



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL DIAGNÓSTICO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL DIAGNÓSTICO

1.1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En esta unidad se inicia con la exploración de los retos, siempre en constante evolución que enfrenta el área de la dirección de empresas.

Es importante lograr diferenciar los retos que enfrentan las distintas empresas; esto significa adaptar las recomendaciones universales según cada caso en particular, mediante un enfoque adaptado en el que cada empresa pueda identificar sus propios retos futuros y desarrollar sus propias respuestas.

La primera etapa de este enfoque adaptado es el diagnóstico estratégico, el cual determina la naturaleza del problema estratégico de una empresa.

De acuerdo con la guía de elaboración de diagnóstico de Rodríguez (2007) se puede agregar que:

¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO?

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto; consiste en la recopilar, ordenar e interpretar la información y generar las conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento para poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

¿PARA QUÉ SIRVE EL DIAGNÓSTICO?

- Permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema, frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.
- Permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades. Además, qué problemas son causa de otros y cuáles consecuencia.
- Permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.





1.2 LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO

EL DIAGNÓSTICO ES UNA TAREA ABSOLUTAMENTE SUBJETIVA POR LO QUE SE HACE DIFÍCIL DETERMINAR SI EL MISMO ES CORRECTO.

El diagnóstico es la base sobre la cual se toman todas las decisiones del proyecto. En él se encuentran todas las hipótesis de las que parten para planear un trabajo futuro y las posibles reacciones del sistema a la introducción

de la nueva propuesta. Por ello, si hay errores en el diagnóstico, con seguridad se da fracaso en la implementación del proyecto.

El diagnóstico es una tarea absolutamente subjetiva por lo que se hace difícil determinar si el mismo es correcto. Normalmente son los fracasos los que muestran los errores de análisis previos.

Para la elaboración del diagnóstico, que sirve para conocer el estado o situación actual del tema que se está investigando, se puede seguir el siguiente esquema:

ESTRUCTURA DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Aspectos históricos que influyen en la situación actual:

Se trata de encontrar los elementos que puedan estar marcando tendencias y que de alguna manera expliquen algunos ¿Por qué?, de manera que sustente históricamente el acontecimiento.

Dimensiones para el trabajo

1. Caracterización de la comunidad o el espacio donde se desarrolla la práctica

- A. Ubicación del territorio
- B. Extensión del territorio
- C. Condición del relieve
- D. Aspectos demográficos
 - Población (niñez, juventud, adultos y adultos mayores)
 - Tasa de crecimiento de la población (por género)
 - Esperanza de vida (por género)



Dimensión socio-cultural

1. Educación: infraestructura, primaria, secundaria, técnica y universitaria, matrículas y deserción escolar.
2. Salud: infraestructura, centros de salud, CEN-CINAI (Centros de Educación y Nutrición e Infantiles de Atención Integral), (trabajadores asegurados y discapacidad).
3. Condición de las viviendas
4. Aspectos sociales: índice de desarrollo humano, social (cantonal y distrital) e índice de competitividad cantonal.
5. Empleo y desempleo.
6. Jefaturas de hogar
7. Tejido organizacional: organizaciones de base: ADI (Asociaciones de Desarrollo Integral), religiosos, Organizaciones no Gubernamentales, concejos de distrito, etc.
8. Aspectos culturales
9. Síntesis de la problemática socio-cultural.

Dimensión económica

1. Desarrollo empresarial por sectores: agrícola, servicios, comercio e industria.
2. Definición de producción para consumo local, regional, nacional o exportación.
3. Fuerza de trabajo: población ocupada, según sector y sexo.
4. Índice de competitividad cantonal: clima empresarial, económico, clima laboral, innovación e infraestructura.
5. Infraestructura local: cobertura eléctrica, carreteras, caminos y puentes.
6. Demanda de servicios turísticos.
7. Síntesis de la problemática económica.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO



Dimensión ambiental

1. Recursos naturales: flora y fauna, cobertura forestal.
2. Riesgo y vulnerabilidades ambientales
3. Problemas ambientales
4. Manejo de cuencas: ríos en el territorio
5. Manejo de residuos sólidos
6. Participación ciudadana
7. Síntesis de la problemática ambiental.

Dimensión político-institucional

1. Presencia institucional en el territorio (local y regional)
2. Caracterización general del gobierno local
3. Planes, proyectos de desarrollo en el territorio, así como obras en ejecución en el territorio
4. Plan regulador en el territorio (propuestas e impactos)
5. Cantidad de funcionarios destinados para el territorio (local y regional)
6. Síntesis de la problemática político-institucional.



