

Auto-diagnóstico

Acerca del potencial para la implementación

Este auto-diagnóstico cubre los principales factores que influyen en el potencial de un sitio para implementar cambios, por lo tanto, su capacidad para gestionar de forma eficaz en un mundo que cambia rápidamente. Esta herramienta cualitativa nos recuerda a considerar varias facetas de la implementación. La primera tabla presenta sólo las preguntas y sin una descripción que podría sesgar las respuestas a las preguntas y la segunda tabla incluye los supuestos y la descripción para profundizar el debate. 04 2010

Pregunta

Relaciones comunitarias y compartimiento de poder

- ¿Hasta qué punto la organización **activamente involucra** a su comunidad de actores?
- ¿Cómo **colabora** la organización con otros actores interesados en el sitio?
- ¿Cuánto **comparte el poder** la organización con la comunidad de actores?
- ¿Cuánta **confianza, transparencia y un sentido de equidad** existen entre los actores de la comunidad?
- ¿Practica la organización el **co-manejo**?

Estructura organizacional y liderazgo

- ¿Qué tan **adaptativa** es la organización? ¿Con qué rapidez fluyen las ideas y conocimientos a través de departamentos y entre las organizaciones?
- ¿Qué tan **jerárquica** es la organización? ¿Esperan los líderes que los subordinados obedezcan o la gente puede crear nuevas ideas y acceder nuevas oportunidades para compartirlas?
- ¿Exponen los **líderes** sus debilidades y dudas, piden disculpas y comparten con su personal los problemas reales o ellos ocultan defectos tratando de parecer fuertes y sabios, no piden disculpas y dicen que todo está bien y bajo control? En resumen, ¿son auténticos y transparentes o manipuladores e indignos de confianza?
- ¿Las **conductas** deseables son obligadas e incentivadas externamente o la motivación de la gente proviene desde adentro?

Cultura de la organización y riesgo

- ¿Toma **riesgos** la organización que puedan amenazar las relaciones y privilegios existentes para poder manejar las condiciones cambiantes?
- Si alguien dentro de la organización comete un **error**, ¿lo oculta o lo usa el equipo como una oportunidad para aprender y mejorar?
- ¿Puede la gente **expresar con seguridad sus dudas y cinismo** durante reuniones o sólo se sienten seguros para compartirlas en la intimidad de baños o fuera de la oficina cuando el jefe no está?
- ¿Los **espacios de reuniones** están diseñados para reforzar el poder de los responsables o promover la comunidad y la participación de todos?
- ¿Todas las decisiones deberán justificarse en función de la ciencia o se admiten otras **clases de conocimiento** — espiritual, intuitiva, local, colectiva — como prueba?
- ¿Capacita la organización a su personal en las **habilidades de aprendizaje**, por ejemplo, la iluminación de supuestos, examinación de los modelos mentales, visualización, pensamiento sistémico, diálogo grupal, mantenimiento de múltiples perspectivas, y la escucha?

Planificación

- ¿Las **aprobaciones** prolongadas drenan la motivación de las personas y demoran la implementación, así desactualizando los planes?
- ¿Hay que tener planes **pulidos y publicados** para ser aceptables?
- ¿Qué tan claro y fácil es el **mecanismo o protocolo para actualizar** un plan? ¿Está ampliamente conocido este mecanismo?
- ¿La planificación se percibe como un **evento científico** de una sola vez que requiere de un plan nuevo cada 5–10 años o es un proceso continuo de adaptación y actualización?
- ¿Cuánto del proceso de planificación **controla la organización**?
- ¿Emplea la organización a **expertos técnicos externos** para levantar datos y planificar o aprovecha los conocimientos y actores locales para planificar?
- ¿Adhiere la organización a una **metodología** rígida y secuencial o promueve conversaciones significativas?
- ¿Los **incentivos** (financieros, prestigiosos, protocolarios) están orientados hacia la redacción de un plan o la implementación de un cambio?

Motivación y potencial para cambiar

- ¿**Protege** la organización su estructura, incentivos, y veteranos, incluso, a costo de su misión o se buscan nuevas maneras para modificar su forma para poder afrontar nuevos retos?
- ¿**Se preocupa** la organización realmente por la pobre eficacia de la planificación o cree que la no implementación sólo se debe a una falta de tiempo, dinero, personal, y datos?
- ¿Está comprometida la organización con la construcción de capacidades a largo plazo, aun cuando no sabe cómo hacerlo? ¿Tiene **paciencia disciplinada** o prefiere respuestas rápidas, baratas, fáciles y sin dolor?
- ¿Cuenta la organización con un **agente de cambio** que puede lidiar cambios?
- ¿Practica la organización el **manejo adaptativo**?
- ¿Utiliza la organización **herramientas de aprendizaje** (redes de aprendizaje, software para el manejo adaptativo, el diálogo grupal, conversaciones facilitadas, Gestión de Calidad Total, límites de cambios aceptables, las comunidades de prácticas, modelos de computadora, etc.)?
- ¿**Experimenta** la organización con la intención explícita de mejorar la práctica, no sólo generar nuevos conocimientos científicos?

