

EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTION

a presente asesoría está enfocada al desarrollo del esquema de coaching para las pequeñas y medianas empresas, con el objeto de reflexionar sobre la estrategia de la organización, tendiente a evaluar la organización por medio de indicadores de gestión. Mediante el entrenamiento en Coaching ejecutivo se desarrollan habilidades específicas para los empleados. Luego de reuniones formales de planeación, las personas se comprometen lo necesario para lograr todos los resultados esperados, teniendo en cuenta lo que los empleados quieren, desarrollando responsabilidades para asumir soluciones.

Este esquema tendrá una duración de 16 horas mensuales por empresa, el cuál involucra capacitación teórica con acompañamiento en la práctica. Se espera que mediante este proceso de acompañamiento los diferentes funcionarios de la organización desarrollen habilidades en la definición de la estrategia corporativa e identifiquen y midan sus indicadores de gestión, para que una vez entrenados y acompañados, puedan replicar la metodología en sus puestos de trabajo.

El desarrollo de habilidades de cada funcionario permite que sean estos quienes realmente identifiquen sus necesidades para planear y controlar las estructuras, procesos y planes de cada unidad de negocios y de la organización como un todo. Esta reflexión será hecha durante el transcurso de la asesoría, tendiente a ir creando tableros de control como referentes para identificar y analizar los indicadores más apropiados para la organización, y poderlos ajustar en una etapa posterior en el mediano plazo si se considera pertinente.

No obstante esta etapa queda ligada en la presente propuesta a etapas posteriores que también se enuncian. De acuerdo con este planteamiento la asesoría será desarrollada en un esquema de integración en el tiempo de acuerdo con las siguientes actividades:

Corto plazo

- ◆ El conocimiento y diagnóstico de la situación actual de la organización
- ◆ La capacitación y el acompañamiento para la alta dirección

Mediano plazo

- ◆ La adecuación de los Indicadores de Gestión de la organización junto con la generación de habilidades de los directivos en la definición y medición de estos Indicadores. Se le dará prioridad a aquellos indicadores que permitan hacer un seguimiento y monitoreo en las exportaciones.

Quedo atenta a sus observaciones, Cordialmente:
Clemencia Morales M

1. COMPONENTES DE LA PROPUESTA

La propuesta en detalle consta de las siguientes fases:

Fase I. Diagnóstico de la Planeación Estratégica y del Sistema de Indicadores de Gestión en la organización

Fase II. Capacitación y Acompañamiento en la Identificación y Medición de Indicadores de Gestión.

Fase III. Ajuste y Seguimiento de Indicadores

Fase IV. Sistema de Indicadores de Gestión

El desarrollo de las diferentes fases se hará de manera secuencial, ya que cada una de ellas depende del conocimiento y de los resultados de la fase previa. A continuación se describen los objetivos, los resultados esperados y el programa tentativo de cada fase, los cuales serán ajustados, si se considera pertinente. La Fase IV se desarrollará solo para aquellas organizaciones que lo consideren pertinente y su desarrollo será anexo a la presente propuesta.

FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Esta Fase será desarrollada únicamente si la organización tiene previamente planes Estratégicos.

OBJETIVO:

- Hacer una revisión y un ajuste metodológico de los procesos de Planeación Estratégica y de los Indicadores de Gestión con que cuenta la organización en la actualidad.

METODOLOGÍA:

- Revisión de la documentación existente sobre la Planeación Estratégica e Indicadores de Gestión.
- Ajuste de los Indicadores registrados en dicha documentación.
- Entrevistas al personal directivo involucrado en la Planeación Estratégica, Sistema de Indicadores de Gestión y de Control Total de Calidad de la Organización para recoger información que no figura en los documentos.
- Analizar la información recolectada anteriormente, consolidarla, estandarizarla y ajustarla, con el objeto que sirva de punto de partida para la siguiente Fase del Proyecto.

FASE II CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN LA IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

OBJETIVO

Capacitación para la alta dirección a partir de los ejercicios previos de planeación que han sido desarrollados en la organización en caso de que existan y a partir de estos llevarlos a lo que debe ser la organización ideal.

Esta reflexión será hecha utilizando tableros de control como metodología referente, la cuál permitirá comparar la organización con un modelo ideal y re-aprender sobre el tema. Esta metodología le permitirá al participante lograr una mejor planeación y evaluación de la estrategia organizacional. Introduciendo ideas para comprender, organizar, planear y conducir con mayor precisión los procesos de operación, control y planeación de las organizaciones teniendo en cuenta su clima y su cultura en ambientes de cambio.