Para cada dimensión debe existir un bloque de conclusiones, donde se exponga la priorización o jerarquización de problemas y necesidades identificadas con las personas que hayan participado en el proceso. Además, se deben incorporar tablas resumen sobre temas prioritarios con sus respectivas alternativas de solución por dimensión y una general al final del documento.

2. Priorización de la problemática y alternativas de solución: Se plasma la información de todo el trabajo de campo.

– **Priorización de problemáticas:** se seleccionan los problemas más importantes identificados con la comunidad. Puede ser considerado como líneas de base.

– **Alternativas de solución:** Se elaboran sobre la base de los problemas prioritarios con los actores sociales involucrados, son propuestas que modifican positivamente o mejoran las condiciones problemáticas.



METODOLOGÍA

El diagnóstico requiere de la realización de investigaciones empíricas, sustentadas en un sistema teórico-metodológico que permita analizar los hechos sociales de manera tal, que los resultados proporcionen:

- Una visión orgánica y dinámica de los procesos sociales y las determinaciones de éstos, para esclarecer la naturaleza y magnitud de los problemas que se pretende atender.
- Una caracterización de los grupos sociales que están siendo afectados por el problema de interés, así como elementos que permitan realizar el análisis de la posible evolución desde la situación inicial hasta la situación futura. La que se da sin que medie ningún tipo de intervención.
- Una ubicación de los espacios estratégicos para la acción de estudiar el comportamiento de los grupos sociales afectados e involucrados en la problemática, analizar la viabilidad de las posibles alternativas hasta la situación deseada.

Requisitos para su formulación:

- **Precisión.** Incluir información de aspectos necesarios y suficientes para la comprensión del problema en estudio.
- **Oportunidad.** El diagnóstico debe darse en el momento en que el problema requiera atención y no pierda actualidad dicha información.

Condiciones en la investigación para el diagnóstico:

- Acceso a información actualizada cuantitativa y cualitativa.
- Capacidad del diagnóstico para focalizar el estudio del problema y no recabar información excesiva de poca utilidad.



1.3 PROBLEMAS TEÓRICO- METODOLÓGICOS EN LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Estos son fundamentalmente la producción del conocimiento y su vínculo con la intervención.

¿Cómo seleccionar en cada caso, qué es relevante para entender la naturaleza de los fenómenos sociales?, ¿Cómo identificar los condicionantes que explican tales fenómenos?, ¿Cómo vincular los aspectos del contexto global con lo específico del problema que se esté estudiando?

De acuerdo con Pichardo (1986), para ello, se requiere de una perspectiva de análisis que permita:

1. Entender la realidad social como una totalidad y diferenciar el fenómeno que se manifiesta directamente de la esencia que requiere de procedimientos especiales para captarla.
2. Comprender y explicar en el diagnóstico el por qué (esencia) de los problemas y su manifestación (lo fenoménico) ello permitirá que se puedan proponer alternativas concretas con precisión y oportunidad.
3. Las cuestiones que inciden en la elaboración de diagnósticos son:
 - La periodización
 - La delimitación de lo que es relevante para la acción de los actores.
 - La identificación de las múltiples determinaciones que explican los fenómenos estudiados.
 - La temporalidad de una situación dada no se delimita a fechas sino por aquello que desde el punto de vista de un actor: marca cambios significativos.
 - La delimitación de lo que es relevante para la acción de un actor depende del significado que éste atribuya a los hechos sociales.

Para Arteaga y González (2001), “entre los actores y diagnosticadores existirán diferentes valoraciones de una misma realidad. Es así que a partir de la concepción del problema, también se plantearán propósitos cualitativamente distintos. Estas diferencias de-

riverán en enfrentamientos de fuerzas sociales en el proceso del diagnóstico. Entonces, la viabilidad de los propósitos deberá darse a condición de romper tales obstáculos” (p.91).

LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ES PRESENTAR EL POSIBLE AGRAVAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL DE NO INTERVENIRSE DE MANERA PROGRAMADA.

Para Arteaga y González (2001), y con base en lo anterior, “el diagnóstico debe incluir la explicación autorreferencial de

cada autor sobre la situación y la de los oponentes. En relación con las determinaciones que explican los fenómenos, se acepta por los científicos sociales, que no hay uni-causalidad sino multi-causalidad sin embargo cuestión sigue siendo cómo estudiar los problemas dentro de la dinámica de la organización social en que estén inmersos. Considerando su especificidad y particular inserción en un momento y espacio históricamente determinado” (p.91).

1.4 RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: SU INCORPORACIÓN AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1. Prognosis de los problemas diagnosticados: prever la evolución de los mismos, plantear la evolución del problema objeto de intervención implica dos supuestos:

- Continúa el esquema de intervención estatal
- La población se mantiene pasiva sin pretender solucionar sus problemas

La importancia de este pronóstico es presentar el posible agravamiento de la problemática social de no intervenir de manera programada. Para el pronóstico de problemas sociales es importante identificar la probable magnitud. Por ejemplo, con relación a la inseguridad pública, si no se toman medidas que incidan sobre las diversas causas, entre ellas: opciones laborales, educación y defensa de los derechos humanos, y sólo se interviene con mayor despliegue policíaco; es evidente que las medidas son unilaterales y parciales e incluso pueden derivar en otras dificultades.

Para definir la magnitud puede servir el uso de técnicas de proyección estadística como la regresión, correlación y otros.

2. Utilidad de los resultados del diagnóstico situacional para la intervención social: determinar el indicio de lo posible. Al Finalizar el diagnóstico situacional y pronóstico existe la comprensión de los procesos sociales y su relación con los actores y las posibilidades de actuación. Se tiene el entendimiento del escenario político-social, los actores, las tendencias que puedan darse en las instituciones y organizaciones.

Se puede percibir la viabilidad de la intervención, es decir: ¿cuáles son las condiciones?, ¿cuáles son las limitaciones?, es posible actuar y plantear propósitos realmente logrables que conduzcan a cambios deseados.

ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

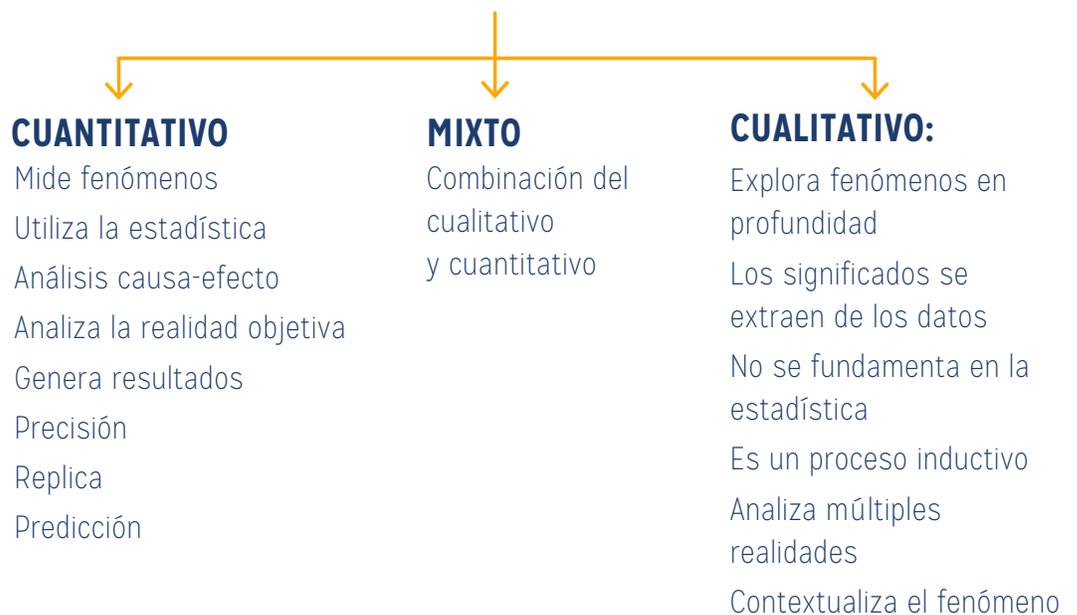


Ilustración 1. Proceso de reconocimiento de la situación. Nota: Elaboración propia con datos de (Pichardo, 1986, p.86).



Además, se puede presentar de acuerdo con Arteaga y González (2001):

1. PROBLEMAS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es importante prever los errores que se pueden presentar al adquirir información y evitarlos:

Ayudar al entrevistado a contestar las preguntas

Cambiar las preguntas

Despertar falsas esperanzas

Interpretar las respuestas al modo del entrevistador

Que falte anotar todo lo que se menciona en la entrevista

No hacer todas las preguntas indicadas

2. ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se recomienda el uso de cajas o ficheros donde se guarden las hojas con la información. Ordenar las fichas por tema y dentro de cada tema las respuestas o indicadores, puede ser de la información general a la particular. Para ordenar es útil buscar aspectos comunes y sus causas. También las discrepancias y si hay coincidencias en éstas.

Después de ordenar los datos es necesario describir el problema investigado.

3. INTERPRETACIÓN

Interpretar la realidad con base en la información obtenida.

Buscar la explicación de las causas del problema investigado, se revisan los elementos teóricos que apoyen dicha interpretación y simultáneamente se buscan posibles soluciones al problema.

Significa establecer una relación entre la teoría y la acción que busca cambiar la realidad investigada. Para esto es importante realizar reuniones de estudio y reflexión, ir relacionando los datos obtenidos directamente de la realidad.



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DIAGNOSTICADA (SITUACIÓN ACTUAL)

El análisis de la situación actual: El diagnóstico inicial es la fase de arranque mediante la cual, se busca identificar la situación actual de la empresa con respecto a la misión, visión y objetivos de la empresa. En esta fase se realiza un examen retrospectivo de la evolución de la empresa en los últimos 5 años (mínimo); en casos de empresas nuevas, este análisis es parte de los estudios base del diseño del proyecto. (Rosales, 2013)

Por razones metodológicas el análisis situacional tiene 6 componentes:

I. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO/ ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

El análisis del micro entorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

Dependiendo de la naturaleza del proyecto y la institución o entidad donde se realice el proyecto es importante que se analice:

– *Clientes y/o consumidores*

Se trata de determinar quiénes son los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales), empresas, administraciones públicas, asociaciones, fundaciones, etc. Sin importar el tipo de cliente es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desean respecto de los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

– *Competencia*

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.





– **Intermediarios**

Son necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.

– **Proveedores**

Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar.

1.5 EL ANÁLISIS FODA

La identificación de las metas estratégicas potenciales: En esta fase se realiza un análisis en dos vías, a lo interno y a lo externo de la empresa. En este proceso se puede utilizar entre otros la metodología de análisis de identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, más conocido con el nombre del Análisis FODA.

Se utiliza para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema. Una vez que se ha analizado el ambiente externo (por ejemplo: la cultura, la economía y datos demográficos).

EL ANÁLISIS FODA:

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es uno de los elementos metodológicos más importantes de la planificación estratégica, que la diferencia de la planificación a largo plazo que existía antes de la década de los años sesenta.

1. La determinación de las amenazas y las oportunidades

El medio que rodea a la empresa se caracteriza por una diversidad de factores que pueden afectar positiva o negativamente su desarrollo y consolidación. En la metodología del análisis del FODA, se parte de que el ambiente puede ser de dos tipos: el macro ambiente y el microambiente.

El macro ambiente se refiere al medio que rodea a la empresa y está conformado por todos los factores sociales, económicos, ambientales, institucionales, cultural, de la sociedad civil, etc. Estos factores no tienen un impacto inmediato o directo a la empresa, pero pueden tener una influencia positiva o negativa dependiendo del tipo de negocio de la empresa. Por tal motivo el macro ambiente supone amenazas y oportunidades para el negocio que se presenta en diferentes ámbitos:

- **Económico:** Está relacionado con factores de la región o del país que afectan directamente el desarrollo de la empresa, entre ellos: crecimiento económico, estabilidad económica, índice inflacionario e impuestos.
- **Tecnológico:** Por su importancia estratégica, la tecnología disponible para las actividades de la empresa, los proveedores, la competencia y sus colaboradores, tienen un efecto directo. El nivel tecnológico trasciende al proceso productivo, sobre todo en una economía globalizada, el acceso a sistemas de comunicación modernos y ágiles, garantiza mayor acceso a la información y a los mercados.
- **Político:** La inversión, la legislación, los decretos y los incentivos establecidos por los gobiernos, ofrecen oportunidades y amenazas a la empresa, que puede ser afectada directamente en términos positivos o negativos.
- **Social:** La empresa forma parte de la sociedad de la región donde se localiza, por lo que las características de la población (recurso humano), está influenciada por las creencias, costumbres, educación, salud, organizaciones locales, gobiernos locales, etc.
- **Medio ambiente:** El desarrollo e implementación de empresas amigables con la naturaleza, para propiciar un desarrollo sostenible, sustentable y equitativo, afecta las opciones de los productos de la empresa y a la empresa misma.

El microambiente se refiere a los factores que tienen una relación directa con la empresa, que son los que afectan directa o indirectamente la competitividad y que involucra entre otros: clientes, acreedores, proveedores, financiadores, entes reguladores, competidores (existentes y potenciales) y los trabajadores.



La influencia de estos actores puede ser positiva o negativa. Se considera positiva cuando sirven para crear una demanda, proporcionar recursos humanos y financieros, proporcionar la materia prima o factores complementarios a las actividades de la empresa, etc. La influencia es negativa cuando significan un obstáculo para el desarrollo futuro de la empresa.

Según el análisis del microambiente se toman en cuenta todas las oportunidades y efectos positivos para potenciar la empresa y los negativos para medir los riesgos que tendrá.

El análisis del macro y del microambiente, que se ejecuta por medio de un levantamiento detallado de la información, para lo cual se utilizan diferentes tipos de fórmulas para recabar la misma y poder establecer el valor ponderado de cada factor en términos de las amenazas y las oportunidades que brinda cada factor. En otras palabras, a través del análisis del macro y microambiente, ésta metodología determina las amenazas y las oportunidades que se presentan a la empresa para su instalación desarrollo y consolidación.

2. La determinación de las fortalezas y las debilidades

Para la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa, se debe realizar un diagnóstico interno de la misma. Par tales efectos, el gerente debe realizar un análisis de la empresa de acuerdo a la visión y objetivos de sus creadores, para con esto claramente establecido, proceder a analizar los subsistemas organizacionales de la empresa (el subsistema de la misión, el subsistema psico-social, el subsistema tecnológico y el subsistema estructural).



El gerente realiza el análisis de fortalezas con base en los factores o elementos internos que pueden contribuir eficaz y eficientemente en la consecución de las metas y objetivos de la empresa. En el proceso se utilizan una serie de dinámicas con todos los funcionarios y el cuerpo directivo, los cuales deben analizar la visión y misión y las características internas que consideran son potenciales para impulsar la empresa. La participación de todos los involucrados directos de la empresa es básica, para que el análisis sea lo más detallado posible y el gerente disponga de la información en la mayor cantidad y calidad.

Parte del análisis determina las áreas débiles de la empresa que entorpecen o pueden entorpecer el desarrollo de la empresa y por ende la consecución de sus objetivos y metas. Estas áreas débiles se deben aparejar con el planteamiento de soluciones a dicha problemática o debilidad; de lo contrario el ejercicio es incompleto. Después, el gerente realizar los ajustes pertinentes para la ejecución de las acciones y actividades necesarias para encausar el desarrollo de la empresa, mediante la elaboración y ejecución de las estrategias potenciales.

Algunos ejemplos de debilidades son: falta de espacio físico, falta de la maquinaria y equipo básico para operar y para la parte administrativa, desactualización técnica y tecnológica de los procesos de la empresa, falta de políticas de personal, nivel salarial inadecuados o no acordes con el mercado comparador de la empresa, poca estabilidad del personal, no hay una política de incentivos, etc. En el caso de las fortalezas, algunos ejemplos son: existencia de la maquinaria y equipo adecuado, buen espacio físico, buenas políticas de incentivos al personal, nivel salarial competitivo, mística y motivación del personal, alta productividad, alta competitividad, etc.

3. La Visión

De acuerdo con Bustamante (1991), la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaguedad.

Igualmente el autor menciona que una visión y una misión pueden ser la misma cosa. Un futuro posible y deseable para la empresa puede incluir todos los elementos de la misión "propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores" (p.2).

Sin embargo los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición "que es mejor que la actualmente existente", mientras que la misión se refiere normalmente al presente aunque pueda permanecer en el tiempo.





4. La Misión

Según Bustamante, la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores.

En donde:

- El propósito lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.
- La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto a otras compañías y las fuentes de ventaja competitiva. Los patrones de conducta son las normas y reglas que fijan “la forma en la que hacemos las cosas en la empresa”.

5. Valores

Siguiendo con Bustamante, los valores son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al seno de la empresa por la dinastía fundadora o por el equipo dominante de dirección. La misión proporciona un esquema racional para la acción. Enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de dos formas distintas. Por ejemplo: responsabilidad, creatividad, entre otros.

6. Políticas

Se puede decir que un sistema de políticas de empresa se asemeja a un ordenamiento jurídico estatal, donde existe una jerarquía de normas determinadas conscientemente para dotar de consistencia al conjunto.

Toda política debe llevar su propio control, por lo que es importante conocer cómo están funcionando en la empresa donde se encuentra el estudio.

REFERENCIAS

- Arteaga, C., González, M. (2001). Diagnóstico en Desarrollo comunitario. México: UNAM.
- Bustamante, M. (1991). Los conceptos de la Visión, Misión y propósito estratégico. España.
- Pichardo, A. (1986) Planificación y programación social Bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales. San José, Costa Rica: Ed. de la Universidad de Costa Rica.
- CODETI-CAISNET. "Sistema Unificado de Diagnóstico Industrial para el Aumento de la Competitividad (SUDIAC). Financiamiento: Medidor de la Gestión Estratégico-Financiera". PAR-Canadá. San José, Costa Rica. 1998.

