



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
ACTUALIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y
OBJETIVOS DEL IPN

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

CARMEN ISABEL GÓMEZ MARTÍNEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, julio 2017

DEDICATORIA

A ti Omar Simón, porque son muchos los caminos que amorosamente hemos transitado juntos, entre ellos los académicos, allí nos conocimos y recorriéndolos seguimos creciendo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, la Virgen, las ánimas benditas y San Judas Tadeo que siempre nos acompañan y protegen.

A mis Padres, mi ejemplo, mi orgullo, mi fortaleza, quienes siempre me impulsan a ir por más.

A los Profesores de la Especialización en Desarrollo Organizacional, especialmente a William Medina, gracias por no escatimar esfuerzos para mostrarnos siempre las múltiples vías para obtener los mejores resultados, por compartir su conocimiento y experiencia.

Al Instituto de Previsión del Niño: Doña Betty, Don Eduardo, Bernardo, María Beatriz y todos los colaboradores, por abrirnos sus puertas, por regalarnos parte de ese amor que durante tanto tiempo han brindado a nuestros niños, los vientos cambiarán y el rumbo se corregirá.

A mis estimadas Marlyn y Yazumi, por formar un verdadero equipo, no podríamos haber encontrado mejores compañeras en este viaje.

A todos quienes de una u otra manera pusieron su grano de arena para ayudarme a alcanzar esta meta.

Constancia, perseverancia, paciencia, estructura, estrategia, apoyo incondicional, equilibrio, fortaleza y amor, puedo resumirlas en un nombre: Omar Simón, gracias por tanto.

Índice de Contenido

RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I.....	10
1.- El Problema de Investigación.....	10
1.1.- Planteamiento del problema.....	10
1.2.- Justificación de la investigación.....	12
1.3.- Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1.- General.....	14
1.3.2.- Específicos.....	14
CAPITULO II.....	16
2.- Marco Organizacional.....	16
CAPITULO III.....	17
3.- Marco Teórico y Referencial.....	17
3.1.- Antecedentes de la investigación.....	17
3.2.- Bases teóricas.....	18
3.2.1.- Matriz DOFA o FODA.....	18
3.2.2.- Misión.....	21
3.2.3.- Visión.....	22
3.2.4.- Valores.....	22
3.2.5.- Objetivos.....	23
3.2.6.- Aprendizaje organizacional.....	24
3.2.7.- Andragogía.....	24
3.2.8.- Diseño instruccional.....	25
3.2.9.- Aprendizaje experiencial.....	25
CAPITULO IV.....	27
4.- Metodología.....	27
4.1.- Tipo y diseño de la investigación.....	27
4.1.1- Tipo de investigación según su finalidad.....	27
4.1.2.- Según la fuente de los datos trabajados.....	27
4.1.3.- Según sus objetivos.....	28
4.1.4.- Según el momento de recolección de datos.....	28
4.2.- Proyecto factible.....	28
4.3.- Técnicas e instrumentos.....	29
4.4.- Técnicas de análisis.....	30
4.4.1- Técnicas de análisis de entrada.....	30
4.4.2.- Técnicas de análisis de salida.....	32
4.4.3.- Población y muestra.....	32
4.5.- Operacionalización de las variables.....	34
4.6.- Procedimiento seguido.....	40
4.6.1.- Fase 1: Análisis.....	40
4.6.2.- Fase 2: Diseño.....	42
4.6.3.- Fase 3: Desarrollo.....	43

4.6.4.- Fase 4: Implantación.....	44
4.6.5.- Fase 5: Evaluación.....	44
CAPITULO V.....	45
5.- Desarrollo de la Propuesta.....	45
5.1.- Resultados esperados.....	45
5.2.- Factibilidad.....	46
5.2.1.- Económica.....	46
5.2.2.- Técnica.....	46
5.2.2.- Humana.....	46
CAPITULO VI.....	47
6.- Conclusiones y Recomendaciones.....	47
6.1.- Conclusiones.....	47
6.2.- Recomendaciones.....	48
7.- Referencias.....	49
8.- Anexos.....	53

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1: Pensamiento Estratégico (W. Medina, 2004).....	21
Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	34

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Título de la investigación: Programa de intervención organizacional para la actualización de los conceptos de misión, visión, valores y objetivos del IPN

RESUMEN

Autor: Carmen I. Gómez Martínez.
Asesor: William Medina Quero.

La investigación se desarrolló en una institución sin fines de lucro orientada a la prestación del servicio médico asistencial dirigida a la población infantil perteneciente a familias de escasos recursos (IPN). Partiendo de los resultados obtenidos en el estudio diagnóstico previo se adoptó como objetivo general de la investigación diseñar un programa de intervención organizacional para actualizar los conceptos de misión, visión, valores y objetivos del IPN.

Siguiendo el planteamiento de Antonio Francés sobre el pensamiento estratégico, los nuevos conceptos sentarán las bases para que la institución pueda responder adecuadamente a las demandas actuales de su entorno interno y externo.

Bajo la modalidad de proyecto factible dentro de la investigación desarrollo y siguiendo la metodología del diseño instruccional, se diseñó un programa de talleres dirigidos a una comisión conformada por miembros de la Junta Directiva de la institución.

Como resultado de la aplicación del programa se obtendrán los conceptos actualizados de misión, visión, valores y objetivos que deberán ser sometidos a aprobación por parte de la plenaria de la Junta Directiva y para los cuales se planteará un programa de difusión posterior al resto de los miembros del IPN.

Palabras clave: actualizar, misión, visión, valores, objetivos, institución sin fines de lucro, médico asistencial, proyecto factible.

INTRODUCCIÓN

La dinámica del entorno actual demanda un tipo de respuesta que obliga a las organizaciones a mantenerse en constante evaluación, las Instituciones sin fines de lucro no escapan a esta realidad, deben operar de manera tal que se satisfaga el nivel de expectativas de los grupos de interés relacionados (beneficiarios, voluntarios, miembros, patrocinantes, entre otros).

...cada vez existe mayor conciencia entre los equipos directivos y gestores de las ONL de que los valores de solidaridad que inspiran su orientación, si bien referencia clave de la idiosincrasia de estas organizaciones, no son en absoluto suficientes para garantizar una acción social de calidad, si no van acompañados de la utilización sistemática de herramientas de gestión orientadas a la consecución de resultados. (Cámara, Berzosa y Corrêa, 2005, p.10).

El IPN es una institución sin fines de lucro, fundada en 1979, con la finalidad de “atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos”, propósito a partir del cual formuló una serie de programas para cumplir con los objetivos planteados en ese momento. En la actualidad, los servicios ofertados difieren significativamente de los establecidos en su origen, esto sumado a la intención de sobrevivir y mejor aún, crecer como organización, ha motivado a la Junta Directiva a plantearse la necesidad de “repensar” la Institución.

En el estudio diagnóstico previo se encontró que la misión, la visión y los valores no están definidos de forma explícita, razón por la cual se propuso la revisión y actualización de estos conceptos, así como el establecimiento de los objetivos en función de los mismos, previa revisión de las fortalezas, debilidades y oportunidades de la Institución. Los nuevos conceptos le permitirán al IPN adaptar su respuesta a las demandas actuales de su entorno interno y externo.

Para la consecución de este objetivo se diseñó un programa de intervención organizacional bajo la modalidad investigación desarrollo y más

específico de proyecto factible, el presente trabajo especial de grado se estructura en seis (6) capítulos, a saber:

Capítulo 1 donde se aborda el problema de investigación, su planteamiento, justificación y los objetivos.

El capítulo 2 trata sobre el marco organizacional del IPN.

En el capítulo 3 se desarrolla el marco teórico referencial conceptual, así como los antecedentes de la investigación.

El capítulo 4 presenta la metodología de trabajo, el tipo y diseño de la investigación y las técnicas e instrumentos a utilizar, las técnicas de análisis a utilizar, la población y muestra, la operacionalización de las variables y el procedimiento a seguir.

En el capítulo 5 se detallan los resultados esperados de la aplicación del programa, así como su factibilidad técnica, económica y humana.

Finalmente, en el capítulo 6 se encuentran las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

CAPITULO I

1.- El Problema de Investigación

1.1.- Planteamiento del problema

El IPN fue fundado en 1979, con la finalidad de “atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos”.

A un año de su fundación contaban con 10 mil niños afiliados, beneficiarios de los diferentes programas entre los que se destacan: el médico asistencial, el educativo orientado a la formación de los padres y las familias, un programa de proveeduría que principalmente permitía la adquisición de ropa y útiles escolares a bajo costo, apoyados por el programa de voluntariado.

En la actualidad se limita al programa médico asistencial para el cual ya no es necesaria la afiliación y la atención se ha extendido no solo a los niños sino a los adultos relacionados. Cuenta con tres sedes propias en Caracas (Catia, As de Oro y Petare).

Entre los meses de abril y julio 2016 se llevó a cabo un estudio diagnóstico en el IPN con la finalidad de evaluar la vigencia de su misión, visión, valores y objetivos con los siguientes resultados:

En cuanto a la misión, aunque no existe la definición conceptual, se determinó que la razón de ser inicial del Instituto planteó en torno a la atención integral de los niños en cuanto a sus condiciones sociales, morales, intelectuales y de prevención de riesgos, para lo cual se diseñaron una serie de programas que actualmente no están activos y en donde destaca la relevancia que tuvo el programa de voluntariado para su funcionamiento. Es en este punto donde se presenta la mayor brecha entre las demandas actuales del entorno y la respuesta que brinda el Instituto.

En la investigación previa, no se encontró un planteamiento formal de la visión del Instituto establecida como un concepto, si algunos datos sobre

proyectos de crecimiento, es precisamente en esta área donde se presentan mayores discrepancias entre la percepción que tienen los miembros de la Institución, algunas respuestas señalan no conocer en absoluto la visión de la Institución. Con respecto a los valores, estos están determinados por la razón social de la institución pero sin ser precisos en su definición como valores institucionales.

En consecuencia, ¿se deben actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos para adecuarlos a las demandas actuales del entorno interno y externo de la Institución? En reunión conjunta con la Junta Directiva del IPN se acordó la necesidad de tomar acciones para dar respuesta a este planteamiento.

En conclusión se determinó que los conceptos de misión, visión, valores y objetivos existen a pesar de no encontrarse declarados formalmente y es lo que de alguna manera ha permitido a la organización mantenerse en funcionamiento durante 37 años. La misión y los objetivos están vigentes debido a que las necesidades por las cuales nacieron aún se encuentran presentes en la comunidad. La proyección a futuro (visión), que en algún momento planteó la Institución no se ha alcanzado y no es conocida por algunos miembros de la organización. Finalmente los valores se definen a través del patrón conductual de los miembros de la Institución y no como conceptos explícitos.

Por esta razón se planteó la necesidad de revisar estos elementos, para conducir posteriormente a su actualización en función de la respuesta que debe dar el Instituto ante las demandas actuales de su entorno, así como realizar la declaración formal y divulgación de los nuevos conceptos.

Posterior a la reunión de determinación de los objetivos de cambio, debido a la insostenibilidad económica, la Institución inició un “cierre temporal

indefinido”, razón por la cual se asumió la modalidad de proyecto factible para esta investigación.

1.2.- Justificación de la investigación

Una matriz estratégica está integrada por una serie de definiciones de largo plazo que permiten establecer el rumbo que desea llevar la empresa, es por ello que la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores añadiendo además los fines y objetivos de la organización (Francés, 2006).

Definir con claridad y precisión la razón de ser de una organización permite su desempeño eficiente con el consecuente logro de las metas planteadas. Si la Misión no es definida correctamente por los líderes de las organizaciones, y no es explicada y compartida con los miembros de la organización, puede afectarse el desempeño y los resultados se desvían de la visión que han proyectado de cara al futuro.

De forma similar, para que esa visión de futuro guíe el desempeño organizacional, debe estar explícitamente definida, ser retadora pero alcanzable en un periodo previamente determinado y además ser conocida por todos los miembros de la organización.

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (Francés, 2006, p. 23).

Para Francés (2006), la misión, la visión, los objetivos y los valores, son conceptos que la mayoría de las organizaciones logran emprender y adoptar convirtiéndose en un gran reto al difundirlos ente sus colaboradores. Estos conceptos se transforman en el motor que conduce a la organización a alcanzar la excelencia y el cumplimiento de todos sus objetivos.

Según Palafox (2003), el diseño a futuro de la empresa empieza con un primer paso referido a la declaración de su visión, misión y valores. La dirección general es responsable de la correcta definición de estos elementos. La visión empresarial es la clave que impulsa este desafío en el largo plazo.

Para Serna (2003, c.p. Palacios, G. 2009), la filosofía de toda empresa debe contar con una visión del dueño o director, y a partir de esta, generar de una manera conjunta de preferencia con todo el personal una misión que ayude a concretar en el largo plazo dicha visión.

Los valores apoyan las decisiones en cuanto a aquello que es ético y que es moral, porque aun sin valores se pueden conjugar la visión y la misión, pero no estarán dentro de la normatividad, legalidad y moralidad, los valores ayudan a encauzar los objetivos y acciones acorde con lo moral y ético, evitando posibles desviaciones.

Como Peter Senge (1990), menciona “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se convierten en visiones compartidas, permeadas en una organización. Lo que ha hecho falta es una disciplina para transformar una visión individual en una visión compartida”.

Para transformar la misión y los valores en acciones y tener medidores organizados se necesita actuar en cuatro diferentes campos:

- Definir las acciones y comportamientos esperados de misión y de cada valor.
- Definir los indicadores de medición de cada acción y comportamiento esperado.
- Comunicar acciones y comportamientos esperados y sus indicadores de medición.
- Evaluar periódicamente dichos indicadores y retroalimentar.

Los indicadores proporcionan un marco de trabajo, un lenguaje, para comunicar la misión y los valores; utilizando mediciones se informa a los colaboradores sobre los impulsores de éxitos actuales y futuros.

El funcionar bajo procesos instaurados básicamente por la tradición no es suficiente para mantenerse y más aún, crecer como institución, por esta razón se pretende darle un reimpulso a la misma manteniendo su “esencia”, lo que conlleva la necesidad de adecuar su planificación estratégica, en consecuencia, la Junta Directiva del IPN se ha planteado la necesidad de revisar y actualizar sus conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos que le permita al Instituto alcanzar el nivel funcional y operativo requerido para responder a las demandas actuales, cuyos objetivos puedan ser similares a los planteados en su nacimiento, aunque reconociendo las variaciones del entorno venezolano actual (político, económico y social), ante los cuales se deba responder de forma diferente.

A pesar del cierre de la Institución y en función de su planteamiento como temporal, la Junta Directiva sostiene la viabilidad de la ejecución de este programa, por esta razón se adoptó la modalidad de proyecto factible cuya aplicación, cuando así lo decida el instituto, resultará en la definición de los nuevos conceptos de misión, visión, objetivos y valores de la Institución.

1.3.- Objetivos de la investigación

1.3.1.- General

Diseñar un programa de intervención organizacional para actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN.

1.3.2.- Específicos

- Identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, provenientes del entorno interno y externo de la Institución.

- Revisar los conceptos y significados de la Misión, la Visión y los Valores de la Institución.
- Definir los nuevos conceptos de la Misión, la Visión y los Valores del IPN.
- Establecer los Objetivos derivados de los nuevos conceptos de Misión, la Visión y los Valores de la Institución.
- Proponer un programa para la difusión de los conceptos actualizados de la Misión, Visión, Valores y los Objetivos del IPN.

CAPITULO II

2.- Marco Organizacional

El IPN es una Asociación Civil, sin fines de lucro, creada en 1979, con la finalidad (según lo indicado en sus estatutos), de “atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos”.

Con el objetivo principal de asegurar medios idóneos de previsión para cubrir adecuadamente, y en cuanto le resulte posible, la más amplia cobertura de riesgos de la población infantil. Para tal fin el Instituto procurará:

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales del niño.
- Promover y participar, directa o indirectamente, en la creación de sistemas de protección socio-económicas que garanticen de modo eficiente el desarrollo integral, familiar y social del niño.

Para el IPN, la superación de la marginalidad social se enfocará a través de la participación en cuatro líneas de acción: educación, coordinación institucional, organización e investigación.

Sin embargo, en la actualidad, el servicio se limita al área médico asistencial y de apoyo en el área educativa a través de la atención psicopedagógica. Sus beneficiarios son principalmente niños y adolescentes, pero reconocen que la atención se ha extendido a cualquier miembro de la comunidad que la solicite sin verificación previa de la condición económica o social del usuario.

CAPITULO III

3.- Marco Teórico y Referencial

3.1.- Antecedentes de la investigación

1. Diseño y definición de la misión, visión y valores del Instituto Universitario de Seguros. 2010. Autor: Angel Marín Rojas. Tesis para optar por el título de especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

El Instituto Universitario de Seguros se propuso definir su Misión, Visión y Valores, en función de lograr delimitar los propósitos de la organización, identificando con claridad sus metas, las estrategias para alcanzarlas y los valores sobre los cuales se sustenta su actuación en el mercado y en el contexto interno. Bajo el marco de la investigación-acción se empleó como metodología, el diseño y desarrollo de un taller para la definición de estos conceptos.

Objetivo general: Desarrollar la misión, visión y valores del IUS, con el fin de contar con un plan estratégico dirigido a canalizar todos los esfuerzos de la organización en la consecución de sus objetivos.

2. Actualización de la misión, visión y valores de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela. 2014. Autor: Amira Parra. Tesis para optar por el título de especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

Se plantea la actualización de los enunciados de misión, visión y valores como punto de partida de un proceso de renovación de su imagen institucional, con el fin de captar mayor número de patrocinantes y estimular a sus miembros a continuar formando parte de ella.

Objetivo general: Actualizar la misión, la visión y definir los valores de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela con el propósito de fortalecer su imagen organizacional.

3.2.- Bases teóricas

Según Francés (2006), el concepto de estrategia tiene su origen en el campo militar, aplicado a la planeación y conducción de combates, los objetivos se encuentran claros, pero no así los medios y los resultados, los cuales están sometidos a la incertidumbre.

Cuando existe plena certeza de los medios para alcanzar los objetivos no es necesario la estrategia, pero regularmente en las organizaciones, no existe tal certeza por lo que requieren evaluar las combinaciones de medios a emplear (estrategia) para alcanzar los objetivos propuestos.

Para Burgwal y Cuéllar (1999, c.p. García, 2013), la planificación estratégica es una herramienta que les permite a las organizaciones, instituciones y comunidades diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, sobre su quehacer actual y futuro, para responder con el máximo de eficiencia y calidad a los cambios y demandas del entorno y además proponer y concretar las transformaciones que el mismo entorno requiera.

3.2.1.- Matriz DOFA o FODA

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (Francés 2006, p. 23).

Entre las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica se encuentra la Matriz DOFA (Wehrich 1982, c.p. Francés "006), también conocida como FODA según el orden en que se establezcan sus elementos (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Las fortalezas son los aspectos internos de la organización que pueden influir positivamente. Las debilidades son aspectos internos de la organización que pueden influir negativamente. Las oportunidades son situaciones externas

a la organización que pueden influir positivamente y finalmente las amenazas son situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente. (Cámara, Berzosa y Corrêa, 2005). Esta técnica de análisis:

...es útil para conocer y seleccionar aquellos aspectos más relevantes de la organización sobre los cuales fundamentar posteriormente el ejercicio de la planificación, de forma que se potenciarán aquellas estrategias principalmente basadas en las fortalezas y oportunidades, que limiten las debilidades y neutralicen las amenazas del entorno (p.89).

Miles y Snow (1978, c.p. Francés, 2006), proponen que a partir del análisis de la Matriz se pueden establecer las siguientes estrategias organizacionales:

- Estrategias ofensivas: a partir de la combinación de las oportunidades con las fortalezas.
- Estrategias adaptativas: resultan del hecho de enfrentar las oportunidades teniendo en cuenta las debilidades de la organización.
- Estrategias reactivas: las amenazas que se enfrentan a partir de las fortalezas.
- Estrategias defensivas: las amenazas enfrentadas con debilidades.

Según Cámara, Berzosa y Corrêa (2005), son siete las fases del proceso de planificación estratégica dentro de una organización o institución sin fines de lucro, a saber: preparación del proceso, definición de la Misión y Visión, análisis diagnóstico de la situación actual, establecimiento de objetivos y estrategias, plan de acción e implantación, diseño del sistema de seguimiento y evaluación, finalmente la redacción del plan estratégico.

El estudio diagnóstico realizado en el IPN se corresponde con la etapa del análisis y diagnóstico de la situación actual, los resultados del diagnóstico y el consecuente objetivo de cambio propuesto coinciden con el planteamiento de Cámara, Berzosa y Corrêa (2005), que en esta etapa puede surgir la

necesidad de revisar y replantear los conceptos de misión, visión, valores y objetivos de la Institución.

Este proceso se realizará bajo el marco del modelo teórico de pensamiento estratégico de Antonio Francés (2006) quien establece un modelo tipo cascada en tres grandes niveles, a saber:

El nivel estratégico cuya función exclusiva corresponde a la **Planeación** la cual establece hacia donde irá la organización en el largo plazo, a través de la Misión o propósitos de la organización, su filosofía de gestión, su visión, los objetivos estratégicos, así como las políticas y estrategias organizacionales.

El nivel funcional mediante la Dirección Funcional que permite establecer los objetivos a mediano plazo, a través de los planes y programas.

Finalmente **el Nivel Operativo**, donde se desarrolla la consecución de las metas mediante sistemas de **Control** a través de la aplicación de normas, procedimientos y tareas a corto plazo.

El modelo establece una secuencia descendente desde el Nivel Estratégico y la Planeación a largo plazo, hasta el Nivel Operativo y de control a corto plazo.

Para la consecución de los objetivos planteados en este programa de intervención de cambio, se tomará como referencia el nivel estratégico del modelo, asociado a la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Institución.

A continuación se aprecia la representación gráfica del modelo, adaptación realizada por Medina, (2004):

Pensamiento Estratégico



Figura 1: Pensamiento Estratégico (W. Medina, 2004)

3.2.2.- Misión

Francés (2006), establece que la misión es la “definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación” (p. 40). “Es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercado, cobertura geográfica y formas de competir descritos de modo breve y conciso” (p.41).

Para Cámara, Berzosa y Corrêa (2005), “el enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia” (p.78). La misión debe contener tres elementos principales: el propósito de la organización, los ámbitos de actuación clave y los destinatarios o usuarios de los programas o servicios que proporciona la organización.

