

## Aspectos y preguntas guías para el diagnóstico organizacional

Cada organización se caracteriza por una serie de datos que conforman la base para el diagnóstico, por ejemplo: la delimitación de la organización con el entorno, el número de personas en sus diferentes niveles, los recursos financieros, el número y volumen de contratos y proyectos, las buenas prácticas, el número de niveles jerárquicos, las reglas sobre la coordinación interna, etc. – De otro lado una organización tiene su propia historia, su característica y perspectiva de desarrollo, sus limitantes y potencialidades. Diferentes personas adentro y afuera de la organización la perciben de diferente manera. El trabajo de diagnóstico sirve para aprovechar esta diversidad de percepciones y opiniones. No existe una sola verdad. Por lo tanto, es necesario construir un **consenso pragmático** sobre las opciones de cambio. ¿Qué son aspectos y preguntas que nos pueden guiar en esta labor?

### ORIENTACIÓN Y ESTRATEGIA: ¿Cómo estamos? - ¿A dónde nos dirigimos? - ¿Qué está pasando en el entorno?

- Construir una visión compartida, tomando en cuenta las tendencias en el entorno.
- ¿Adónde queremos llegar en 3 a 5 años?
- Orientación hacia impactos y los clientes.
- Clarificación de la personería jurídica.
- Posicionamiento en el “mercado” de servicios.
- Definición y validación de un portafolio de servicios.
- Visualización y comunicación de la estrategia.
- Observación continua del entorno.
- Capacidad de innovación estratégica.

### DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS: ¿Qué ofrecer? – ¿Para quién?

- Definición de la calidad y cantidad de servicios rentables.
- Diseño de la cadena de elaboración.
- Definición del perfil de posibles aliados en la elaboración (actores externos)
- Estandarización de los procesos de elaboración.
- Plan de negocios.
- Promoción y mercadeo de servicios.
- Seguimiento de costos internos y de transacción.
- Validación de experiencias: presentación y difusión de modelos exitosos de gestión.

### COOPERACIÓN CON OTROS ACTORES: ¿Con quién? – ¿Para qué?

- Visualización del panorama de otros actores relevantes.
- Definición de las ventajas comparativas de otros actores.
- Definición de la vinculación con otros actores: convenio, contratación, alianza, rede, etc.
- Negociación y acuerdo sobre la naturaleza de la relación: intercambio de información, gestión conjunta de conocimiento, coordinación, co-producción.
- Respeto y validación de la diversidad de los actores.
- Acuerdos claros sobre las relaciones y las interacciones con otros actores.
- Iniciativa proactiva para aclarar roles, expectativas y para fomentar la confianza mutua.
- Capacidad de autoreflexión sobre las potencialidades y limitaciones de la cooperación con otros.

### ESTRUCTURA Y PROCESOS INTERNOS:– ¿Cómo tomamos las decisiones? - ¿Cómo co-operamos internamente? - ¿Qué reglas nos ayudan y necesitamos acordar?

- Análisis de las tareas, procesos y definición de la estructura organizacional.
- División laboral entre diferentes entidades.
- Medidas de integración de las diferentes entidades.
- Mejoramiento continuo de la coordinación y cooperación interna entre las diferentes entidades.
- Reglas para las relaciones con actores externos.
- Fortalecimiento de las capacidades internas de gestión y coordinación.
- Reglas y práctica de información y participación del personal en las decisiones.
- Control de costos y aumento de la eficiencia.
- Mejoramiento del sistema de información y comunicación.
- Definición y manejo de un sistema de control de calidad.
- Fortalecimiento de capacidades específicas, temáticas y metodológicas, por ejemplo en servicios de capacitación, manejo de conflictos, planificación empresarial, etc.
- Medidas para fomentar la capacidad de aprendizaje individual y organizacional.