

Caja de Herramientas

**Diagnóstico
del entorno
Institucional**

Edición: Yolanda Faxas Fernández

Elaboración y Compilación:

Yolanda Faxas Fernández

Angel Gutiérrez Fernández

Corrección: José García Varela

Composición y Diseño: Patricia Gutiérrez

© Sobre la presente edición **CIC**

© Consejo de Iglesias de Cuba

Ediciones **CIC-Desarrollo Sostenible 2006**

Cada trabajo expresa la opinión de los autores
y no necesariamente la de la Institución.

Ediciones **CIC-Desarrollo Sostenible**

Consejo de Iglesias de Cuba

Calle 14 No. 304 e/ 3ra y 5ta Ave.

Miramar, La Habana, Cuba CP 11300

Presentación

El Programa de Desarrollo Sostenible del Consejo de Iglesias de Cuba, en su espíritu de servir a las iglesias e instituciones ecuménicas, pone a su disposición un conjunto de instrumentos metodológicos que ha aplicado durante más de una década de trabajo.

Esta Caja de Herramientas puede ser un material de consulta para todos aquellos que acompañan proyectos comunitarios de desarrollo, desde las Organizaciones para el Desarrollo Social. Se incluyen en ella, técnicas que pueden ser utilizadas para facilitar una gestión de proyectos efectiva o para encausar procesos de perfeccionamiento organizacional.

Deseamos agradecer especialmente al Servicio de Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED), quien ha patrocinado este esfuerzo, como parte del Proyecto “Fortalecimiento del compromiso social y los procesos autogestivos de desarrollo sostenible en las comunidades” que resulta el referente de inserción de la presente serie.

Diagnóstico del Entorno Institucional

Las Organizaciones para el Desarrollo Social (ODS), en la actualidad, se enfrentan al reto de adaptarse cada vez más rápido a los cambios acelerados del mundo. Por ello, tienen que estar muy al tanto de las transformaciones de su entorno.

El análisis del ambiente está vinculado al reconocimiento del entorno nacional (micro)/ internacional (macro) y a las dimensiones pertinentes a la ODS, en tanto éstas son entidades que habitan en un contexto social determinado y deberán influir en el ámbito nacional e internacional.

Las dos preguntas centrales en el diagnóstico institucional son:

- ¿Cuáles son los acontecimientos, hechos, tendencias y situaciones de la realidad nacional e internacional que pueden ejercer alguna influencia (positiva o negativa) para el cumplimiento de la misión, objetivos y programas de la ODS?
- ¿Qué ha cambiado o se ha mantenido de la realidad nacional e internacional que debemos tomar en cuenta en nuestra proyección a la sociedad y en la estrategia institucional futura?

En esta publicación se incluyen algunos instrumentos que ayudan a responder dichas preguntas.

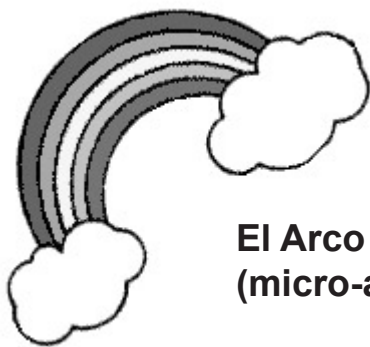
Herramientas para el diagnóstico del entorno Institucional (micro y macro-ambiente)

Cambios en el entorno (macro-ambiente).


Título	Cambios en el entorno (macro-ambiente)
Fuente:	OFINICA. Michael Forch. Caja de Herramientas para el Diagnóstico Organizacional.
Tipo:	Guía de Preguntas Sociodrama.
Duración:	30 minutos para la guía de preguntas, 15 minutos para la socialización de las respuestas en plenario; para la preparación del socio drama en grupo 30 minutos y 10 minutos para la presentación de cada sub-grupo.
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas, preferiblemente entre 15 y 30.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el desarrollo del mundo y del entorno relevante de la organización. Identificar las oportunidades y las amenazas para la organización en el contexto de los cambios en el mundo.
Materiales necesarios:	<p>Pared o panelógrafo para presentación; papelógrafo, marcadores, masking tape.</p> <p>Guía de Preguntas. Cambios en el Entorno</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué cambios se han producido en el mundo desde el último ajuste de la organización? ¿Cuáles son los cambios, que se han producido en el entorno relevante? ¿Cuál es el futuro deseado y cual es el escenario de un probable futuro en el mundo y en el entorno relevante? ¿Cuáles son oportunidades y cuales son amenazas para la organización de cara a cambios en el mundo y en el entorno?
Ambiente físico:	Salón amplio y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros subgrupos.
Desarrollo	<p><u>Primera parte:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> En sub-grupos de 6 a 8 personas, conformados al azar, se trabaja la guía de preguntas "Cambios en el Entorno", copiando las respuestas en el papelógrafo. En plenario se socializan los resultados del trabajo de grupo. El facilitador o la facilitadora orienta la elaboración de un resumen de conclusiones relevantes para la organización frente a los cambios en el mundo y en el entorno. <p><u>Segunda parte:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Se continúa con el trabajo en los mismos sub-grupos, que tienen que preparar un sociodrama sobre el tema: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo enfrentar los cambios en el mundo y en nuestro entorno tomando en cuenta nuestra situación interna con sus fortalezas y debilidades? ¿Qué ocurrirá si continuamos al ritmo actual? Presentación de los sociodramas en plenario. El facilitador o la facilitadora orienta la reflexión sobre los sociodramas y la colaboración de conclusiones en plenario.