Auto-diagnóstico

Acerca del potencial para la implementación

Este auto-diagnóstico cubre los principales factores que influyen en el potencial de un sitio para implementar cambios, por lo tanto, su capacidad para gestionar de forma eficaz en un mundo que cambia rápidamente. Esta herramienta cualitativa nos recuerda a considerar varias facetas de la implementación. La primera tabla presenta sólo las preguntas y sin una descripción que podría sesgar las respuestas a las preguntas y la segunda tabla incluye los supuestos y la descripción para profundizar el debate. 04 2010

Pregunta	Descripción
Relaciones comunitarias y el compartimiento de poder	
Supuesto principal	In a dynamic, impossible to completely understand, complex, and evolving world (DICE)* where change is accelerating, a single agency or actor can no longer implement alone any task beyond simple. Thus actors must work together as a community, pooling resources, mutually supporting each other, and co-creating new management structures and processes together in order to accomplish anything substantial. PUP demonstrates through healthy community development and engagement among its participants how a larger community might do the same.
¿Hasta qué punto la organización activamente involucra a su comunidad de actores?	High engagement leads to commitment and voluntary responsibility to implement co-created plans. Peter Block's 5 techniques for engagement include 1) group's continual modification of meeting space structure that supports community and common purpose, 2) full disclosure and the public expression of doubt, 3) putting real choice on the table, 4) balance between presentation and participation, and 5) new conversations based on different assumptions and ways of interacting.
¿Cómo colabora la organización con otros actores interesados en el sitio?	Collaboration depends on how the organization perceives its relation with other actors. Does it assume that the site is "mine" or "ours" with other community actors? Are other actors seen as untrustworthy threats? Are other actors seen as consumers of the organization's management decisions? Are all actors equal partners, collaborators, or co-creators? Or does the organization serve the greater community which is the true "owner" of the site?
¿Cuánto comparte el poder la organización con la comunidad de actores?	Power sharing and actor involvement range from simply informing the public of decisions the organization makes to requesting their opinions to involving them in some decision-making to recognizing them as full and equal partners.
¿Cuánta confianza, transparencia y un sentido de equidad existen entre los actores de la comunidad?	People build commitment and cooperate with those that they trust, those that they perceive as transparent in their intentions, and those who treat others fairly. Without these qualities, it is unlikely the community will work together to implement.
¿Practica la organización el co-manejo?	Co-management in general is when the government delegates management power to non-government organizations and communities. The degree can vary as per power sharing above.
Estructura organizacional y liderazgo	
Supuesto principal	An organization's structure reflects its values. Learning and

* A contrary worldview is PLUS: predictable, linear, understandable, and stable, the base assumptions for bureaucracies.

implementing organizations require specific structures often in conflict with traditional, bureaucratic organizations. Since PUP is not designed to change others' structure and leadership, it does seek an opportunity and people to establish a prototype learning team within a larger institution.	
¿Qué tan adaptativa es la organización? ¿Con qué rapidez fluyen las ideas y conocimientos a través de departamentos y entre las organizaciones?	As change accelerates in the world, organizations must restructure themselves to keep up. The more rigid the structure, the more bureaucratic, the more communication barriers between departments/subcultures, the less likely the organization can respond in time to such changes. Often it cannot change proactively and only changes reactively when forced through crisis.
¿Qué tan jerárquica es la organización? ¿Esperan los líderes que los subordinados obedezcan o la gente puede crear nuevas ideas y acceder nuevas oportunidades para compartirlas?	Bureaucracy requires stability and predictability where all parts interact like clockwork. Thus change and new ideas must be controlled and usually come from the top. New ideas in general destabilize because they imply system change and when they come from lower in the organizations, the hierarchy loses control. Thus bureaucracy values control over adaptability, survival over mission.
¿Exponen los líderes sus debilidades y dudas, piden disculpas y comparten con su personal los problemas reales o ellos ocultan defectos tratando de parecer fuertes y sabios, no piden disculpas y dicen que todo está bien y bajo control? En resumen, ¿son auténticos y transparentes o manipuladores e indignos de confianza?	Conventional organizations expect leaders to have the power to change organizations. This culture wants its leaders to be strong, wise, visionary, and adept at understanding and solving problems. Under these conditions, fallible human leaders feel compelled to hide their defects or else they will fall to the competition, be disgraced and replaced. They do what it takes to retain people's trust and faith, even when it damages the organization's ability to transform in the face of rapidly changing conditions. Learning organizations, however, see leaders as facilitators who promote the potential of their staffs to come together and continually redesign the organization. They take advantage of the knowledge and experience of upper managers, middle managers, and frontline workers.
¿Las conductas deseables son obligadas e incentivadas externamente o la motivación de la gente proviene desde adentro?	All organizations pursue desirable behaviors among their staff. Bureaucratic organizations use punishments and rewards based on the assumption that people will not act appropriately on their own and must be controlled. Learning organizations create conditions and relations where staff is motivated internally due to its sense of ownership, commitment, vision, and responsibility.
Cultura de la organización y el riesgo	
Supuestos principales While structure and culture highly interconnect, culture refers more to the rules and values that operate through people. Culture contains many assumptions, usually unspoken, that directly influence the organization's ability to learn and adapt. Culture includes both the management agency as well as political levels above and below. PUP tries to reach an organization's culture partly by modeling a learning culture itself and showing members there exist other ways to operate in a DICE World.	
¿Toma riesgos la organización que puedan amenazar las relaciones y privilegios existentes para poder manejar las condiciones cambiantes?	All change necessarily involves risk because re-alignment will alter relationships, privileges, and values. Learning organizations understand that risk is a natural part of learning and adapting. Bureaucratic organizations tend to resist risk or try to downplay it by avoiding necessary change, often focusing on additional training or other arguments that shift focus away from core — and painful — problems.
Si alguien dentro de la organización comete un error , ¿lo oculta o lo usa el equipo como una oportunidad para aprender y mejorar?	Bureaucratic organizations seek optimally functioning parts in their machine-like approach and high levels of quality control. They blame individuals for mistakes rather than the system in which individuals act. Learning organizations, however, see mistakes in the large context, see them as warning flags that the system needs adjusting. Thus, they embrace them as opportunities, as real-life experimental results. Just as in science, a "no" result is useful information. Rarely do individuals

	solely contribute to mistakes.
¿Puede la gente expresar con seguridad sus dudas y cinismo durante reuniones o sólo se sienten seguros para compartirlos en la intimidad de baños o fuera de la oficina cuando el jefe no está?	If people cannot safely say <i>no</i> then their yes has little meaning. Because organizations often compel workers to comply, they are not committed to implement and often sabotage the process in subtle ways. When people enjoy freedom of speech, they choose responsibility that comes with public opinion. When people are heard, they often feel co-creators and more committed to their designs.
¿Los espacios de reuniones están diseñados para reforzar el poder de los responsables o promover la comunidad y la participación de todos?	Through arrangement of chairs, banners on walls, who controls the microphone, table location, presence of plants, lighting, etc. people imbue spaces with messages about power and purpose. Thus space design can reinforce power relations or promote community and participation. Spaces are microcosms of the change we can expect and aspire to create.
¿Todas las decisiones deberán justificarse en función de la ciencia o se admiten otras clases de conocimiento — espiritual, intuitiva, local, colectiva — como prueba?	Conventional organizations are based on scientific principles and regard only one kind of knowledge as legitimate: empirical. They further believe that if something cannot be measured (usually quantitatively) it does not exist or at least is suspect. This belief negates other modes of understanding the world. Learning organizations, however, combine different modes with the belief that they offer better insights to managing change than empirical knowledge alone.
¿Capacita la organización a su personal en las habilidades de aprendizaje , por ejemplo, la iluminación de supuestos, examinación de los modelos mentales, visualización, pensamiento sistémico, diálogo grupal, mantenimiento de múltiples perspectivas, y la escucha?	Many organizations think that learning can be promoted through training in technical skills and conventional knowledge, through documenting lessons learned in final reports. They also regard annual work plans as the principal tools of implementation. They assume that college-educated people have learned to learn and carry out planned tasks. Thus organizations often do not dedicate budgets or training strategies that emphasize actual individual and team learning skills.
Planificación	
Supuesto principal How an organization regards planning reflects its understanding of the world and how change occurs. Planning, learning, and doing tightly interweave as strands in a DNA molecule, although organizations usually see them as separate processes. PUP share the former perspective of planning. Often however the perspective goes against rigid, conventional approaches to planning.	
¿Las aprobaciones prolongadas drenan la motivación de las personas y demoran la implementación, así desactualizando los planes?	Plan approvals often involve lengthy waits that sap motivation and allow plans to go out of date even before implementation. Approval may also convey the message that approving agencies do not trust the participatory process to generate acceptable results and consider themselves above it when retaining the final word.
¿Hay que tener planes pulidos y publicados para ser aceptables?	When plans are polished and published, they become very hard to update. When plans are perpetual drafts they can be easily modified to meet changing conditions.
¿Qué tan claro y fácil es el mecanismo o protocolo para actualizar un plan? ¿Está ampliamente conocido este mecanismo?	Bureaucratic and lengthy protocols to update plans may dissuade staff from updating plans. Thus, these documents go out of date and effectively become unimplementable.
¿La planificación se percibe como un evento científico de una sola	Plans can only be implemented if they are flexible enough for continual modification as conditions change around them. Conventional planning sees planning, nonetheless, as a one-time event requiring extraordinary funding with

