



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Tesina

**“Análisis del impacto de la reestructuración en la
representación del BID en México”**

Que para obtener el grado de

Especialista en Alta Administración

Presenta: Lic. Nahobi Dione Carrillo Barocio

Tutor: M. A. Marco Antonio Trejo Trejo

México, D.F. 30 de Abril, 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCION

METODOLOGÍA

- Planteamiento del problema e Hipótesis -----
- Objetivos Específicos -----
- Justificación del Estudio -----
- Responsable de la Investigación -----
- Tipo de Investigación -----
- Técnicas de Investigación -----
- Alcance -----
- Muestra -----
- Cronograma -----

I. ASPECTOS GENERALES

- Antecedentes-----
- Estructura del BID -----
- Organigrama Reestructurado -----
- Productos y Servicios -----
- Filosofía Organizacional -----
- La Representación del BID en México -----
- Estrategia de País -----
- Estructura de la representación en México -----

II. MARCO TEÓRICO

- La investigación y sus características -----
- Filosofía organizacional-----
- Ciclo de vida del Proyecto-----
- Análisis FODA -----
- La estrategia -----

III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

- Ciclo de vida del Proyecto -----
- Participación por áreas -----
- Evaluación del grado de ayuda -----
- Indicadores para los servicios -----
- Grado de satisfacción del Cliente -----

IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Matriz FODA -----
- Etapas en el ciclo de vida -----
- Estrategias Propuestas -----
- Valores Organizacionales -----
- Sistema estratégico integral -----

V. CONCLUSIONES -----

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Bibliografía -----
- Referencias electrónicas-----

ANEXOS

- Diseño de la entrevista-----
- Diseño de fichas de investigación-----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consta de 5 capítulos y tiene como principal objetivo, presentar la secuencia en la investigación aplicada a la representación en México del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y así conocer qué impacto tuvo la reestructuración que recientemente aplicó en su organización, en el proceso de desembolsos en los principales proyectos que financia.

En el primer capítulo se mencionan aspectos que ayudarán a familiarizarse en el ámbito estructural y operativo de la representación del BID. Alguno de ellos son: su organigrama, principales servicios, su misión, su visión, sus estrategias y su actual posicionamiento en el ámbito comercial de desarrollo.

Para dar un soporte a los temas que se estudiarán en este estudio, el capítulo dos explica los principales conceptos que tienen relación a lo largo de todo el desarrollo de la citada investigación, tales como: Qué es una investigación y cuáles los principales puntos a considerar en su desarrollo, explicación de la filosofía empresarial y sus elementos, el ciclo de vida del proyecto desde un enfoque dinámico como un ciclo constante, la definición del análisis FODA, sus elementos y la estrecha relación que tiene con el planteamiento de estrategias.

La parte práctica de este estudio, se encuentra en los capítulos tres y cuatro, al presentar el desarrollo y análisis de la información recopilada, considerando a todos los actores que intervienen en el proceso de desembolso, los tiempos y resultados que se obtienen.

Una vez recopilada la información en el desarrollo del estudio, así como el análisis de la misma en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones para determinar la veracidad de la hipótesis planteada.

Al final de estos capítulos, se mencionan las fuentes de información y se incluyen los formatos con los diseños de las técnicas de investigación aplicadas en la parte de los Anexos.

METODOLOGÍA

I. Planteamiento del problema e hipótesis

¿Qué tan productivo ha sido el impacto de la reestructuración en el proceso de desembolsos para los Proyectos financiados en la Representación de México?

Hipótesis.- “El impacto de la reestructuración en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha sido productivo para el proceso de desembolsos en la representación de México”

II. Objetivos de la investigación

Bajo el nuevo esquema de trabajo, determinar:

- Principales funciones y responsabilidades, de acuerdo a la estructura Organizacional.
- Conocer el grado de integración entre cada nivel y los elementos necesarios para el óptimo desarrollo de cada etapa del financiamiento.
- Determinar la etapa del Ciclo de vida en el que se encuentra actualmente la Representación en México.
- Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades en el proceso.
- Proponer un Plan a seguir, de acuerdo a lo que refleje el análisis FODA

III. Justificación del estudio

Dar lugar a la retroalimentación una vez que se ha aplicado alguna reestructuración es vital para conocer las ventajas y áreas de oportunidad que resultan en las áreas involucradas. Lo anterior se reflejará en el nivel de productividad de la Organización y sobre todo en los costos de oportunidad y de operación.

IV. Responsable de la investigación

Las actividades requeridas para el presente estudio, estarán a cargo de la Lic. Nahobi Dione Carrillo Barocio.

V. Tipo de investigación

Para tener una retroalimentación y evaluación de la reestructuración que aplicó el BID y de acuerdo a las características del estudio, se desarrollará la Investigación Documental y la Investigación de Campo.

VI. Técnicas de investigación

En la Investigación de Campo, se realizará una visita a cada Gerencia involucrada en el Ciclo de vida de un Proyecto, con la finalidad de entrevistar a los participantes en la operación de cada etapa.

Para lograr los objetivos de la presente investigación, se aplicarán encuestas dirigidas, entrevistas, así como fichas de investigación.

En la Investigación Documental, se consultarán diversas opciones como: páginas de Internet, Documentos internos, bitácoras, programas de trabajo, cartera vigente y otras fuentes que proporcionen información estadística e histórica.

VII. Alcance

Se aplicará la presente investigación en las oficinas de la Representación del BID en México, estudiando el tiempo y calidad de respuesta en el proceso de desembolsos para cada proyecto, ya que representa la columna vertebral del ciclo de vida de toda operación que apoya el BID.

VIII. Muestra

En este caso, se toma como muestra un grupo de Préstamos aprobados en el año, con fecha de último desembolso, lo que representa que más del 80% ha sido entregado a la fecha.

Número de proyectos: 4; 2 en Infraestructura, 1 para Vivienda y 1 en el Sector de Presupuesto basado en resultados

Monto aprobado; 1,095 MDP Tiempo de vida: 4 años promedio

Para ello se analizarán las funciones de los participantes, sus efectos y los principales factores que impactan en la productividad.

NOTA.- El monto total de financiamiento se divide en dos o más desembolsos, de acuerdo al perfil de cada proyecto; de tal forma que al hablar del último desembolso, se trata de la entrega total de recursos en ese financiamiento.

I. Cronograma

En el siguiente esquema se presentan las actividades y tiempos requeridos para el desarrollo de la Investigación:

Actividad	FEBRERO				MARZO				ABRIL		
	Semanas 1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Planeación de la Investigación	■										
Recopilación de información general del BID		■									
Consulta de fuentes secundarias			■								
Consulta de fuentes primarias				■							
Aplicación de entrevistas					■						
Análisis de la información						■					
Elaboración de cuadros de referencia							■				
Elaboración de FODA								■			
Determinación de Propuesta									■		
Presentación de informe Final										■	

ASPECTOS GENERALES

I. Antecedentes

El **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de **Washington D.C.** (Estados Unidos), y creada el año de **1959** con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de **América Latina** y el **Caribe**. Es la institución financiera de desarrollo regional más grande de este tipo y su origen se remonta a la Conferencia Interamericana de **1890**

En la actualidad el BID es el banco regional de desarrollo más grande a nivel mundial y ha servido como modelo para otras instituciones similares a nivel regional y subregional. Aunque nació en el seno de la **Organización de Estados Americanos (OEA)** no guarda ninguna relación con esa institución panamericana, ni con el **Fondo Monetario Internacional (FMI)** o con el **Banco Mundial**. El capital ordinario del banco asciende a 101.000 millones de dólares estadounidenses. El BID tiene capacidad para aprobar operaciones por más de US\$8.000 millones anuales.

Área	Porcentaje
Sector social	31%
Infraestructura	25%
Sector productivo	22%
Reforma del Estado	17%
Otras	3%

II. Estructura del BID

El BID está encabezado por la Asamblea de Gobernadores, que delega la supervisión de las operaciones del Banco en el Directorio Ejecutivo. Las labores cotidianas del BID están a cargo de un equipo gerencial.