Ambiente físico:	Salón amplio y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros subgrupos.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Explicar el concepto de Macro ambiente: "Constituye el conjunto de los grandes sectores de actividad de una sociedad. No tiene impacto directo e inmediato en la organización, pero los acontecimientos que allí se desarrollan pueden influir en el curso de su evolución, convirtiéndose en una amenaza o en una oportunidad".</i> • <i>Explicar en qué consiste el ejercicio: "Se pretenden identificar cuáles son las tendencias en curso (tanto positivas como negativas) de los procesos políticos, económicos y socio-culturales que ocurren a nivel local, regional, nacional e internacional que afectan o tienen influencia en el cumplimiento de la misión institucional, así como en las posibilidades de desarrollo de los ámbitos de intervención identificados. Para efectuar el análisis de las tendencias es recomendable remontarse de 3 a 5 años atrás, evitando así que el mismo se reduzca a los acontecimientos más recientes. También se recomienda comenzar por las actividades políticas y económicas más importantes y culminar con los procesos socio-culturales".</i> • <i>Realizar una lluvia de ideas respondiendo a las diferentes preguntas de la Matriz.</i> • <i>Perfeccionar el llenado de la matriz, mejorando, concensuando y sintetizando ideas, etc.</i>





El Arco Iris de la Organización (micro-ambiente)

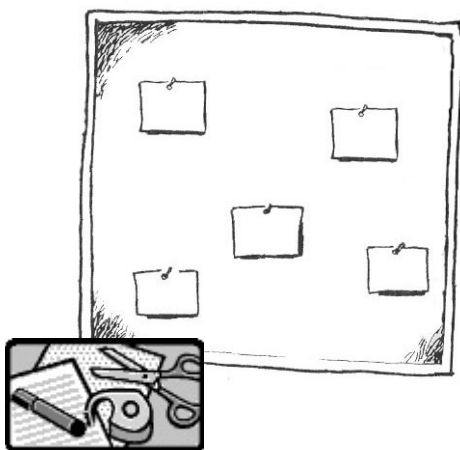
Título	El Arco Iris de la Organización
Fuente:	OFINICA. Michael Forch. Caja de Herramientas para el Diagnóstico Organizacional.
Tipo:	Ejercicio
Duración:	30 minutos para aplicación en grupo, de 15 a 30 minutos según la cantidad de sub-grupos para la socialización en plenario.
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50, preferiblemente grupo de 15 a 30 personas.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none">Identificar y valorar las relaciones externas del organismo en un paisaje organizacional.
Materiales necesarios:	<p>Pared o panelógrafo para presentación; papelógrafos, marcadores, masking tape.</p> <p>Formato "Arco Iris de la Organización"</p>  <p>The diagram illustrates the 'Arco Iris de la Organización' (Organizational Rainbow) model. It consists of three concentric circles. The innermost circle is red and labeled 'Organización'. The middle circle is light blue and labeled 'Organizaciones para el Desarrollo Social'. The outermost circle is light green and labeled 'Instituciones y entidades estatales'. A vertical black line passes through the center of all three circles, representing the organizational axis.</p>

Esquema "Valoración de Relaciones Externas"

Aspecto	++	+	-	--
1)				
2)				
3)				
4)				
...				

Aspectos a valorar

Aspecto	Actividad
Objetivos	¿Fijamos objetivos periódicamente y en acción común?
Actividades en conjunto	¿Cuáles son las actividades que impartimos en conjunto?
Contrato	¿Concertamos acuerdos claros e inequívocos sobre derechos y obligaciones?
Fidelidad al contrato	¿Nos atenemos a los acuerdos establecidos?