METODOLOGÍA:

Esta capacitación esta diseñada para ejecutivos de la alta dirección, abordado por medio de breves sesiones de capacitación, lecturas previamente preparadas por los participantes, análisis crítico en pequeños grupos y en plenarias. Pretende a través de experiencias y ejercicios de los participantes revisar y actualizar su rol, su marco de referencia valorativo y su postura frente al proceso de evaluación organizacional a través de indicadores.

Mediante un proceso de participación, los diferentes funcionarios de la organización, desarrollarán habilidades en la definición de la estrategia corporativa e identificación y medición de sus indicadores, ya que son estos quienes realmente conocen sus necesidades para planear y controlar sus estructuras, procesos y planes.

QUE PRETENDE:

Desarrollar habilidades y conocer técnicas para:

- ◆ Formular estrategias complejas de cambio que trasciendan al diseño de programas y actividades puntuales.
- ◆ Hacer lecturas sistémicas de situaciones que requieren cambio a nivel individual, grupal e institucional.
- ◆ Movilizar grupos en función de la solución de problemas desde una visión sistémica y constructivista.

PROGRAMA DETALLADO

1. La organización y su estructura

- Aprendizaje y cambio organizacional: Mostrar la necesidad de metodologías flexibles para la evaluación organizacional con los diferentes enfoques necesarios para la planeación y evaluación organizacional
- Presentar diferentes tipos y dimensiones estructurales de las organización y de los indicadores.
- Definir y ajustar las diferentes Unidades Estratégicas de Negocios
- La organización por procesos
- Identificar Indicadores para cada proceso operacional dentro del concepto de recursividad.

Ejercicio #1

- Reflexionar a cerca de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la organización. Establecer Diagramas de Proceso.
- Identificar y delimitar los procesos operacionales en cada nivel de las diferentes UEN
- Identificar Indicadores para un proceso operacional operando en sus diferentes niveles recursivos.

2. Planeación Estratégica

Dar una visión general sobre la evolución de la Planeación Estratégica en las organizaciones.

- Concepto de estrategia
- Mapa estratégico
- Condiciones y modalidades de la formulación de estrategias. Factores importantes en la definición de planeación, méritos, limitaciones y aplicabilidad en nuestro medio.
- Despliegue de objetivos
- Importancia de los tableros de control en la Administración Estratégica.
- Relevancia de la cultura organizacional en la implementación de estrategias.

Ejercicio #2

- Reflexión o definición de la Misión Vs. Visión de la organización y de cada UEN
- Principios y valores
- Mapa estratégico
- Identificación de estrategias utilizando la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).
- Identificación de los Objetivos necesarios para cumplir con las estrategias definidas
- Indicadores para medir estos planes

3. Identificación de Indicadores

Identificar y definir Indicadores de Gestión para la organización como un todo y para cada una de sus áreas de gestión, con el fin de ayudar a los administradores en la toma de decisiones y en su auto-evaluación. Se hace especial énfasis en los indicadores de control y monitoreo de los procesos de exportación.

- Herramientas para ayudar a la identificación de Indicadores de planes y de procesos.
- Indicadores del cambio
- Diseño e implementación de indicadores

4. Medición de Indicadores:

Establecer parámetros de medición de los Indicadores. Definición de Medidas de comportamiento para el indicador definido que le permitirán compararse consigo mismo y con la competencia:

- Actualidad
- Definición de Estándares (Capacidad)
- Definición de Benchmarking (Potencialidad)
- Obtención de índices de:
 - Productividad
 - Latencia
 - Comportamiento

Ejercicio #3:

- Procesos operacionales claves.
- Restricciones y cuellos de botella.
- Medir uno de los Indicadores escogidos.

c) Sistema de Información:

- Importancia de los Indicadores como herramienta para el diseño de sistema de información gerencial y de toma de decisiones. Importancia de la información gerencial y de modelos para su manejo. Obtención de las bases de datos necesarias para alimentar los modelos a partir de información resultante de procesos organizacionales
- Definición de una metodología abierta como medio para implementar Indicadores.

FASE III AJUSTE Y SEGUIMIENTO A PLANES, PROCESOS E INDICADORES

a) Planeación Estratégica

OBJETIVO: Asesoramiento en el ajuste del Plan Estratégico de acuerdo a la fase anterior y el desglose de este en las diferentes áreas organizacionales con acompañamiento de los funcionarios involucrados.