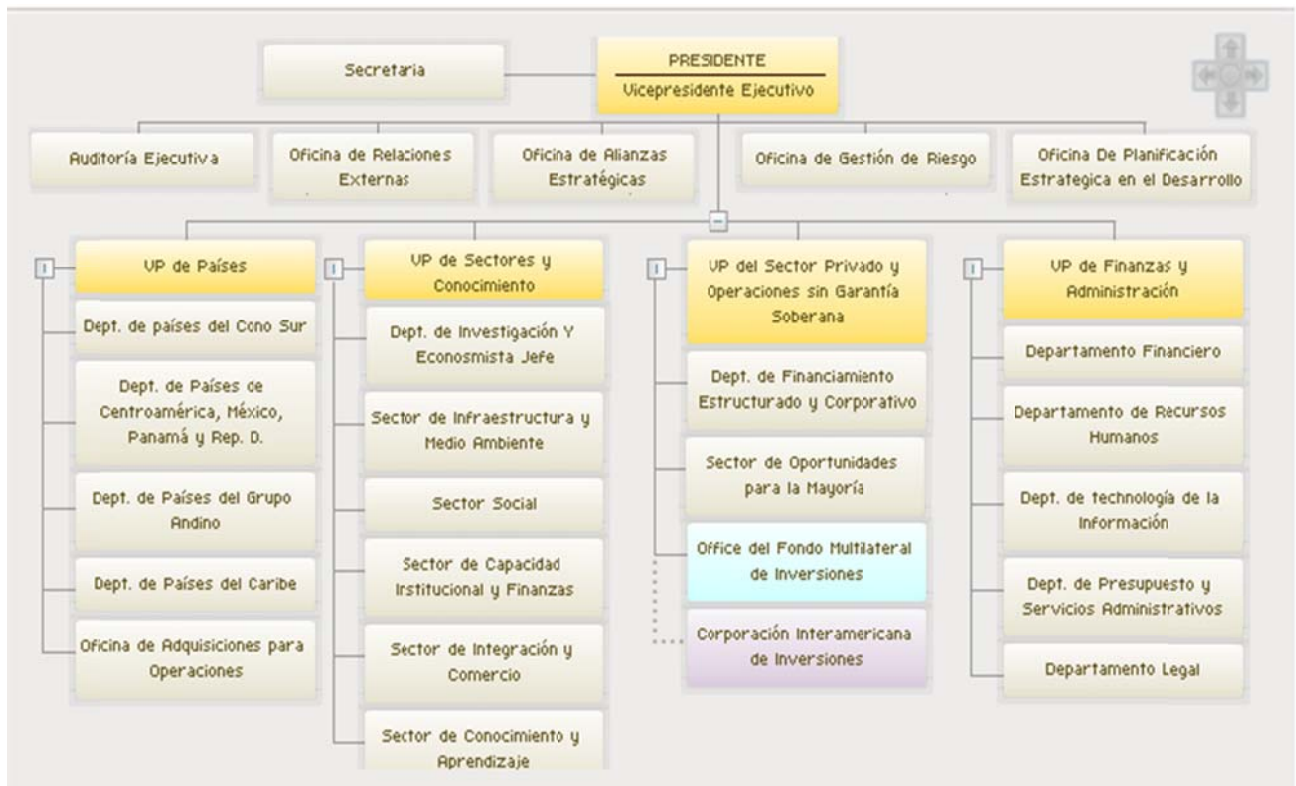
Cada país miembro nombra a un gobernador cuyo número de votos es proporcional al capital que el país suscribe al Banco. Los 26 países miembros de América Latina y el Caribe tienen el 50,02% de los votos. El principal accionista es Estados Unidos, con el 30,01% de los votos.

Los directores ejecutivos desempeñan sus funciones en la sede del BID en Washington, D.C., y son designados por períodos de tres años.

El Presidente del BID, elegido por la Asamblea de Gobernadores por un mandato de cinco años de duración, es el funcionario ejecutivo principal y representante legal de la institución, y dirige las actividades diarias del Banco. Cuenta con la asistencia del Vicepresidente Ejecutivo y de cuatro Vicepresidentes.

Para cada Representación del BID en los países miembros, se designa un Representante, quien reporta a la Gerencia Regional y a la Presidencia del Banco.

III. Organigrama Reestructurado



NOTA.- Anteriormente se trabajaron 6 niveles jerárquicos, en donde figuraba la Asamblea; Presidencia ejecutiva; Vicepresidencia encargada del Fondo; Vicepresidencias regionales; Dirección técnica y Gerencias regionales.

IV. Productos y Servicios

Con la participación de los gobiernos y el sector privado, el BID procura lograr un crecimiento económico sostenible, aumentar la competitividad, modernizar las instituciones públicas y fomentar el libre comercio y la integración regional entre los países miembros.

El BID se vale de diferentes instrumentos para promover el desarrollo en América Latina y el Caribe.

- Mecanismos para la preparación de proyectos
- Productos financieros
- Institutos

Por otra parte, el BID comparte sus políticas y su asesoramiento técnico para alcanzar un crecimiento sostenible, apoyándose en la pericia de especialistas en campos que abarcan desde el desarrollo urbano a la macroeconomía. Estos expertos publican sus trabajos de investigación originales y organizan numerosos seminarios todos los años.

El BID concede préstamos a gobiernos nacionales, provinciales y municipales y a instituciones públicas autónomas. Las organizaciones de la sociedad civil y las empresas privadas también pueden recibir financiamiento del Banco.

V. Filosofía Organizacional

a. Visión

Posicionarse como el Organismo Financiero Internacional con mayor campo de participación en financiamiento, donaciones, investigaciones y asistencia técnica para mejorar áreas fundamentales como la educación, la reducción de la pobreza y la actividad agropecuaria. Fortaleciendo día a día las relaciones con gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

b. Misión

Contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social, individual y colectivo, de los países miembros regionales en vías de desarrollo.

NOTA.- A raíz de la reestructuración, la visión es de creación reciente

c. Objetivos y prioridades

Los principales objetivos del Banco son:

- Reducir la pobreza para promover la equidad social
- Lograr el crecimiento económico sostenible.

Para conseguir estos objetivos, el BID centra sus esfuerzos en cuatro áreas prioritarias de acción:

- Fomentar la competitividad, a través del apoyo a las políticas y programas que fomentan el potencial de desarrollo de un país en una economía global abierta.
-
- Modernizar el Estado, fortaleciendo la eficiencia y transparencia de las instituciones públicas.
- Invertir en programas sociales, actividades económicas e infraestructura para ampliar las oportunidades para los pobres y la gran mayoría de la población.
- Promover la integración regional, forjando vínculos entre los países a fin de que desarrollen mercados más grandes para sus bienes y servicios.

VI. La representación del BID en México

Los 45 funcionarios del BID que trabajan en el país, supervisan los proyectos en ejecución, descubren oportunidades e identifican proyectos, ayudan en su preparación, apoyan su puesta en marcha, los evalúan y estiman su efectividad en el desarrollo.

El personal de la representación ayuda a determinar el alcance y las necesidades financieras de un proyecto, define los fondos locales de contrapartida y analiza la capacidad institucional del país para su ejecución. Al preparar la operación, ayudan a desarrollar su marco lógico, comprueban su conformidad con las políticas y los procedimientos del Banco y ayudan a establecer las condiciones para los desembolsos.

Durante el periodo de ejecución, los funcionarios de la representación apoyan a la gerencia local que administra el proyecto. También preparan informes sobre cada etapa de la operación, incluyendo el informe de terminación de proyecto.

La representación sostiene un diálogo permanente con el gobierno, la sociedad civil, el sector privado, los medios de comunicación y otros constituyentes de la institución.

VII. Estrategia de país

Un equipo de profesionales del BID en coordinación con México prepara la estrategia de país. En este documento, marco de referencia para las operaciones financiadas por el Banco, se establecen las prioridades de desarrollo de México, que son consistentes con las estrategias de desarrollo del BID para la región.

La estrategia de país incluye una síntesis de la actual situación económica del país y una estrategia de desarrollo del Banco para el país dividida por sector. Las estrategias de país son preparadas con base en un estudio analítico hecho por el Banco y otros participantes en una amplia escala de sectores económicos y sociales, tales como desarrollo urbano y rural, salud, educación, modernización del estado, transporte, comercio, medio ambiente, entre otros.

La Estrategia Operativa con México, se centra alrededor de cuatro temas básicos:

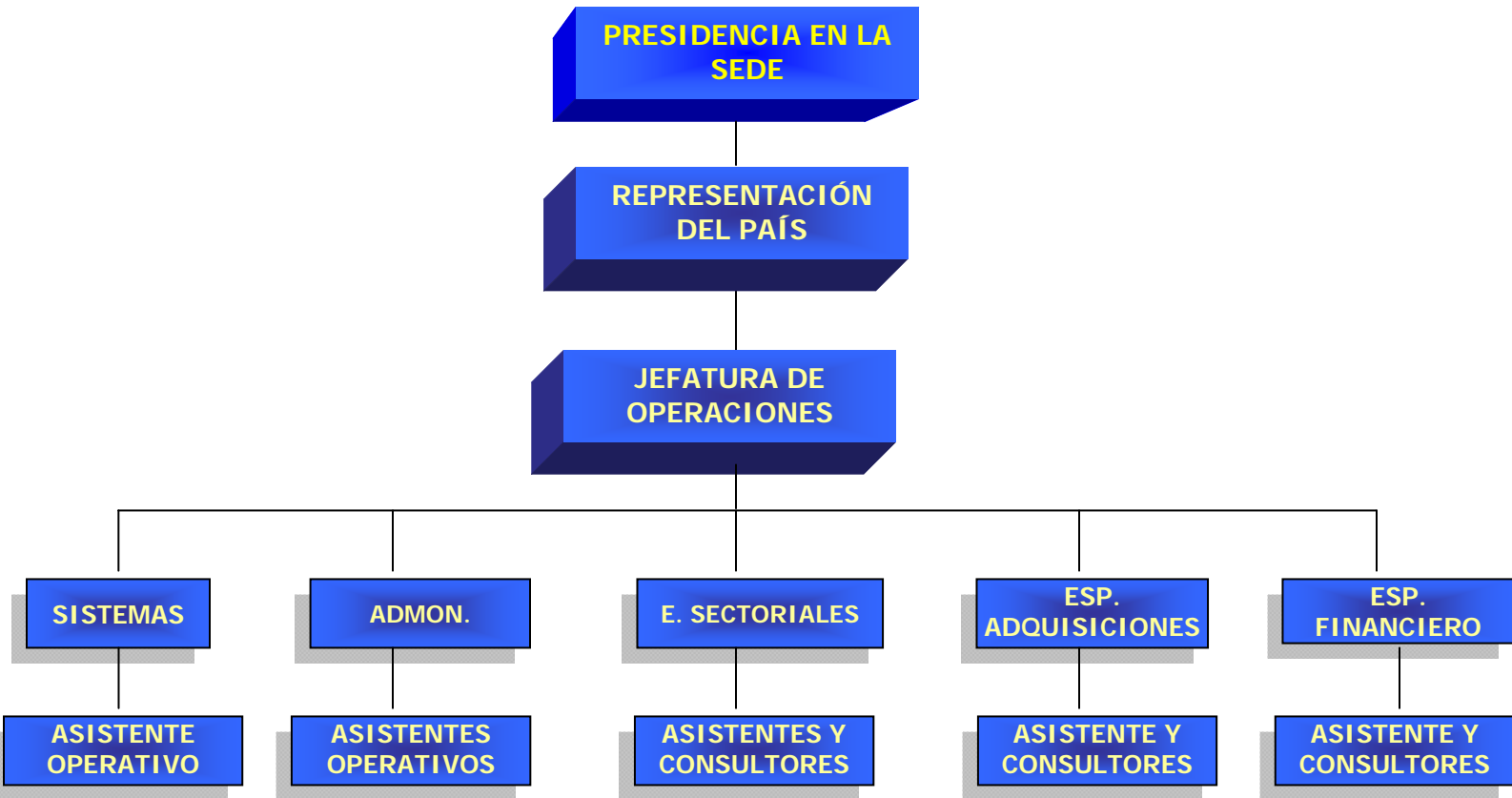
1. Modernización del Sector Social y Reducción de la Pobreza: Esta área incluye mejoras en educación, salud y en el mercado laboral, así como también apoyo dirigido especialmente a sectores pobres, particularmente mujeres, comunidades indígenas y otros grupos vulnerables;
2. Integración: De México con el resto de Norteamérica a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), está progresando de manera favorable. Además, el plan Puebla-Panamá propone que la integración regional se expanda por toda América Central, poniendo énfasis en el rol de los estados del sur de México;
3. Modernización del Estado: Esta área incluye la mejora en las operaciones y en el marco regulatorio gubernamental, así como el fortalecimiento de las instituciones públicas y de servicio civil a nivel federal, estatal y municipal, el de los sistemas judiciales y de derecho a la propiedad;
4. Disminución de las barreras que limitan la competitividad y el desarrollo eficiente del sector privado: Esto incluye apoyo para la inversión en varios sectores y mejoras en los sistemas de incentivo.

VIII. Estructura de la representación en México

El Presidente en la Sede es la máxima autoridad para todas las representaciones de cada país. La autoridad intermediaria ente los países y la sede, recae en la oficina de Representación. Para el caso de nuestro país, el Representante es el Doctor Ellis J. Juan.

El segundo nivel jerárquico se encuentra en la Jefatura de Operaciones, a cargo del Dr. Juan Carlos de la Hoz, quien coordina los esfuerzos de los gerentes sectoriales, financieros y fiduciarios, cuya responsabilidad es la de garantizar una eficaz y eficiente gestión durante la ejecución, valuación, seguimiento y cierre de todos los proyectos financiados en el país.

En el siguiente organigrama se puede apreciar la estructura formal de la representación en México:



MARCO TEÓRICO

Considerando los temas a tratar en el desarrollo del presente trabajo, es importante considerar el siguiente Marco teórico:

LA INVESTIGACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

La investigación se define como el conjunto de estudios o experimentos con el fin de realizar descubrimientos científicos o resolver un problema práctico determinado. Planteada una cuestión, se recoge sobre la misma la mayor cantidad posible y se trata luego de buscarle una solución. De modo que la investigación se puede clasificar de diversas maneras, según su objeto de estudio:

Investigación analítica: Establece la comparación de variables entre grupos de estudio y de control. Además, se refiere a la proposición de hipótesis que el investigador trata de probar o invalidar.

Investigación de campo: Investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

Según el nivel de medición y análisis de la información, se divide en:

Investigación cuantitativa.- Permite examinar los datos de manera científica, o de manera más específica en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

Investigación cualitativa.- La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc... con el fin de explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión.

Para lograr lo anterior, de acuerdo a cada tipo de investigación, existen técnicas que a continuación se mencionan:

Observación personal.- Se debe practicar en forma consciente, constante y metódica, registrando los cambios en los hábitos de trabajo, tonos de voz, lenguaje corporal, posturas, forma de caminar, etc.

Entrevista.- Consiste en una serie de preguntas en relación al problema a estudiar. Debe ser planeada cuidadosamente, estructurando con acierto las preguntas y la dirección de la conversación.

El contexto anterior se aplica para la comprobación de una hipótesis, ante una situación o problema determinado, tomando en cuenta los siguientes conceptos:

El **planteamiento del problema** de la investigación es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos, entrevistas, etc.

La palabra **hipótesis**, de origen latino “hypothesis”, es la suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. Por otra parte, una hipótesis de trabajo es aquella que se establece provisionalmente como base de una investigación y que puede confirmar o negar la validez de aquella.

TEORÍA DEL CAMBIO

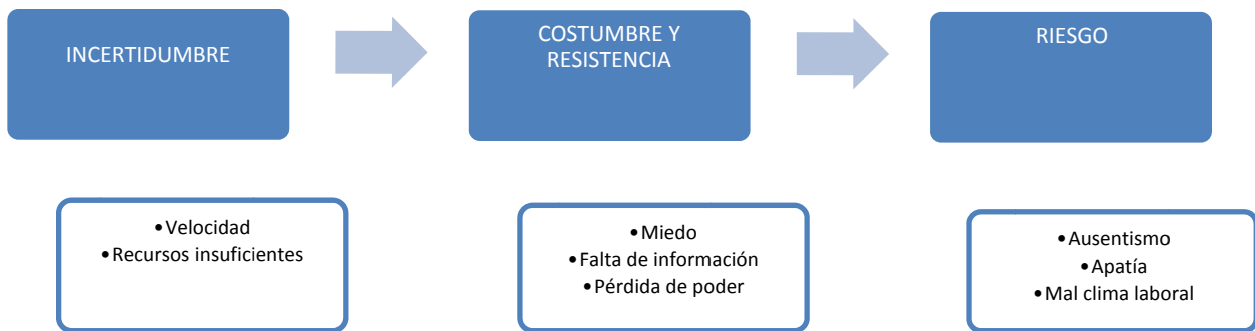
Con respecto a la dinámica de trabajo en las organizaciones, se ha dado una transición importante del esquema burocrático al estilo dinámico que hoy el día demanda el entorno empresarial. Algunas de las modificaciones más significativas, radican en los siguientes puntos:

- Organización matricial
- Adelgazamiento horizontal
- Subcontratación (out sourcing)
- Organización por procesos en lugar de por tareas
- Delegación y Facultamiento (Empowerment)

Esa transición ha implicado un proceso de cambio importante, con alcance en diferentes aspectos:

- En los fines (objetivos): Rentabilidad, satisfacción del cliente, penetración de mercado, etc.
- En los medios para lograr los fines, varían por causa de:
 - La competencia
 - Reglamentos gubernamentales (tratados, normas, fiscales)
 - Progreso tecnológico.