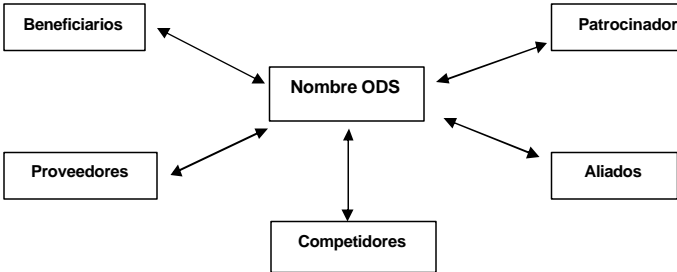




Nuestro micro-ambiente

Título	Nuestro micro-ambiente
Fuente:	Jon Hanssen Banes, Director Centro de Estudios Internacionales, Instituto para la Ciencia Aplicada (FARO), Oslo, Noruega.
Tipo:	Gráfico.
Duración:	60 minutos.
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas, preferiblemente entre 15 y 30.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los actores externos relacionados con la organización.
Materiales necesarios:	Pared o panelógrafo para presentación; papelógrafos, marcadores, masking tape.
Ambiente físico:	Salón amplio.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <i>Necesitamos inicialmente clarificar el por qué la organización existe: propósito o misión. Para definir un propósito hay que identificar a un beneficiario. El primer acto estratégico es, por tanto, definir:</i> ¿Quiénes son nuestros beneficiarios? <i>El próximo paso, es examinar el ambiente para identificar otros actores que son importantes para nuestro actuar:</i> <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son nuestros competidores y aliados? ¿Cómo está regulado nuestro ambiente por las autoridades y otros participantes? ¿Quiénes son nuestros patrocinadores? ¿Quiénes están proveyéndonos con los recursos que necesitamos para nuestras operaciones? <i>El tercer paso es analizar lo que requieren y demandan estos actores de nuestras operaciones.</i> <i>Teniendo en cuenta que el éxito de nuestras operaciones depende de nuestra capacidad de organizar nuestros recursos y procesos en tal forma que podamos satisfacer los requerimientos externos: esta es nuestra noción de calidad.</i> <i>Esta calidad debe ser definida y descrita, en tal forma que podamos medirla y desarrollar indicadores para monitorearlo a tal punto que realmente logremos satisfacer los requerimientos centrales externos.</i>

Matriz de Micro-ambiente

Título	Matriz de Micro-ambiente																																			
Fuente:	Gustavo Blanco. Metodología para el Diagnóstico institucional.																																			
Tipo:	Matriz de doble entrada.																																			
Duración:	30 minutos para trabajo de grupo, 30 minutos para la socialización y discusión en plenario.																																			
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas, preferiblemente entre 15 y 30.																																			
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none">Identificar la acción de los actores externos relacionados con la organización.																																			
Materiales necesarios:	<p>Pizarra, pared o panelógrafo, marcadores, masking tape y papelógrafos.</p> <p>Gráfico “Actores del entorno”</p>  <p>Matriz “Actores del ambiente”</p> <table><tr><th>Actor</th><th>Intereses nuestros</th><th>Intereses de ellos</th><th>Oportunidad</th><th>Amenaza</th></tr><tr><td>Beneficiarios</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Proveedores</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Competidores</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Aliados</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Patrocinadores</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Controlador/regulador</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Actor	Intereses nuestros	Intereses de ellos	Oportunidad	Amenaza	Beneficiarios					Proveedores					Competidores					Aliados					Patrocinadores					Controlador/regulador				
Actor	Intereses nuestros	Intereses de ellos	Oportunidad	Amenaza																																
Beneficiarios																																				
Proveedores																																				
Competidores																																				
Aliados																																				
Patrocinadores																																				
Controlador/regulador																																				
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros subgrupos.																																			
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">Se explica que entenderemos por cada categoría de actor, a fin de que “todos hablemos el mismo idioma” a través del gráfico “Actores del Entorno”.En sub-grupos se elaboran una matriz por categoría de actor existente, copiando las respuestas en el papelógrafos.En plenario se socializan los resultados del trabajo de los sub-grupos y se elaboran las matrices definitivas.																																			

Competidores del micro-ambiente

Título:	Competidores del micro-ambiente
Fuente:	OFINICA. Michael Forch. Caja de Herramientas para el Diagnóstico Organizacional.
Tipo:	Guía de Preguntas.
Duración:	20 minutos para trabajo de grupo, 15 minutos para la socialización y discusión en plenario.
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas, preferiblemente entre 15 y 30.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la situación del “mercado” en la cual está inmersa la organización.
Materiales necesarios:	<p>Pared o panelógrafo para presentación; papelógrafos, marcadores, masking tape.</p> <p>Guía de Preguntas “Competidores”</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué competidores tiene la organización, es decir cuales organismos ofrecen un servicio y/o producto parecido? ¿Con qué metodología trabajan los competidores? ¿Con cuáles resultados y/o calidad de productos? ¿Existen contactos del organismo con los competidores? ¿De qué tipo?
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros subgrupos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <i>En sub-grupos homogéneos de 3 a 8 personas del misma área de trabajo se contesta la guía de preguntas “Competidores”, copiando las respuestas en papelógrafos.</i> <i>En plenario se socializan los resultados del trabajo de los sub-grupos.</i>
Variación:	<ul style="list-style-type: none"> No necesariamente se tiene que trabajar la guía de preguntas durante un taller formal, sino que también es posible que pequeños grupos homogéneos de personas de la misma área de trabajo preparen previamente las respuestas para la socialización y discusión en un taller. Otra forma de abordaje más ágil es dividir el grupo y trabajar la guía de preguntas en un sub-grupo, mientras otros trabajan sobre otros aspectos del diagnóstico organizacional y al final se socializan los diferentes contenidos en plenario. Se pueden trabajar los contenidos en un taller de intercambio con diferentes organismos, conformando sub-grupos por organismo o sub-grupos mixtos, que analicen la situación de un organismo. Se pueden adecuar, agregar y cambiar las preguntas según los objetivos particulares de la intervención.