3.2.3.- Visión

La Visión es la “ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (Francés, 2006, p.46). La visión también puede representar ese gran objetivo a mediano o largo plazo hacia donde se dirigen los esfuerzos de las organizaciones. Para Francés la Visión se puede medir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance territorial.

Por su parte Cámara, Berzosa y Corrêa (2005), consideran que la visión “trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización” (p. 84). Su enunciado debe elaborarse de forma ambiciosa y atractiva que represente un desafío para la organización siendo motivante para el personal en su trabajo diario, pero sin dejar de ser realista, de fácil comprensión y además conocida y compartida por todos.

3.2.4.- Valores

Cámara, Berzosa y Corrêa (2005), plantean que en algunos casos los valores se pueden incluir en el enunciado de la misión, junto con los principios y creencias. Señalan que algunos autores alegan que:

Toda organización responde a una serie de principios que la guían y que lo que caracteriza a las entidades sin ánimo de lucro no es la mera existencia de esos valores sino lo que los mismos encarnan y su compromiso de transformación social (p.79).

Coinciden con Francés (2006) en que los valores forman parte de la cultura organizacional, estableciendo un marco ético-social para guiar sus acciones y el comportamiento de sus miembros. Ya no basta con el simple cumplimiento de las leyes, la sociedad demanda que las organizaciones tenga un accionar acorde a valores socialmente aceptables, están constantemente sometidos a los cambios en la expectativa del entorno, por lo que los valores corporativos pueden evolucionar constantemente.

3.2.5.- Objetivos

Son “estados o situaciones que se desean alcanzar” (Francés, 2006). Para el autor, en principio todos los objetivos son personales, en las organizaciones prevalecen los objetivos personales de sus directivos o de quienes controlan la empresa, estos objetivos no son necesariamente explícitos, pero ejercen una gran influencia en los planteamientos de los objetivos corporativos, los cuales son compartidos por los miembros de una organización o parte de ella.

Francés (2006), distingue objetivos de fines, estos “son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores” (p. 38). Existen fines últimos, son los que constituyen un fin en sí mismo, y fines instrumentales, que contribuyen a la consecución de los fines últimos. Para diferenciar uno de otro basta con preguntarse si se está dispuesto a sacrificar el logro de otros fines para alcanzarlo, si la respuesta es positiva se trata entonces de un fin último.

Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos...la misión y visión se van desagregando en objetivos estratégicos o globales...la construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los objetivos más operativos que se ubican en los inferiores (Cámara, Berzosa y Corrêa, 2005, p. 107).

3.2.5.1.- Objetivos S.M.A.R.T.

La metodología SMART para definir objetivos fue ideada por George T. Doran (1981), utilizando la palabra SMART (inteligente) como acrónimo.

Déjenme sugerir, sin embargo, que cuando se trata de escribir objetivos efectivos, funcionarios corporativos, gerentes y supervisores solo tienen que pensar en el acrónimo SMART. Idealmente hablando, cada objetivo de una corporación departamento o sección deben ser: Específico (Specific) – un área específica de mejora. Medible (Measurable) – cuantificable o por lo menos sugerir un indicador de progreso. Asignable (Assignable) – Especificar quien lo va a realizar.

Realista (Realistic) – Determinar qué resultados pueden lograrse realistamente, con los recursos disponibles. Con tiempo determinado (Time-related) – Indicar cuando el resultado puede ser alcanzado. (Doran, 1981)

3.2.6.- Aprendizaje organizacional

Cummings y Worley (2007), proponen un tipo de intervención organizacional transformacional, que implica la administración del aprendizaje y del conocimiento, adquirir y utilizar el conocimiento para cambiar y mejorar de forma continua. Implica el aprendizaje organizacional que aumenta la capacidad de generar ideas y la organización del conocimiento para mejorar el desempeño. “Ambos procesos resultan indispensables en un entorno tan cambiante y complejo como el actual. Inspiran la renovación estratégica y permiten adquirir y aplicar el conocimiento con mayor rapidez y eficiencia que los rivales, lo cual da una ventaja competitiva sostenida” (p.497).

El aprendizaje organizacional no solo se establece a través de sistemas tecnológicos como los recientes algoritmos o manejadores de grandes datos, conlleva el entrenamiento de sus miembros en el conocimiento básico que le permita analizar la información de manera eficiente. Los colaboradores de las organizaciones pueden poseer características muy diversas, pero en general coinciden en que son adultos, por ello se plantea la consideración de la andragogía dentro de este proceso.

3.2.7.- Andragogía

La Andragogía ofrece los principios fundamentales que permiten el diseño y conducción de los procesos docentes más eficaces, en el sentido que remite a las características de la situación de aprendizaje, y por tanto, es aplicable a diversos contextos de enseñanza de adultos, como por ejemplo: la educación comunitaria, el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones y la educación universitaria. (Knowles y cols 2001 c.p. Caraballo 2006, p.191).

La andragogía se diferencia de la pedagogía en que sí considera las características propias de la edad para la educación, así toma en

consideración el perfil biológico, psicológico y social del sujeto de aprendizaje: el adulto. Sus principios se orientan a la función activa del estudiante a través de la revelación del conocimiento a partir del análisis, permitiendo el desarrollo de competencias cognitivas y metacognitivas que le permitirán generalizar el conocimiento adquirido para utilizarlo en otras situaciones (Alonzo, 2012).

3.2.8.- Diseño instruccional

El diseño instruccional es:

...un proceso sistemático del desarrollo de especificaciones instruccionales que aseguran su calidad a partir de las teorías de aprendizaje y de la instrucción. Proceso en el que se analiza las necesidades del estudiante, las metas y el desarrollo que será realizado sistemáticamente al conocer las necesidades previas. Incluye el desarrollo de material instruccional y de actividades así como de la evaluación de la instrucción y de las actividades de aprendizaje (Brown y Green, 2001pp.5-6, c.p. Ulate, 2011).

Dentro del diseño instruccional existen diversos modelos, para este programa se considerará el modelo ADDIE que, según Yukavetsky (2203), es comúnmente utilizado en el diseño de la instrucción tradicional y se compone de las siguientes fases: Análisis, diseño, desarrollo, implantación y evaluación. Los modelos de DI se pueden utilizar para producir módulos de lecciones, cursos de currículo universitario y cursos de adiestramientos variados para el campo laboral, entre otros.

Se considerará el enfoque andragógico del aprendizaje, sumado al diseño instruccional como técnica para el desarrollo de los diversos componentes y el taller como método para la difusión de los contenidos instruccionales.

3.2.9.- Aprendizaje experiencial

La teoría del aprendizaje experiencial (Kolb 1984, 1999 c.p. Martín y Rodríguez, 2003), señala que para que un aprendizaje sea óptimo debe trabajar la información utilizando cuatro tipos de habilidades, a saber:

1. Conceptualización abstracta o generalización: (aprender pensando) a través del análisis lógico y sistemático de teorías, cosas o símbolos a través de estrategias como lecturas teóricas, estudios de casos y ejercicios reflexivos.
2. Experiencia concreta: (aprender experimentando): poniendo en práctica su propio criterio ante experiencias o situaciones nuevas.
3. Observación reflexiva: (aprender reflexionando) utilizando diferentes puntos de vista se reflexiona de forma objetiva sobre la experiencia.
4. Experimentación activa: (aprender haciendo), la habilidad de resolver problemas o tomar decisiones a partir de las teorías y a través de la participación activa en tareas o discusiones en grupo.

CAPITULO IV

4.- Metodología

4.1.- Tipo y diseño de la investigación

4.1.1- Tipo de investigación según su finalidad

La investigación es aplicada “si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción” (Sabino, 1993, p.18 c.p. García 2013). Por su parte Vieytes (2004), plantea que la investigación aplicada se interesa por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de aplicación práctica, sea esta en economía, política o social, busca conocer para transformar. El planteamiento de esta investigación se fundamentó en la resolución de un problema práctico en la organización que le permitirá avanzar hacia la definición de su planificación estratégica.

Se diseñó un programa de intervención de cambio para la revisión y replanteamiento de los conceptos de misión, visión, valores y objetivos de la Institución a través de un proyecto factible, lo cual se ajusta a la definición de investigación y desarrollo planteada por Valarino, Yaber y Cemborain (2010) “tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización (investigación), para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse a ella (desarrollo)” (pp. 70-71).

4.1.2.- Según la fuente de los datos trabajados

Vieytes (2004) plantea que clasificar la investigación en primaria o secundaria permite diferenciar los estudios según el contacto que el investigador tendrá con las fuentes de información: personas, objetos, documentos, entre otros.

“La investigación primaria es toda aquella cuyos datos son recolectados en forma directa por el investigador en la realidad, mediante el trabajo concreto de recolección realizado por él mismo y su equipo” (Vieytes, 2004, p.115)

Los datos que dieron origen a la investigación se recolectaron de forma directa por el investigador a través de los miembros y documentos de la Institución por lo cual se trata de una investigación primaria.

4.1.3.- Según sus objetivos

“La investigación descriptiva busca obtener un perfil del objeto de estudio... Elabora una especie de mapa del objeto y nos permite, además de conocer el atributo que hemos medido, predecir, aunque sea en un mínimo grado, el comportamiento del objeto” (Vieytes, 2004)

Según Danhke (1989 c.p. Hernández, Fernández, Baptista, 2003) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómenos que se someta a un análisis” (p.117).

La investigación partió de la medición realizada a las variables de estudio dentro de la Institución: misión, visión, valores y objetivos, lo que permitió describir el fenómeno o el problema.

4.1.4.- Según el momento de recolección de datos

Vieytes (2004), plantea que según el momento de recolección de datos las investigaciones pueden clasificarse en transversales o sincrónicas y longitudinales o diacrónicas. En las primeras los datos se recolectan en un momento único mientras que en las segundas se establecen varios periodos de recolección de datos con la finalidad de establecer comparaciones, tendencias o evaluar la evolución del problema.

En este caso de la presente investigación los datos se recolectaron en un momento único con la finalidad de analizar la situación de la Institución, por lo que se trata de una investigación transversal.

4.2.- Proyecto factible

Arias (1998 c.p. Dubs 2002) define un proyecto como “un conjunto de ideas organizadas que pretenden alcanzar un objetivo, para lo cual se realiza una

serie de actividades en forma planificada” (p. 2). Factible viene a complementar la anterior en función de operacionalizar la viabilidad de llevar a cabo las acciones previamente diseñadas (Hernández, 2003).

El proyecto factible se diferencia del proyecto de investigación en que éste pretende responder interrogantes de investigación mediante la búsqueda de nuevos conocimientos, mientras que el primero tiene un propósito de utilización inmediata, es decir, la ejecución de la propuesta (Dubs, 2002).

Los proyectos factibles también son conocidos como investigación y desarrollo, se definen como la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (Barrios 1998, p. 7, c.p. Hernández, 2003). El producto se fundamenta en un proceso sistemático que se origina en el diagnóstico para la descripción de necesidades, consecuencias de esos hechos y la identificación de tendencias futuras. (Hernández, 2003).

Esta investigación utilizó como insumos los datos recolectados en el estudio diagnóstico, así como los resultados de la reunión de establecimiento de objetivos de cambio, para desarrollar un programa de actividades que permita revisar y replantear los conceptos de misión, visión, valores y objetivos de la Institución, así como proponer un plan para la difusión de los nuevos conceptos.

4.3.- Técnicas e instrumentos

Para la revisión y el replanteamiento de los nuevos conceptos de misión, visión, valores y objetivos, se diseñó bajo la técnica del diseño instruccional un programa de cinco talleres que servirán como instrumento para revisión y definición de los nuevos conceptos de misión, visión, valores y objetivos del IPN. Se incluyó además un taller previo para la revisión del entorno interno y

externo para la definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Institución.

Maya (2007) define los talleres “como unidades productivas de conocimientos a partir de una realidad a fin de transformarla, donde los participantes trabajan haciendo converger teoría y práctica” (p.12).

Se pretende que los miembros de la Junta Directiva de la Institución desarrollen las competencias necesarias que les permita, determinar la necesidad de revisar estos conceptos cuando la dinámica del entorno interno y externo demanden su actualización. Por ello, los talleres se diseñaron siguiendo la metodología de diseño instruccional, específicamente con el modelo ADDIE y considerando las características propias del aprendizaje en adultos con base en la teoría andragógica.

Kinesman explica que el taller “es un medio que posibilita el proceso de formación profesional. Como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas, para cumplir con los objetivos de ese proceso de formación del cual es su columna vertebral” (1977, c.p. Maya 2007 p.12).

Para el diseño de las actividades de cada taller se considerará los cuatro tipos de habilidades dentro del aprendizaje experiencial según la teoría de Kolb (1984, 1999 c.p. Martín y Rodríguez, 2003): conceptualización abstracta (aprender pensando), experiencia concreta (aprender experimentando), observación reflexiva (aprender reflexionando) y experimentación activa (aprender haciendo).

4.4.- Técnicas de análisis

4.4.1- Técnicas de análisis de entrada

- Análisis cualitativo de los resultados obtenidos en el estudio diagnóstico previamente realizado.

- Análisis de la factibilidad del programa en función de los siguientes factores:
 1. Materiales: La realización de los talleres requiere la disponibilidad de un espacio que permita reunir un grupo de entre 6 a 8 personas, durante jornadas de entre cuatro y seis horas por taller. Un computador, un proyector, pizarra acrílica y rotafolio, lápices, hojas de papel, CD. Reproducción de material de apoyo, formularios, manuales y cuestionarios. Refrigerios.
 2. Humanos: Dos facilitadores internos designados por la Junta Directiva, quienes conducirán los talleres, una vez sean entrenados por los consultores en Desarrollo Organizacional. Entre el Instituto y los consultores deberá designarse un coordinador de enlace.
 3. Tiempo: Se debe coordinar previamente los encuentros con los miembros de la Junta Directiva para garantizar su participación y la disponibilidad exclusiva para las actividades dispuestas en los talleres. Se estima que cada taller tenga una duración de seis horas, lo cual dependerá del alcance de los objetivos planteados en cada uno de ellos.
 4. Financieros: estimación de los costos de las horas consultor para el diseño y preparación de los talleres, formación de los facilitadores y preparación de la propuesta de difusión de los nuevos conceptos. Adicionalmente se debe considerar el costo de papelería, reproducción, refrigerios, alquiler de equipos y demás elementos señalados en el apartado “materiales”.
- Análisis documental: para la investigación de las bases teóricas y herramientas que utilizadas para el diseño del programa de talleres.

4.4.2.- Técnicas de análisis de salida

- Materiales entregables a la Institución para la formación de los facilitadores y ejecución de los talleres.
- Informe de los productos de los talleres, elaborado por los facilitadores.
- Evaluación de los talleres: para tal fin se utilizó el cuestionario elaborado por Delgado (2011), con una escala tipo Likert. Los ítems evalúan:
 1. Contenido.
 2. Facilitadores.
 3. Estructura.

4.4.3.- Población y muestra

La población total del IPN es de 43 personas disgregadas en miembros de la Junta Directiva, profesionales de la salud y personal administrativo. El total del personal del IPN es de 43 miembros conformado por 15 empleados, 18 profesionales de la salud y 10 miembros de la Junta Directiva.

Para la consecución de los objetivos planteados se decidió trabajar directamente con la Junta Directiva, la cual está compuesta por 13 miembros activos. En función de la dificultad para coordinar y acoplar las agendas de todos los miembros durante un trabajo tan prolongado, se trabajará con una comisión de máximo seis (6) personas que la Junta Directiva de la Institución designe de entre sus miembros, esta comisión conforma la muestra de la investigación.

La muestra es de tipo intencional, puesto que “se parte del supuesto de que las unidades seleccionadas son las más cercanas o las que pueden proporcionar la mayor información sobre la población, para estudiar el problema en particular” (Vieytes, 2004 p. 404). La conceptualización estratégica de los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos es un proceso que debe iniciarse desde la Junta Directiva.

Una vez se inicie la implementación del programa, se establecerán sesiones de trabajo conjuntamente con esta comisión bajo la dirección dos

personas internas (facilitadores o instructores) que la Institución designe, los instructores serán previamente entrenados en el manejo de los talleres o en su lugar dos facilitares externos se encargarán de la aplicación.

4.5.- Operacionalización de las variables

Tabla 1: Operacionalización de las variables.

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un programa de intervención organizacional para actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, provenientes del entorno interno y externo de la Institución.	las Matriz DOFA: técnica de análisis "...para conocer y seleccionar aquellos aspectos más relevantes de la organización sobre los cuales fundamentar posteriormente el ejercicio de la planificación, de forma que se potenciarán aquellas estrategias principalmente basadas en las fortalezas y oportunidades, que limiten las debilidades y neutralicen las amenazas del	Diseño instruccional a través del Taller	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentación del concepto de Matriz DOFA y sus componentes. • Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. • Jerarquización de la lista de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas • Consolidación y jerarquización definitiva • Definición de la Matriz DOFA • Evaluación del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del facilitador • Manual del participante • Presentación de apoyo • Formatos para guiar a los participantes en cada una de las actividades

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un programa de intervención organizacional para actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<p>Revisar y definir el concepto actualizado de la Misión del IPN</p>	<p>entorno” (Cámara, Berzosa y Corrêa, 2005, p.89)</p> <p>Misión: “Es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercado, cobertura geográfica y formas de competir descritos de modo breve y conciso” (Francés, 2006, p.41).</p>	<p>Diseño instruccional a través del Taller</p> <p>Cuestionario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentación del concepto de Misión dentro del pensamiento estratégico. • Presentación de Ejemplos de Misión de otras organizaciones • Reflexión sobre el enunciado de la razón de ser del IPN según sus estatutos • Aplicación del cuestionario • Consolidación de los resultados • Redacción del concepto de Misión del IPN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del facilitador • Manual del participante • Presentación de apoyo • Cuestionario.

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un programa de intervención organizacional para actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Revisar y definir el concepto actualizado de la Visión del IPN	Visión: “ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (Francés, 2006, p.46).	Diseño instruccional a través del Taller	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del taller • Introducción • Presentación del concepto de Visión dentro del pensamiento estratégico. • Presentación de Ejemplos de Visión de otras organizaciones • Aplicación Sistemas de demandas – respuestas futuras • Consolidación de las respuestas • Definición de características organizacionales futuras • Redacción del concepto de Visión del IPN 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del facilitador • Manual del participante • Presentación de apoyo • Formatos para guiar a los participantes en cada una de las actividades

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un programa de intervención organizacional para actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Revisar y definir el concepto actualizado de los valores del IPN	<p>Valores: serie de principios que guían el accionar de una organización. (Cámara, Berzosa y Corrêa, 2005).</p>	Diseño instruccional a través del Taller	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del taller • Introducción • Presentación del concepto de Valores dentro del pensamiento estratégico. • Presentación y de Ejemplos de Valores de otras organizaciones • Creación de Lista de conductas esperadas por parte de los colaboradores de la Institución • Consolidación de la Lista de conductas esperadas por parte de los colaboradores de la Institución • Creación de la lista de valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del facilitador • Manual del participante • Presentación de apoyo • Formatos para guiar a los participantes en cada una de las actividades

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un programa de intervención organizacional para actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Establecer los Objetivos derivados de los nuevos conceptos de Misión, la Visión y los Valores de la Institución.	<p>Objetivos: “expresan aquello que queremos lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos...la misión y visión se van desagregando en objetivos estratégicos o globales”.</p>	Diseño instruccional a través del Taller	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación, ponderación y jerarquización de los valores • Determinación y conceptualización de los Valores del IPN • Evaluación del taller • Introducción • Presentación del concepto de Objetivo dentro del pensamiento estratégico. • Definir Objetivos SMART • Consolidación y jerarquización definitiva • Definición de los Objetivos • Evaluación del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del facilitador • Manual del participante • Presentación de apoyo • Formatos para guiar a los participantes en cada una de las actividades

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un programa de intervención organizacional para actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<p>Proponer programa para la difusión de los conceptos actualizados de la Misión, Visión, Valores y los Objetivos del IPN.</p>	<p>Misión, visión, valores y objetivos.</p>	<p>Análisis documental e informe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Análisis de la información • Consolidación de la información • Preparación del documento 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con las sugerencias para establecer el programa de difusión

Fuente: Elaboración propia.

4.6.- Procedimiento seguido

Para el diseño del programa se establecieron cinco fases, siguiendo la estructura del modelo ADDIE de diseño instruccional:

4.6.1.- Fase 1: Análisis

- En primer lugar se determinó lo que se requiere aprenda o ejecute la audiencia con base a los objetivos planteados en este programa. Los participantes miembros de la Junta Directiva (JD) deben adquirir los conocimientos necesarios para revisión y actualización los conceptos de misión, visión, valores y objetivos de la institución para aplicarlos tanto es esta oportunidad como en una revisión futura.
- Se evaluaron las características de la audiencia a la que va dirigido el programa (edad, nivel educativo, actividad que realiza dentro de la institución). En la reunión de objetivos de cambio se acordó que en el programa participará una comisión de máximo 6 miembros de la JD, cuyas edades están comprendidas entre los 43 y 84 años, profesionales con formación universitaria, que realizan actividades administrativas y de asesoría dentro de la Institución.
- Se definieron las actividades que deben llevar a cabo los participantes para la consecución de los objetivos, las cuales se indican con precisión en la Tabla 1: Operacionalización de las variables.
- Cálculo del presupuesto con base a los materiales, medios, espacios disponibles y demás recursos necesarios para llevar a cabo el programa.

Concepto	Costo estimado por taller (Bs.)
Papelería (Impresión de manuales, folletos, cuestionarios, papel bond para rotafolios, lápices, marcadores, borradores, cinta adhesiva)	Bs. 40.000
Alquiler de proyector	Bs. 30.000
Refrigerios / almuerzo ligero para 8 personas (2 facilitadores + 6 participantes)	Bs. 130.000
Alquiler de espacio	No aplica. Se acordó utilizar los espacios propios de la Institución.
Transporte	No aplica
Total estimado por taller	Bs. 200.000
Total estimada para el programa	Bs. 1.000.000

Estimaciones realizadas a Mayo 2017

- Análisis de las condiciones favorables así como de las limitaciones.

Condiciones favorables:

- Disposición de la Junta Directiva para ejecutar el programa.
- Experiencia de algunos miembros de la comisión en otras organizaciones sin fines de lucro.
- No se requiere el alquiler del local.

Limitaciones:

- El cierre temporal indefinido del IPN no permite establecer una fecha de aplicación del programa.
- Limitaciones económicas para sustentar los gastos de cada taller.
- Disponibilidad de tiempo de los participantes, dificulta la coordinación de las agendas.

4.6.2.- Fase 2: Diseño

- En esta etapa se seleccionó el ambiente adecuado (salón cerrado con espacio suficiente para la integración e interacción de los participantes, con iluminación y ventilación adecuada, área para la proyección y colocación del rotafolio, poca contaminación sónica que permita la concentración de los participantes). El Instituto cuenta con varias áreas que cumplen con las características antes descritas por lo que no es necesario el alquiler del espacio físico.
- Se examinaron las destrezas cognitivas requeridas para alcanzar los objetivos: elevada capacidad de análisis y síntesis, mantener el nivel de concentración por largos periodos, habilidad para expresarse por escrito y verbalmente, habilidad para trabajo en equipo.
- Se definieron los objetivos instruccionales. Los participantes en el programa deben adquirir los conocimientos y herramientas necesarias para revisión y actualización los conceptos de misión, visión, valores y objetivos de la institución.
- Con esta base se seleccionaron las estrategias pedagógicas que se utilizarán durante la implantación. Bajo la modalidad de taller se aplicarán estrategias pedagógicas como el análisis individual, discusión grupal, jerarquización y cuestionarios.

- Se establecieron los módulos del programa y se diseñó la organización del contenido del curso teniendo en cuenta los medios, técnicas y herramientas previamente consideradas.

4.6.3.- Fase 3: Desarrollo

- En esta etapa se llevó a cabo el análisis documental para seleccionar la información que servirá de base para el alcance de los objetivos propuestos en el programa.
- Se desarrolló la técnica seleccionada según las estrategias pedagógicas, en este caso cinco talleres, uno por cada variable de intervención (matriz DOFA, misión, visión, valores y objetivos).
- Como producto se obtuvo para cada taller: Manual del facilitador, manual del participante, cuestionario de evaluación de los talleres, presentación para proyección, formatos y material de apoyo.
- Adicionalmente se desarrolló el programa con las sugerencias para la divulgación de los conceptos actualizados de la misión, visión, valores y objetivos de la Institución.
- Se consideró las estrategias y herramientas necesarias para la formación de los facilitadores designados por la Junta Directiva. Los facilitadores ejecutarán los talleres, por lo que deberán dominar el manejo de la totalidad de los materiales e instrumentos que se utilizarán, aplicar estrategias para estimular la participación del grupo, así como conocer los resultados que se esperan obtener producto de los talleres según las bases teóricas. La formación incluye las instrucciones para la elaboración del informe que será presentado a la Junta Directiva.
- La formación se llevará a cabo una vez que la Institución decida la aplicación del programa, considerando que para el momento de la realización de esta investigación se encontraba en cierre temporal indefinido.

4.6.4.- Fase 4: Implantación

- Se plantea la ejecución de cinco talleres en total, con frecuencia semanal y duración de seis horas aproximadamente por sesión.
- La Junta Directiva seleccionará una comisión de entre sus miembros quienes participarán en todos los talleres.
- Los facilitadores deberán coordinar los encuentros según la disponibilidad de los miembros de la comisión.
- De cada taller se obtendrá un resultado o producto los cuales servirán de insumo para el informe que deberán preparar los facilitadores que será presentado y sometido a validación por la plenaria de la Junta Directiva.
- El producto o resultado de cada taller permitirá realizar la declaración formal de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales. Por otra parte, a través de la ejecución de los talleres y gracias al diseño instruccional los participantes miembros de la Junta Directiva adquirirán los conocimientos necesarios para revisión y actualización de dichos conceptos en el futuro.

4.6.5.- Fase 5: Evaluación

- Posterior a la ejecución de cada taller se aplicará el cuestionario de evaluación lo que permitiría a los facilitadores detectar y corregir fallas de cara a los próximos talleres.

CAPITULO V

5.- Desarrollo de la Propuesta

5.1.- Resultados esperados

Con base a los resultados obtenidos en el estudio diagnóstico, se realizó la reunión de objetivos de cambio conjuntamente con la Junta Directiva, donde se decidió ejecutar un programa para la revisión y actualización de los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN, así como revisar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La actualización de estos conceptos y la elaboración de la matriz DOFA, sentará las bases de la planificación estratégica que le permitiría a la institución responder a las demandas actuales de su entorno.

Posterior a la reunión de objetivos de cambio, el IPN se declaró en cierre temporal indefinido por lo que no fue posible realizar la intervención en el tiempo planificado. Por esta razón y, considerando que no se ha declarado el cierre definitivo, se decidió continuar con la investigación bajo la modalidad de proyecto factible.

Se diseñó un programa de intervención organizacional para la actualización de los conceptos acordados, cuya implementación contempla la realización de cinco talleres y que podrán ser aplicados cuando la Junta Directiva del Instituto así lo decida.

Los talleres que conforman el programa se establecieron de la siguiente manera:

- Taller 1: Definición de la matriz DOFA del IPN.
- Taller 2: Revisión y actualización de la Misión del IPN.
- Taller 3: Revisión y actualización de la Visión del IPN.
- Taller 4: Definición de los valores del IPN.

- Taller 5: Establecimiento de los Objetivos del IPN, derivados de los nuevos conceptos de Misión, la Visión y los Valores de la Institución.

Adicionalmente, dentro del programa se contempla la indicación de recomendaciones para la difusión de los nuevos conceptos.

5.2.- Factibilidad

5.2.1.- Económica

Entre las principales razones que llevaron al cierre temporal indefinido del Instituto, se encuentran las de tipo económico, por lo que una vez se decida ejecutar el programa deben considerarse la utilización de recursos propios como: espacios físicos, materiales y papelería disponibles, procurar donaciones o financiamientos.

5.2.2.- Técnica

Para el diseño de las actividades a realizar se ha considerado un nivel de complejidad adecuado a la audiencia a la que va dirigida. Por otra parte, en cuanto a tecnología de información se refiere, no se requieren equipos tecnológicos avanzados, solo un proyector y una computadora para su ejecución.

5.2.2.- Humana

Dentro de la Junta Directiva existen profesionales capacitados y con las competencias necesarias para ser entrenados como facilitadores del programa. También se brinda la opción de que la facilitación esté a cargo de consultores externos.

El programa producto de esta investigación se incluye como Anexo 1.

CAPITULO VI

6.- Conclusiones y Recomendaciones

6.1.- Conclusiones

Cada vez es más frecuente observar que las organizaciones sin fines de lucro adopten elementos de planificación estratégica que parecían exclusivos de la empresa tradicional. La misión, visión, valores y objetivos son conceptos fundamentales dentro de la filosofía de cualquier organización y que les permite orientar sus acciones y respuestas en función de las demandas del entorno.

Un entorno que en la actualidad es muy dinámico, en cambio permanente y a ritmos acelerados obliga a las organizaciones de cualquier índole, a mantenerse en revisión constante para lograr la adaptación necesaria para la supervivencia y el éxito institucional.

Para Francés (2006), la misión se corresponde con la definición de la actividad de la organización, a qué se dedica, hacia qué área está orientada, cuál es su propósito. La visión, por su parte, es la “ambición del organismo” (p.46) es ese gran objetivo a largo plazo que se plantea alcanzar. Los valores forman parte de la cultura y establecen un marco ético-social para guiar el comportamiento de los miembros de la Institución. Finalmente, los objetivos son las situaciones o estados que quiere alcanzar la organización.

Estos elementos deben ser definidos de forma explícita, ser conocidos por todos los miembros de la organización y revisarse periódicamente, condiciones que no se cumplen actualmente en el IPN. El programa que resulta de la presente investigación le permitirá al Instituto actualizar dichos conceptos, así como sentar las bases de su planificación estratégica.

El diseño bajo la modalidad de proyecto factible, brinda al IPN la posibilidad de aplicar el programa en la institución cuando ésta haya superado las circunstancias que le han llevado al cierre temporal indefinido.

6.2.- Recomendaciones

Para el caso específico del IPN, es recomendable la aplicación del programa de actualización de misión, visión, valores y objetivos, así como la construcción de su matriz DOFA, antes de la reapertura de la institución. De esta manera el inicio de operaciones resultaría en una nueva etapa para el Instituto, en donde elementos actualizados guiarán sus respuestas ante las demandas actuales de su entorno particular.

Una vez establecidos los nuevos conceptos, se recomienda completar los elementos de la planificación estratégica, estableciendo las políticas y estrategias necesarias para la definición de planes y programas, así como las metas, normas, procedimientos y tareas, que forman parte de los niveles funcional y operativo según el modelo de pensamiento estratégico de Antonio Francés (2006), ampliamente descrito en el marco conceptual de esta investigación.

Los nuevos conceptos, podrían formar parte de una campaña de promoción del Instituto, lo que entre otras cosas les permitiría formar las alianzas con otras organizaciones para garantizar la sustentabilidad e impulsar su crecimiento.

7.- Referencias

Alonzo, P; (2012). La Andragogía como disciplina propulsora de conocimiento en la educación superior. *Revista electrónica Educare*, 16(1) 42-58. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/download/3729/3578>

Cámara, L.; Berzoza, B. y Corrêa, E. (2005). Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción laboral. Recuperado de: <http://docplayer.es/2636773-Planificacion-estrategica-guia-para-entidades-sin-animo-de-lucro-que-prestan-servicios-de-insercion-sociolaboral.html>

Caraballo, R; (2006). La andragogía en la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2) Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200008

Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. 8va. Edición. Mexico. Cengage Learning Editores.

Delgado, J. (2011). *Difusión de los valores rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios*. Trabajo Especial de Grado para la Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35.

Dubs de Moya, R; (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 3() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41030203>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México. Pearson educación de México.

García, B. (2013). *El diagnóstico organizacional como base del plan estratégico en la ONG Acción Solidaria*. Trabajo Especial de Grado para la Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Hernández, A. (2003). El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa. Recuperado de: <https://luiscastellanos.files.wordpress.com/2014/02/el-proyecto-factible-como-modalidad-en-la-investigacion-educativa-ana-hernandez.pdf>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3era. Edición. Mexico. McGraw Hill Interamericana.

Maya, A. (2007). El taller educativo. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=Bo7tWYH4xMMC&oi=fnd&pg=PA7&dq=el+taller+como+herramienta+de+aprendizaje&ots=b7cz6YXQT7&sig=nvgW-wLjBAer5Yx0QdDdOYaPT-0#v=onepage&q=el%20taller%20como%20herramienta%20de%20aprendizaje&f=false

Marín, A. (2010). *Diseño y definición de la misión, visión y valores del Instituto Universitario de Seguros*. Trabajo Especial de Grado para la Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Martin, A. y Rodríguez, J (2003). Estilos de aprendizaje y educación superior. Análisis discriminante en función del tipo de estudios. *Enseñanza*, (21), 77-97. Recuperado de http://gredos.usal.es/xmlui/bitstream/handle/10366/70743/Estilos_de_aprendizaje_y_educacion_super.pdf?sequence=1

Medina, W. (2004). Adaptación gráfica del modelo de pensamiento estratégico de Antonio Francés.

Palacios, G. (2009). *Diagnóstico Organizacional a Bioparques*. Trabajo Especial de Grado para la Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Parra, A. (2014). *Actualización de la misión, visión y valores de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela*. Trabajo Especial de Grado para la Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Palafox De Anda, G. (2003). Los procesos estratégicos en La empresa. *Hospitalidad ESDAI*, (4), 35-51.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona. Granica.

Ulate, R. (2011). Enfoques en los modelos educativos, planes de estudio y su correspondencia con la planeación didáctica (Diseño Instruccional) en la educación a distancia. *Revista CAES*, II(2) 168-192. Recuperado de: revistacalidad.ac.cr

Valarino, E.; Yáber, E. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación: paso a paso*. México. Trillas.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires. Editorial de las Ciencias.

Yukavetsky, G. (2003). *La elaboración de un modelo instruccional*. Proyecto de Título V. Centro de competencias de la comunicación Universidad de Puerto Rico en Humacao. Recuperado de: <https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjix-Oa9d7RAhVHJiYKHSEHD2sQFggfMAE&url=http%3a2F%2Fwww1.uprh.edu%2F>

2Fgloria%2Fpublicaciones%2Fcomoelaborarunmoduloinstruccional.pdf&usg=
AFQjCNHCgh3vyj25cYL6FRgoh_LZu9Ujmw&sig2=ok0Z_YIDxOX-
GVxdrKVScQ&bvm =bv.145063293,d.eWE

8.- Anexos



**Programa para la revisión
y actualización de la
misión, visión, valores y
objetivos
del IPN**



Consideraciones generales:

El presente programa tiene como objetivo **revisar y actualizar los conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN.**

A través de su implementación se logrará:

- Identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, provenientes del entorno interno y externo de la Institución.
- Revisar de los conceptos y significados de la Misión, la Visión y los Valores de la Institución.
- Definir los nuevos conceptos de la Misión, la Visión y los Valores del IPN.
- Establecer los Objetivos derivados de los nuevos conceptos de Misión, la Visión y los Valores de la Institución.
- Proponer un programa para la difusión de los conceptos actualizados de la Misión, Visión, Valores y los Objetivos del IPN.

Alcance:

La aplicación del programa consiste en la ejecución de cinco (5) talleres siguiendo el orden que se indica a continuación:

Módulo 1: Taller Matriz DOFA. Duración estimada: 6 horas

Módulo 2: Taller Misión. Duración estimada: 5 horas y media.

Módulo 3: Taller Visión. Duración estimada: 5 horas y media.

Módulo 4: Taller Valores. Duración estimada: 5 horas y media.

Módulo 5: Taller Objetivos. Duración estimada: 5 horas y media.

Módulo 6: Propuesta para la difusión de los nuevos conceptos

Actividades a cargo de los facilitadores:

Los facilitadores del programa serán los responsables de la coordinación de las actividades implicadas en la ejecución de cada taller:

Previo al taller:

- Coordinar previamente las agendas de los participantes para programar los días en que se llevarán a cabo los talleres
- Reservar el espacio físico destinado para ello.
- Coordinar conjuntamente con el responsable del presupuesto, la compra de los materiales requeridos, el alquiler del proyector, la compra y distribución de los refrigerios.
- Preparar los materiales requeridos para cada taller (impresión, compaginación y organización de los manuales, papelería y demás materiales a utilizar). Los materiales requeridos para cada taller se indican en el Manual del Facilitador.
- Repasar las actividades a realizar según el entrenamiento previamente recibido.

El día del taller

- Presentarse con por lo menos una hora de anticipación a la hora de inicio acordada.
- Verificar la distribución del espacio físico según lo indicado en el Manual del Facilitador.
- Instalar el proyector y preparar la presentación.
- Armar el rotafolio o acondicionar la pizarra acrílica si se cuenta con ella.
- Distribuir el Manual del Participante así como el resto de los materiales requeridos por cada persona.
- Controlar la secuencia y tiempo invertido en cada actividad según lo indicado en Manual del Facilitador.
- Orientar las actividades de grupo y fomentar la participación de todos.

- Hacer respetar el derecho de palabra, así como las normas que pudieran haberse acordado previamente.

Posterior a la ejecución de la totalidad de los talleres:

- Preparar un informe con los resultados de cada taller (Matriz DOFA y los nuevos conceptos de Misión, Visión, Valores, Objetivos) que será presentado a la plenaria de la Junta Directiva para la aprobación de los mismos.

Dado la intensidad del trabajo así como su extensión en cuanto a tiempo se refiere, se recomienda la ejecución de un taller por semana.

A continuación se presentan los cinco módulos que contienen el material que permitirá la ejecución del programa.



Módulo 1:

Taller DOFA

Objetivos del taller

Objetivo general:

Establecer la Matriz DOFA del IPN

Objetivos específicos:

- Identificar las fortalezas del IPN
- Identificar las debilidades del IPN
- Identificar las oportunidades del IPN
- Identificar las amenazas del IPN
- Definir las estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas del IPN

Duración estimada: 6 horas



Taller DOFA del IPN

Manual del Facilitador

MATERIALES REQUERIDOS PARA EL TALLER:

KIT del Facilitador:

- Manual del facilitador
- Manual del participante
- Presentación Power Point: Taller DOFA del IPN
- 4 Copias del Formato A
- 4 Copias del Formato B
- 4 Copias del Formato C
- 4 Copias del Formato D
- Hojas de papel en blanco
- Rotafolio
- Pizarra acrílica
- Computador
- Proyector
- Marcadores y borrador para pizarra acrílica
- Lápices y borrador
- Diccionarios
- Diccionarios de sinónimos y antónimos
- 10 copias del cuestionario de evaluación del taller

Kit del Participante:

- Manual del Participante
- 4 Copias del Formato A
- 4 Copias del Formato B
- Hojas de papel en blanco
- Lápices y borrador

Duración	Actividad	Descripción
	Preparación del espacio físico del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Disponga la mesa y lugares de trabajo de manera tal que facilite la comunicación e interacción entre todos los participantes. • Prepare la proyección de la presentación hacia un lugar al cual tengan visibilidad todos los participantes. • Ubique la pizarra acrílica y el rotafolio en un lugar que no interfiera con la presentación y sea de fácil acceso para todos los miembros del equipo • Coloque en cada puesto de trabajo el kit que utilizará cada participante, el cual debe contener: manual del participante, lápices, borrador, 4 copias del formato "A", 4 copias del formato "B", hojas de papel en blanco. • Antes de dar entrada a los participantes ya debe estar proyectada la presentación en la lámina 1.

Disposición del espacio físico



Lámina 1 Presentación

UCAB  INSTITUTO

Taller DOFA del IPN



Duración	Actividad	Descripción
10 min	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrezca la bienvenida a los participantes. • Explique la metodología de trabajo: se requiere participación activa de todos miembros del equipo, todas las ideas son bienvenidas, respetar el derecho de palabra y la opinión del otro. • Invite a destapar el kit de trabajo. • Lea la introducción del taller explicada en el manual del participante.
		<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 2 y lea los objetivos del taller.

Lámina 1 Presentación



Taller DOFA del IPN



Introducción en el Manual del Participante

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización.

Una estrategia bien definida permite enfocar los esfuerzos y asignar cabalmente los recursos de una organización, y la lleva a establecer una posición única y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), previendo los cambios del entorno, los movimientos de los mercados y lo que hagan los competidores (oportunidades y amenazas).

Lámina 2 Presentación

Objetivos del taller

Establecer la Matriz DOFA del IPN

- Identificar las fortalezas del IPN
- Identificar las debilidades del IPN
- Identificar las oportunidades del IPN
- Identificar las amenazas del IPN
- Definir las estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas del IPN



Duración	Actividad	Descripción
15 min	Presentación del concepto de Matriz DOFA y sus componentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Projete la lámina 3 de la presentación. • Invite a un voluntario a leer la definición de matriz DOFA indicada en el Manual del Participante
		<ul style="list-style-type: none"> • Projete la lámina 4 de la presentación y progresivamente revise cada uno de los componentes de la matriz

Lámina 3 Presentación

Definición de matriz DOFA



Definición de matriz DOFA en el Manual del Participante

La matriz DOFA o matriz FODA es un método de planificación que debería ser aplicado por toda organización en apertura o revisión, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de la organización, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, apoyándose además en sus aspectos positivos, para lograr así la mejoría progresiva de la Institución.

Según sus siglas la matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera:

Lámina 4 Presentación

Componentes de la matriz

(D) Debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados.

(O) Oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa.

(F) Fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas.

(A) Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

Duración	Actividad	Descripción
15 min	(Continuación) Presentación del concepto de Matriz DOFA y sus componentes.	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 5 de la presentación. Revise los 6 primeros pasos para la elaboración de la matriz DOFA <ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 6 de la presentación y progresivamente revise los pasos 7 a 10 de la elaboración de la matriz DOFA
1 ½ hora	Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Actividad individual)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 7 de la presentación y lea las instrucciones de la Actividad 1 del Manual del Participante. Se debe utilizar una hoja para cada uno de los componentes.

Lámina 5 Presentación

Pasos para construir una matriz DOFA

1. Realizar el diagnóstico de la organización. (Listo)
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico. (Listo)
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
4. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
5. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
6. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.

Lámina 6 Presentación

Pasos para construir una matriz DOFA

7. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda apropiada.
8. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
9. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
10. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Lámina 7 Presentación

Formato

DOFA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EMPRESA:		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS (Internas)	DEBILIDADES (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)	AMENAZAS (Externas)

Duración	Actividad	Descripción
	(Continuación) Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Actividad individual)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 8 de la presentación mientras se realiza la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
1 hora	Jerarquización de la lista de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. (Actividad individual)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 9 de la presentación. Una vez elaboradas las listas de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, invite a cada participante a ubicar el formato "B" y lea conjuntamente las instrucciones de la Actividad 2.
30 min	Descanso	<ul style="list-style-type: none"> Proyectar la lámina 10 e invite a los participantes a un descanso de 30 minutos que puede ser utilizado para un refrigerio.

Lámina 8 Presentación



Lámina 9 Presentación



Lámina 10 Presentación



Duración	Actividad	Descripción
1 ½ hora	Consolidación y jerarquización definitiva (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 11 de la presentación, lea las instrucciones de la Actividad 3 del Manual del Participante y con ayuda de la pizarra acrílica o el rotafolio invite a los participantes a identificar las fortalezas puntuando cada una de ellas para la posterior jerarquización de las fortalezas del IPN lo cual se registrará en el formato “C” de la Asamblea. Este proceso debe repetirse para las debilidades, oportunidades y amenazas.
1 hora	Definición de la Matriz DOFA (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 12 y explique el gráfico, apóyese en los pasos 7 a 10 de la elaboración de la matriz DOFA indicados en el manual del participante. Proyecte la lámina 13, lea las instrucciones de la Actividad 4 del Manual del Participante e invite a los participantes a definir la matriz DOFA estableciendo las estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas del IPN. Llene el formato “D” Al finalizar la actividad debe indicar a cada participante que llene el cuestionario de evaluación del taller.

Lámina 11 Presentación

Formatos

DOFA
IDENTIFICACIÓN ASAMBLEA

FORMATO C

GRUPO / PARTICIPANTE		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	ASAMBLEA

Lámina 12 Presentación



Lámina 13 Presentación

Actividad

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas



Taller DOFA del IPN

Manual del Participante

Taller para identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas (DOFA) del IPN

Introducción

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización.

Una estrategia bien definida permite enfocar los esfuerzos y asignar cabalmente los recursos de una organización, y la lleva a establecer una posición única y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), previendo los cambios del entorno, los movimientos de los mercados y lo que hagan los competidores (oportunidades y amenazas)

Objetivos del taller

Objetivo general:

Establecer la Matriz DOFA del IPN

Objetivos específicos:

- Identificar las fortalezas del IPN
- Identificar las debilidades del IPN
- Identificar las oportunidades del IPN
- Identificar las amenazas del IPN
- Definir las estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas del IPN

Matriz DOFA

La matriz DOFA o matriz FODA es un método de planificación que debería ser aplicado por toda organización en apertura o revisión, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de la organización, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos,

apoyándose además en sus aspectos positivos, para lograr así la mejoría progresiva de la Institución.

Según sus siglas la matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera:

(D) Debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados.

(O) Oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa.

(F) Fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas y por último;

(A) Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

Pasos para construir una Matriz DOFA.

1. Realizar el diagnóstico de la organización.
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
4. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
5. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
6. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
7. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
8. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
9. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
10. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Actividad 1 (individual): Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del IPN

1. Ubique el formato "A" dentro del Kit que le fue suministrado
2. Marque el recuadro que corresponda al elemento de la matriz DOFA que vaya a trabajar (Fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades). Recuerde utilizar un formato para cada elemento.
3. Enumere los diferentes elementos o factores que usted considere representan fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades.
4. Defina cómo impacta en la organización cada factor identificado.
5. De ser necesario, utilice hojas blancas como borrador.

DOFA ANÁLISIS INDIVIDUAL

FORMATO "A"

EMPRESA: _____

<input type="checkbox"/>	FORTALEZAS	<input type="checkbox"/>	DEBILIDADES	¿CÓMO IMPACTA EN LA ORGANIZACIÓN?
<input type="checkbox"/>	OPORTUNIDADES	<input type="checkbox"/>	AMENAZAS	

Actividad 2 (individual): Jerarquización de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del IPN

1. Ubique el formato "B" dentro del Kit que le fue suministrado
2. Marque el recuadro que corresponda al elemento de la matriz DOFA que vaya a trabajar (Fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades). Recuerde utilizar un formato para cada elemento.
3. Enumere según corresponda, los diferentes elementos o factores que usted identificó como fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades en los formatos "A"

4. Otorgue una puntuación del 1 al 9 a cada elemento considerando su importancia o impacto dentro de la Institución.
5. De acuerdo a la puntuación otorgada proceda a jerarquizar los elementos identificados.
6. De ser necesario, utilice hojas blancas como borrador.

DOFA
JERARQUIZACIÓN INDIVIDUAL **FORMATO "B"**

EMPRESA: _____

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
				PUNTUACIÓN (DEL 1 AL 9)
				TOTAL / JERARQUIA

Actividad 3 (grupal): Jerarquización de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del IPN

1. El grupo procederá a jerarquizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
2. Se utilizará la pizarra acrílica o el rotafolio para anotar la información suministrada por los participantes.
3. Cada participante leerá las fortalezas que identificó y su orden de jerarquía, en función del impacto dentro de la organización.
4. Una vez indicadas todas las fortalezas identificadas por todo el grupo, cada participante otorgará una puntuación a cada fortaleza,
5. Con base al resultado total del grupo, se procederá con la jerarquización definitiva de las fortalezas del IPN, para ello se utilizará el formato "C" que posee el facilitador.
6. Este procedimiento debe repetirse con las debilidades, amenazas y oportunidades del IPN.

DOFA
JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA

FORMATO C

EMPRESA: _____

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	GRUPOS / PARTICIPANTES											
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	JERARQUIA

Actividad 4 (grupal): Definición de la matriz DOFA del IPN

1. El grupo procederá a definir la matriz DOFA del IPN siguiendo los siguientes pasos:
 - a) Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias ofensivas resultantes en la casilla apropiada del formato "D". (FO = las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas),
 - b) Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias adaptativas resultantes en la casilla apropiada del formato "D". (DO = las oportunidades que se deben enfrentar teniendo debilidades).
 - c) Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias reactivas resultantes en la casilla apropiada del formato "D". (FA = las amenazas que se enfrentan con las fortalezas).
 - d) Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias defensivas resultantes en la casilla apropiada del formato "D". (DA = las amenazas enfrentadas con debilidades).

Formato "D"

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas



Taller DOFA del IPN

Formatos

**DOFA
ANÁLISIS INDIVIDUAL**

FORMATO "A"

EMPRESA: _____

<table border="1"><tr><td data-bbox="306 436 360 499"></td><td data-bbox="360 436 537 499">FORTALEZAS</td><td data-bbox="537 436 591 499"></td><td data-bbox="591 436 774 499">DEBILIDADES</td></tr><tr><td data-bbox="306 499 360 562"></td><td data-bbox="360 499 537 562">OPORTUNIDADES</td><td data-bbox="537 499 591 562"></td><td data-bbox="591 499 774 562">AMENAZAS</td></tr></table>		FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	¿CÓMO IMPACTA EN LA ORGANIZACIÓN?
	FORTALEZAS		DEBILIDADES						
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS						

**DOFA
FORMATO D**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		
DEBILIDADES		



Taller DOFA del IPN

Presentación para proyección

Taller DOFA del IPN



1

Objetivos del taller

Objetivo general:

Establecer la Matriz DOFA del IPN

Objetivos específicos:

- Identificar las fortalezas del IPN
- Identificar las debilidades del IPN
- Identificar las oportunidades del IPN
- Identificar las amenazas del IPN
- Definir las estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas del IPN



2

Definición de matriz DOFA



3

Componentes de la matriz



(D) Debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados.

(O) Oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa.

(F) Fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas

(A) Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

4

Pasos para construir una matriz DOFA



1. Realizar el diagnóstico de la organización. (Listo)
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico. (Listo)
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
4. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
5. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
6. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.



5

Pasos para construir una matriz DOFA



7. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
8. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
9. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
10. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

6

Formato



DOFA
ANÁLISIS INDIVIDUAL

FORMATO "A"

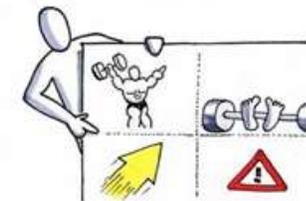
EMPRESA: _____

FORTALEZAS	DEBILIDADES	¿CÓMO IMPACTA EN LA ORGANIZACIÓN?
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	

Actividad



Comencemos a identificar las **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas** del IPN



Formatos

DOFA
JERARQUIZACIÓN INDIVIDUAL FORMATO "B"

EMPRESA: _____

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	PUNTAJÓN (DEL 1 AL 9)	TOTAL / JERARQUÍA

9

Pausa para un café...



10

Formatos

DOFA
JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA FORMATO "C"

EMPRESA: _____

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	GRUPOS / PARTICIPANTES										TOTAL	JERARQUÍA
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

11

Matriz DOFA



12



	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas



Módulo 2:

Taller de Misión

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir la Misión del IPN

Objetivos específicos:

- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del IPN
- Revisar el concepto de Misión dentro del pensamiento estratégico.
- Responder las interrogantes organizacionales
- Establecer la declaración de la Misión del IPN

Duración estimada: 5 horas y media.



Taller de Misión del IPN

Manual del Facilitador

MATERIALES REQUERIDOS PARA EL TALLER:

KIT del Facilitador:

- Manual del facilitador
- Manual del participante
- Presentación Power Point: Taller de Misión del IPN
- Cuestionario
- Hojas de papel en blanco
- Rotafolio
- Pizarra acrílica
- Computador
- Proyector
- Marcadores y borrador para pizarra acrílica
- Lápices y borrador
- Diccionarios
- Diccionarios de sinónimos y antónimos
- 10 copias del cuestionario de evaluación del taller

Kit del Participante:

- Manual del Participante
- Cuestionario
- Hojas de papel en blanco
- Lápices y borrador

Duración	Actividad	Descripción
	Preparación del espacio físico del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Disponga la mesa y lugares de trabajo de manera tal que facilite la comunicación e interacción entre todos los participantes. • Prepare la proyección de la presentación hacia un lugar al cual tengan visibilidad todos los participantes. • Ubique la pizarra acrílica y el rotafolio en un lugar que no interfiera con la presentación y sea de fácil acceso para todos los miembros del equipo • Coloque en cada puesto de trabajo el kit que utilizará cada participante, el cual debe contener: manual del participante, lápices, borrador, cuestionario, hojas de papel en blanco. • Antes de dar entrada a los participantes ya debe estar proyectada la presentación en la lámina 1.

Disposición del espacio físico



Lámina 1 Presentación



Taller de revisión de la Misión del IPN.



Duración	Actividad	Descripción
10 min	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrezca la bienvenida a los participantes. • Explique la metodología de trabajo: se requiere participación activa de todos miembros del equipo, todas las ideas son bienvenidas, respetar el derecho de palabra y la opinión del otro. • Invite a destapar el kit de trabajo. • Lea la introducción del taller explicada en el manual del participante.
		<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 2 y lea los objetivos del taller.

Lámina 1 Presentación

UCAB

Taller de revisión de la Misión del IPN.



Introducción en el Manual del Participante

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización.

Una estrategia bien definida permite enfocar los esfuerzos y asignar cabalmente los recursos de una organización, y la lleva a establecer una posición única y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), previendo los cambios del entorno, los movimientos de los mercados y lo que hagan los competidores (oportunidades y amenazas).

Lámina 2 Presentación

Objetivos del taller

Objetivo general:

Revisar la Misión del IPN.

Misión

Objetivos específicos:

- Revisar el concepto de Misión dentro del pensamiento estratégico.
- Responder las interrogantes organizacionales
- Establecer la declaración de la Misión del IPN

Duración	Actividad	Descripción
30 min	Presentación del concepto de Misión dentro del Modelo de pensamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 3 de la presentación. • Explicar brevemente el pensamiento estratégico con base en el modelo de Antonio Francés. • Projecte la lámina 4, Invite a un participante a leer las definiciones presentadas en la lámina. • Projecte la lámina 5 de la presentación, invite a un participante distinto a leer las definiciones de la lámina

Lámina 3 Presentación



Lámina 4 Presentación

Pensamiento estratégico

- **Misión:** Es a razón de ser de la Institución, ¿para qué existe?
- **Propósito:** Son los objetivos oficiales de la organización, tal y como aparecen en sus estatutos.
- **Filosofía:** Concepción conceptual de un conjunto de acciones enmarcada en unos valores y una cultura determinada.
- **Objetivos:** Son los fines y resultados hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización.

Lámina 5 Presentación

Pensamiento estratégico

- **Visión:** Marco de referencia de lo que una organización es, y quiere ser en el futuro.
- **Estrategia:** Es la adopción de los cursos de acción y los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- **Políticas:** Principios generales que guían el tratamiento y la acción en la toma de decisiones.
- **Planes:** Conjunto de acciones ubicadas en el tiempo asignadas a determinadas unidades.

Duración	Actividad	Descripción
30 min	(Continuación) Presentación del concepto de Misión dentro del Modelo de pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 6 de la presentación, invite a un participante distinto a leer las definiciones de la lámina Proyecte la lámina 7 de la presentación y explique que del modelo solo se tomará el nivel estratégico para la definición de la Misión

Lámina 6 Presentación

Pensamiento estratégico 

- Metas:** Resultados expresados cuantitativamente.
- Normas:** Reglas que garantizan mantener un curso de acción predeterminado.
- Procedimientos:** Secuencia cronológica de acciones requeridas para cumplir con un propósito.



Lámina 7 Presentación

Pensamiento estratégico 

Pensamiento Estratégico

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS



Pensamiento estratégico 

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos



Duración	Actividad	Descripción
30 min	(Continuación) Presentación del concepto de Misión dentro del Modelo de pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 8 de la presentación • Invite a un voluntario a leer la definición de Misión indicada en el Manual del Participante
		<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 9 de la presentación. • Invite a un voluntario a leer la definición de Misión indicada en el Manual del Participante
		<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar la lámina 10 • Invite a un voluntario a leer que permite la misión indicado en el Manual del Participante

Lámina 8 Presentación

Conceptos de Misión

"Llámesese misión o propósito, representa la razón fundamental para la existencia de la organización: ¿Con qué intención nos hemos reunido?". Senge, P.

"Es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso" Francés, A.

Lámina 9 Presentación

Conceptos de Misión

"Es la formulación de los propósitos o la naturaleza de una organización o de un área funcional, que la distingue de otras organizaciones, en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos o servicios, sus mercados, la identificación y características de los actores participantes en el logro de sus objetivos, los clientes y los principios rectores que guían su desempeño y justifican su existencia." Francés, A.

Lámina 10 Presentación

La Misión permite...

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para la toma de decisiones.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y lealtad de los clientes externos, los proveedores, grupos de referencia y la sociedad.
- Consolidar la imagen organizacional interna y externamente.
- Generar un compromiso organizacional con el usuario o cliente.

Duración	Actividad	Descripción
30 min	(Continuación) Presentación del concepto de Misión dentro del Modelo de pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 11 de la presentación, e invite a varios voluntarios a leer las preguntas para el establecimiento de la misión organizacional. Repita el procedimiento con la lámina 12 Proyecte la lámina 13 y repase con el grupo los aspectos que deben tomar en consideración para el establecimiento de la misión organizacional.

Lámina 11 Presentación

Preguntas para el establecimiento de la Misión

1. ¿Para qué existe la Institución?
2. ¿Cuál es su propósito?
3. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
4. ¿Qué necesidades de los clientes se pretende satisfacer?
5. ¿Cuáles son sus productos o servicios?
6. ¿Qué tamaño deseamos alcanzar?
7. ¿Cuál será nuestro alcance? regional, de tipo o de clases de clientes.

Lámina 12 Presentación

Preguntas para el establecimiento de la Misión

8. ¿Cuáles son nuestros principales mercados?
9. ¿Qué imagen deseamos transmitir?
10. ¿Quiénes son importantes para el desempeño de nuestra actividad y que merecen nuestro reconocimiento?
11. ¿Cuáles son los deberes y derechos de su personal?
12. ¿Qué valores o principios son importantes para nuestra empresa? ¿Cuál es su responsabilidad social?
13. ¿Qué es lo que distingue o diferencia a nuestra Institución?

Lámina 13 Presentación



Duración	Actividad	Descripción
20 min	Presentación de ejemplos de otras Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 14 de la presentación y revise con el grupo el ejemplo de Misión de cada Institución, invitando a identificar sus componentes distintivos. Repita el procedimiento con las láminas subsiguientes hasta la lámina 23.
20 min	Reflexión sobre el enunciado de la razón de ser del IPN según sus estatutos (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 24 y realice la revisión del enunciado de la razón de ser del IPN según sus estatutos identificando sus componentes. Proyecte la lámina 25 e invite a la reflexión grupal sobre las respuestas a las interrogantes organizacionales que pueden identificarse en el enunciado del IPN.

Lámina 14 Presentación

Ejemplos de Misión



La Misión del Hospital de Clínicas Caracas, es prestar un servicio de altísima calidad, que pueda satisfacer usuarios y relacionados, además, ayudar a la formación y actualización de profesionales que requiere el país.

Lámina 24 Presentación

Razón de ser del IPN

"El IPN fue creado con la finalidad de atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos".

Estatutos del IPN

Lámina 25 Presentación

Reflexión grupal



"El IPN fue creado con la finalidad de atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos".

Duración	Actividad	Descripción
30 min	Aplicación del cuestionario (Actividad individual)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 26 y lea las instrucciones de la Actividad 2 del Manual del Participante
1 ½ hora	Consolidación (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 28 e inicie la actividad 3 del Manual del Participante. Cada participante deberá leer su respuesta a la pregunta 1 invitando al análisis grupal y consolidación de esta respuesta. La definición del grupo será anotada en el formato del cuestionario que posee el facilitador. Repita la actividad hasta tener las respuestas grupales a las 8 preguntas del cuestionario.

Lámina 26 Presentación

Actividad individual



Respondamos individualmente las preguntas para el establecimiento de la **Misión del IPN**

Lámina 27 Presentación

Pausa para un café...



Lámina 28 Presentación

Actividad grupal



Debate y consolidación de las respuestas al cuestionario

Duración	Actividad	Descripción
1 ½ hora	Redacción del concepto de Misión del IPN (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> • Projete la lámina 29 e inicie la Actividad 4 del Manual del Participante que será la base para la redacción del concepto de Misión de la Institución. Lea cada una de las recomendaciones. • Proceda con la proyección de la lámina 30 y lea las condiciones de redacción. • En la lámina 31 se indican algunos ejemplos de verbos comúnmente utilizados en la redacción de Misión. <ul style="list-style-type: none"> • Projete la lámina 31 e invite a la generación de ideas, frases, oraciones que compondrán el concepto. Anote estas ideas en la pizarra acrílica o rotafolio. • Ofrezca el apoyo de los diccionarios y demás recursos (Internet si cuenta con la conexión).

Lámina 29 Presentación

Recomendaciones para definir la Misión

- No recurrir a superlativos del tipo: "más grande", "mejor", "óptimo", "máximo"
- No utilizar conceptos indeterminables: "más alta calidad", "satisfactorio", "económico"
- Debe ser "deseable": significativa, estimulante e inspiradora para los integrantes y participantes de la Organización.
- No debe promover a su propio crecimiento: "más rica", "la número uno", "la más grande", basándose en un egotismo que no inspira a los demás.
- Debe permitir formular objetivos medibles en sus progresos.
- Debe diferenciar a la Organización de los demás.

Lámina 30 Presentación

Condiciones de redacción

- Responder a las interrogantes organizacionales.
- Ser clara y fácil de entender.
- Generar compromiso.
- Dirigido a los actores, colaboradores y proveedores.
- Ser factible y alcanzable.

Lámina 31 Presentación

Actividad grupal

Redacción grupal de la
Misión del IPN



Duración	Actividad	Descripción
1 ½ hora	Redacción del concepto de Misión del IPN (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> • El resultado de esta actividad debe ser el concepto de la Misión del IPN. • Proyecte la lámina 32 y realícela declaración del concepto de Misión del IPN leyendo el concepto, inserte el nuevo concepto en el espacio destinado para ello. • Al finalizar la actividad debe indicar a cada participante que llene el cuestionario de evaluación del taller.

Lámina 32 Presentación





Taller de Misión del IPN

Manual del Participante

Taller Definición de Misión del IPN

Introducción

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización. (Francés, 2006).

Definir con claridad y precisión la razón de ser de una organización permite su desempeño eficiente con el consecuente logro de las metas planteadas. Si la Misión no es definida correctamente por los líderes de las organizaciones, y no es explicada y compartida con los miembros de la organización, puede afectarse el desempeño y los resultados se desvían de la visión que han proyectado de cara al futuro.

La formulación de la misión soporta y guía las decisiones a tomar con relación a las demandas externas, que le impone el entorno y a las respuestas internas que deba, en consecuencia dar, para satisfacer las expectativas y necesidades de sus cliente, enmarcada dentro de una filosofía de gestión y de resultados tangibles y cuantificables.

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir la Misión del IPN

Objetivos específicos:

- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del IPN
- Revisar el concepto de Misión dentro del pensamiento estratégico.
- Responder las interrogantes organizacionales
- Establecer la declaración de la Misión del IPN

Misión Organizacional

“Llámesese misión o propósito, representa la razón fundamental para la existencia de la organización: ¿Con qué intención nos hemos reunido?”. Senge, P.

“Es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso”
Francés, A.

“Es la formulación de los propósitos o la naturaleza de una organización o de un área funcional, que la distingue de otras organizaciones, en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos o servicios, sus mercados, la identificación y características de los actores participantes en el logro de sus objetivos, los clientes y los principios rectores que guían su desempeño y justifican su existencia.”

Permite

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para la toma de decisiones.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y lealtad de los clientes externos, los proveedores, grupos de referencia y la sociedad.
- Consolidar la imagen organizacional interna y externamente.
- Generar un compromiso organizacional con el usuario o cliente.

Preguntas para el establecimiento de la Misión

Preguntas que facilitarán la tarea a quienes tienen la responsabilidad de formular la misión de una Organización (ésta podrá ser declarada sin necesidad de incluir una respuesta para cada uno de los interrogantes):

1. ¿Para qué existe la Institución?
2. ¿Cuál es su propósito?
3. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
4. ¿Qué necesidades de los clientes se pretende satisfacer?
5. ¿Cuáles son sus productos o servicios?
6. ¿Qué tamaño deseamos alcanzar?
7. ¿Cuál será nuestro alcance? regional, de tipo o de clases de clientes.
8. ¿Cuáles son nuestros principales mercados?
9. ¿Qué imagen deseamos transmitir?
10. ¿Quiénes son importantes para el desempeño de nuestra actividad y que merecen nuestro reconocimiento?

- 6. ¿Cómo se van a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios?** En término de variedad, diversidad, especialidad o especificidad.
- 7. ¿Cómo se van a proveer y a utilizar los recursos disponibles?** Qué uso, utilidad, distribución se le va a dar a los recursos financieros, materiales, equipos, tecnología, personal, entre otros.
- 8. ¿Cuáles son los principios organizacionales?** Valores, creencias y comportamientos a asumir con los clientes internos y externos.

Actividad 3 (Grupal): Debate sobre las respuestas del cuestionario, Consolidación de las respuestas. Lea al grupo cada una de sus respuestas al cuestionario en el orden que le vaya indicando el facilitador. La invitación es a que el grupo consolide una sola respuesta a cada una de las 8 interrogantes del cuestionario.

Actividad 4 (Grupal): Definición de la Misión del IPN. El grupo procederá a definir la Misión del IPN, para ello tome en cuenta los siguientes aspectos:

Recomendaciones para definir la misión de una Organización

- No recurrir a superlativos del tipo: “más grande”; “mejor”, “óptimo”; “máximo”
- No utilizar conceptos indeterminables: “más alta calidad”; “satisfactorio”, “económico”
- Debe ser “deseable”, significativa, estimulante e inspiradora para los integrantes y participantes de la Organización.
- No debe promover a su propio crecimiento: “más rica”, “la número uno”, “la más grande”, basándose en un egoísmo que no inspira a los demás.
- Debe permitir formular objetivos medibles en sus progresos.
- Debe diferenciar a la Organización de las demás.

Condiciones de redacción

- Responder a las interrogantes organizacionales.
- Ser clara y fácil de entender.
- Generar compromiso.
- Dirigido a los actores, colaboradores y proveedores.
- Ser factible y alcanzable.



Taller de Misión del IPN

Presentación para proyección

Taller de revisión de la Misión del IPN.



1

Objetivos del taller

Objetivo general:

Revisar y definir el concepto de la Misión del IPN.

Misión

Objetivos específicos:

- Revisar el concepto de Misión dentro del pensamiento estratégico.
- Responder las interrogantes organizacionales
- Establecer la declaración de la Misión del IPN

2

Pensamiento estratégico

Misión



3

Pensamiento estratégico

Misión

- **Misión:** Es la razón de ser de la Institución, ¿para qué existe?
- **Propósito:** Son los objetivos oficiales de la organización, tal y como aparecen en sus estatutos.
- **Filosofía:** Concepción conceptual de un conjunto de acciones enmarcada en unos valores y una cultura determinada.
- **Objetivos:** Son los fines y resultados hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización.



4

Pensamiento estratégico

Misión

- **Visión:** Marco de referencia de lo que una organización es, y quiere ser en el futuro.
- **Estrategia:** Es la adopción de los cursos de acción y los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- **Políticas:** Principios generales que guían el tratamiento y la acción en la toma de decisiones.
- **Planes:** Conjunto de acciones ubicadas en el tiempo asignadas a determinadas unidades.



5

Pensamiento estratégico

Misión

- **Metas:** Resultados expresados cuantitativamente.
- **Normas:** Reglas que garantizan mantener un curso de acción predeterminado.
- **Procedimientos:** Secuencia cronológica de acciones requeridas para cumplir con un propósito.



6

Pensamiento estratégico

Misión



7

Conceptos de Misión

Misión

"Llámesse misión o propósito, representa la razón fundamental para la existencia de la organización: ¿Con qué intención nos hemos reunido?". Senge, P.



"Es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso" Francés, A.

8

Conceptos de Misión

Misión

“Es la formulación de los propósitos o la naturaleza de una organización o de un área funcional, que la distingue de otras organizaciones, en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos o servicios, sus mercados, la identificación y características de los actores participantes en el logro de sus objetivos, los clientes y los principios rectores que guían su desempeño y justifican su existencia.” Francés, A.

9

Preguntas para el establecimiento de la Misión

Misión

1. ¿Para qué existe la Institución?
2. ¿Cuál es su propósito?
3. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
4. ¿Qué necesidades de los clientes se pretende satisfacer?
5. ¿Cuáles son sus productos o servicios?
6. ¿Qué tamaño deseamos alcanzar?
7. ¿Cuál será nuestro alcance? regional, de tipo o de clases de clientes.

11

La Misión permite...

Misión



- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para la toma de decisiones.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y lealtad de los clientes externos, los proveedores, grupos de referencia y la sociedad.
- Consolidar la imagen organizacional interna y externamente.
- Generar un compromiso organizacional con el usuario o cliente

10

10

Preguntas para el establecimiento de la Misión

Misión

8. ¿Cuáles son nuestros principales mercados?
9. ¿Qué imagen deseamos transmitir?
10. ¿Quiénes son importantes para el desempeño de nuestra actividad y que merecen nuestro reconocimiento?
11. ¿Cuáles son los deberes y derechos de su personal?
12. ¿Qué valores o principios son importantes para nuestra empresa? ¿Cuál es su responsabilidad social?
13. ¿Qué es lo que distingue o diferencia a nuestra Institución?

12

Preguntas para el establecimiento de la Misión

Misión



13

Ejemplos de Misión

Misión



La Misión del Hospital de Clínicas Caracas, es prestar un servicio de altísima calidad, que pueda satisfacer usuarios y relacionados, además, ayudar a la formación y actualización de profesionales que requiere el país.



14

Ejemplos de Misión

Misión



Crear, mantener y marcar la diferencia en servicios de salud integrales adaptados a las necesidades y exigencias de nuestros pacientes, apoyados en nuestro capital humano, la excelencia médico asistencial y la búsqueda de vanguardia tecnológica, contribuyendo con la calidad de vida de la sociedad.

Ejemplos de Misión de Instituciones sin fines de lucro

Misión



El Instituto Nacional de Salud del Niño, debe lograr el liderazgo a nivel nacional e internacional en el desarrollo de la investigación científica e innovación de la metodología, tecnología y normas para su difusión y aprendizaje por los profesionales técnicos del sector salud, así como en la asistencia altamente especializada a los pacientes que la requieran e incrementar y sistematizar la interrelación científica internacional en su campo. (Perú)

Ejemplos de Misión de Instituciones sin fines de lucro

Misión



Mejorar la calidad de vida de infantes, niños y adolescentes que presenten riesgos o problemas en su desarrollo integral, garantizando la excelencia de nuestros servicios a través de un modelo ecológico de intervención.

☆

17

Ejemplos de Misión de Instituciones sin fines de lucro

Misión



Somos una asociación de centros e instituciones de orientación cristiana, sin fines de lucro, que promueve la salud integral, principalmente a los más necesitados, brindando atención médica de calidad y fomentando estilos de vida saludables, aportando a la construcción de una sociedad solidaria.

Ejemplos de Misión de Instituciones sin fines de lucro

Misión



Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja (Perú)

Brindar atención altamente especializada en cirugía neonatal compleja, cardiología y cirugía cardiovascular, neurocirugía, atención integral al paciente quemado y trasplante de médula ósea. Simultáneamente se realizará investigación y docencia, estableciendo el marco normativo de la atención sanitaria compleja a nivel nacional.

☆

18

Ejemplos de Misión de Instituciones sin fines de lucro

Misión



Asociación Damas Salesianas (ADS)

Evangelizar a través del diseño de gestión de programas y proyectos en las áreas de Educación, Salud y Formación Humano-Cristiana bajo el enfoque de responsabilidades compartidas y alianzas que permitan coadyuvar en las mejoras de las comunidades abordadas y dignificación del individuo de manera integral, es decir favorecer la tarea de construir una nueva civilización, convirtiendo a nuestros jóvenes en agentes multiplicadores con responsabilidad social.



OSCASI

Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI)

Apoyar a las comunidades populares promoviendo la superación humana, mediante el fomento de la acción social de la comunidad educativa del Colegio San Ignacio.



Instituto autónomo "Hospital Universitario de Caracas"

El Instituto Autónomo "Hospital Universitario de Caracas" tiene como propósito crear, desarrollar y aplicar procesos integrales de salud de altísima calidad, mediante actividades de prevención, asistencia, investigación y docencia; con la finalidad de atender pacientes y familiares, e instituciones que demanden servicios relacionados con la salud y formar los estudiantes de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela. Todo ello con recursos humanos de excelente formación académica, conocimientos actualizados y aplicación de tecnologías avanzadas. Asumimos como valores fundamentales la ética y honestidad; la atención integral, diligente, oportuna y de excelencia a los pacientes; el reconocimiento a la dignidad y diversidad humana; el fomento en la calidad de vida de usuarios y del personal; el trabajo en equipo; la más alta calidad en la educación de los profesionales de la salud y el sentido de pertenencia con apego a las normas y procedimientos.



Centro de Salud Santa Inés

Fundación Santa Inés - Centro de Salud Santa Inés

Somos una institución reconocida por su solidaridad, excelencia y vocación en el área de prestación de servicios y promoción de la salud para los sectores necesitados de la sociedad venezolana.



"El IPN fue creado con la finalidad de atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos".

Estatutos del IPN

Reflexión grupal



"El IPN fue creado con la finalidad de atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos".



25

Actividad individual



Respondamos individualmente las preguntas para el establecimiento de la **Misión del IPN**



26

Pausa para un café...



27

Actividad grupal



Debate y consolidación de las respuestas al cuestionario



28

Recomendaciones para definir la Misión



- No recurrir a superlativos del tipo: "más grande"; "mejor"; "óptimo"; "máximo"
- No utilizar conceptos indeterminables: "más alta calidad"; "satisfactorio"; "económico"
- Debe ser "deseable", significativa, estimulante e inspiradora para los integrantes y participantes de la Organización.
- No debe promover a su propio crecimiento: "más rica", "la número uno", "la más grande", basándose en un egoísmo que no inspira a los demás.
- Debe permitir formular objetivos medibles en sus progresos.
- Debe diferenciar a la Organización de las demás.



29

Verbos utilizados



Permitir	Vender	Transformar
Proveer	Fabricar	Desarrollar
Crear	Transportar	Distribuir
Experimentar	Vincular	Comercializar
Organizar	Construir	Envasar
Trabajar	Integrar	Explorar
Proporcionar	Cosechar	Educar
Capacitar	Publicar	Informar
Divertir	Investigar	Capacitar
Ayudar	Curar	Desarrollar
Satisfacer	Producir	Custodiar
Ayudar	Prestar	Asegurar
Garantizar	Promover	Conservar



31

Condiciones de redacción



- Responder a las interrogantes organizacionales.
- Ser clara y fácil de entender.
- Generar compromiso.
- Dirigido a los actores, colaboradores y proveedores.
- Ser factible y alcanzable.



30

Actividad grupal



Redacción grupal de la
Misión del IPN



32

Declaración de la
Misión del IPN

Inserte aquí el nuevo concepto



Módulo 3:

Taller de Visión

Objetivos del taller

Objetivo general:

Revisar el concepto de Visión del IPN

Objetivos específicos:

Revisar el concepto de Visión dentro del pensamiento estratégico.

Establecer demandas y respuestas futuras por dominio.

Establecer la declaración de la Visión del IPN

Duración estimada: 5 horas y media



Taller de Visión del IPN

Manual del Facilitador

MATERIALES REQUERIDOS PARA EL TALLER:

KIT del Facilitador:

- Manual del facilitador
- Manual del participante
- Presentación Power Point: Taller de Objetivos del IPN
- Declaración de la Misión del IPN (resultado del taller anterior)
- 6 copias del Formato "A"
- 2 copias del Formato "B"
- 2 copias del Formato "C"
- Hojas de papel en blanco
- Rotafolio
- Pizarra acrílica
- Computador
- Proyector
- Marcadores y borrador para pizarra acrílica
- Lápices y borrador
- Diccionarios
- Diccionarios de sinónimos y antónimos
- 10 copias del cuestionario de evaluación del taller

Kit del Participante:

- Manual del Participante
- 1 Copia del Formato "A"
- Hojas de papel en blanco
- Lápices y borrador

Duración	Actividad	Descripción
	Preparación del espacio físico del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Disponga la mesa y lugares de trabajo de manera tal que facilite la comunicación e interacción entre todos los participantes. • Prepare la proyección de la presentación hacia un lugar al cual tengan visibilidad todos los participantes. • Ubique la pizarra acrílica y el rotafolio en un lugar que no interfiera con la presentación y sea de fácil acceso para todos los miembros del equipo • Coloque en cada puesto de trabajo el kit que utilizará cada participante, el cual debe contener: manual del participante, lápices, borrador, cuestionario, hojas de papel en blanco. • Antes de dar entrada a los participantes ya debe estar proyectada la presentación en la lámina 1.

Disposición del espacio físico



Lámina 1 Presentación

UCAB  University

Taller de revisión de la Visión del
IPN.

VISION

Duración	Actividad	Descripción
10 min	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrezca la bienvenida a los participantes. • Explique la metodología de trabajo: se requiere participación activa de todos miembros del equipo, todas las ideas son bienvenidas, respetar el derecho de palabra y la opinión del otro. • Invite a destapar el kit de trabajo. • Lea la introducción del taller explicada en el manual del participante. <ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 2 y lea los objetivos del taller.

Lámina 1 Presentación



Introducción en el Manual del Participante

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización. (Francés, 2006).

La visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, brinda un marco de referencia de lo que la organización es y quisiera ser.

Una definición clara y precisa de la visión de futuro permite guiar el desempeño organizacional. Puede ser ambiciosa pero realista, debe ser retadora pero alcanzable en un periodo previamente determinado (3-5 años), y además ser conocida por todos los miembros de la organización.

Lámina 2 Presentación



Duración	Actividad	Descripción
30 min	Presentación del concepto de Visión dentro del pensamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 3 de la presentación. • Repasar brevemente el pensamiento estratégico con base en el modelo de Antonio Francés.
		<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 4, Invite a un participante a leer la definición de Visión dentro del marco del pensamiento estratégico.
		<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 5 de la presentación con la cual se contextualiza la visión. Esta lámina sirve de introducción al concepto de objetivo.

Lámina 3 Presentación



Lámina 4 Presentación

Pensamiento estratégico Visión

- **Visión:** Marco de referencia de lo que una organización es, y quiere ser en el futuro.
- **Estrategia:** Es la adopción de los cursos de acción y los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- **Políticas:** Principios generales que guían el tratamiento y la acción en la toma de decisiones.
- **Planes:** Conjunto de acciones ubicadas en el tiempo asignadas a determinadas unidades.



Lámina 5 Presentación



Duración	Actividad	Descripción
30 min	(Continuación) Presentación del concepto de Visión dentro del Modelo de pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 6 de la presentación, invite a un participante a leer las definiciones de la lámina. Repita el procedimiento con la láminas 7. Proyecte la lámina 8 de la presentación y lea los elementos indicados en la lámina, repita el procedimiento hasta la lámina 14, intercalando turnos de lectura entre los participantes.
20 min	Presentación de Ejemplos de Visión de otras organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 15 y revise el ejemplo de Visión de la institución allí señalada, invitando a analizar si responden a las preguntas antes revisadas. Puede apoyarse con el Manual del Participante para mantener las preguntas a mano. Repita con las láminas subsiguientes hasta la número 22.

Lámina 6 Presentación

Conceptos de Visión 

"La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".
Fleitman, J.

"Es el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados". Francés, A.

Lámina 8 Presentación

La Visión permite... 



- Establecer el norte para las acciones de los miembros de la organización.
- Mantener la motivación y el compromiso.
- Orientar las decisiones estratégicas con relación al crecimiento y competitividad.

Lámina 15 Presentación

Ejemplos de Visión 



El Hospital de Clínicas Caracas que deseamos, es una empresa de alto desempeño, en capacidad de prestar servicios de salud de hasta cuarto nivel, en una permanente aproximación a la excelencia, que sirva de orientación y referencia, y cuente con un recurso humano comprometido con la misión de nuestra organización.

Duración	Actividad	Descripción
45 min	Aplicación Sistemas de demandas – respuestas futuras (Actividad individual)	<ul style="list-style-type: none"> • Projete la lámina 23 de la presentación • Invite a un voluntario a leer la declaración de la Misión que resultó del taller anterior. • Projete la lámina 24 y lea las instrucciones de la Actividad 1 del Manual del Participante. • Projete la lámina 25 y manténganla mientras dure la actividad.

Lámina 23 Presentación



Lámina 24 Presentación



Lámina 25 Presentación



Duración	Actividad	Descripción
1 ½ hora	Consolidación (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 26 y lea las instrucciones de la Actividad 2 del Manual del Participante. Proyecte la lámina 27 y apóyese en ella para ir revisando las respuestas de cada dominio Proyecte la lámina 28 e invite a un descanso que puede ser utilizado para un refrigerio
1 hora	Definición de características organizacionales futuras (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 29 y lea las instrucciones de la Actividad 3 del Manual del Participante.

Lámina 26 Presentación

Actividad grupal 



Consolidación de las respuestas del grupo

Lámina 28 Presentación

Pausa para un café... 



Lámina 29 Presentación

Actividad grupal 



Características organizacionales futuras

Duración	Actividad	Descripción
1 horas	Redacción del concepto de Visión del IPN (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecte la lámina 30 y lea las condiciones de redacción del concepto de Visión. • Proyecte la lámina 31 y lea las instrucciones de la Actividad 4 del Manual del Participante. • Proyecte la lámina 32 y lea la declaración de la Visión del IPN • Al finalizar la actividad debe indicar a cada participante que llene el cuestionario de evaluación del taller.

Lámina 30 Presentación

Condiciones de redacción 

- Utilizar términos claros
- Fácil de entender.
- Fácil de repetir.
- Transmitir fuerza.
- Hacerla parte integral del comportamiento.
- Ser realista, posible, factible.
- Tomar en cuenta:

Entorno - Clientes - Tecnología - Recursos - Competencia

Lámina 31 Presentación

Actividad 

Consolidación de las respuestas

Visión del IPN



Lámina 32 Presentación

Actividad 

Declaración de la

Visión del IPN



Taller Visión del IPN

Manual del Participante

Taller de Revisión de la Visión del IPN

Introducción

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización. (Francés, 2006).

La visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, brinda un marco de referencia de lo que la organización es y quisiera ser.

Una definición clara y precisa de la visión de futuro permite guiar el desempeño organizacional. Puede ser ambiciosa pero realista, debe ser retadora pero alcanzable en un periodo previamente determinado (3-5 años), y además ser conocida por todos los miembros de la organización.

Una visión bien elaborada debe ser comprometedora y motivante, debería lograr que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de un todo y de su contribución para poder obtener algo mejor de lo que podrían obtener por sí solos, además les permite mantener cierta perspectiva.

La formulación de la Visión es un esfuerzo del equipo gerencial basado en su experiencia y conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticiparse al futuro. La Visión guía al administrador en la búsqueda de un mejor camino para lograr los resultados deseados. La Visión requiere de una gerencia comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la organización en el logro de los objetivos y metas propuestas.

Objetivos del taller

Objetivo general:

Revisar el concepto de Visión del IPN

Objetivos específicos:

Revisar el concepto de Visión dentro del pensamiento estratégico.

Establecer demandas y respuestas futuras por dominio.

Establecer la declaración de la Visión del IPN

Visión Organizacional

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Fleitman, J.

“Es el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados”. Francés, A.

“...como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente” Ramirez, J.

Dimensiones de la Visión

- **Posicionamiento:** define la ubicación de la empresa con otras similares y puede ir desde “líder absoluto” hasta “institución reconocida.
- **Ámbito geográfico:** local, nacional, regional, continental o global.
- **Alcance sectorial:** define la ambición de la empresa en relación al sector donde opera en término de los segmentos que abarca. Horizontal (segmentos del mercado) o vertical (eslabones de la cadena de producción).
- **Tiempo:** dependerá de la dinámica del medio y de los mercados, las últimas tendencias establecen su alcance entre 3 y 5 años.

Requisitos de la Visión

- **Formulada por los líderes de la organización, quienes:**
 - Comprenden la filosofía y misión de la organización.
 - Entienden las necesidades y expectativas de sus clientes y colaboradores.
 - Conocen el negocio y su entorno.

- **Es una dimensión de tiempo:**
 - Formulada dentro de un horizonte temporal.
 - Depende de la turbulencia del medio y los mercados.
 - Usualmente incluye periodos de 3 a 5 años.
- **Debe ser integradora:**
 - Ser apoyada y compartida por todo el equipo gerencial y todos sus colaboradores.
 - Supone un liderazgo visible y un apoyo integral.
 - Es una tarea diaria y permanente.
 - Consistente con la Misión y los objetivos.
 - Divulgada y soportada por todos los actores.
- **Ser amplia y detallada:**
 - Indicar los logros que se esperan alcanzar en un periodo determinado.
 - Cubrir las áreas actuales y futuras.
 - Expresarse en términos que indiquen acciones.
- **Ser positiva y alentadora:**
 - Ser inspiradora.
 - Impulsar el compromiso y la acción.
 - Generar identificación organizacional.
 - Señalar la dirección y el camino a seguir.
- **Ser consistente:**
 - Con los principios organizacionales.
 - Congruente con los valores organizacionales.
- **Ser difundida:**
 - Conocida por los clientes internos y externos y grupos de referencia.
 - Conocida y comprendida por los miembros de la organización.
 - Asegurar la competitividad del futuro.
 - Facilitar la incorporación y lealtad de los clientes y grupos de referencia.

Preguntas para el establecimiento de la Visión

Preguntas que facilitarán la tarea a quienes tienen la responsabilidad de formular la Visión de una Organización (ésta podrá ser declarada sin necesidad de incluir una respuesta para cada uno de los interrogantes):

- ¿Cómo queremos ser?
- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿En qué queremos ser más competitivos?

- ¿Cuánto tiempo nos tomará llegar ahí?

VISIÓN ORGANIZACIONAL

Sistemas de demandas – respuestas futuras por dominios:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1.- Directivos | 5.- Servicios |
| 2.- Clientes | 6.- Sistemas Administrativos |
| 3.- El personal | 7.- Instalaciones |
| 4.- Sociedad | 8.- Imagen |

Actividad 1 (individual): Identificación del Sistema de demandas-respuestas futuras por dominio.

- Ubique el formato “A” dentro del Kit que le fue suministrado
- Indique el Dominio que va a trabajar en el formato (Directivos, clientes, personal, sociedad, servicios, sistemas administrativos, instalaciones, imagen)
- Enumere las diferentes demandas futuras del dominio (qué esperan, que requerimientos tendrán) y las respuestas del IPN a dichas demandas.
- De ser necesario, utilice hojas blancas como borrador.

Actividad 2 (grupal): consolidar las respuestas del Sistema de demandas-respuestas futuras por dominio

- El grupo procederá a consolidar y jerarquizar por cada dominio las demandas-respuestas individuales
- Se utilizará la pizarra acrílica o el rotafolio para anotar la información suministrada por los participantes.
- Cada participante leerá las demandas-respuestas por dominio
- Con base al resultado total del grupo, se procederá con la jerarquización definitiva de las demandas-respuestas del IPN por cada dominio, para ello se utilizará el formato “B” que posee el facilitador.

Actividad 3 (grupal): Por dominios presentar las características organizacionales futuras.

- El grupo procederá en base al resultado anterior a determinar las características organizacionales por cada dominio
- Se utilizará la pizarra acrílica o el rotafolio para anotar la información suministrada por los participantes.
- En consenso se redactaran las características definitivas por cada dominio, para ello se utilizará el formato “C” que posee el facilitador.

Actividad 4 (grupal): Redacción del concepto de Visión del IPN.

- Considerando las características organizacionales futuras se redactará el concepto de Visión del IPN
- Genere ideas e infórmelas al grupo.
- Cada frase o idea se anotará en la pizarra acrílica o rotafolio.
- De ser necesario repase los ejemplos de otras Instituciones similares.
- Apóyese en los recursos adicionales (Diccionarios, internet si cuenta con conexión).
- El grupo debe redactar el concepto definitivo de Visión del IPN.



Taller Visión del IPN

Formatos

SISTEMA DE DEMANDAS/RESPUESTAS

FORMATO A

EMPRESA: _____

DOMINIO: _____

Demandas futuras (Dominios)	Respuestas futuras (IPN)

EMPRESA: _____

	Demandas futuras (Dominios)	Respuestas futuras (IPN)
1. DIRECTIVOS		
2. CLIENTES		
3. PERSONAL		
4. SOCIEDAD		
5. SERVICIOS		
6. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS		
7. INSTALACIONES		
8. IMAGEN		

EMPRESA: _____

Dominios	Características organizacionales futuras
1. DIRECTIVOS	
2. CLIENTES	
3. PERSONAL	
4. SOCIEDAD	
5. SERVICIOS	
6. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	
7. INSTALACIONES	
8. IMAGEN	



Taller Visión del IPN

Presentación para proyección

Taller de revisión de la Visión del IPN.



1

Objetivos del taller

Objetivo general:

Revisar la Visión del IPN.

Visión

Objetivos específicos:

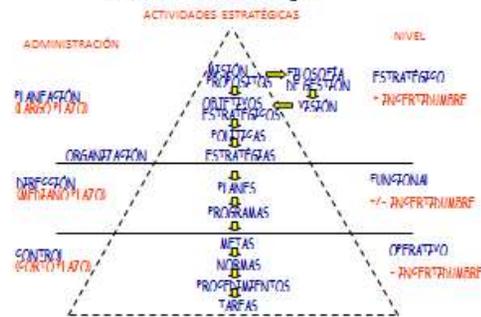
- Revisar el concepto de Visión dentro del pensamiento estratégico.
- Establecer demandas y respuestas futuras por dominio.
- Establecer la declaración de la Visión del IPN

2

Pensamiento estratégico

Visión

Pensamiento Estratégico



3

Pensamiento estratégico

Visión

- **Visión:** Marco de referencia de lo que una organización es, y quiere ser en el futuro.
- **Estrategia:** Es la adopción de los cursos de acción y los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- **Políticas:** Principios generales que guían el tratamiento y la acción en la toma de decisiones.
- **Planes:** Conjunto de acciones ubicadas en el tiempo asignadas a determinadas unidades.



4

Pensamiento estratégico

Visión



☆

5

Conceptos de Visión

Visión

"La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

Fleitman, J.

"Es el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados". Francés, A.

☆

6

Conceptos de Visión

Visión

"...como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible.

Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente" Ramirez, J.

☆

7

La Visión permite...

Visión



- Establecer el norte para las acciones de los miembros de la organización.
- Mantener la motivación y el compromiso.
- Orientar las decisiones estratégicas con relación al crecimiento y competitividad.

☆

8

Dimensiones de la Visión

Visión

- **Posicionamiento:** define la ubicación de la empresa con otras similares y puede ir desde "líder absoluto" hasta "institución reconocida".
- **Ámbito geográfico:** local, nacional, regional, continental o global.
- **Alcance sectorial:** define la ambición de la empresa en relación al sector donde opera en término de los segmentos que abarca. Horizontal (segmentos del mercado) o vertical (eslabones de la cadena de producción).
- **Tiempo:** dependerá de la dinámica del medio y de los mercados, las últimas tendencias establecen su alcance entre 3 y 5 años.



9

Requisitos de la Visión

Visión

Formulada por los líderes de la organización, quienes:

- Comprenden la filosofía y misión de la organización.
- Entienden las necesidades y expectativas de sus clientes y colaboradores.
- Conocen el negocio y su entorno.

Es una dimensión de tiempo:

- Formulada dentro de un horizonte temporal.
- Depende de la turbulencia del medio y los mercados.
- Usualmente incluye periodos de 3 a 5 años.



10

10

Requisitos de la Visión

Visión

Debe ser integradora:

- Ser apoyada y compartida por todo el equipo gerencial y todos sus colaboradores.
- Supone un liderazgo visible y un apoyo integral.
- Es una tarea diaria y permanente.
- Consistente con la Misión y los objetivos.
- Divulgada y soportada por todos los actores.



11

Requisitos de la Visión

Visión

Ser amplia y detallada:

- Indicar los logros que se esperan alcanzar en un periodo determinado.
- Cubrir las áreas actuales y futuras.
- Expresarse en términos que indiquen acciones.

Ser positiva y alentadora:

- Ser inspiradora.
- Impulsar el compromiso y la acción.
- Generar identificación organizacional.
- Señalar la dirección y el camino a seguir.



12

Requisitos de la Visión

Visión

Ser consistente:

- Con los principios organizacionales.
- Congruente con los valores organizacionales.

Ser difundida:

- Conocida por los clientes internos y externos y grupos de referencia.
- Conocida y comprendida por los miembros de la organización.
- Asegurar la competitividad del futuro.
- Facilitar la incorporación y lealtad de los clientes y grupos de referencia.



13

Preguntas para el establecimiento de la Visión

Visión

1. ¿Cómo queremos ser?
2. ¿Qué tratamos de conseguir?
3. ¿Cómo queremos que nos describan?
4. ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
5. ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
6. ¿En qué queremos ser más competitivos?
7. ¿Cuánto tiempo nos tomará llegar ahí?

14

Ejemplos de Visión

Visión



El Hospital de Clínicas Caracas que deseamos, es una empresa de alto desempeño, en capacidad de prestar servicios de salud de hasta cuarto nivel, en una permanente aproximación a la excelencia, que sirva de orientación y referencia, y cuente con un recurso humano comprometido con la misión de nuestra organización.

Ejemplos de Visión

Visión



Ser reconocidos como el centro de salud de referencia nacional e internacional porque brindamos soluciones integrales de excelencia en Medicina.

Ejemplos de Visión de Instituciones sin fines de lucro

Visión



El Instituto Nacional de Salud de Niño será líder en el ámbito nacional e internacional en la docencia, investigación científica, desarrollo de metodología y tecnología y atención integral altamente especializada de niños y adolescentes en condiciones que aseguren el pleno respeto de su dignidad y de sus derechos. (Perú)



17

Ejemplos de Visión de Instituciones sin fines de lucro

Visión



Ser el centro de vanguardia nacional en atención integral a infantes, niños y adolescentes, manteniendo especial énfasis en nuestra responsabilidad social.



18

Ejemplos de Visión de Instituciones sin fines de lucro

Visión



Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja (Perú)
Convertirnos en el 2021, en uno de los mejores centros de referencia de la región de América Latina para el tratamiento de patologías quirúrgicas complejas, trasplantes de órganos, tejidos y células.

Ejemplos de Visión de Instituciones sin fines de lucro

Visión



Ser la red nacional de centros de salud, reconocida por su liderazgo y apoyo integral en la atención de calidad a la comunidad, usando tecnología de punta, con el respaldo de alianzas públicas y privadas.



Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI)

Somos el brazo ejecutor de la acción social de la comunidad educativa del Colegio San Ignacio; una organización de desarrollo social, sin fines de lucro, reconocida, dinámica e innovadora, católica de carisma ignaciano, sólida y estable, referente nacional en el campo de la educación alternativa por su red de escuelas y trabajo comunitario.



21



Centro de Salud Santa Inés

Fundación Santa Inés - Centro de Salud Santa Inés

Promover calidad de vida, a través del diseño, ejecución y evaluación permanente de un modelo de salud integral, de servicio público y gestión privada, de alta calidad y sin fines de lucro.



22



ESPACIO PARA LEER LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN resultado del taller anterior.



23



Establezcamos individualmente las respuestas futuras del **IPN** para cada dominio:

Directivos, clientes, personal, sociedad, servicios, sistemas administrativos, instalaciones, imagen



24

Sistema de demandas y respuestas (Dominios)

Visión



25

Actividad grupal

Visión



Consolidación de las respuestas del grupo

26

Sistema de demandas y respuestas (Dominios)

Visión



27

Pausa para un café...

Visión



28

Actividad grupal

Visión



Características organizacionales futuras

30

29

Condiciones de redacción

Visión

- Utilizar términos claros
- Fácil de entender.
- Fácil de repetir.
- Transmitir fuerza.
- Hacerla parte integral del comportamiento.
- Ser realista, posible, factible.
- Tomar en cuenta:
Entorno - Clientes - Tecnología - Recursos - Competencia

30

30

Actividad

Visión

Consolidación de las respuestas

Visión del IPN



30

31

Actividad

Visión

Declaración de la

Visión del IPN

30

32



Módulo 4:

Taller de Valores

Objetivos del taller

Objetivo general:

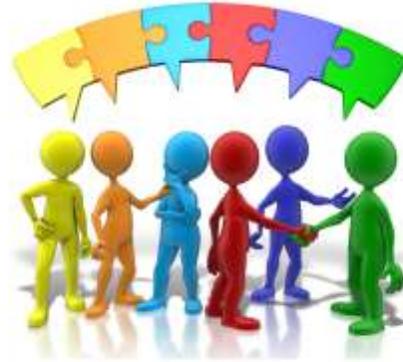
Definir los Valores del IPN.

Objetivos específicos:

Revisar el concepto de Valores dentro del pensamiento estratégico.

Establecer y conceptualizar los Valores del IPN

Duración estimada: 5 horas y media.



Taller Valores del IPN

Manual del Facilitador

MATERIALES REQUERIDOS PARA EL TALLER:

KIT del Facilitador:

- Manual del facilitador
- Manual del participante
- Presentación Power Point: Taller VALORES del IPN
- 6 Copias del Formato A
- 2 Copias del Formato B
- 2 Copias del Formato C
- 10 Copias del Formato D
- 1 Copia de la declaración de Misión del IPN
- 1 Copia de la declaración de Visión del IPN
- Hojas de papel en blanco
- Rotafolio
- Pizarra acrílica
- Computador
- Proyector
- Marcadores y borrador para pizarra acrílica
- Lápices y borrador
- Diccionarios
- Diccionarios de sinónimos y antónimos
- 10 copias del cuestionario de evaluación del taller

Kit del Participante:

- Manual del Participante
- 1 Copia del Formato A
- 1 Copia de la declaración de Misión del IPN
- 1 Copia de la declaración de Visión del IPN
- Hojas de papel en blanco
- Lápices y borrador

Duración	Actividad	Descripción
	Preparación del espacio físico del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Disponga la mesa y lugares de trabajo de manera tal que facilite la comunicación e interacción entre todos los participantes. • Prepare la proyección de la presentación hacia un lugar al cual tengan visibilidad todos los participantes. • Ubique la pizarra acrílica y el rotafolio en un lugar que no interfiera con la presentación y sea de fácil acceso para todos los miembros del equipo • Coloque en cada puesto de trabajo el kit que utilizará cada participante, el cual debe contener los materiales indicados en el apartado "Kit del participante". • Antes de dar entrada a los participantes ya debe estar proyectada la presentación en la lámina 1.

Disposición del espacio físico



Lámina 1 Presentación

UCAB

Taller de definición de los Valores del IPN



Duración	Actividad	Descripción
10 min	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrezca la bienvenida a los participantes. • Explique la metodología de trabajo: se requiere participación activa de todos miembros del equipo, todas las ideas son bienvenidas, respetar el derecho de palabra y la opinión del otro. • Invite a destapar el kit del participante. • Lea la introducción del taller explicada en el manual del participante.
		<ul style="list-style-type: none"> • Projete la lámina 2 y lea los objetivos del taller.

Lámina 1 Presentación



Taller de definición de los Valores del IPN



Introducción en el Manual del Participante

Introducción

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización. (Francés, 2006).

Los valores son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas, y nos orientan para actuar en la casa, en el trabajo, o en cualquier otro ámbito de nuestras vidas.

Lámina 2 Presentación

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir los Valores del IPN.



Objetivos específicos:

- Revisar el concepto de Valores dentro del pensamiento estratégico.
- Establecer y conceptualizar los Valores del IPN

Duración	Actividad	Descripción
15 min	Presentación del concepto de Valores dentro del pensamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 3, 4 y 5 de la presentación, repasando los elementos del pensamiento estratégico. Proyecte la láminas 6 de la presentación invitando a un participante a leer el concepto de valores indicado en la lámina. Repita el procedimiento con las láminas 7, 8, 9. Proyecte la lámina 10 de la presentación y explique la importancia de los valores organizacionales.

Lámina 3 Presentación



Lámina 6 Presentación

Conceptos de Valores

"Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud." Jimenez, J.

Lámina 10 Presentación

Importancia de los Valores Organizacionales

- Definen el carácter de cada organización.
- Crean un sentido de identidad.
- Fijan lineamientos de la conducta que la organización espera de parte de sus miembros.
- Permiten establecer la medida de como se está actuando.
- Son criterios para la toma de decisiones.

Duración	Actividad	Descripción
5 min	Presentación de Ejemplos de Valores de otras organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la láminas 11 de la presentación invitando a un participante a leer los valores de esa Institución. Repita el procedimiento con las láminas 12, 13, 14 y 15.
15 min	Creación de Lista de conductas esperadas por parte de los colaboradores (Actividad individual)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 16 de la presentación y lea las instrucciones de la Actividad 1 del Manual del Participante. Para esta actividad se utilizarán hojas en blanco.
25 min	Consolidación de la Lista de conductas esperadas por parte de los colaboradores (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 17 de la presentación y lea las instrucciones de la Actividad 2 del Manual del Participante. Para esta actividad se utilizará la pizarra acrílica y el rotafolio. La lista definitiva deberá constar en una lámina del Rotafolio a la vista de todos los participantes.

Lámina 11 Presentación

Ejemplos de Valores Organizacionales VALORES



La Visión y la Misión del Hospital de Clínicas Caracas, están basadas en principios sólidos de **ética**, en donde la **honestidad**, el **sentido de pertenencia** de sus empleados, así como la absoluta **solidaridad** con el enfermo, constituyen la esencia de nuestra Institución, donde la seguridad yace en los procesos y servicios que brindamos.

Lámina 16 Presentación

Actividad individual VALORES



Realicemos una lista de las conductas esperadas por parte de los colaboradores del **IPN**

Lámina 17 Presentación

Actividad grupal VALORES



Establezcamos grupalmente la lista de las cosas que son importantes para el **IPN**

Duración	Actividad	Descripción
1 ½ hora	Determinación y conceptualización de los Valores del IPN (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> • Projete la lámina 21 de la presentación, lea las instrucciones de la Actividad 5 del Manual del Participante. • Utilice la pizarra acrílica o el rotafolio para anotar las ideas. • Ofrezca la ayuda de recursos adicionales (Diccionarios, internet si posee conexión). • Trabaje uno a uno los valores indicados en el Formato C. • Los conceptos finales deberán ser registrados en el Formato D, utilice una copia para cada valor. <ul style="list-style-type: none"> • Projete la lámina 22, los formatos C y D corresponden a la declaración de los valores del IPN • Al finalizar la actividad debe indicar a cada participante que llene el cuestionario de evaluación del taller.

Lámina 21 Presentación



Lámina 22 Presentación





Taller Valores del IPN

Manual del Participante

Taller Definición de Valores Instituto de Previsión del Niño

Introducción

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización. (Francés, 2006).

Los valores son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas, y nos orientan para actuar en la casa, en el trabajo, o en cualquier otro ámbito de nuestras vidas.

Nos indican el camino para conducirnos de una manera y no de otra, frente a deseos o impulsos, bien sea que estemos solos o con otros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir los Valores del IPN.

Objetivos específicos:

Revisar el concepto de Valores dentro del pensamiento estratégico.

Establecer y conceptualizar los Valores del IPN

Valores Organizacionales

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.”. Jimenez, J.

“Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal”. Francés, A.

“Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”. Francés, A.

“Los valores son los conceptos psicológicos, internos a una persona. Las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.” Hultman, K.

Importancia de los Valores para la organización

En el campo organizacional los valores definen el carácter de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos de la conducta que la organización espera de parte de sus miembros y por ende permiten establecer la medida de como se está actuando.

Los valores son criterios para la toma de decisiones y atender la problemática de los valores permite detectar conflictos y solucionarlos. El funcionamiento de la organización está determinado por los valores, ellos funcionan como un sistema operativo. A partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización se pueden encontrar la existencia de valores compartidos y distanciados.

Ejemplos de Valores

Hospital de Clínicas Caracas

La Visión y la Misión del Hospital de Clínicas Caracas, están basadas en principios sólidos de **ética**, en donde la **honestidad**, el **sentido de pertenencia** de sus empleados, así como la absoluta **solidaridad** con el enfermo, constituyen la esencia de nuestra Institución, donde la seguridad yace en los procesos y servicios que brindamos.

Centro Médico de Caracas

1. **Atención al paciente:** porque nuestra prioridad es garantizar un servicio de calidad a los pacientes.
2. **Calidad:** porque queremos ser reconocidos como la institución que tu salud merece a nivel nacional e internacional
3. **Ética:** profesamos una adhesión a principios morales, reflejando el más alto sentido ético y moral en cualquier situación. Durante la ejecución de nuestro trabajo diario actuamos de buena fe y sin segundas intenciones.
4. **Honestidad:** porque actuamos siempre con la verdad, rectitud y justicia, y nuestras acciones son consistentes con lo que decimos y pensamos.
5. **Respeto:** porque todos jugamos un papel importante en el logro de nuestra misión.
6. **Credibilidad:** porque nuestra experiencia y trayectoria garantizan la confianza que nuestros pacientes merecen.
7. **Responsabilidad:** porque asumimos y cumplimos compromisos y obligaciones individuales y colectivas con nuestros compañeros, empresa y pacientes, dando respuestas adecuadas y oportunas.
8. **Eficiencia:** del personal porque nuestros servicios se orientan a la excelencia.
9. **Trabajo en Equipo:** porque todos somos más que la suma de las partes.
10. **Compromiso Social:** porque nos sensibilizamos y apoyamos en la solución de problemas de nuestra comunidad y el país.

Instituto Nacional de Salud del Niño (Perú)

1. **Universalidad:** Nuestro esfuerzo y dedicación garantiza el bienestar de los niños y adolescentes atendidos en el Instituto
2. **Inclusión Social:** Brindamos servicios de salud a niños y adolescentes sin discriminación de sexo, raza, religión, condición social o económica

3. **Equidad:** Otorgamos a todos los niños y adolescentes la oportunidad de acceder a nuestros servicios
4. **Integralidad:** Reconocemos las necesidades de salud de los niños y adolescentes y la ampliación de nuestras acciones hacia el entorno de ellos que son familia y la comunidad.
5. **Complementariedad:** Participamos del esfuerzo intersectorial para revertir los factores que afectan la salud de los niños y adolescentes
6. **Eficiencia:** Nuestras acciones tienen la capacidad de lograr beneficios para los niños y adolescentes, para ello, empleamos las estrategias adecuadas y maximizamos el uso de nuestros recursos.
7. **Calidad:** Nuestra atención es oportuna, eficaz y con pleno respeto por los derechos de los niños y adolescentes, que conllevan a su satisfacción.
8. **Solidaridad:** Brindamos nuestra experiencia, dedicación y esfuerzo para contribuir con los niños y adolescentes
9. **Sostenibilidad:** Garantizamos la continuidad de nuestros compromisos y esfuerzos hacia la población infantil
10. **Respeto:** Respetamos en todo momento la integridad personal y derechos de los niños y adolescentes.

INVEDIN

1. **Excelencia:** Destacarnos en el trabajo profesional mediante una constante actualización de conocimientos y estrategias para dar el mejor servicio, manteniéndonos a la vanguardia entre las instituciones afines.
2. **Compromiso:** Identificarnos y ser responsables con el cumplimiento de objetivos preestablecidos, alineados con la misión y visión de la institución.
3. **Trabajo en Equipo:** Integrar y concentrar nuestras acciones entre diferentes profesionales de manera organizada, utilizando una comunicación fluida, buen humor, cooperación, capacidad de negociación y manejo de conflictos para alcanzar el objetivo común.
4. **Responsabilidad Social:** Comprometernos con la comunidad de forma solidaria, para ofrecer servicios que respondan a sus necesidades.
5. **Crecimiento Financiero:** Desarrollar estrategias financieras y gerenciales que consoliden la situación económica, para garantizar la continuidad y el crecimiento de la institución.

AVESSOC

1. **Solidaridad:** nos impulsa a actuar desde la solidaridad, la confianza y la entrega, sobre todo a los más necesitados.
2. **Responsabilidad:** nos anima a organizar nuestros servicios con criterios de excelencia y equidad, a partir del manejo honesto y transparente de recursos.
3. **Unidad en la Diversidad:** partimos del reconocimiento y respeto del otro, promoviendo el diálogo para alcanzar acuerdos compartidos.

4. **Esperanza:** nuestra fe en Cristo resucitado nos da la convicción de que la vida es impulsada por la fuerza del amor y que siempre triunfará sobre la muerte.

Valores frecuentemente mencionados

Equidad	Transparencia	Disciplina
Justicia	No Discriminación	Bienestar
Igualdad	Confianza	Eficacia
Integridad	Lealtad	Eficiencia
Respeto	Conservación	Calidad
Honestidad	Seguridad	Mejoramiento continuo

Actividad 1 (individual): Crear lista de conductas esperadas por parte de los colaboradores

A continuación se presentan las claves para lo guiará para realizar la declaración de Valores de una Institución, en primer lugar lo hará de forma individual siguiendo los siguientes pasos,:

Claves para la declaración de Valores

Los siguientes pasos le darán a nuestra organización la declaración de valores que busca, sin tanta complicación innecesaria:

Para esta actividad utilizará hojas en blanco que encontrará en su Kit.

1. *Haga una lista de las conductas esperadas por parte de los colaboradores del IPN*

Repase la declaración de Misión y Visión del IPN (encontrará una copia en su KIT). Piense todas las cosas que son importantes, sea exhaustivo. No importa si cree que son poco o muy importantes. Si lo son, anótelas. Ejemplos de estas listas pueden incluir: “la ética”, “ser puntuales”, “atender a muchas personas”, “no robar”, “ser felices”, “el bienestar de los otros”. No incluya objetivos propios de la estrategia o de su plan de negocio. Ejemplos de lo que no debe poner: “cambiar de oficinas”, “aumentar 100% las ventas”.

2. *Jerarquice su lista*

Jerarquizar significa ordenar los elementos de su lista según alguna prioridad. Usted pone la prioridad: ¿qué es primero para usted, atender a un mayor número de personas o ser puntuales? Sea honesto. Al final deberá tener una lista donde hasta arriba tenga las cosas más importantes y hasta abajo las menos.

3. *Esté dispuesto a renunciar a lo menos importante o a lo que genera contradicciones*

Es posible que en la lista aparezcan contradicciones. No es posible que sean importantes tanto la puntualidad como la libertad de horarios, por ejemplo. Tiene que escoger qué es lo verdaderamente importante y sacrificar lo otro. También es posible que los últimos lugares en su lista no sean tan importantes como para defenderlos. Reduzca su lista lo más que pueda, un buen parámetro es no excederse de 5 cosas verdaderamente importantes.

Actividad 2 (grupal): Consolidar lista de conductas esperadas.

1. Cada participante leerá su lista en orden de jerarquización, de esta manera se elabora la lista preliminar del grupo. Se utilizará la pizarra acrílica o el rotafolio para anotar la información suministrada por los participantes.
2. Cada participante le otorgará una puntuación a la lista de cosas importantes para el IPN.
3. Con base a la totalización de los puntajes se establecerá la lista definitiva del grupo.
4. La lista deberá contener un máximo de cinco (5) elementos y quedará plasmada en el rotafolio para que sea visualizada por todos los participantes.

Actividad 3 (individual): Crear lista de valores del IPN

1. *Responda la pregunta “¿qué hábitos necesitamos para conseguir lo que es importante para la Institución?”*

Un hábito es una acción libre que se realiza automáticamente. Lavarse las manos después de ir al baño o cepillarse los dientes después de comer son hábitos, porque podríamos no hacerlos pero estamos tan acostumbrados que nos salen en automático. Pues bien, así como hay hábitos buenos para la salud (lavarse las manos y los dientes), también los hay para lograr las cosas que son importantes dentro de la Institución y cumplir con su Misión y Visión. Por ejemplo,

si me es importante “la calidad” los hábitos que llevan a alcanzarla pueden ser “persistencia”, que es el esfuerzo de alcanzar una meta a pesar de los obstáculos.

2. *Responda la pregunta “¿qué hábitos nos alejan de lo que es importante?”*

Los hábitos también pueden alejarnos del cumplimiento de objetivos. Fumar es un hábito malo si el objetivo es la salud pulmonar, por ejemplo. Una vez que tenga los hábitos que facilitarían lograr las cosas importantes de la Institución según su lista, piense qué hábitos los separan de ellas. En el mismo ejemplo de “la calidad”, un hábito malo es “la desidia”, que es el poco esfuerzo para alcanzar una meta.

3. *Enumere los valores de la Institución*

Con base a los hábitos anteriormente analizados, establezca los valores que Ud. considere debe poseer el IPN. Utilice el **Formato “A”** que está dentro del Kit que le fue suministrado.

Actividad 4 (grupal): consolidar y jerarquizar los valores obtenidos

7. El grupo procederá a consolidar los valores propuestos por cada participante
8. Cada participante leerá los valores que indicó en su **Formato “A”**. Se utilizará la pizarra acrílica o el rotafolio para anotar la información suministrada por los participantes.
9. Se leerá la lista consolidada de valores y cada participante deberá asignar un valor del 1 al 9 a cada valor.
10. Con base al resultado total del grupo, se procederá a la consolidación de los valores, para ello se utilizará el **Formato “B”** que posee el facilitador.
11. El resultado final de la jerarquización se registrará en el **Formato “C”** que posee el facilitador.

Actividad 5 (grupal): Conceptualización de los valores.

1. Se leerá la lista final de valores (**Formato “C”**)
2. Cada valor debe ser definido en función del significado y relevancia que tiene para la actividad de la Institución.
3. De ser necesario revise nuevamente los ejemplos de valores de otras Instituciones similares.
4. Apóyese en los diccionarios.
5. Para cada valor debe existir una definición la cual será registrada en el **Formato “D”** que posee el facilitador.



Taller Valores del IPN

Formatos

EMPRESA: _____

VALOR	ORDEN JERÁRQUICO

EMPRESA: _____

VALOR	DEFINICIÓN



Taller Valores del IPN

Presentación para proyección

Taller de definición de los Valores del IPN



1

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir los Valores del IPN.

VALORES

Objetivos específicos:

- Revisar el concepto de Valores dentro del pensamiento estratégico.
- Establecer y conceptualizar los Valores del IPN

2

Pensamiento estratégico

VALORES



3

Pensamiento estratégico

VALORES

- **Misión:** Es la razón de ser de la Institución, ¿para qué existe?
- **Visión:** Marco de referencia de lo que una organización es, y quiere ser en el futuro.
- **Filosofía:** Concepción conceptual de un conjunto de acciones enmarcada **en unos valores** y una cultura determinada.
- **Objetivos:** Son los fines y resultados hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización.



4

Pensamiento estratégico

VALORES



5

5

Conceptos de Valores

VALORES

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.”. Jimenez, J.

6

Conceptos de Valores

VALORES

“Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”. Francés, A.

7

Conceptos de Valores

VALORES

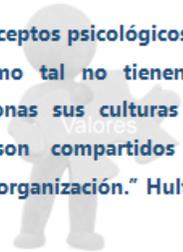
“Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal”. Francés, A.

8

Conceptos de Valores

VALORES

“Los valores son los conceptos psicológicos, internos a una persona. Las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.” Hultman, K.



9

Importancia de los Valores Organizacionales

VALORES



- Definen el carácter de cada organización.
- Crean un sentido de identidad.
- Fijan lineamientos de la conducta que la organización espera de parte de sus miembros.
- Permiten establecer la medida de como se está actuando.
- Son criterios para la toma de decisiones.

10

Ejemplos de Valores Organizacionales

VALORES



La Visión y la Misión del Hospital de Clínicas Caracas, están basadas en principios sólidos de **ética**, en donde la **honestidad**, el **sentido de pertenencia** de sus empleados, así como la absoluta **solidaridad** con el enfermo, constituyen la esencia de nuestra Institución, donde la seguridad yace en los procesos y servicios que brindamos.

11

Ejemplos de Valores Organizacionales

VALORES



1. **Atención al paciente:** porque nuestra prioridad es garantizar un servicio de calidad a los pacientes.
2. **Calidad:** porque queremos ser reconocidos como la institución que tu salud merece a nivel nacional e internacional
3. **Ética:** profesamos una adhesión a principios morales, reflejando el más alto sentido ético y moral en cualquier situación. Durante la ejecución de nuestro trabajo diario actuamos de buena fe y sin segundas intenciones.
4. **Honestidad:** porque actuamos siempre con la verdad, rectitud y justicia, y nuestras acciones son consistentes con lo que decimos y pensamos.
5. **Respeto:** porque todos jugamos un papel importante en el logro de nuestra misión.

12

Ejemplos de Valores Organizacionales

VALORES



1. **Universalidad:** Nuestro esfuerzo y dedicación garantiza el bienestar de los niños y adolescentes atendidos en el Instituto
2. **Inclusión Social:** Brindamos servicios de salud a niños y adolescentes sin discriminación de sexo, raza, religión, condición social o económica
3. **Equidad:** Otorgamos a todos los niños y adolescentes la oportunidad de acceder a nuestros servicios
4. **Integralidad:** Reconocemos las necesidades de salud de los niños y adolescentes y la ampliación de nuestras acciones hacia el entorno de ellos que son familia y la comunidad.

☆

13

Ejemplos de Valores Organizacionales

VALORES



1. **Solidaridad:** nos impulsa a actuar desde la solidaridad, la confianza y la entrega, sobre todo a los más necesitados.
2. **Responsabilidad:** nos anima a organizar nuestros servicios con criterios de excelencia y equidad, a partir del manejo honesto y transparente de recursos.
3. **Unidad en la Diversidad:** partimos del reconocimiento y respeto del otro, promoviendo el diálogo para alcanzar acuerdos compartidos.
4. **Esperanza:** nuestra fe en Cristo resucitado nos da la convicción de que la vida es impulsada por la fuerza del amor y que siempre triunfará sobre la muerte.

Ejemplos de Valores Organizacionales

VALORES



1. **Excelencia:** Destacarnos en el trabajo profesional mediante una constante actualización de conocimientos y estrategias para dar el mejor servicio, manteniéndonos a la vanguardia entre las instituciones afines.
2. **Compromiso:** Identificarnos y ser responsables con el cumplimiento de objetivos preestablecidos, alineados con la misión y visión de la institución.
3. **Trabajo en Equipo:** Integrar y concentrar nuestras acciones entre diferentes profesionales de manera organizada, utilizando una comunicación fluida, buen humor, cooperación, capacidad de negociación y manejo de conflictos para alcanzar el objetivo común.

☆

14

Actividad individual

VALORES



Realicemos una lista de las conductas esperadas por parte de los colaboradores del IPN

Actividad grupal

VALORES



Establezcamos grupalmente la lista de las cosas que son importantes para el **IPN**



17

Actividad individual

VALORES



Establezca la lista de los valores que se correspondan con las cosas importantes para el IPN y los hábitos seleccionados

EMPRESA: _____

(FORMA 1)

VALOR	PUNTAJE DEL 1 AL 9	TOTAL / PROMEDIO



18

Pausa para un café...

VALORES



19

Actividad grupal

VALORES



Consolidación, ponderación y jerarquización de los valores del IPN

EMPRESA: _____

(FORMA 2)

VALOR	GRUPOS / PARTICIPANTES										TOTAL / PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	



20

Actividad grupal

VALORES

Conceptualización de los
Valores del IPN



Actividad

VALORES

Declaración de los
Valores del IPN





Módulo 5:

Taller de Objetivos

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir los objetivos del IPN.

Objetivos específicos:

Revisar el concepto de Objetivos dentro del pensamiento estratégico.

Establecer los Objetivos derivados de los nuevos conceptos de Misión, Visión y los Valores del IPN.

Duración estimada: 5 horas y media.



Taller de Objetivos del IPN

Manual del Facilitador

MATERIALES REQUERIDOS PARA EL TALLER:

KIT del Facilitador:

- Manual del facilitador
- Manual del participante
- Presentación Power Point: Taller de Objetivos del IPN
- 6 copias del Formato "A"
- 2 copias del Formato "B"
- 2 copias del Formato "C"
- Hojas de papel en blanco
- Rotafolio
- Pizarra acrílica
- Computador
- Proyector
- Marcadores y borrador para pizarra acrílica
- Lápices y borrador
- Diccionarios
- Diccionarios de sinónimos y antónimos
- 10 copias del cuestionario de evaluación del taller

Kit del Participante:

- Manual del Participante
- 1 Copia del Formato "A"
- Hojas de papel en blanco
- Lápices y borrador

Duración	Actividad	Descripción
	Preparación del espacio físico del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Disponga la mesa y lugares de trabajo de manera tal que facilite la comunicación e interacción entre todos los participantes. • Prepare la proyección de la presentación hacia un lugar al cual tengan visibilidad todos los participantes. • Ubique la pizarra acrílica y el rotafolio en un lugar que no interfiera con la presentación y sea de fácil acceso para todos los miembros del equipo • Coloque en cada puesto de trabajo el kit que utilizará cada participante, el cual debe contener: manual del participante, lápices, borrador, cuestionario, hojas de papel en blanco. • Antes de dar entrada a los participantes ya debe estar proyectada la presentación en la lámina 1.

Disposición del espacio físico



Lámina 1 Presentación

UCAB

Taller de definición de los Objetivos del IPN



Duración	Actividad	Descripción
10 min	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrezca la bienvenida a los participantes. • Explique la metodología de trabajo: se requiere participación activa de todos miembros del equipo, todas las ideas son bienvenidas, respetar el derecho de palabra y la opinión del otro. • Invite a destapar el kit de trabajo. • Lea la introducción del taller explicada en el manual del participante.
		<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 2 y lea los objetivos del taller.

Lámina 1 Presentación

UCAB

Taller de definición de los Objetivos del IPN



Introducción en el Manual del Participante

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización.

Los objetivos son estados o situaciones concretas que se desean alcanzar, pueden ser temporales si están condicionados exclusivamente a su alcance y pueden ser reemplazados por otros, o permanentes cuando por su naturaleza no es posible estar seguros de haberlos logrado plenamente y siempre se puede pensar en la posibilidad de alcanzarlos de manera todavía más completa.

Los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas o directivos y de sus trabajadores.

Lámina 2 Presentación

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir los Valores del IPN.

OBJETIVOS

Objetivos específicos:

- Revisar el concepto de Objetivos dentro del pensamiento estratégico.
- Establecer los Objetivos derivados de los nuevos conceptos de Misión, Visión y los Valores del IPN.

Duración	Actividad	Descripción
30 min	Presentación del concepto de Objetivo dentro del pensamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 3 de la presentación. • Repasar brevemente el pensamiento estratégico con base en el modelo de Antonio Francés.
		<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 4, Invite a un participante a leer las definiciones presentadas en la lámina.
		<ul style="list-style-type: none"> • Projecte la lámina 5 de la presentación con la cual se contextualiza los objetivos en marco del pensamiento estratégico. Esta lámina sirve de introducción al concepto de objetivo.

Lámina 3 Presentación



Lámina 4 Presentación

Este slide define los términos clave del pensamiento estratégico:

- **Misión:** Es la razón de ser de la Institución, ¿para qué existe?
- **Propósito:** Son los objetivos oficiales de la organización, tal y como aparecen en sus estatutos.
- **Filosofía:** Concepción conceptual de un conjunto de acciones enmarcada en unos valores y una cultura determinada.
- **Objetivos:** Son los fines y resultados hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización.

Lámina 5 Presentación



Duración	Actividad	Descripción
30 min	(Continuación) Presentación del concepto de Objetivos dentro del Modelo de pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 6 de la presentación, invite a un participante a leer las definiciones de la lámina. Repita el procedimiento con las láminas 7 y 8. Proyecte la lámina 9 de la presentación y explique la importancia de los objetivos dentro de una organización. Proyecte la lámina 10 y enumere las características que deben poseer los objetivos. Continúe con las características indicadas en la lámina 11.

Lámina 6 Presentación

Conceptos de Objetivos OBJETIVOS

Según Harold Koontz, los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, entre otros.

Son los propósitos que desean alcanzar, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

Lámina 9 Presentación

Importancia de los Objetivos OBJETIVOS

- Las objetivos ayudan a dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de las organizaciones.
- Para la consecución exitosa de los objetivos, debe haber una estrategia apropiada o un plan de acción que asegure que los recursos estén debidamente dirigidos hacia la meta final.
- Los objetivos y las estrategias de la organización se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van revisando y modificando en el tiempo.

Lámina 10 Presentación

Características de los Objetivos OBJETIVOS

- Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

Duración	Actividad	Descripción
30 min	(Continuación) Presentación del concepto de Objetivos dentro del Modelo de pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 12 de la presentación Invite a un voluntario a leer el ejemplo de los objetivos planteados por esa institución. Repita el procedimiento con las láminas subsiguientes hasta la número 14.
2 horas	Definir Objetivos SMART	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 15 de la presentación. Introduzca la definición de la metodología SMART Proyectar la lámina 16 Explique la primera característica de los objetivos SMART, continúe de esta manera, continúe de esta manera hasta la lámina 20, intercale turnos de lectura de las láminas con los participantes.

Lámina 12 Presentación

Ejemplos de Objetivos Organizacionales OBJETIVO

El Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja debe lograr los siguientes objetivos:

insni
Instituto Nacional de Salud del Niño

+ Ampliar la atención a más niños y adolescentes a través del desarrollo del Seguro Integral de Salud y de la prestación de servicios especializados:

- Mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos de atención al paciente que se realizan en el Instituto.
- Mejorar la eficacia de los procesos de apoyo a la atención médica que se realizan en el Instituto.
- Desarrollar servicios de atención altamente especializados, investigación, métodos y tecnología para el mejoramiento de la salud de los niños y adolescentes.
- Promover el desarrollo del potencial humano del Instituto.
- Generar recursos económicos para ampliar y mejorar la calidad de atención de los niños y adolescentes.

Lámina 15 Presentación

Definición de Objetivos: SMART OBJETIVO

S M A R T

Specific (Específico) Measurable (Medible) Achievable (Alcanzable) Relevant (Relevante) Timely (Tiempo)

Una forma de definir objetivos eficaces y que permitan alcanzar lo que la organización se ha propuesto en su misión y visión, es seguir las especificaciones de la metodología SMART.

Lámina 16 Presentación

Definición de Objetivos: SMART OBJETIVO

Para que un objetivo sea Eficaz debe seguir estos requisitos.

Específico (Specific): El objetivo debe ser lo más concreto posible. Cualquiera persona que sepa tu objetivo debe saber qué es exactamente lo que pretendes hacer y cómo.

S SPECIFIC (Específico)

Medible (Measurable): Cuanto más específico sea un objetivo más fácil será de comprender para tu equipo y más sencillo será encontrar las estrategias que permitan alcanzarlo. Para definir correctamente objetivos específicos es necesario hacerse algunas preguntas.

M MEASURABLE (Medible)

Alcanzable (Achievable): ¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo queremos conseguirlo? ¿Qué necesitamos para conseguirlo?

A ATTAINABLE (Alcanzable)

Relevante (Relevant): ¿Por ejemplo: Voy a pasearme en forma: no es un objetivo específico. Voy a correr 30 minutos diario de lunes a viernes: sí es específico.

R RELEVANT (Relevante)

T TIMELY (Tiempo)

Duración	Actividad	Descripción
2 horas	(Continuación) Definir Objetivos SMART	<ul style="list-style-type: none"> Proyete la lámina 21 y analice con el grupo cada una de las consideraciones para la redacción de objetivos. Repita el procedimiento con la lámina 22 Proyete la lámina 23 y lea el ejemplo que allí se indica. Antes de pasar a la respuesta (aparecerá en la misma lámina), invite a los participantes a indicar opciones correctas ante este mismo ejemplo.

Lámina 21 Presentación

Definición de Objetivos: SMART 

Consideraciones para la redacción de objetivos

- Deben reflejar la razón de ser de la institución.
- Fin (ejemplo: patrocinio, energía, bienestar, entre otros)
- Sujeto beneficiario (accionistas, clientes, empleados, comunidad).
- Verbo en infinitivo.
- Debe cumplir con todas las características de los objetivos SMART.
- Debe contener toda la información necesaria pero a su vez ser conciso.
- Debe utilizarse un lenguaje claro y fácil de comprender.
- Considere el tipo de medición que se aplicará.



Lámina 22 Presentación

Definición de Objetivos: SMART 

¿Por qué un objetivo debe ser conciso y claro?

Para que las personas de nuestro equipo puedan retenerlo y tenerlo presente con mayor facilidad.

Si al redactar un objetivo nos excedemos en su tamaño o utilizamos un lenguaje poco claro, será difícil que nuestro equipo o incluso nosotros mismos podamos tenerlos presentes.



Lámina 23 Presentación

Ejemplo de un objetivo mal redactado 

"Nuestra empresa necesita llegar en positivo al finado decimotercero del año que viene para poder comenzar su etapa de internacionalización. Para conseguirlo nuestro equipo de ventas deberá centrarse en la tarea de conseguir nuevos clientes y mejorar las ventas con los clientes actuales. Conseguir llegar a los 100.000.000 de dólares de facturación mensual supondrá un éxito y un desarrollo en nuestro negocio y nos dará la confianza suficiente como para comenzar la internacionalización".



Duración	Actividad	Descripción
2 horas	(Continuación) Definir Objetivos SMART (Actividad individual)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 24 y lea la Actividad 1 del Manual del Participante.
30 min	Descanso	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 25 e invite un descanso que puede ser utilizado para tomar algún refrigerio.
1 ½ hora	Consolidación y jerarquización definitiva (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> Proyecte la lámina 26 y lea las instrucciones de la Actividad 2 del Manual del Participante.

Lámina 24 Presentación

Actividad individual CONTINUO

Redacte los Objetivos del IPN acorde con su Misión, Visión y siguiendo la metodología SMART

¿Qué? Specific → Específico
 ¿Cuándo? Measurable → Medible
 ¿Cómo? Attainable → Alcanzable
 Ambitious → Ambicioso
 ¿Para qué? Relevant → Relevante
 Realistic → Realista
 ¿Cuándo? Time-bound → Temporal
 Accountable

NOMBRE		
OBJETIVO	INDICADOR	FECHA

Lámina 25 Presentación

Pausa para un café... CONTINUO



Lámina 26 Presentación

Actividad grupal CONTINUO

Establezcamos grupalmente los objetivos del IPN



NOMBRE						
OBJETIVO	SEMAFÓFORO					FECHA
	+	+	+	+	+	

Duración	Actividad	Descripción
1 hora	Definición de los Objetivos (Actividad grupal)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecte la lámina 27 y lea las instrucciones de la Actividad 3 del Manual del Participante • Proyecte la lámina 28 y lea cada uno de los objetivos acordados por el grupo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar la actividad debe indicar a cada participante que llene el cuestionario de evaluación del taller.

Lámina 27 Presentación



Lámina 28 Presentación





Taller Objetivos del IPN

Manual del Participante

Taller para definir los objetivos del IPN

Introducción

La matriz estratégica está compuesta por el conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea llevar la empresa, para ello la práctica gerencial ha adoptado los conceptos de misión, visión y valores a los que conviene añadir los fines y objetivos de la organización.

Los objetivos son estados o situaciones concretas que se desean alcanzar, pueden ser temporales si están condicionados exclusivamente a su alcance y pueden ser reemplazados por otros, o permanentes cuando por su naturaleza no es posible estar seguros de haberlos logrado plenamente y siempre se puede pensar en la posibilidad de alcanzarlos de manera todavía más completa.

Los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas o directivos y de sus trabajadores.

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir los objetivos del IPN.

Objetivos específicos:

Revisar el concepto de Objetivos dentro del pensamiento estratégico.

Establecer los Objetivos derivados de los nuevos conceptos de Misión, Visión y los Valores del IPN.

Objetivos

Según Harold Koontz, los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades,

rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, entre otros. Son los propósitos que desean alcanzar, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos objetivos se convierten así en fines menores que se debe lograr para alcanzar el fin máximo (Misión), los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia).

Para Jean Guiot, un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos ayudan a dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de las organizaciones.

Para la consecución exitosa de los objetivos, debe haber una estrategia apropiada o un plan de acción que asegure que los recursos estén debidamente dirigidos hacia la meta final. Esta estrategia debe ser constantemente revisada para establecer si la organización está enfocada en alcanzar los objetivos.

Los objetivos y las estrategias de la organización se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van modificando en el tiempo.

Características de los Objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

c. Medible o medible: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Ejemplos de Objetivos de Instituciones sin fines de lucro

Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja (Perú)

Objetivos Estratégicos:

El Instituto Nacional de Salud del Niño deberá lograr los siguientes objetivos:

- Ampliar la atención a más niños y adolescentes a través del desarrollo del Seguro Integral de Salud y de la prestación de servicios especializados:
- Mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos de atención al paciente que se realizan en el Instituto.
- Mejorar la eficacia de los procesos de apoyo a la atención médica que se realizan en el Instituto.
- Desarrollar servicios de atención altamente especializados, investigación, métodos y tecnología para el mejoramiento de la salud de los niños y adolescentes.
- Promover el desarrollo del potencial humano del Instituto
- Generar recursos económicos para ampliar y mejorar la calidad de atención de los niños y adolescentes.

El Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes (IIN)

Objetivo estratégico general

Fortalecer las capacidades de los Estados Miembros de la OEA y sus respectivas sociedades, a través de las correspondientes institucionalidades, para garantizar integralmente el ejercicio pleno de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Objetivos estratégicos específicos

- Desarrollar mecanismos y herramientas que apoyen a los Estados para establecer estrategias y acciones eficientes e integrales para la promoción y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes.
- Apoyar a los Estados en sus tareas de seguimiento, incidencia y monitoreo del cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes.
- Promover el intercambio de experiencias y aprendizajes entre los Estados.
- Fortalecer el posicionamiento del IIN, como órgano especializado de la OEA en niñez y adolescencia, en el ámbito regional e internacional; y asimismo, articular y constituirse en referente regional para el Sistema de Naciones Unidas.

Asociación Damas Salesianas (ADS)

Es trabajar para crear una sociedad más justa y más cristiana. Ser agentes de cambio en nuestra sociedad a través de una Promoción Humana Evangelizadora, enfocada principalmente hacia la mujer, la niñez y la juventud de escasos recursos.

Este objetivo lo realizamos a través del trabajo social y voluntario en dos grandes áreas: la salud asistencial y la educación escolar y laboral. De esta forma deseamos crear mejores oportunidades para los menos favorecidos y sembrar un poco de esperanza.

Instituto de Previsión del Niño

Asegurar medios idóneos de previsión para cubrir adecuadamente la mayor cantidad de riesgos posibles que afectan a los niños venezolanos. A tal fin el Instituto procurará:

- Propiciar el mejoramiento de las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales del niño.

- Promover y participar, directa o indirectamente, en la creación de sistemas de protección socio – económicos que garanticen de modo eficiente el desarrollo integral, familiar y social del niño.

Objetivos SMART

Una forma de definir objetivos eficaces y que permitan alcanzar lo que la organización se ha propuesto en su misión y visión, es seguir las especificaciones de la metodología SMART.

Para que un objetivo sea Eficaz debe seguir estos requisitos.

Específico (Specific): El objetivo debe ser lo más concreto posible. Cualquier persona que sepa tu objetivo debe saber qué es exactamente lo que pretendes hacer y cómo. Es necesario que este sea específico; es decir, que exprese claramente qué es exactamente lo que se quiere conseguir. Cuanto más específico sea un objetivo más fácil será de comprender para tu equipo y más sencillo será encontrar las estrategias que permitan alcanzarlo. Para definir correctamente objetivos específicos es necesario hacerse algunas preguntas. ¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo queremos conseguirlo? o ¿Qué necesitamos para conseguirlo? Por ejemplo: 'Voy a ponerme en forma' no es un objetivo específico. 'Voy a correr 30 minutos diarios de lunes a viernes' si es específico.

Medible (Measurable): El objetivo debe ser medible, por lo que ha de ser una meta cuantificable. Un objetivo es cuantificable cuando puedes establecer variable que determinen su éxito, fracaso o incluso su evolución en un periodo de tiempo determinado. Formular objetivos medibles es de vital importancia, pero su utilidad es determinada solamente con un sistema de seguimiento de los mismos que nos indiquen su progreso.

Alcanzable (Attainable): El objetivo debe ser ambicioso, un reto para todos pero posible. Se debe tomar en cuenta el tiempo, el esfuerzo y cualquier otro recurso requerido para hacer viable el objetivo, es decir, si es posible conseguirlo. Si se crean objetivos extremadamente complicados lo único que se logrará es la desmotivación o desinterés por lograr el objetivo. Esto no quiere decir que se

establezcan objetivos fáciles, la idea es lograr un equilibrio en cuanto a la dificultad para que esta sea alcanzable.

Relevante (Relevant): Es importante que los objetivos sean medibles, alcanzables y que estén delimitados en el tiempo, pero sobre todas las cosas es importante que sean relevantes. Si estableces unos objetivos irrelevantes puedes estar guiando a la organización en la dirección incorrecta; por este motivo, para establecer unos objetivos SMART es necesario dedicar el tiempo suficiente a descubrir cuáles son realmente nuestras necesidades.

Tiempo (Timely): Hay que tener establecido una línea temporal, cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudara a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta. Unos objetivos SMART planteados de modo inteligente, requieren un plazo de tiempo límite para ser cumplidos. Acotar algo en el tiempo quiere decir que se debe establecer un plazo dentro del cual se debe cumplir el objetivo. Se observa que normalmente lo que primero realizamos es aquello para lo que tenemos menor plazo y que dejamos para después lo menos urgente. En caso de no contar con un límite de tiempo se puede caer en la relajación y el objetivo se puede ir postergando hasta el infinito. Un ejemplo acotado en el tiempo puede ser: “voy hablar con mi cliente sobre la orden hoy” o “voy a poner orden en mi oficina hoy”.

Consideraciones para la redacción de objetivos SMART

Para redactar correctamente un objetivo SMART existen tres claves que tenemos que tener en cuenta:

- Deben reflejar la razón de ser de la Institución.
- Fin (ejemplo: patrimonio, prestigio, bienestar, entre otros)
- Sujeto beneficiario (accionistas, clientes, empleados, comunidad).
- Verbo en infinitivo.
- Debe cumplir con todas las características de los objetivos SMART.
- Debe contener toda la información necesaria pero a su vez ser conciso.
- Debe utilizarse un lenguaje claro y fácil de comprender.
- Considerar el tipo de medición que se aplicará.

¿Por qué necesitamos que un objetivo sea conciso y claro? Para que las personas de nuestro equipo puedan retenerlo y tenerlo presente con mayor facilidad. Si al redactar un objetivo nos excedemos en su tamaño o utilizamos un lenguaje poco claro, será difícil que nuestro equipo o incluso nosotros mismos podamos tenerlos presentes.

El siguiente ejemplo muestra un objetivo SMART mal redactado y como el mismo objetivo se redacta correctamente

Objetivo: Nuestra empresa necesita llegar en positivo al feriado decembrino del año que viene para poder comenzar su etapa de internacionalización. Para conseguirlo nuestro equipo de ventas deberá centrarse en la tarea de conseguir nuevos clientes y mejorar las ventas con los clientes actuales. Conseguir llegar a los 100.000.000 de Bolívares de facturación mensuales supondrá un antes y un después en nuestro negocio y nos dará la confianza suficiente como para comenzar la internacionalización.

Este objetivo cumple con las 5 claves de los objetivos SMART pero tiene tanto contexto a su alrededor que hace casi imposible su asimilación en una única lectura. He aquí la importancia de ser concisos y claros. Este mismo objetivo SMART puede redactar simplemente así:

Objetivo: Alcanzar en el departamento de ventas 100.000.000 de Bolívares de facturación mensuales antes de Diciembre del año que viene.

Actividad 1 (individual): Redacción de objetivos del IPN. Utilice la metodología SMART y redacte los que Ud. considere deben ser los Objetivos del IPN. Para ello utilice las hojas en blanco que encontrará en su KIT.

Una vez redactados sus objetivos proceda a jerarquizarlos otorgando una puntuación del 1 al 9 según su orden de importancia, para ello utilice el **Formato "A"** que encontrará en su KIT.

Actividad 2 (grupal): Consolidar lista de Objetivos

5. Cada participante leerá su lista en orden de jerarquización, de esta manera se elabora la lista preliminar de objetivos del grupo. Se utilizará la pizarra

acrílica o el rotafolio para anotar la información suministrada por los participantes.

6. A través del debate grupal se seleccionarán de la lista aquellos que se consideren deben ser los objetivos del IPN.
7. Se leerá la lista consolidada de valores y cada participante deberá asignar un valor del 1 al 9 a cada valor.
8. Con base al resultado total del grupo, se procederá a la consolidación de los valores, para ello se utilizará el **Formato "B"** que posee el facilitador.

Actividad 3 (grupal): Redacción definitiva de los Objetivos del IPN

6. Se leerá la lista de objetivos (**Formato "B"**)
7. Cada objetivo debe ser definido grupalmente y será registrado en el **Formato "C"**
8. De ser necesario revise nuevamente los ejemplos de objetivos de otras Instituciones similares, pero recuerde lo establecido en la metodología SMART.
9. Apóyese en los diccionarios y demás recursos (Internet si posee conexión).



Taller Objetivos del IPN

Formatos

EMPRESA: _____

OBJETIVOS	ORDEN JERÁRQUICO



Taller Objetivos del IPN

Presentación para proyección

Taller de definición de los Objetivos del IPN



1

Objetivos del taller

Objetivo general:

Definir los Valores del IPN.

OBJETIVOS

Objetivos específicos:

- Revisar el concepto de Objetivos dentro del pensamiento estratégico.
- Establecer los Objetivos derivados de los nuevos conceptos de Misión, Visión y los Valores del IPN.

2

Pensamiento estratégico

OBJETIVOS



3

Pensamiento estratégico

OBJETIVOS

- **Misión:** Es a razón de ser de la Institución, ¿para qué existe?
- **Visión:** Marco de referencia de lo que una organización es, y quiere ser en el futuro.
- **Filosofía:** Concepción conceptual de un conjunto de acciones enmarcada **en unos valores** y una cultura determinada.
- **Objetivos:** Son los fines y resultados hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización.



4

Pensamiento estratégico

OBJETIVOS



5

5

Conceptos de Objetivos

OBJETIVOS

Según Harold Koontz, los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, entre otros.

Son los propósitos que desean alcanzar, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

6

6

Conceptos de Objetivos

OBJETIVOS

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos objetivos se convierten así en fines menores que se debe lograr para alcanzar el fin máximo (Misión), los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia).

7

7

Conceptos de Objetivos

OBJETIVOS

Para Jean Guiot, un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

8

8

Importancia de los Objetivos

OBJETIVOS



- Los objetivos ayudan a dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de las organizaciones.
- Para la consecución exitosa de los objetivos, debe haber una estrategia apropiada o un plan de acción que asegure que los recursos estén debidamente dirigidos hacia la meta final.
- Los objetivos y las estrategias de la organización se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van revisando y modificando en el tiempo.

57

9

Características de los Objetivos

OBJETIVOS



- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

57

10

Características de los Objetivos

OBJETIVOS



- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Ejemplos de Objetivos Organizacionales

OBJETIVOS



Espejalimada Guayaquil, Ecuador

El Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja deberá lograr los siguientes objetivos:

- Ampliar la atención a más niños y adolescentes a través del desarrollo del Seguro Integral de Salud y de la prestación de servicios especializados:
- Mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos de atención al paciente que se realizan en el Instituto.
- Mejorar la eficacia de los procesos de apoyo a la atención médica que se realizan en el Instituto.
- Desarrollar servicios de atención altamente especializados, investigación, métodos y tecnología para el mejoramiento de la salud de los niños y adolescentes.
- Promover el desarrollo del potencial humano del Instituto
- Generar recursos económicos para ampliar y mejorar la calidad de atención de los niños y adolescentes.

12

Ejemplos de Objetivos Organizacionales

OBJETIVOS



Objetivo estratégico general

Fortalecer las capacidades de los Estados Miembros de la OEA y sus respectivas sociedades, a través de las correspondientes institucionalidades, para garantizar integralmente el ejercicio pleno de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Objetivos estratégicos específicos

- Desarrollar mecanismos y herramientas que apoyen a los Estados para establecer estrategias y acciones eficientes e integrales para la promoción y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes.
- Apoyar a los Estados en sus tareas de seguimiento, incidencia y monitoreo del cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes.
- Promover el intercambio de experiencias y aprendizajes entre los Estados.
- Fortalecer el posicionamiento del IIN, como órgano especializado de la OEA en niñez y adolescencia, en el ámbito regional e internacional; y asimismo, articular y constituirse en referente regional para el Sistema de Naciones Unidas.



13

Ejemplos de Objetivos Organizacionales

OBJETIVOS



Asegurar medios idóneos de previsión para cubrir adecuadamente la mayor cantidad de riesgos posibles que afectan a los niños venezolanos. A tal fin el Instituto procurará:

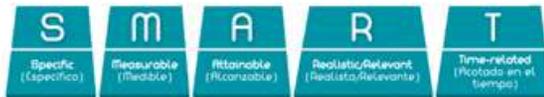
- Propiciar el mejoramiento de las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales del niño.
- Promover y participar, directa o indirectamente, en la creación de sistemas de protección socio – económicos que garanticen de modo eficiente el desarrollo integral, familiar y social del niño.



14

Definición de Objetivos: SMART

OBJETIVOS



Una forma de definir objetivos eficaces y que permitan alcanzar lo que la organización se ha propuesto en su misión y visión, es seguir las especificaciones de la metodología SMART.

Definición de Objetivos: SMART

OBJETIVOS

Para que un objetivo sea Eficaz debe seguir estos requisitos.

S **SPECIFIC**
(ESPECÍFICO)

Específico (Specific): El objetivo debe ser lo más concreto posible. Cualquier persona que sepa tu objetivo debe saber qué es exactamente lo que pretendes hacer y cómo.

M **MEASURABLE**
(MEDIBLE)

Cuanto más específico sea un objetivo más fácil será de comprender para tu equipo y más sencillo será encontrar las estrategias que permitan alcanzarlo. Para definir correctamente objetivos específicos es necesario hacerse algunas preguntas.

A **ATTAINABLE**
(ALCANZABLE)

¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo queremos conseguirlo? o ¿Qué necesitamos para conseguirlo?

R **RELEVANT**
(RELEVANTE)

T **TIMELY**
(A TIEMPO)

Por ejemplo: "Voy a ponerme en forma" no es un objetivo específico. "Voy a correr 30 minutos diarios de lunes a viernes" sí es específico.

Definición de Objetivos: SMART

OBJETIVOS

Para que un objetivo sea Eficaz debe seguir estos requisitos.

- S** SPECIFIC
(ESPECÍFICO)
- M** MEASURABLE
(MESURABLE)
- A** ATTAINABLE
(ALCANZABLE)
- R** RELEVANT
(RELEVANTE)
- T** TIMELY
(A TIEMPO)

Medible (Measurable): El objetivo debe ser medible, por lo que ha de ser una meta cuantificable. Un objetivo es cuantificable cuando puedes establecer variable que determinen su éxito, fracaso o incluso su evolución en un periodo de tiempo determinado. Formular objetivos medibles es de vital importancia, pero su utilidad es determinada solamente con un sistema de seguimiento de los mismos que nos indiquen su progreso.
El ejemplo anterior de correr 30 minutos cada día es medible, y por tanto está correctamente planteado ya que permite saber si se está cumpliendo.

☆

17

Definición de Objetivos: SMART

OBJETIVOS

Para que un objetivo sea Eficaz debe seguir estos requisitos.

- S** SPECIFIC
(ESPECÍFICO)
- M** MEASURABLE
(MESURABLE)
- A** ATTAINABLE
(ALCANZABLE)
- R** RELEVANT
(RELEVANTE)
- T** TIMELY
(A TIEMPO)

Alcanzable (Attainable): El objetivo debe ser ambicioso, un reto para todos pero posible. Se debe tomar en cuenta el tiempo, el esfuerzo y cualquier otro recurso requerido para hacer viable el objetivo, es decir, si es posible conseguirlo.
Si se crean objetivos extremadamente complicados lo único que se logrará es la desmotivación o desinterés por lograr el objetivo.
Esto no quiere decir que se establezcan objetivos fáciles, la idea es lograr un equilibrio en cuanto a la dificultad para que esta sea alcanzable.

☆

18

Definición de Objetivos: SMART

OBJETIVOS

Para que un objetivo sea Eficaz debe seguir estos requisitos.

- S** SPECIFIC
(ESPECÍFICO)
- M** MEASURABLE
(MESURABLE)
- A** ATTAINABLE
(ALCANZABLE)
- R** RELEVANT
(RELEVANTE)
- T** TIMELY
(A TIEMPO)

Relevante (Relevant): Es importante que los objetivos sean medibles, alcanzables y que estén delimitados en el tiempo, pero sobre todas las cosas es importante que sean relevantes.
Si estableces unos objetivos irrelevantes puedes estar guiando a la organización en la dirección incorrecta; por este motivo, para establecer unos objetivos SMART es necesario dedicar el tiempo suficiente a descubrir cuáles son realmente nuestras necesidades.

☆

Definición de Objetivos: SMART

OBJETIVOS

Para que un objetivo sea Eficaz debe seguir estos requisitos.

- S** SPECIFIC
(ESPECÍFICO)
- M** MEASURABLE
(MESURABLE)
- A** ATTAINABLE
(ALCANZABLE)
- R** RELEVANT
(RELEVANTE)
- T** TIMELY
(A TIEMPO)

Tiempo (Timely): Hay que tener establecido una línea temporal, cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudara a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta. Acotar algo en el tiempo quiere decir que se debe establecer un plazo dentro del cual se debe cumplir el objetivo.
En caso de no contar con un límite de tiempo se puede caer en la relajación y el objetivo se puede ir postergando hasta el infinito. Un ejemplo acotado en el tiempo, puede ser: 'voy hablar con mi cliente sobre la orden hoy' o 'voy a poner orden en mi oficina hoy'.

☆

Definición de Objetivos: SMART

OBJETIVOS

Consideraciones para la redacción de objetivos



- Deben reflejar la razón de ser de la Institución.
- Fin (ejemplo: patrimonio, prestigio, bienestar, entre otros)
- Sujeto beneficiario (accionistas, clientes, empleados, comunidad).
- Verbo en infinitivo.
- Debe cumplir con todas las características de los objetivos SMART.
- Debe contener toda la información necesaria pero a su vez ser conciso.
- Debe utilizarse un lenguaje claro y fácil de comprender.
- Considerar el tipo de medición que se aplicará.

537

21

Definición de Objetivos: SMART

OBJETIVOS

¿Por qué un objetivo debe ser conciso y claro?



Para que las personas de nuestro equipo puedan retenerlo y tenerlo presente con mayor facilidad.

Si al redactar un objetivo nos excedemos en su tamaño o utilizamos un lenguaje poco claro, será difícil que nuestro equipo o incluso nosotros mismos podamos tenerlos presentes.

537

22

Ejemplo de un objetivo mal redactado

OBJETIVOS



"Nuestra empresa necesita llegar en positivo al feriado decembrino del año que viene para poder comenzar su etapa de internacionalización. Para conseguirlo nuestro equipo de ventas deberá centrarse en la tarea de conseguir nuevos clientes y mejorar las ventas con los clientes actuales. Conseguir llegar a los 100.000.000 de Bolívares de facturación mensuales supondrá un antes y un después en nuestro negocio y nos dará la confianza suficiente como para comenzar la internacionalización"



En su lugar: "Alcanzar en el departamento de ventas 100.000.000 de Bolívares de facturación mensuales antes de Diciembre del año que viene"

Actividad individual

OBJETIVOS

Redacte los Objetivos del IPN acorde con su Misión, Visión y siguiendo la metodología SMART

- ¿Qué? **Specific --> Especifico**
- ¿Cuánto? **Measurable --> Medible**
- ¿Cómo? **Attainable --> Alcanzable**
Ambitious --> Ambicioso
- ¿Para qué? **Relevant --> Relevante**
Realistic --> Realista
- ¿Cuándo? **Time-bound --> Temporal**
Acotado

GRUPO: _____		FECHA: _____	
OBJETIVOS	APUNTO DE CALIF	TOTAL / PROMEDIO	

Pausa para un café...

OBJETIVOS



25

Actividad grupal

OBJETIVOS



Establezcamos grupalmente los objetivos del IPN

TOTAL

GRUPO

OBJETIVOS	GRUPOS / PARTICIPANTES										TOTAL / GRUPOS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

26

Actividad grupal

OBJETIVOS



Definición de los objetivos del IPN

Actividad

OBJETIVOS

Declaración de los **Objetivos del IPN**





Evaluación de los talleres

EVALUACIÓN DE LOS TALLERES

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados a los que debe contestar marcando con una x solo una de las siguientes alternativas:

Excelente 4

Muy Bueno 3

Bueno 2

Deficiente 1

Malo 0

1. El contenido programático fue:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

2. Cómo considera que fue la organización del taller:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

3. La duración del taller con respecto a los objetivos del mismo fue:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

4. Cómo considera que fue la participación del grupo durante el desarrollo del taller:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

5. Considera que el manejo de los conocimientos por parte de los facilitadores del taller fue:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

6. La capacidad de los facilitadores para despertar el interés de los participantes para realizar las actividades fue:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

7. La claridad y concreción de la comunicación de cada uno de los facilitadores fue:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

8. Como cree que fue la disposición de cada uno de los facilitadores para responder y aclarar dudas:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

9. El uso de los recursos para el aprendizaje (exposición del contenido, material de apoyo, entre otros) fue:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

10. El ambiente físico en cuanto a ventilación, iluminación, etc. Donde se llevó a cabo el taller fue:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

11. El sistema de evaluación empleado por los facilitadores fue:

Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente Malo

Tabulación de las respuestas:

Una vez aplicada la evaluación a cada participante, agrupe las respuestas en la siguiente tabla:

	Frecuencia				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente	Malo
Pregunta 1					
Pregunta 2					
Pregunta 3					
Pregunta 4					
Pregunta 5					
Pregunta 6					
Pregunta 7					
Pregunta 8					
Pregunta 9					
Pregunta 10					
Pregunta 11					

De existir respuestas “Deficiente” o “Malo”, revise el punto del taller evaluado en esa pregunta para corregir en la ejecución de los próximos talleres.



Módulo 6:

Propuesta para

difusión

Los nuevos conceptos de Misión, Visión, Valores y Objetivos del IPN deben ser conocidos no solo por la Junta Directiva, sino por todos los miembros de la Institución, así como organizaciones relacionadas y la comunidad que hace vida dentro del Instituto.

Para ello se proponen las siguientes herramientas:

- **Charlas informativas:** una primera vía para la difusión de los nuevos conceptos es a través de charlas a los colaboradores, utilizando elementos audiovisuales que refuercen el contenido de la charla (presentaciones, videos).
- **Folletos:** para reforzar el contenido de la charla se puede distribuir folletos tipo trípticos cuya información debe ser puntual, sencilla y específica, acompañar además con imágenes o elementos gráficos para reforzar el contenido.
- **Cartelera:** ubicadas en los lugares de tránsito frecuente tanto de los colaboradores como de clientes y relacionados. El contenido de la cartelera debe ser ordenado, de rápida lectura y visualmente atractivo (de alto impacto), para que logre captar la atención de los lectores.
- **Material POP:** aunque implican un mayor costo, este tipo de material en general son más atractivos generando mayor impacto tanto en los colaboradores como en clientes y relacionados. Elaboración de pendones, etiquetas, marca libros, calendarios y cualquier otro elemento que permita la difusión y constante visualización de los nuevos conceptos.