

FORO DE DISCUSIÓN

DIAGNÓSTICO INICIAL / “BALANCED SCORECARD”

El análisis se estructura en las cuatro perspectivas del BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Cada una identifica síntomas, causas probables y riesgos si no se interviene.

1. Perspectiva Financiera /Causas probables

- Ausencia de un modelo operativo claro que defina responsabilidades y niveles de autonomía.
- Falta de indicadores financieros asociados a productividad y eficiencia.

2. Perspectiva del Cliente (usuarios internos y externos) / Causas probables

- Flujos de trabajo sin dueño claro.
- Falta de canales unificados de comunicación interdepartamental.

3. Perspectiva de Procesos Internos / Causas probables

- Estructura organizacional desalineada con los procesos clave.
- Falta de un mapa de procesos y de un sistema de control de gestión.
- Ausencia de liderazgo en la gestión por procesos.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Cultura, Personas y Tecnología) / Causas probables

- Escasez de formación continua y programas de desarrollo.
- Ausencia de incentivos alineados al desempeño y productividad.

MARCO DE ANÁLISIS

1. Dimensión Estratégica / Evalúa la alineación entre la estructura organizacional y la estrategia institucional.

Criterios

- Claridad de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Alineación entre estructura actual y prioridades estratégicas.
- Nivel de coordinación entre áreas para cumplir metas.
- Existencia de mecanismos de control y seguimiento.

Preguntas guía

- ¿La estructura actual facilita la ejecución de la estrategia?
- ¿Qué áreas o funciones crean cuellos de botella para el cumplimiento de objetivos?
- ¿Existen metas claras e indicadores para cada área?

2. Dimensión Operativa y de Procesos / Examinar la eficiencia interna y la existencia de duplicidad o vacíos funcionales.

Criterios

- Identificación de procesos clave.
- Nivel de estandarización, automatización y documentación.
- Duplicidad de funciones o actividades redundantes.
- Flujo de información entre áreas.
- Productividad y tiempos de ciclo.

Preguntas guía

- ¿Qué procesos presentan fallas, retrabajos o tiempos excesivos?
- ¿Hay más de un área ejecutando la misma función?
- ¿Los procesos están mapeados y medidos?

3. Dimensión Organizacional (Estructura y Gobierno) / Analiza si la estructura formal sostiene una operación eficiente y coherente.

Criterios

- Diseño jerárquico: niveles, amplitud de control, duplicidades.
- Roles, responsabilidades y autoridad formal.
- Mecanismos de coordinación interdepartamental.
- Existencia de comités, protocolos y reglas de decisión.
- Grado de desarticulación entre áreas.

Preguntas guía

- ¿La estructura facilita o entorpece el trabajo?
- ¿Qué unidades presentan funciones superpuestas?
- ¿Existen roles críticos sin claridad o sin titular?

4. Dimensión Cultural y de Talento Humano / Identifica las creencias, comportamientos y capacidades que afectan el desempeño.

Criterios

- Cultura de colaboración vs. silos.
- Motivación y clima laboral.
- Competencias del talento y brechas existentes.
- Gestión del desempeño: incentivos, retroalimentación, evaluación.
- Capacidad de adaptación al cambio.

Preguntas guía

- ¿Qué comportamientos facilitan o bloquean la productividad?
- ¿El personal entiende su rol dentro del proceso?
- ¿Existen competencias duplicadas o insuficientes?

5. Dimensión Tecnológica y de Información / Analiza si las herramientas tecnológicas soportan los procesos y la colaboración.

Criterios

- Integración entre sistemas y bases de datos.
- Nivel de automatización de procesos.
- Herramientas colaborativas entre áreas.
- Obsolescencia tecnológica.

Preguntas guía

- ¿Los sistemas actuales permiten trabajar de forma ágil y coordinada?
- ¿Qué procesos requieren automatización o actualización?
- ¿Existe duplicidad de registros o “islas de información”?

PROPUESTA METODOLÓGICA

Fase	Propósito	Resultado clave
Preparación	Alinear estrategia y alcance	Plan y equipo de trabajo
Diagnóstico	Identificar causas raíz	Informe integral del estado actual
Diseño	Crear la nueva organización	Modelo TO-BE y BSC
Gestión del cambio	Facilitar adopción	Plan de comunicación y formación
Implementación	Ejecutar y medir	Organización reestructurada y monitoreada

EVALUACIÓN DE IMPACTO

1. Dimensiones de Evaluación

- Impacto Estratégico

Mide la contribución de la nueva estructura al cumplimiento de objetivos estratégicos, la alineación entre metas y responsabilidades, y la calidad de la toma de decisiones. Se utilizan indicadores del Balanced Scorecard, entrevistas y análisis documental.

- Impacto Operativo

Evalúa mejoras en eficiencia, tiempos de proceso, reducción de duplicidades y simplificación del flujo de información. Se aplican mediciones operativas, auditorías y observación directa.

- Personas, Cultura y Talento

Analiza la comprensión de roles, el clima laboral, la adopción del cambio y el desarrollo de competencias. Se usan encuestas, focus groups y evaluaciones de desempeño.

- Impacto Tecnológico

Examina la integración y automatización de sistemas, la calidad de la información y el soporte tecnológico a los nuevos procesos mediante auditorías de TI y encuestas a usuarios.

2. Impactos Esperados y No Esperados

Los impactos esperados incluyen mayor eficiencia, claridad de funciones, mejor articulación entre áreas y aumento de productividad

Los impactos no esperados pueden ser tanto positivos (innovaciones espontáneas) como negativos (resistencias, sobrecargas temporales o variaciones no previstas en indicadores).

3. Sostenibilidad del Cambio

Evalúa si las mejoras pueden mantenerse en el tiempo, revisando la institucionalización de procesos, la apropiación del cambio, el soporte tecnológico y la existencia de indicadores de seguimiento.

4. Mejora Continua

La evaluación genera acciones como ajuste de roles, refinamiento de procesos, fortalecimiento de competencias, corrección de fallas en sistemas y mejora de mecanismos de coordinación.

5. Entregables

- Informe de evaluación de impacto
- Panel comparativo antes/después
- Matriz de efectos esperados y no esperados
- Plan de recomendaciones y mejora continua

CONCLUSIÓN

La reestructuración organizacional propuesta permitirá al cliente abordar las causas raíz de su ineficiencia actual mediante un análisis integral, un rediseño estructural alineado a la estrategia y un proceso ordenado de gestión del cambio. La metodología garantiza mejoras sostenidas en productividad, claridad de roles, articulación entre áreas y soporte tecnológico, fortaleciendo la capacidad institucional para cumplir sus objetivos y adaptarse a futuras necesidades.