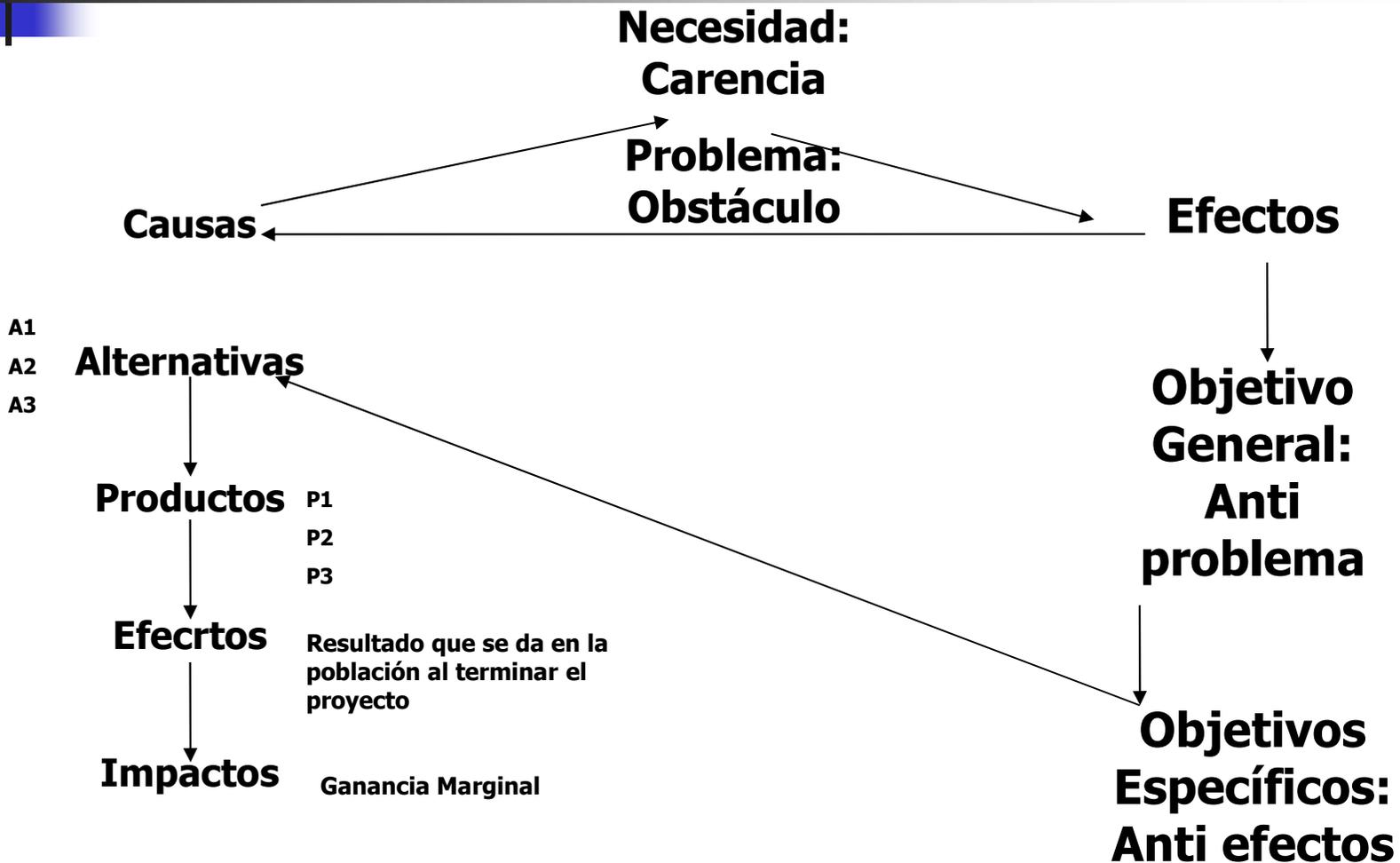
PLANIFICACIÓN LOCAL PARTICIPATIVA

Fundamentada en la participación comunitaria e intersectorial

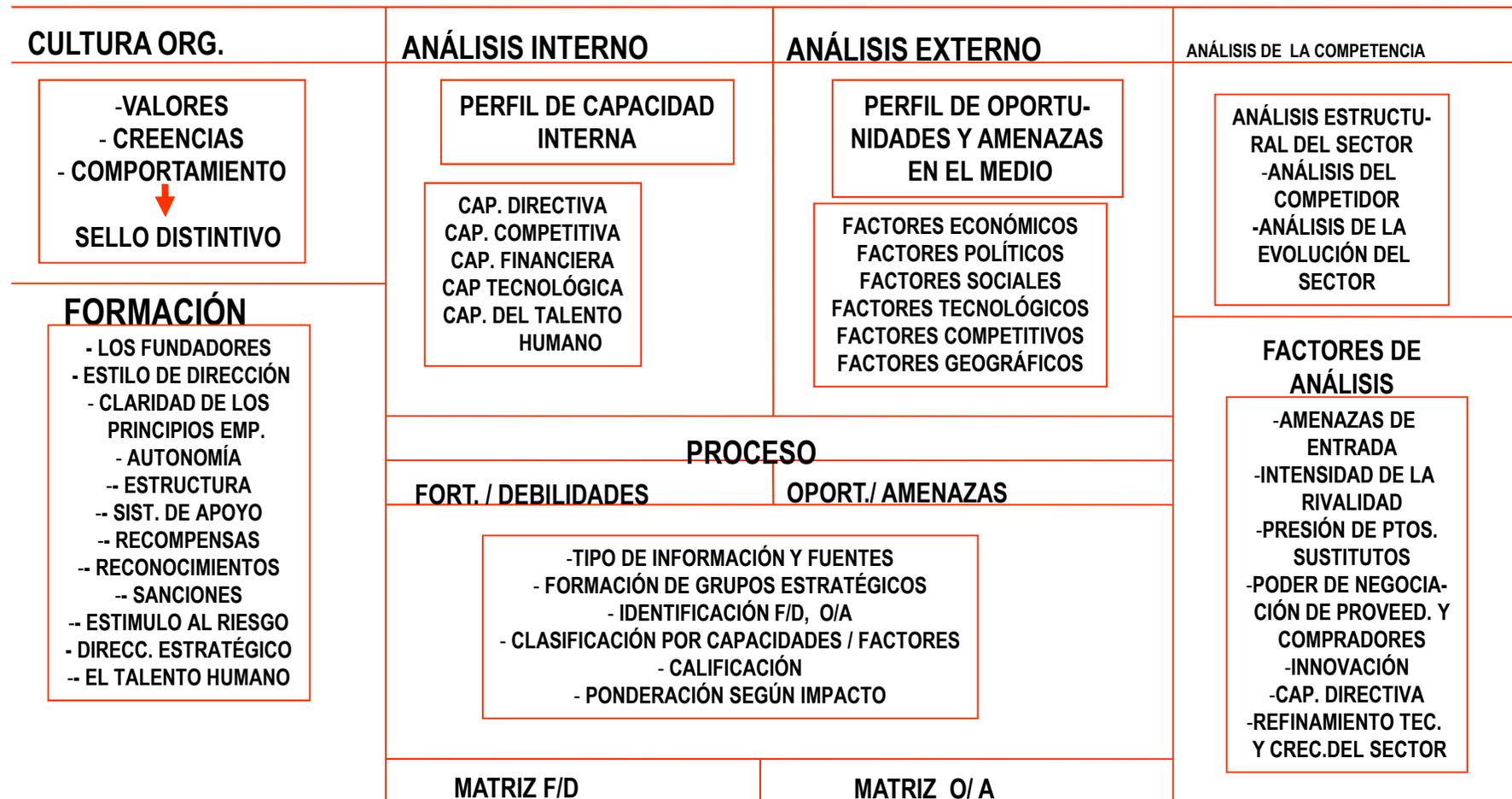
- Conocimiento
- Convocatoria
- Diagnóstico Participativo
- Programación Conjunta
- Ejecución
- Monitoreo
- Evaluación

MARCO LÓGICO:

Proceso mediante el cual se formula el proyecto



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



MODELO DIAGNÓSTICO

Taller N° 2 RECONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

IDENTIDAD	MISIÓN	VISIÓN	VALORES	CREENCIAS MITOS Y TEMORES		
ACTIVIDADES	TIPO	CUALES		CÓMO LO HACEN		
	<i>DE LA CADENA DE VALOR</i>					
	<i>DE APOYO</i>					
PROCESOS SICOSOCIALES	TIPO	COMUNICACIÓN	PODER	LIDERAZGO	INTERESES	EXPECTATIVAS
	<i>RELACIONES INDIVIDUALES</i>					
	<i>RELACIONES GRUPALES</i>					

CADENA DE VALOR



MODELO DIAGNÓSTICO

Taller N° 3 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y FACTORES DE ÉXITO DESDE UNA MIRADA SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis de :	FACTORES POLÍTICOS	FACTORES CULTURALES	FACTORES AMBIENTALES	FACTORES TECNOLÓGICOS	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES SOCIALES
MACROAMBIENTE						
MESOAMBIENTE	COMPETIDORES	SUSTITUTOS	COMPLEMENTARIOS	TENDENCIAS DEL MERCADO	ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES
MICROAMBIENTE	CLIENTE	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	PROVEEDORES	LEGISLACIÓN QUE REGULA EL SECTOR	FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO	RELACIÓN EMPRESA SOCIEDAD
	Quienes son?		Quienes son?		Actuales:	Actuales:
	Donde están?		Donde están?			
	Cuántos son?		Cuántos son?			
	Nicho potencial ?		Nicho potencial?			
				Potenciales:	Potenciales:	

MODELO DIAGNÓSTICO

Taller N° 4 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESO ADMINISTRATIVO

Claudia Acevedo, Gonzalo Aguilar, Juan Francisco Gutiérrez

ESTRUCTURA	ORGANIGRAMA		RELACIÓN DE AUTORIDAD		COMUNICACIÓN FORMAL		DIVISIÓN DEL TRABAJO		INTERRELACIÓN DE PROCESOS			
PROCESO ADMINISTRATIVO	PLANEACIÓN		ORGANIZACIÓN		DIRECCIÓN		MONITOREO		EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN		MANEJO DE LOS RECURSOS	
	Plan de Desarrollo		Organización de tareas		Liderazgo		Preventivo		Indicadores		Tiempo	
	Participación en la construcción		Distribución de tareas		Motivación		Al momento		Cumplimiento de Metas		Financieros	
	Congruencia con la misión		Proceso de selección, vinculación, entrenamiento, y despido		Empoderamiento		Correctivo		Acciones de Aseguramiento de la calidad		Humanos	
	Congruencia con la visión			Modelo de Gestión		Técnicos y Físicos						