vez que requiere de un plan nuevo cada 5–10 años o es un proceso continuo de adaptación y actualización?	the need to create a new plan when the old one expires. This practically guarantees that the plan goes out of date and loses relevance for management.
¿Cuánto del proceso de planificación controla la organización ?	Though organizations often laud participation, in reality, they often control much of the process: initiation, financing, design, facilitation, organization, invitation of participants, hiring of consultants, selection of venues, agenda setting, and publishing. This control is highly regarded by a bureaucracy but limits involvement and commitment of other actors.
¿Emplea la organización a expertos, técnicos, externos para levantar datos y planificar o aprovecha los conocimientos y actores locales para planificar?	Conventional planning highly values technical expertise and scientific data to get the “right” or “optimal” answer. Thus it often dedicates significant budget to hiring outside experts rather than take advantage of local knowledge. One cost of such experts is that involvement and ownership by local actors is limited.
¿Adhiere la organización a una metodología rígida y secuencial o promueve conversaciones significativas?	Planning is a facilitated conversation between actors to problem solve and co-create. Often conventional planners are so concerned with technical steps, staying on schedule and under budget that few or no opportunities arise for conversations that both strengthen community and deepen issues and solutions.
¿Los incentivos (financieros, prestigiosos, protocolarios) están orientados hacia la redacción de un plan o la implementación de un cambio?	When incentives support document creation, they do not encourage implementation of actions or change. Thus nicely published documents end on office shelves unimplemented.

Motivación y potencial para cambiar

Supuesto principal Though an organization may not have transitioned to a learning, adapting, implementing organization, if it is ready and willing, change flows more rapidly. On the other hand, if the organization guards contrary assumptions about the world, change at the moment could be impossible. In such a case PUP can do little to nothing to effect change, only produce another plan.

¿Protege la organización su estructura, incentivos, y veteranos, incluso, a costo de su misión o se buscan nuevas maneras para modificar su forma para poder afrontar nuevos retos?

Organizations concerned with protecting the status quo will unlikely be able to confront real problems, let alone adapt themselves to solve them. The first objective of many bureaucratic organizations is to survive at any cost.

¿Se preocupa la organización realmente por la pobre eficacia de la planificación o cree que la no implementación sólo se debe a una falta de tiempo, dinero, personal, y datos?

The organization must have some concern that there is a problem in the way that we plan otherwise it will not be motivated to change it. If it holds the conventional belief that non-implementation is simply a result of a resource lack, then logically there is no need to change structure, culture, or deeper assumptions about planning and managing.

¿Está comprometida la organización con la construcción de capacidades a largo plazo, aun cuando no sabe cómo hacerlo? ¿Tiene paciencia disciplinada o prefiere respuestas rápidas, baratas, fáciles y sin dolor?

An organization must have maturity and discipline to invest in long-term change and not give up when there are no immediate results. In fact, they should be aware of the “performance paradox” that when switching to new systems and skills, normally productivity drops as staff and systems adjust before rising again ideally beyond previous levels. Organizations often abandon change when things worsen instead of waiting out normal delays in performance improvement.

¿Cuenta la organización con un agente de cambio que puede lidiar cambios?

Studies show that organizations with a highly committed internal champion of a new idea increases dramatically chances that the new idea takes root. That person must be connected and knowledgeable enough about the organization and dedicated enough to carry the idea through inevitable resistance it will encounter.

¿Practica la organización el manejo adaptativo?

Adaptive management is a learning approach to experimenting, monitoring results, and integrating results into project design. Managers often see it only in scientific terms, but it can go much deeper. If an organization understands the concept, that alone is a big step beyond those unfamiliar with the cyclical nature of learning.

¿Utiliza la organización herramientas de aprendizaje (redes de aprendizaje, software para el manejo adaptativo, el diálogo grupal, conversaciones facilitadas, Gestión de Calidad Total, límites de cambios aceptables, las comunidades de prácticas, modelos de computadora, etc.)?

The use of learning tools indicates an organizational awareness of the role of learning in an organization and that learning is more than just identifying lessons learned in project final reports.

¿Experimenta la organización con la intención explícita de mejorar la práctica, no sólo generar nuevos conocimientos científicos?

Organizations that experiment in order to improve practice (not just generate new scientific knowledge) accept the inherent risk in trying something new. They also realize that no change can come about successfully without experimentation, an essential ingredient to learning and improvement.