RESULTADOS:

- Ajuste del Plan: Visión, Misión, Estrategias y Objetivos necesarios.
- Principios y Valores
- Identificación de estrategias de cada UEN de acuerdo al mapa estratégico.
- Identificación de los Controles e Indicadores definitivos que deben ser sistematizados en el Sistema de Información Gerencial y de Control de Gestión.

b) Estructura y Procesos Organizacionales

OBJETIVO: Asesorar en la verificación de la eficiencia de los procesos y la racionalización de los recursos con las diferentes áreas y de los funcionarios involucrados.

RESULTADOS:

- Ajuste de los diferentes procesos de cada UEN
- Establecer Diagrama(s) de causa efecto partiendo de los procesos definidos.
- Desagregación de los procesos en los diferentes niveles recursivos de cada UEN
- Identificar y delimitar los procesos operacionales en cada nivel de recursividad de acuerdo a parámetros de calidad total.
- Identificar los principales Indicadores para los procesos operacionales.

c) Identificación y Medición de Indicadores

OBJETIVO: Asesorar en el establecimiento de los parámetros de medición de cada Indicador (valor del indicador) frente a los cuales se compararán los resultados obtenidos.

RESULTADOS:

- Ajuste y re-definición de Indicadores de Gestión para la organización como un todo y para cada una de sus áreas
 - Manual de Indicadores de Gestión, así:
 - Por Unidad Estratégica de Negocios
 - Por procesos operacionales claves (fórmulas, interpretación y parámetros ideales)

- Evaluación de los Indicadores y sus medidas estándar y benchmarking para facilitar la planeación en el corto, mediano y largo plazo. Medidas de comportamiento para cada indicador:
- Obtención de índices para alimentar tableros de control

FASE IV

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

La implementación del Sistema de Indicadores de Gestión podrá realizarse empleando diferentes herramientas y metodologías que alimenten los tableros de control

OBJETIVOS:

- Identificación o definición de los requerimientos de información que son soporte para la implementación de los indicadores
- Consecución de la información identificada mediante fuentes de información y de datos (archivos manuales, archivos computacionales planos, bases de datos) que son componentes de los indicadores identificados.
- Inventario y diseño de las interfaces necesarias para consolidar y homogenizar los datos requeridos para alimentar las bases de datos del Sistema de Indicadores de Gestión.
- Montaje del Sistema estratégico de evaluación de Gestión
- Manejo y Mantenimiento del Sistema estratégico de evaluación de Gestión

SISTEMAS DE CAPTURA

Implementar o actualizar los sistemas de captura de información para igualmente complementar la información a nivel de indicadores.

OBJETIVOS:

- Identificar fuentes de información y de datos (archivos manuales, archivos computacionales planos, bases de datos) que son componentes de los Indicadores identificados.
- Inventario y diseño de las interfaces necesarias para consolidar y homogenizar los datos requeridos para alimentar las bases de datos del Sistema de Indicadores de Gestión.

RESULTADOS

- Diagnóstico del Sistema de Información actual de la organización para determinar cuáles de los datos son necesarios para la generación de los Indicadores que se están produciendo actualmente en la organización.
- Diseño del Modelo Ideal en cuanto a la construcción de consultas y tipos de Indicadores.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PROTOTIPO.

- Implementación de los Indicadores con ayuda de sistemas desarrollados para ello.
- Definición de los requerimientos de información soporte para la implementación de los indicadores y la forma de conseguirla
- Montaje del Sistema estratégico de evaluación de Gestión
- Manejo y Mantenimiento del Sistema Estratégico de Evaluación de Gestión

En concordancia con lo propuesto para la Fase IV, el prototipo del Sistema de Indicadores de Gestión conceptualizado y diseñado en el componente de asesoría será implementado haciendo uso de las herramientas computacionales disponibles en la Organización y en el mercado enfocado a Pymes, con el fin de cumplir dos objetivos: el primero, construir una base documental de las definiciones de los indicadores y, en segundo lugar, determinar las fuentes de datos que desde los Sistemas de Información de la Organización habrán de proveer la información de las variables que componen cada indicador.

El primer objetivo se cumple con la construcción del Sistema de Administración de los Indicadores de Gestión. Este sistema contiene las definiciones detalladas de cada indicador, así como el registro de las modificaciones que se vayan produciendo en ellas.