Ante todo cambio, se presentan diferentes reacciones:



Tipos de cambio

- De acuerdo con su dirección: completos / incompletos
- De acuerdo con su magnitud: totales / parciales
- De acuerdo con su inicio: planeados / obligados
- De acuerdo con su duración: rápidos / lentos

Tipos estratégicos de cambio

- Productos y servicios
- Estrategia y estructura
- La gente y la cultura
- La tecnología

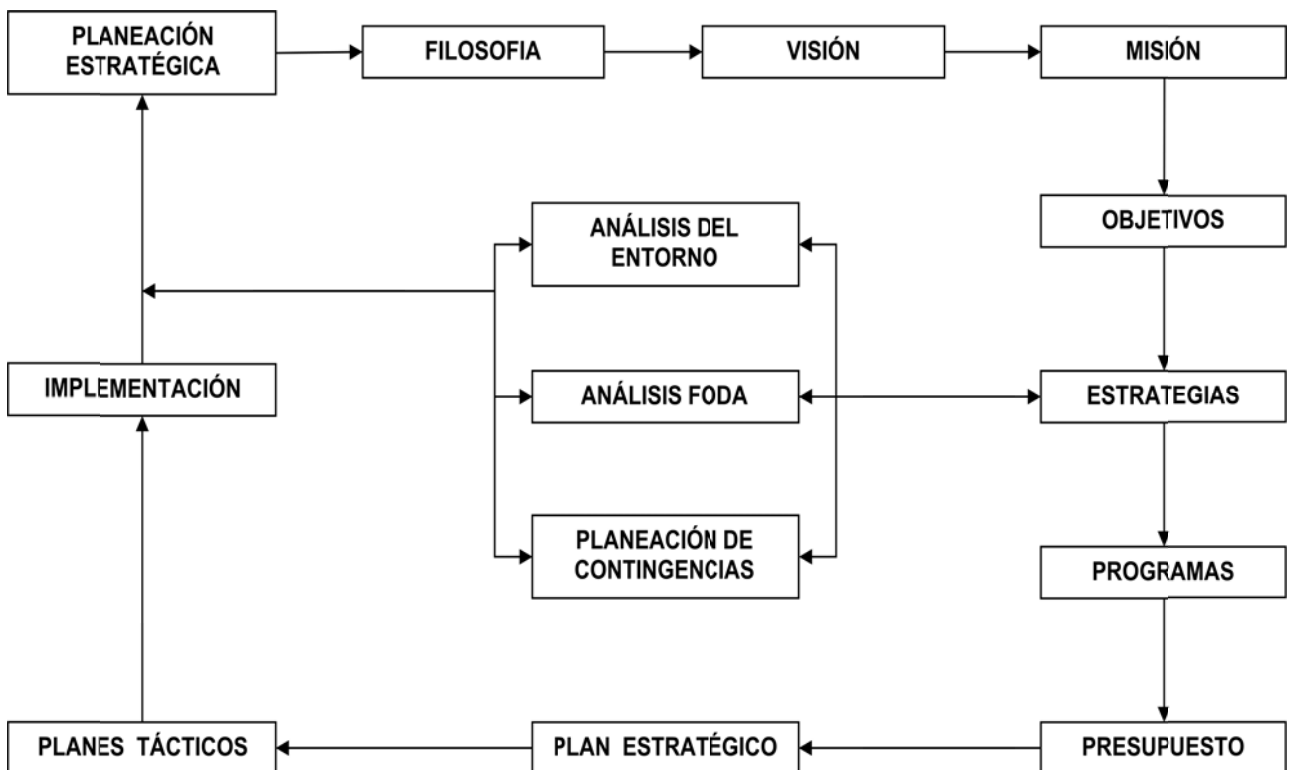
Por todo lo anterior, es importante en cuanto al cambio:

- Tener factibilidad en los recursos y habilidades necesarias.
- Establecer mediciones de desempeño cuantitativos y/o cualitativos.
- Contar con conocimientos más profundos de los negocios, así como la capacidad de comunicación tanto interna como externa.
- Considerar que algunas de las principales razones del cambio son: reducción de costos, optimizar el proceso para la toma de decisiones, reducir la burocracia.

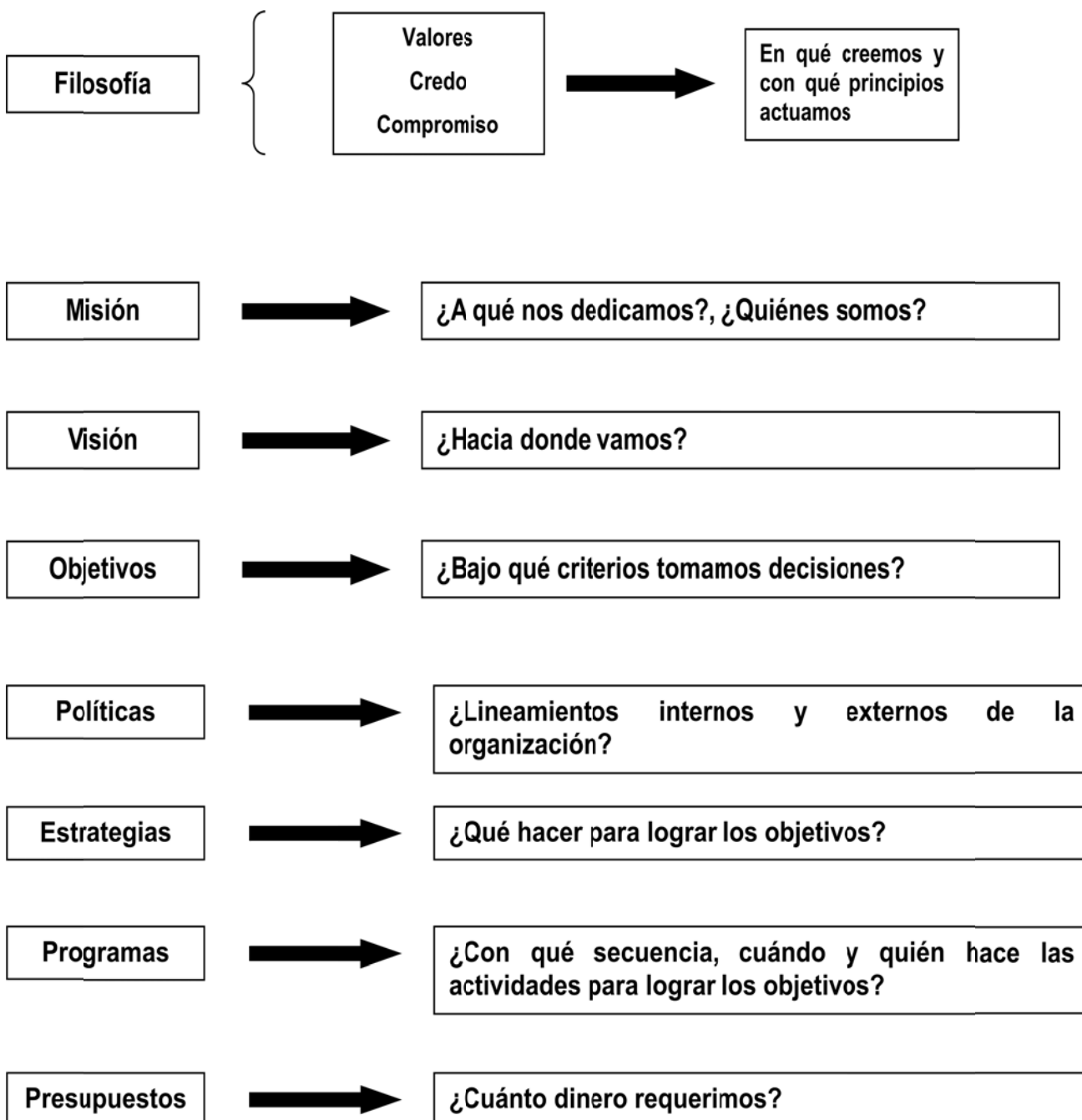
FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.

Este proceso, contempla las siguientes etapas:



Durante el desarrollo del Plan estratégico o Plan de negocios, se procede a determinar cada uno de los elementos que forman parte de un plan estratégico, las cuáles responden a las siguientes preguntas:



La filosofía organizacional, se refiere al conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.

Los valores organizacionales, al ser difundidos, se convierten en actitudes y las actitudes en conductas, lo cual influye directamente en los resultados de la empresa.

Este término también es conocido como cultura organizacional; Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes, subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. Dentro de esta cultura o filosofía encontramos los siguientes términos:

Visión.- La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Para formularla se deben responder las siguientes preguntas, ¿Qué se nota como clave para el futuro?, ¿Cómo debe ser la competencia de la empresa?, ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?, ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?, ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Misión.- Es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación. La misión debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Objetivos.- Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente. Es importante que se establezcan a un tiempo específico, que se determinen cuantitativamente y su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo

En función del área que abarquen y del tiempo en el que se establezcan los objetivos, pueden ser:

Estratégicos o generales.- Se refieren y se establecen a largo plazo.

Tácticos o departamentales.- Se determinan para un área, gerencia o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos principales.

Operacionales o específicos.- Se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Son determinadas en función a los objetivos tácticos.

Al establecer los objetivos, es imprescindible observar los siguientes lineamientos:

- Definirlos por escrito.
- Diferenciarlos muy bien de las estrategias y evitar confusiones.
- Al determinarlos, recordar las 6 preguntas claves de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?

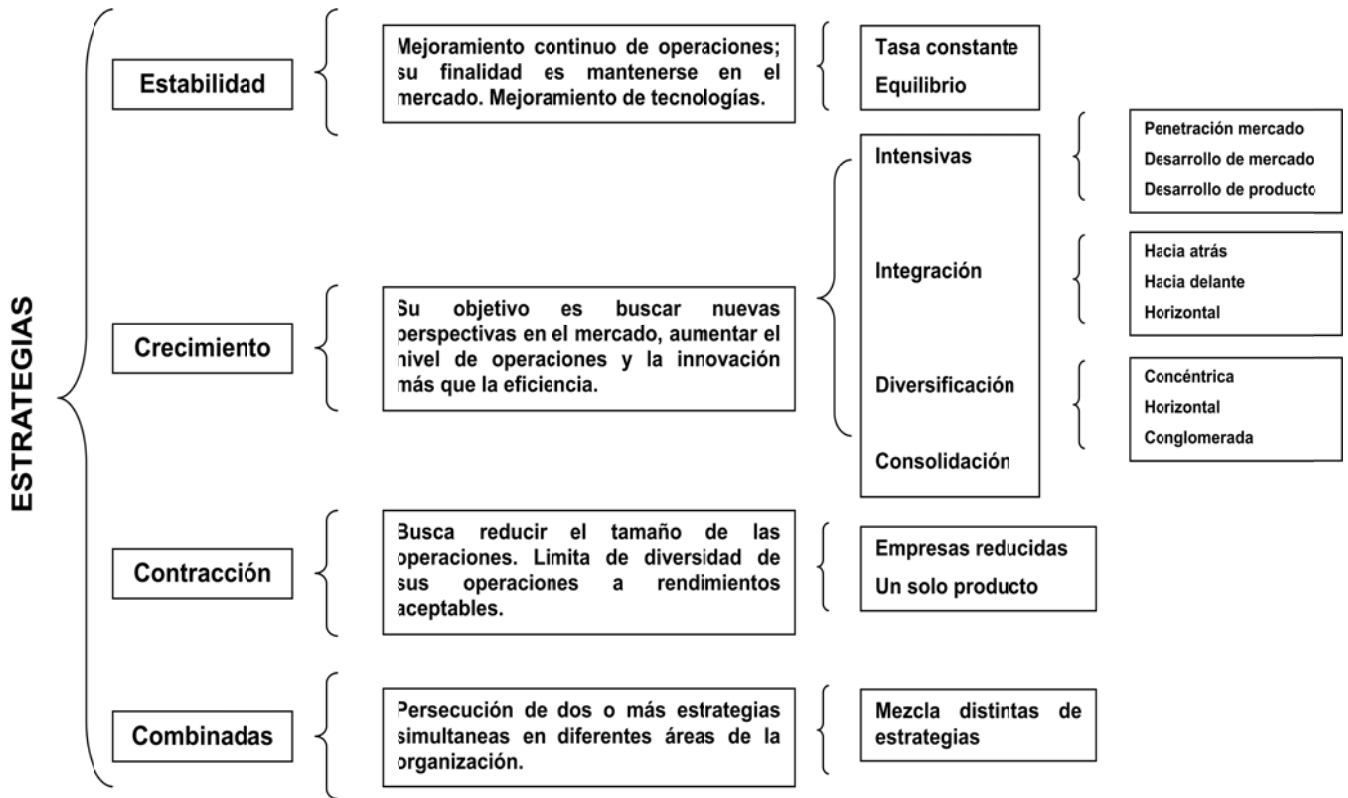
- Los objetivos deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables, los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Estrategias.- Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos.

Las estrategias clave de negocio, son utilizadas normalmente por todas la empresas a nivel corporativo y que son establecidas en la alta dirección o por los accionistas, se refieren a cuestiones del destino de la empresa y no a estrategias específicas de las áreas funcionales; estas estrategias se dividen en cuatro y definen el rumbo que puede tomar la empresa, son de carácter general y trascendental y se toman en cuenta al elaborar el plan estratégico, Esta son:

- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias de estabilidad organizacional.
- Estrategia de contracción.
- Estrategias combinadas.

En el siguiente esuqema, se mencionan las características de cada una:



Políticas.- Son guías para orientar la acción, son criterios lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones que auxilian el logro de objetivos y facilitan la ejecución de estrategias, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas, deben interrelacionarse y contribuir a lograr los objetivos de la empresa. En cuanto a su origen las políticas pueden ser:

- Internas.- Cuando se originan debido a factores plasmados por la organización (alta dirección, gerencial, sindicatos, etc...)
- Externas.- Cuando se originan debido a factores externos la empresa (gobierno, asociaciones comerciales e industriales, proveedores, etc...)
- Consultadas.- Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema.
- Explícitas.- Son emitidas y formuladas por escrito por diversos niveles superiores.
- Implícitas.- Situaciones en donde no existe una política formalmente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre.

Programa.- Es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias, el tiempo requerido para efectuarlas así como la asignación de los responsables de su ejecución.

Un programa establece la ejecución completa y detallada de las actividades. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, un ejemplo son Gráficas de Gantt y CPM (critical path method).

El éxito de un programa depende del cumplimiento en su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y termino de cada actividad.

Presupuestos.- Son los recursos que se requieren para llevar a cabo los planes. Es un documento expresado en términos económicos financieros, que muestra la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y actividades de la organización. Representan un elemento indispensable para planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

El presupuesto es un esquema general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y la asignación de la empresa, para un periodo específico.

CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

Ciclo: Proceso continuo; serie de fases que se realiza en un tiempo determinado, que tiene una secuencia y que puede ser repetitivo para cumplir un objetivo.

Vida del proyecto: Comienza desde que inicia o surge la idea de proyecto, hasta que se materializan las actividades.

Tomando en cuenta lo anterior, se dice el Ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de fases que se necesitan para obtener un producto, proceso o servicio que se hace mediante actividades que se agrupan en cada fase.

Una forma útil de concebir el crecimiento y el cambio organizacional es el que brinda el concepto de "ciclo de vida". Las Organizaciones: nacen, crecen y al final se mueren.

La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecible en el curso de las etapas del ciclo de la vida.

Según estudios recientes son cuatro las etapas principales y tienen problemas asociados con la transición en cada etapa (crisis), y en cada una de ellas tienen sus reglas en cuanto a la forma en la cual la organización funciona en lo interno y su relación con el entorno exterior:

- Etapa empresarial
- Etapa de colectividad
- Etapa de formalización
- Etapa de elaboración

Etapa empresarial

Cuando nace su interés se enfoca en la creación de un producto y en la supervivencia en el mercado. Los fundadores son emprendedores y todo está enfocado a las actividades técnicas de producción y venta. Su Organización es informal y el control está a cargo del (los) propietario (s).

Se caracteriza por una fuerte necesidad de liderazgo. Cuando crece el mayor número de empleados genera problemas. Los Propietarios, orientados a lo técnico y creativo, enfrentan asuntos de administración. En lugar de dejar de hacer lo que hacen bien, deben traer administradores fuertes que lo realicen.

Etapas de colectividad

Si se resuelve la crisis de liderazgo se obtiene un líder fuerte y la organización comienza a desarrollar objetivos y dirección claras. Se establecen: departamentos, jerarquía de autoridad, definición de puestos, división incipiente de trabajo. Existe identificación entre los empleados y la misión de la organización. Los miembros se sienten parte de un cuerpo colectivo y la comunicación y el control son en su mayoría informales. Aunque aquí se inician algunos sistemas formales.

Si la nueva administración ha sido exitosa, los empleados de nivel menor gradualmente se encuentran limitados por el fuerte liderazgo de arriba hacia abajo. Requieren del poder de toma de decisiones. Los altos funcionarios que han tenido éxito no desean ceder la responsabilidad.

Etapas Formalización

Se refiere a la instalación y uso de reglas procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal se agregan ingenieros, especialistas en Recursos Humanos, etc. La alta dirección se ocupa de asuntos como la estrategia y la planeación. La organización se descompone en grupos por producto, región geográfica u otro tipo de unidades descentralizadas.

La crisis más fuerte de esta etapa radica en la proliferación de sistemas y programas, pueden empezar a estrangular a los ejecutivos de nivel medio. Burocratizada – se limita la innovación- mandos medios resienten la intervención de los especialistas muy grande para manejar con programas formales.

Etapas Elaboración

La solución a la crisis del papeleo es un sentido nuevo de colaboración y trabajo en equipo. Los administradores desarrollan habilidades para enfrentar problemas y trabajar juntos. La burocracia alcanza su límite. El control social y la autodisciplina reducen necesidad de controles formales adicionales. Se aprende a trabajar en la burocracia sin agravarla. Los sistemas formales se simplifican. La organización se divide de manera múltiple para mantener una filosofía de compañía pequeña.

Después de la organización alcanza su madurez, puede entrar en periodos de declinación temporal. Es necesario una renovación cada 10 o 20 años.

La organización se hace lenta, se desalinea y se sobre burocratiza.

Por lo anterior, se debe pasar por una etapa de adelgazamiento e innovación, cambiar a los altos ejecutivos. Si las organizaciones maduras no atraviesan por revitalizaciones periódicas declinarán.

Declinación organizacional

Es la condición en la cual tiene lugar una reducción sustancial absoluta de la base de recursos de una organización durante cierto periodo.

Tres factores como causa de la declinación organizacional.

1. **Atrofia organizacional.** Sucede cuando envejecen, se hacen ineficientes, abiertamente burócratas y pierden su rapidez de respuesta.
2. **Vulnerabilidad.** Es la incapacidad estratégica de una organización para prosperar en su entorno. Cambios en los gustos del consumidor, no se ajustan al entorno, no tienen la capacidad de entrar en industrias y mercados nuevos.
3. **Declinación o competencia ambiental.** Se refiere a menos energía y recursos disponibles para apoyar a una organización. Cuando se reduce el entorno / competencia global.

Modelo de etapas de declinación

- **Etapa ciega.** Cambios externos e internos que amenazan la supervivencia de largo plazo. Exceso de personal, procedimientos complejos o falta de armonía con los clientes.
- **Etapa de falta de acción.** Se niega la realidad y se tiene un desempeño cada vez peor.
- **Acción defectuosa.** La organización enfrenta problemas serios y no puede pasar por alto los indicadores de mal desempeño.
- **Etapa de crisis.** En esta etapa la organización todavía no ha sido capaz de enfrentar efectivamente la declinación y está en estado de pánico.

Extinción

Esta etapa de declinación es irreversible. La organización sufre pérdida de mercados y reputación, la pérdida de su mejor personal y agotamiento de capital.

ANÁLISIS FODA

Es un análisis que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora. En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas.

Componentes de un análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su quehacer interno.

Objetivos del análisis de FODA

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

FORTALEZAS: Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Están relacionadas con las habilidades, recursos que se poseen y las actividades que se desarrollan favorablemente. Algunos ejemplos son:

- Calidad Total del Producto.
- Economías de escala.
- Recursos Humanos bien capacitados.

- Innovación en Tecnología.
- Visión, Misión, Objetivos y Metas bien definidos.
- Servicio al Cliente.
- Liquidez.

OPORTUNIDADES: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas. Para un mejor manejo, se pueden clasificar en diversos factores: económicos, sociales, políticos, tecnológicos, demográficos, competencia. Ejemplos de oportunidades son:

- Nuevos Mercados.
- Posibilidad de Exportación.
- Mercado en Crecimiento.

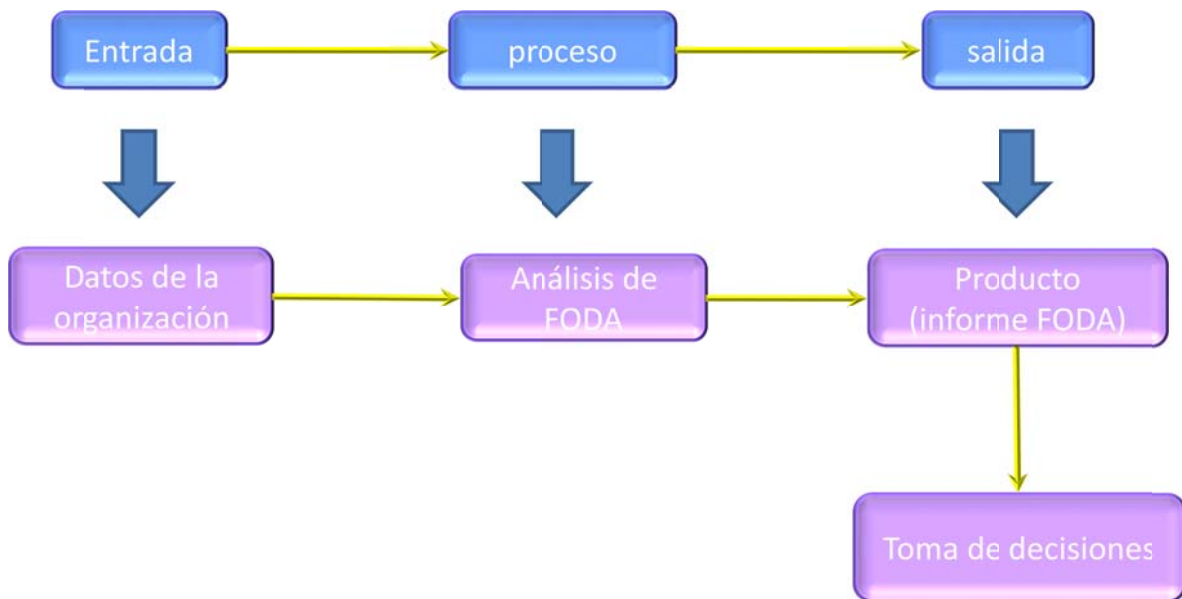
DEBILIDADES: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Esta asociado con los recursos de los se carece, con las habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Por lo general van relacionados a la administración, organización, operaciones, finanzas y otros factores internos. Como ejemplo tenemos las siguientes:

- Altos costos de producción.
- Alta resistencia al cambio.
- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Falta de planeación.
- Recursos humanos sin capacitación.
- Falta de Control Interno.
- Tecnología Obsoleta.

AMENAZAS: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Como ejemplos citamos estos:

- Ingreso de nuevos competidores al sector.
- Productos Sustitutos.
- Ingreso de productos importados.

La finalidad de considerar estos factores, radica en la toma de decisiones, bajo este esquema:



La Estrategia

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Aunque los estrategas no competían directamente, eran los encargados de ejercer la persuasión en forma de exhortaciones al frente de las tropas, de lanzar los gritos de guerra y servir de líder, momentos antes de la guerra definían la táctica (entendida como la alineación de las tropas)

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competencia.

Un ejecutivo Oriental no necesita estudiar las reglas del juego en la guerra comercial, mientras que un ejecutivo de Occidente está obligado a leer “El arte de la guerra” para comprenderla. Este libro fue escrito entre los 400 y 320 A.C. por uno de los discípulos de Sun Tzu y relaciona el campo de batalla con el ámbito comercial de toda empresa. Citando obras literarias, también podemos hablar de la obra “El príncipe” de Maquivelo con una trascendencia universal por constituir un verdadero manual para el ejercicio del poder.

Hoy en día, en el ámbito empresarial, se entiende por estrategia el trazar la ruta a seguir para lograr un fin determinado, considerando el entorno relacionado con ese fin o propósito y generalmente va enfocado al fortalecimiento de su posición en el mercado y al logro de su visión empresarial.

Dentro del esquema del FODA, se desarrollan las estrategias, según estas características:

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>F1</p> <p>F2</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>D1</p> <p>D2</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O1</p> <p>O2</p>	<p>ESTRATEGIA FO (Maxi - Maxi)</p> <p><i>Estrategia para maximizar las F y las O.</i></p> <p>Usar las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades.</p>	<p>ESTRATEGIA DO (Mini - Maxi)</p> <p><i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i></p> <p>Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1</p> <p>A2</p>	<p>ESTRATEGIA FA (Maxi – Mini)</p> <p><i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i></p> <p>Usar fortalezas para evadir amenazas.</p>	<p>ESTRATEGIA DA (Mini – Mini)</p> <p><i>Estrategia para minimizar las D y las A.</i></p> <p>Minimizar debilidades y evite amenazas.</p>

ESTRATEGIAS FO.- Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

ESTRATEGIAS DO.- Tiene por finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y así poder aprovechar las oportunidades.

ESTRATEGIAS FA.- Mejorar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades externas. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

ESTRATEGIAS DA.- Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, en este caso la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

I. Panorama Actual

Como respuesta a la generación de cambios de diversa índole, principalmente económica, en BID se sometió a un proceso de reestructuración, en la que el proceso de trabajo se centraría en 3 ejes:

- Institucional
- Técnico
- Fiduciario

Lo anterior revolucionó en su totalidad el esquema con el que anteriormente se operaba, principalmente en el ciclo de vida de los Proyectos, que son el principal producto que el BID ofrece en el mercado de Desarrollo.

Se busca desde estos tres frentes, el lograr fortalecer las relaciones con los Gobiernos e Instituciones de todo nivel en los diferentes países en los que hay presencia; posicionar la imagen del BID con las autoridades nacionales e Internacionales; innovar en aspectos técnicos de los procesos hasta entonces desarrollados y sobre todo lograr una recapitalización que incremente la capacidad de financiamiento de manera veraz y eficaz.

Todo esto dio lugar a un ajuste en la planilla de personal, tanto nacional como Internacional en las Representaciones de cada país miembro. Esto impactó en los costos y por su puesto en el tiempo y calidad de respuesta en cada etapa del proceso para desarrollar los proyectos. Se aplicó la estrategia de *Downsizing* lo que originó un ambiente de Incertidumbre, Presión por el trabajo basado 100% en resultados, fuerte demanda para adaptarse al cambio, aplicación de nuevos sistemas, programación de visitas de Inspección a cada representación, entre otros.

Para el caso particular de México, todo lo anterior se conjugó con un proceso de cambio de Oficinas, lo cual provocó efectos múltiples en el desempeño de cada elemento a todos los niveles de la Organización.

Con el desarrollo del presente estudio, se determinarán los siguientes aspectos:

- Principales funciones y responsabilidades, de acuerdo a la estructura Organizacional.
- Conocer el grado de integración entre cada nivel y los elementos necesarios para el óptimo desarrollo de cada etapa del financiamiento.
- La etapa del Ciclo de vida en el que se encuentra actualmente la Representación en México.
- Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades en el proceso.
- Proponer un Plan a seguir, de acuerdo a lo que refleje el análisis FODA

II. Ciclo de vida del proyecto

Tomando en cuenta que el principal producto del BID es el financiamiento de Proyectos, se menciona a detalle, cada una de las etapas que conforman su ciclo de vida.

Cada proyecto financiado por el Banco pasa por una serie de etapas que se conoce como el ciclo del proyecto. Se trata principalmente de la preparación, la aprobación, la ejecución y la terminación y evaluación. Los documentos correspondientes se generan a lo largo del ciclo del proyecto y pueden constituir una valiosa fuente de información para verificar el avance de los proyectos que el BID considera para financiar. A continuación se presentan una guía detallada sobre el ciclo del proyecto, los documentos que se generan como parte del proceso y la forma de tener acceso a dichos documentos.



En cada una de estas etapas, la interacción de los sectoriales en la representación, es la base para el óptimo desarrollo de cada proyecto.

Para la etapa **preparación**, el Especialista Sectorial (ES) desarrolla todas las actividades, en coordinación con la Institución que propone el Proyecto, quien dentro del proceso será llamado “El ejecutor”

En la etapa de **aprobación**, para los temas del Plan de Adquisiciones y Contrato de préstamo o Convenio de CT (Cooperación Técnica) el Especialista en Adquisiciones (EA) es quien apoya al ES para dar la aprobación correspondiente y él a su vez lo da a conocer al ejecutor.

PARTICIPACIÓN POR ÁREAS

Durante la **ejecución**, el ES, EA, el Especialista Financiero (EF) y la Asistente de cada área (A), intervienen, de acuerdo al tipo de solicitudes del Ejecutor de cada proyecto:

SOLICITUD	ES	EA	EF	A
Desembolsos	X		X	X
Pago a consultores	X		X	X
Contrataciones y Licitaciones	X	X	X	X
Informes Financieros	X		X	X

ES	Especialista Sectorioa
EA	Especialista en Adquisiciones
EF	Especialista Financiero
A	Asistente

Una vez que el proyecto concluye, las tres áreas participan para la emisión, revisión y aprobación del Informe Final. Para el caso de los proyectos cuyo financiamiento genera amortizaciones, el EF se encarga del control de las cartas de cobro correspondientes.

De acuerdo al nivel jerárquico de cada participante, las principales funciones y responsabilidades son:

Nivel Jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Primer Nivel Presidencia en la Sede	<ul style="list-style-type: none"> • Presidir las reuniones del Directorio Ejecutivo. • Representar legalmente a la institución 	Supervisar y evaluar el logro de las metas establecidas por el Consejo General	Representantes en los países miembros.
Nivel Jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Segundo Nivel Representante en México	<ul style="list-style-type: none"> • Representar al BID - México ante la junta de países. • Conducir los negocios ordinarios de la institución. 	Cumplir con los lineamientos señalados por la Presidencia del BID	Jefe de operaciones
Tercer Nivel Jefatura de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las actividades de los sectoriales • Convocar reuniones mensuales 	Coordinar lo necesario para que se cumplan los objetivos mencionados por la Representación	Especialistas Sectoriales, Financieros y Fiduciarios

Nivel Jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
<p>Cuarto Nivel</p> <p>Especialistas Sectoriales, Financieros y Fiduciarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atender directamente a los ejecutores. • Control y seguimiento a sus solicitudes • Gestiones operativas • Supervisar el desempeño de las asistentes a su cargo 	<p>Apoyar al Jefe de operaciones en lo necesario para cumplir las estrategias definidas.</p>	<p>Asistentes, operativos y consultores</p>
Nivel Jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
<p>Quinto Nivel</p> <p>Asistentes, operativos y consultores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operar los programas de trabajo • Entrega de reportes correspondientes • Seguimiento oportuno a las solicitudes del ejecutor y pendientes 	<p>Cumplir con las actividades delegadas de sus superiores, enfocadas a gestionar lo necesario para la continuidad de actividades.</p>	<p>N/A</p>

EVALUACIÓN DEL GRADO DE AYUDA

Al enfocarnos a los principales elementos que participan en la estructura organizacional del BID, se evalúa el grado en que cada uno ayuda al óptimo desarrollo de cada etapa en el financiamiento de un proyecto:

Elemento	Relación	No aplica	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estructura			*				
Funciones				*			
Autoridad			*				
Responsabilidad			*				
Tramo de control			*				
Delegación				*			
Valores compartidos						*	
Elemento	Relación	No aplica	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Normatividad					*		
Reglamentos					*		
Manuales					*		
Comunicación de tareas				*			
Liderazgo			*				
Reconocimiento			*				
Apoyo					*		
Solución de conflictos			*				
Capacitación del personal				*			
Presupuesto			*				

Analizando lo anterior, se determina lo siguiente:

ELEMENTOS A MANTENER

- Valores compartidos
- Normatividad
- Reglamentos
- Manuales
- Apoyo

ELEMENTOS A MEJORAR

- Presupuesto
- Comunicación de tareas

ELEMENTOS A MEJORAR

- Estructura
- Funciones
- Responsabilidad
- Autoridad (centralizado en la Sede)
- Tramo de control
- Delegación
- Liderazgo
- Reconocimiento
- Solución de conflictos
- Capacitación

INDICADORES PARA LOS SERVICIOS

Servicio	Características	Indicador (En qué medimos esa característica)
Autorizaciones para desembolsos en moneda local y dólares americanos	<ul style="list-style-type: none"> • Semanales 	Número de solicitudes ingresadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Intervienen de 3 a 2 niveles operativos 	Número de empleados que intervienen en el proceso
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo máximo de respuesta, 5 días hábiles. 	Días de respuesta real por solicitud
Autorizaciones para pago a consultores nacionales y extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales 	Número de solicitudes ingresadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Se basan en un flujo integral 	Número de sistemas que utiliza
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo máximo de respuesta, 5 días hábiles. 	Días de respuesta real por solicitud
Autorización de categorías de inversión por proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Esporádicas 	Número de solicitudes ingresadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo máximo de respuesta, 5 días hábiles. 	Días de respuesta real por solicitud
Evaluación de licitaciones nacionales e Internacionales del sector público y privado	<ul style="list-style-type: none"> • Quincenales 	Número de solicitudes ingresadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de responsabilidad 	Cuántas se reciben con un monto mayor a 15,000 USD
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo límite de respuesta 5 días hábiles 	Días de respuesta real por solicitud

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Considerando el grado de reconocimiento en los servicios necesarios para el financiamiento de un Proyecto, se determina:

Producto	Necesidad que satisface	No aplica	Baja	Media Baja	Media	Media Alta	Alta
Autorizaciones para desembolsos en moneda local y dólares americanos	Liberación de recursos				*		
Autorizaciones para pago a consultores nacionales y extranjeros	Liberación de recursos				*		
Autorización de categorías de inversión por proyecto	Liberar el último paso del proceso en el sistema			*			
Evaluación de licitaciones nacionales e Internacionales del sector público y privado	Emitir el Concepto Obligatorio			*			

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;"> FORTALEZAS DEBILIDADES </p> <p> OPORTUNIDADES AMENAZAS </p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de equipo de última tecnología. 2. Personal Staff Internacional 3. Amplia cartera de proyectos 4. Presupuesto 5. Control Interno 6. Cierta grado de autonomía a nivel operativo. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se brinda poca capacitación 2. Tablas de autoridad en la Estructura organizacional 3. Número de sistemas involucrados en los procesos 4. Gran carga en la Distribución de tareas 5. Reconocimiento al personal 6. Poco seguimiento a los reglamentos en el uso de sistemas
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia gama de necesidades en México (educación, laboral, infraestructura) 2. Posibilidad de incrementar el número de países miembros. 3. Ante el posible cierre de PYMES, aumenta la demanda de apoyos financieros. 4. Promover alternativas ante los abusos de Bancos comerciales 5. China como nuevo país miembro. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS, FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la estrategia de país con base en lo que demanda México y priorizar. 2. Aprovechar la experiencia del personal internacional y el uso de tecnologías para brindar atención a PYMES. 3. Incrementar la coalición entre países miembros, con la nueva presencia en Asia. 	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recesión (Sede) 2. Crisis integral a nivel mundial 3. Inestabilidad Política del país. 4. Bajas garantías de pago con el Gobierno 		<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS, DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considerar una estructura operativa con tablas de autoridad prácticas 2. Realineación del perfil de puestos 3. Elaborar un plan de capacitación anual 4. Diseñar planes y programas mensuales de seguimiento y control.

ETAPA EN EL CICLO DE VIDA

A raíz de el proceso de reestructuración, se enfrenta una etapa de CRECIMIENTO, en la que las reglas del juego se han modificado y los niveles directivos trabajan sobre estos nuevos parámetros para definir la estrategia de país.

La transición a la etapa de Reposicionamiento, está en puerta, ya que México será Sede en de la próxima Asamblea de Directivos, mientras que la imagen del BID ha cobrado fuerza ante el Gobierno Federal, Instituciones del Sector Privado y Organizaciones relacionadas a los principales temas para el Desarrollo del país:

- Educación
- Salud
- Vivienda
- Cambio Climático
- Infraestructura
- Seguridad
- Presupuesto basado en resultados

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Estrategia Asociada	Finalidades
Planes y programas mensuales de seguimiento y control.	Optimizar los tiempos y recursos empleados en los procesos operativos.
Elaborar un plan de capacitación anual	Dar a los empleados información de las operaciones que les permita desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para su óptimo desempeño.
Considerar una estructura operativa con tablas de autoridad prácticas	Contar con una estructura que responda a las actuales necesidades operativas.
Realineación del perfil de puestos	Delegar uniformemente responsabilidades y las actividades necesarias en cada proceso.

VALORES ORGANIZACIONALES

- La persona
- Rentabilidad
- Confianza
- Respeto
- Responsabilidad Social

SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL

Considerando el desarrollo del pasado, presente y futuro, los puntos de incidencia están sobre las siguientes líneas de acción

Estrategia Asociada	Descripción y Finalidad
Seguimiento y control E1	Actividades encaminadas a Optimizar los tiempos y recursos empleados en los procesos operativos.
Capacitación anual E2	Programas que den a los empleados información de las operaciones que les permita desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para su óptimo desempeño.
Estructura operativa práctica E3	Realizar una adecuada estructura que responda a las actuales necesidades operativas.

A continuación se evalúa cada estrategia, para determinar cuál de ellas son las de mayor impacto para priorizar en el Plan a seguir.

Análisis Estructural - Interrelación de Estrategias

	VARIABLE	1	2	3		SUMATORIA Y	%	NIVEL
1	Seguimiento y control		2	2		4	50.00	Motricidad
2	Capacitación anual	1		2		3	37.50	Motricidad
3	Estructura operativa práctica	0	1			1	12.50	No Motricidad
Sumatoria X		1	3	4	8	8	100.00	
%		12.50	37.50	50.00		100.00		
Dependencia		N D	D	D				

% Elasticidad Motriz	33.33
% Elasticidad Dependencia	33.33

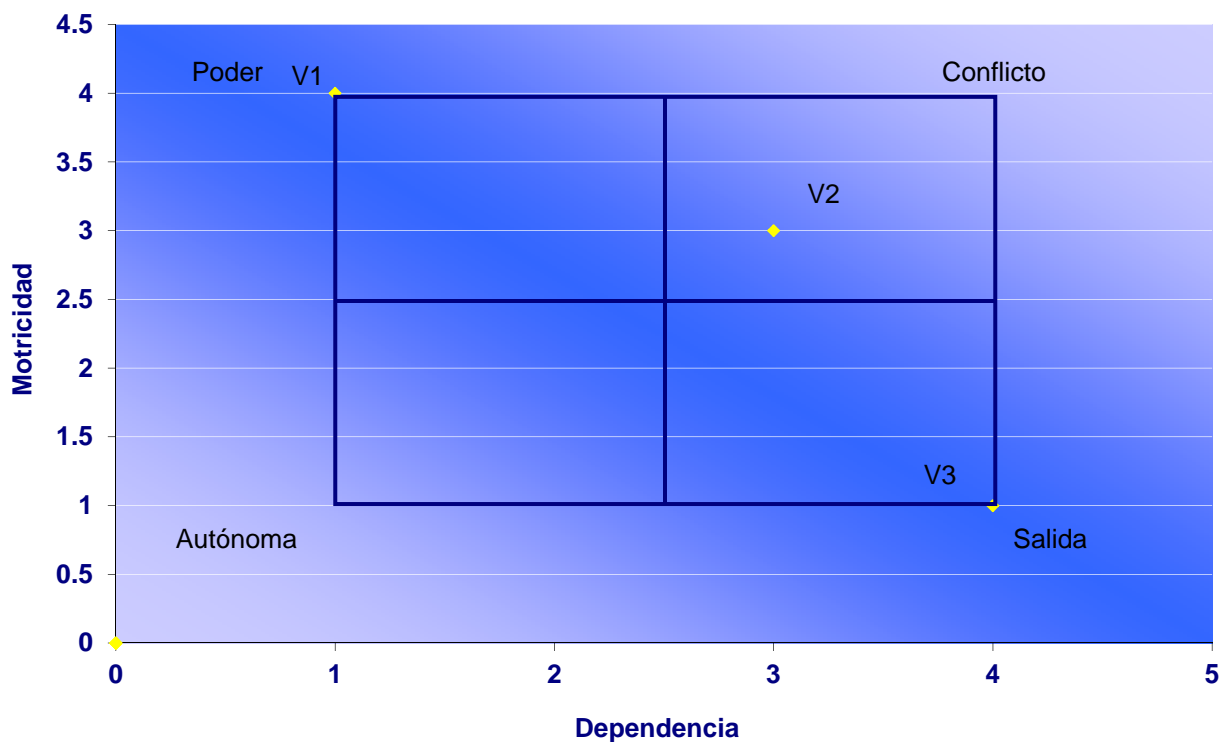
Grados	
	0 – nada
	1 – medio
	2 – alta

RESULTADO DE LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

Variable		Y	% Mot		% Dep		Motricidad	Dependencia	Ubicación
			X		X				
V1	Seguimiento y control	4	50.00	1	12.50		Motricidad	No Dependencia	Poder
V2	Capacitación anual	3	37.50	3	37.50		Motricidad	Dependencia	Conflicto
V3	Estructura operativa práctica	1	12.50	4	50.00		No Motricidad	Dependencia	Salida

Considerando lo anterior, se determina el peso de cada estrategia propuesta:

SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL



V6

V1	Seguimiento y control
V2	Capacitación anual
V3	Estructura operativa práctica

En la gráfica anterior, se observa que predomina la variable SEGUIMIENTO Y CONTROL, que actualmente se ve afectada por la debilidad reflejada en el tema de CAPACITACIÓN en la que se requiere trabajar para reducir la brecha entre una y otra variable, de tal forma que se logre ubicar a la capacitación como otra Variable de poder, lo cual no se ve afectado por la ESTRUCTURA OPERATIVA ACTUAL. Esto se traduce en una inversión focalizada con beneficios compartidos a todos los integrantes de dicha estructura.

CONCLUSIONES

Como en toda Organización, tras un proceso de Reestructuración se experimentan efectos en todos los niveles y ciertos aspectos operativos son clave para determinar qué tan apegadas están las líneas de acción hacia el logro de los objetivos establecidos o si la brecha entre lo real y lo planeado se hace presente, tomar las medidas correctivas de manera oportuna.

En el caso de estudio, se observó que los siguientes aspectos son los que han tenido mayor impacto en la productividad en el proceso de financiamiento de los proyectos aprobados y que la mayoría tienen más del 80% desembolsado:

- Establecimiento de relaciones fuertes con el Gobierno de México, reflejado en una mejor estructura entre Oferta y Demanda, enfocada a las necesidades reales del cliente y a los recursos disponibles del Banco.
- Posicionamiento de la imagen del BID a nivel Nacional, tanto en el Sector Público como en el Sector Privado, en cada uno de los sectores de trabajo del BID: Educación, Salud, Vivienda, Cambio Climático, Infraestructura, Seguridad Y Presupuesto basado en resultados.
- Como efecto de lo anterior, la demanda ha incrementado en un 95% para las diferentes líneas de financiamiento que ofrece en BID.
- Se tiene un total de 2,500 MDP destinado al financiamiento de Proyectos en México, lo que representa un incremento del 60% con respecto al año anterior.
- Reconocimiento del Capital Humano ante los retos de operación – contingencia
- Apertura para la creación de estrategias de recapitalización e incrementar la capacidad de financiamiento de manera oportuna y certera.
- Áreas de oportunidad en los aspectos técnicos y operativos para clientes Internos y Externos.
- Impacto en todos los recursos de la Representación: Humanos, Técnicos y financieros.
- Otorgar presupuestos de operación sobre bases hipotéticas, lejos de apegarse a la realidad de cada país.
- Se establecieron prioridades en el rubro de modernización de instalaciones para las representaciones como parte del posicionamiento del BID.
- La etapa de aplicación se desarrolló anticipadamente y sobre la marcha se han determinado áreas de oportunidad ubicando los pros y contras de cada realineación.

- A consecuencia del *Downsizing* la planilla de Staff actual, tuvo un alto impacto, por lo que actualmente el 80% del personal operativo y Administrativo de maneja por Outsourcing.
- Hoy en día se trabaja en el análisis de riesgo, lo que refleja una de las consecuencias del desarrollo anticipado de la Reestructuración.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

REINGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN, ENFOQUE SISTEMÁTICO PARA LA REVITALIZACIÓN CORPORATIVA

Lowenthal, Jeffrey

México, Panorama, 1995

325 pp.

BENCHMARKING PARA COMPETIR CON VENTAJA

Boxwell, Robert

España, McGraw-Hill, 1995

258 pp.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

Porter, Michel,

México, Vergara, 1991

196 pp.

PLANEACIÓN PROSPECTIVA, UNA ESTRATEGIA PARA EL DISEÑO DEL FUTURO

Miklos, Tomás; Tello Ma. Elena

México, Limusa, 1991

524 pp.

LA QUINTA DISCIPLINA

Senge, Peter

Barcelona, España, Garnica, 1996

452 pp.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

<http://www.iadb.org/>

<http://pnd.presidencia.gob.mx/>