El segundo objetivo se concreta a partir de las mismas definiciones anteriores y se cumple al identificar para cada una de las variables incluidas en la definición de los Indicadores de Gestión las variables correspondientes en los distintos Sistemas de Información que tiene en operación la Organización.

Para aquellas variables que no se encuentren directamente en los sistemas de información de la organización, se diseñará y propondrá un procedimiento de evaluación de dichas variables.

RESULTADOS

- Diagnóstico del Sistema de Información actual de la organización para determinar cuáles de los datos son necesarios para la generación de los Indicadores que se están produciendo actualmente.
- Diseño del Modelo Ideal en cuanto a la construcción de consultas y tipos de Indicadores.

3. CONDICIONES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 PARTICIPANTES

3.1.1. FUNCIONARIOS DE LA ORGANIZACIÓN

En la fase de Asesoría y dado que este tipo de consultoría está orientada al desarrollo de habilidades de los funcionarios encargados de la evaluación organizacional para identificar y medir Indicadores, es necesaria su participación activa.

Se utiliza una metodología de intervención de los diferentes funcionarios de la organización que les facilita el identificar y medir sus Indicadores, ya que son ellos quienes realmente conocen sus necesidades de planear y controlar sus estructuras, procesos y actividades. Todo esto basado en el fortalecimiento de la capacidad gerencial para continuar con la Planeación Estratégica, Sistemas de Indicadores de Gestión y los Sistemas de Control de Calidad que ha emprendido la ORGANIZACIÓN.

Para el éxito de la asesoría se requiere constituir un EQUIPO DE EVALUACION ORGANIZACIONAL, que se conformará con funcionarios de la Organización. Cada uno de estos funcionarios deberá dedicar tiempo al desarrollo del proyecto.

Los funcionarios que conforman el Equipo de Evaluación Organizacional serán capacitados inicialmente en la metodología, de modo que puedan ser multiplicadores de este conocimiento al interior de la organización, desarrollándose de esta forma un proceso real de transferencia de esta tecnología.

En particular en la Fase V “Implementación de Indicadores de Gestión” de la asesoría se requiere la participación de por lo menos un coordinador de Informática que soportará los diferentes Sistemas de Información que operen en la ORGANIZACIÓN, para la realización de las labores propias del diagnóstico de la Información.

La Organización debe designar este Gerente del proyecto que será el responsable por el éxito del mismo. Se encargará de asegurar la coordinación de reuniones de trabajo con los demás funcionarios de la Organización, el acopio de la información necesaria, la disponibilidad de recursos, participará en las sesiones de validación de planes y requerimientos del sistema y aprobará los productos obtenidos.

4.1.2. CONSULTORES

La asesoría en la definición y medición de Indicadores de Gestión está dirigida por Clemencia Morales como Consultor principal, con la participación de 1 consultor junior quien apoyará los talleres y las diferentes fases del proyecto de asesoría.

Para la fase IV y V de diagnóstico de la información y diseño de las interfaces requeridas se asignará un coordinador con más de dos años de experiencia. Estas Fases se desarrollarán de acuerdo al caso específico de la organización estudiada. Siendo posible la consecución de prototipos de software de acuerdo a lo que la organización requiera.

4.2. PLAN DE DESARROLLO

El proyecto se ejecutará de acuerdo con los cronogramas que se definan, iniciándose según las condiciones establecidas más adelante, dentro de los 15 días siguientes a la aprobación de esta propuesta, la legalización de los contratos correspondientes y la cancelación del anticipo. Para la fase I y II Tendrá una duración estimada 3 meses. Se estima que el proyecto completo tendrá una duración de 6 meses.

El desarrollo del proyecto se basa en la metodología descrita en numerales anteriores y está orientada a la Identificación de Indicadores de Gestión al interior de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios de la Organización. En este esquema, los Indicadores de Gestión de cada una de las Unidades de Apoyo se identificarán y definirán en el mismo proceso de definición de Indicadores de las Unidades Estratégicas de Negocios.

Las Fases se desarrollarán con una intensidad semanal de 4 horas. El sitio del acompañamiento será básicamente la organización y en casos esporádicos la oficina del consultor. La logística correspondiente deberán ser coordinada por el director del proyecto que la Organización asigne.

La fase de diagnóstico de la información y diseño de las interfaces requeridas se centrará y se desarrollará exclusivamente sobre los sistemas de información, los archivos y las bases de datos que se encuentran operando y en producción en la ORGANIZACIÓN, en el momento de iniciar la fase IV "Implementación de Indicadores de Gestión" de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios.