



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EVALUAR LA VIGENCIA DE LA  
MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DEL IPN.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

OMAR SIMÓN ALVAREZ PIRELA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, julio del 2017

## **DEDICATORIA**

A Carmen Isabel, por siempre creer en mí y motivarme a ir por más, ya sea académica o profesionalmente. Tú me complementas en más de un aspecto de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a la Virgen, por siempre protegernos y guiarnos.

A mi Madre y a mi tía Carmen, por enseñarme que la mejor inversión es siempre educarse y prepararse y que cada día siempre hay algo nuevo que aprender.

A mis suegros, por su apoyo incondicional y permanente.

A William Medina, por dedicarnos su valioso tiempo en transmitirnos sus conocimientos y su experiencia, fue un verdadero placer y un honor aprender de Ud.

A los Profesores de la Especialización en Desarrollo Organizacional, por compartir sus conocimientos y experiencias sin ningún recelo ni mezquindad.

Al Instituto de Previsión del Niño: Doña Betty, Don Eduardo, Bernardo, María Beatriz y todos los colaboradores, por aceptarnos y permitirnos trabajar con Uds. Fue una gran experiencia, muy gratificante y enriquecedora.

Por tu apoyo y ánimo irrestricto, para ti, Carmen Isabel, muchísimas gracias.

## Índice de contenido

<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPITULO I</b> .....	12
1.- El Problema de Investigación .....	12
1.1.- Planteamiento del problema .....	12
1.2.- Justificación de la investigación.....	13
1.3.- Objetivos de la investigación .....	15
1.3.1.- General .....	15
1.3.2.- Específicos.....	15
<b>CAPITULO II</b> .....	16
2.- Marco Organizacional .....	16
<b>CAPITULO III</b> .....	18
3.- Marco Teórico y Referencial .....	18
3.1.- Antecedente de la investigación .....	18
3.2.- Bases teóricas .....	19
3.2.1.- Entorno Exterior .....	19
3.2.2.- Misión y Estrategia.....	19
3.2.3.- Liderazgo .....	19
3.3.4.- Cultura .....	20
3.3.5.- Estructura.....	20
3.3.6.- Prácticas gerenciales .....	20
3.3.7.- Sistemas .....	20
3.3.8.- Desempeño.....	20
3.3.9.- Misión.....	21
3.3.10.- Visión .....	22
3.3.11.- Valores.....	22
3.3.12.- Objetivos .....	23
<b>CAPITULO IV</b> .....	24
4.- Marco Metodológico .....	24
4.1.- Tipo y diseño de la investigación .....	24
4.1.1- Tipo de investigación según su finalidad.....	24
4.1.2.- Según la fuente de los datos trabajados .....	25
4.1.3.- Según sus objetivos .....	25
4.1.4.- Según el momento de recolección de datos .....	26
4.2.- Técnicas e Instrumentos.....	26
4.2.1.- Análisis contenido .....	26
4.2.2.- Cuestionario .....	26
4.2.3.- Entrevistas .....	27
4.2.4.- Grupos Focales.....	27
4.3.- Técnicas de análisis .....	27
4.4.- Población y Muestra .....	28
4.5.- Operacionalización de las variables .....	28

4.6.- Procedimiento seguido .....	45
<b>CAPITULO V</b> .....	47
5. Análisis de los Resultados.....	47
5.1 Análisis Documental .....	47
5.2 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de las Entrevistas .....	55
5.3 Análisis Cuantitativo y cualitativo de los cuestionarios .....	67
5.4 Análisis Cualitativo de los Grupos Focales .....	77
<b>CAPITULO VI</b> .....	81
6. Conclusiones.....	81
6.1.- Misión .....	81
6.2.- Visión.....	82
6.3.- Valores .....	84
6.4.- Objetivos.....	85
6.5.- Otros hallazgos.....	87
7. Recomendaciones.....	88
8.- Referencias .....	91
9.- Anexos .....	93
9.1.- Cuestionario .....	93
9.2.- Guía de Entrevista a miembros de la Junta y personal clave del IPN.....	99
9.3.- Cuestionario para los Grupos Focales .....	101
9.4.- Resultados As de Oro / Catia. Cuestionario Grupo Focal .....	107
9.5.- Resultados Petare. Cuestionario Grupo Focal .....	109
9.6.- Otros Resultados. Cuestionario.....	112

## Índice de Figuras y Tablas

Figura 1. Adaptación de Modelo Causal de Burke-Litwin .....	21
Tabla 1. Operacionalización de las Variables. ....	30
Tabla 2. Resultados Cuestionario de la Dirección de Desarrollo Institucional del IPN .....	54
Tabla 3. Resultados Cuestionario de la Dirección de Desarrollo Institucional del IPN .....	54
Tabla 4.Cuál es la razón de ser del Instituto (Misión) .....	55
Tabla 5. Cuáles son los objetivos del Instituto .....	58
Tabla 6. Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros del Instituto (Valores) .....	60
Tabla 7. Cómo visualiza el Instituto dentro de 5 años.....	63
Tabla 8. Vigencia de la Misión, Visión, objetivos y valores del I.P.N. ....	65
Tabla 9. ¿Conoce la Misión del IPN?.....	67
Tabla 10. Menciones de la Misión del IPN por tipo de relación con el Instituto .....	69
Tabla 11. ¿Conoce la Visión del IPN? .....	69
Tabla 12. Menciones de la Visión del IPN por tipo de relación con el Instituto .....	70
Tabla 13. ¿Conoce los Objetivos del IPN? .....	72
Tabla 14. Menciones de los Objetivos del IPN por tipo de relación con el Instituto .....	72
Tabla 15. Menciones de los Valores del IPN por tipo de relación con el Instituto .....	75
Tabla 16. Menciones de los Objetivos Grupos Focales .....	78
Tabla 17. Menciones de los Valores Grupos Focales.....	79
Tabla 18. ¿Qué tipo de necesidades cree Ud. cubre el Instituto?.....	103
Tabla 19. ¿Cómo sabe que el Instituto está cumpliendo con sus objetivos? .....	105
Tabla 20. ¿Qué oportunidades cree tiene el Instituto para mejorar? .....	106
Tabla 21. Los servicios prestados por el Instituto han cambiado a lo largo del tiempo .....	112
Tabla 22. Existen factores externos que inciden en la operatividad del Instituto .....	112
Tabla 23. Existen factores internos que inciden en el funcionamiento del Instituto .....	113
Tabla 24. ¿En qué grado contribuyen los colaboradores del Instituto con el cumplimiento de las metas?.....	113
Tabla 25. Las directrices de la Junta Directiva están acorde con los objetivos del Instituto .....	113
Tabla 26. El liderazgo de la Junta Directiva influye en sus labores dentro del Instituto .....	114
Tabla 27. Conozco el organigrama del Instituto.....	114

Tabla 28. Indique el área de la Institución en que se desempeña .....	114
Tabla 29. Conozco los objetivos del área específica a la que pertenezco..	115
Tabla 30. Indique el cargo de la persona a quien Ud. le reporta directamente .....	116
Tabla 31. Indique la unidad donde se desempeña la persona a quien Ud. le reporta directamente .....	116
Tabla 32. Mi trabajo se relaciona con otras áreas de la Institución.....	117
Tabla 33. Participo en el establecimiento de las metas de mi área .....	118
Tabla 34. Al ingresar nuevo personal al Instituto recibe información suficiente sobre la Institución .....	118
Tabla 35. Al personal del Instituto se le entrena y/o capacita .....	119
Tabla 36. Conozco los resultados de mi área específica.....	119

## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Frecuencia Relativa de la razón de ser del I.P.N. ....	57
Gráfica 2. Frecuencia Relativa sobre los objetivos del Instituto .....	60
Gráfica 3. Frecuencia Relativa sobre comportamientos comunes en todos los miembros del Instituto (Valores) .....	62
Gráfica 4. Frecuencia Relativa sobre cómo se visualiza el Instituto en cinco años .....	65
Gráfica 5. Vigencia de la Misión, Visión, objetivos y valores del I.P.N.....	67
Gráfica 6. Frecuencia relativa de las menciones de la Misión por tipo de relación con el Instituto .....	68
Gráfica 7. Frecuencia relativa de las menciones de la Visión por tipo de relación con el IPN .....	71
Gráfica 8. Frecuencias relativas de las menciones de los objetivos por tipo de relación con el IPN.....	74
Gráfica 9. Frecuencia absoluta de las menciones de los Valores por tipo de relación con el IPN.....	76

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

Título de la investigación: Diagnóstico organizacional para evaluar la vigencia de la misión, visión, valores y objetivos del IPN.

**RESUMEN**

Autor: Omar S. Alvarez Pirela.  
Asesor: William Medina Quero.

El IPN es una institución sin fines de lucro fundada hace 37 años con la finalidad inicial de dar atención integral a niños, niñas y adolescentes de escasos recursos en la región capital, con el paso del tiempo la institución se ha centrado en la atención médico-asistencial, esta investigación tiene como finalidad evaluar la vigencia de la misión, visión, valores y objetivos del IPN para determinar si dichos conceptos se adecúan a la realidad interna y externa del Instituto.

Se empleó como modelo teórico de referencia una adaptación propia del Modelo Causal de Burke y Litwin, que resulta de la consideración de todas las variables transformacionales (entorno exterior, misión y estrategia, liderazgo y cultura) y tres variables transaccionales (estructura, prácticas gerenciales y sistemas).

Se trata de una investigación aplicada, de tipo evaluativa, para la cual se utilizaron cuatro técnicas para el levantamiento de la información (Análisis documental, entrevista, cuestionario y grupo focal), El estudio abarcó la totalidad de la organización involucrando al personal de todos los niveles. La población total del IPN es de 43 miembros los cuales se dividen en, 15 empleados, 18 profesionales de la salud y 10 miembros de la Junta Directiva.

Se espera determinar la vigencia de la misión, visión, valores y objetivos del IPN a fin de actualizarla adecuándola a su entorno actual, mediante la generación de los cambios funcionales y operativos requeridos.

Palabras claves: misión, visión, valores, objetivos, evaluar, vigencia.

## INTRODUCCIÓN

Los conceptos de misión, visión, valores y objetivos deberían ser pilares fundamentales en toda organización, su claridad y comprensión por parte de cada miembro o asociado es importante para el sano desenvolvimiento de la misma

Las organizaciones son entes dinámicos que con el tiempo están en la obligación de evolucionar y cambiar, la manera cómo evolucionan moldea su éxito o fracaso organizacional. Diversos estudios se han realizado determinando que aquellas organizaciones que evalúan de manera constante su entorno (interno y externo) y realizan los cambios necesarios son las que más éxito obtienen.

El IPN es una Institución sin fines de lucro creada hace 37 años que hoy a pesar de la grave crisis que afronta nuestro país se mantiene prestando servicios médicos-asistenciales a la población de bajos recursos. Aunque nació con el propósito de atender a la población infantil de manera integral hoy día atiende a personas de todas las edades.

Se realizó un estudio diagnóstico que permitió evaluar la vigencia de la misión, visión, valores y objetivos actuales del IPN, para así determinar si existe la necesidad de adaptarla a los nuevos tiempos que vive la Institución y nuestro país

El presente proyecto se encuentra dividido en seis (6) capítulos:

El capítulo 1 se refiere al 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 del proyecto, y los antecedentes de la investigación.

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

En el capítulo 5 se desarrolla el análisis de los resultados por cada uno de los instrumentos aplicados y por cada una de las variables estudiadas.

En el Capítulo 6 se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

# **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).

En reunión con los miembros de la Junta Directiva estos plantean que el instituto nació con una razón de ser (misión) y una proyección de crecimiento, lo que vendría a ser una visión, con objetivos claros y ellos esperan que la conducta de los miembros de la organización sea cónsona con el tipo de servicios prestados por el instituto (valores), los mismos no han sido declarados y difundidos formalmente. Y, aunque estos elementos (misión, visión, valores y objetivos) son de alguna forma conocidos por los integrantes de la organización, puesto que ésta ha logrado mantenerse activa a lo largo de 37 años, probablemente requieran ajustes que le permita a la organización responder eficientemente a las demandas del entorno actual.

La misión, visión, objetivos, valores, son conceptos que la mayoría de las organizaciones logran emprender y adoptar convirtiéndose en un gran reto al difundirlos ente sus colaboradores, aunque no siempre lo hagan de forma

explícita. Estos conceptos se transforman en el motor que conduce a la organización a alcanzar la excelencia y el cumplimiento de todos sus objetivos

Por lo anteriormente expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿La misión, visión, valores y objetivos actuales del IPN se adecúan a la realidad interna y externa del Instituto?

### **1.2.- Justificación de la investigación**

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.

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 preferiblemente 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, 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.

La Junta Directiva del IPN se ha planteado la ampliación de la razón de ser de la institución con la finalidad de brindar apoyo de forma integral a las familias de bajos recursos. El funcionar bajo procesos instaurados básicamente por la tradición no es suficiente para crecer como institución, por esta razón se pretende darle un reimpulso manteniendo su “esencia”, lo que conlleva la necesidad de adecuar una planificación estratégica, 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 deba responder de forma diferente.

### **1.3.- Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1.- General**

Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del Instituto de Previsión del Niño.

#### **1.3.2.- Específicos**

- Analizar la visión, misión, valores y objetivos organizacionales contenidos en sus documentos constitutivos.
- Conocer la visión, misión, valores y objetivos organizacionales planteados por la Junta Directiva.
- Conocer la visión, misión, valores y objetivos organizacionales percibidos por los colaboradores.
- Determinar la brecha existente entre la visión, misión, valores y objetivos organizacionales planteados por la Junta Directiva y lo percibido por los colaboradores
- Identificar la brecha existente entre la visión, misión, valores y objetivos organizacionales y las demandas del ambiente interno y externo de la organización.

## **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.

El Instituto posee tres sedes propias en la ciudad de Caracas, Catia, As de Oro y Petare, siendo esta última la sede principal de la Institución.

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.

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.

La Institución no posee una estructura organizativa formal y toda la toma de decisiones está centralizada en la Junta Directiva.

## **CAPITULO III**

### **3.- Marco Teórico y Referencial**

#### **3.1.- Antecedente de la investigación**

En Venezuela se han realizado varias investigaciones sobre planificación estratégica en organizaciones sin fines de lucro entre las que se pueden mencionar:

1.- El diagnóstico organizacional como base del plan estratégico en la ONG Acción solidaria, Trabajo Especial de Grado para la especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello del año 2013, realizado por Betzabe Garcia. Esta investigación aplicada de carácter evaluativo, realizó un diagnóstico para determinar si están dadas las condiciones para implementar un programa de planificación estratégica en la organización, se utilizó el modelo de planificación estratégica del CIDEAL elaborado para entidades sin fines de lucro, el modelo identifica las etapas del proceso de planificación, las cuales se aplicaron en esta investigación de manera retrospectiva desde la última etapa de resultados hasta la primera de planificación.

Objetivo general: Diagnosticar el impacto de las variables organizacionales de AcSol para la implementación de un proceso de planificación estratégica.

2.- El diagnóstico de la imagen organizacional de la Schola Cantorum de Venezuela, Trabajo Especial de Grado de Coral Sánchez para la especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello del año 2014, investigación aplicada de tipo evaluativa, cuyo objetivo fue diagnosticar su imagen actual y explorar como la perciben internamente el personal directivo, administrativo y coralistas así como analizar la estrategia comunicacional utilizada para su difusión con el propósito de adecuar su imagen organizacional a la actualidad. Aunque no se utilizó un

modelo teórico específico para realizar el diagnóstico, se recurrió a varios autores para la definición de cada elemento de la imagen organizacional.

### **3.2.- Bases teóricas**

Las variables Visión, Misión, Valores y Objetivos, deben ser evaluadas periódicamente y se consideran como las variables principales de estudio, para ello se tomó como modelo teórico de referencia el Modelo Causal de Burke y Litwin, introduciendo una modificación al planteamiento original del autor que divide en variables transformacionales y variables transaccionales. En este caso, además de considerar todas las variables transformacionales del modelo (entorno exterior, misión y estrategia, liderazgo y cultura) se agregarán tres variables transaccionales (estructura, prácticas gerenciales y sistemas), las cuales son importantes para la consecución de los objetivos planteados.

Según Falletta (2005) las variables del modelo se definen como:

**3.2.1.- Entorno Exterior:** Ambiente interno o externo que de una forma u otra causa un impacto en el desempeño de la organización, cambios financieros, sociales, políticos y legales que afecten a la organización

**3.2.2.- Misión y Estrategia:** "Es lo que los gerentes de alto nivel creen y declaran como la misión y estrategia de la organización, así como también aquella que los empleados creen es el motivo o propósito central de la organización; significando por tanto las metas que la organización intenta alcanzar en el tiempo"

**3.2.3.- Liderazgo:** El comportamiento, influencia y motivación de la Junta Directiva hacia sus colaboradores y la percepción que estos tiene de la misma como líderes organizacionales, así como la valoración del rol de líder de los mismos.

**3.3.4.- Cultura:** Son el conjunto de normas, valores y creencias que guían el comportamiento de la organización y que vienen dados por su historia, sus costumbres y prácticas organizacionales.

**3.3.5.- Estructura:** La disposición de las funciones y personas en las diversas áreas y niveles en cuanto a responsabilidad, autoridad en la toma de decisiones, comunicación y relaciones. Analizar cómo se compone y relaciona las distintas gerencias y los departamentos que la conforman.

**3.3.6.- Prácticas gerenciales:** Las prácticas cotidianas de los directivos en el curso normal de sus actividades para cumplir con los objetivos o estrategia de la organización, lo que incluye el manejo de recursos humanos y materiales. En este caso se debe analizar no solo las prácticas del gerente responsable del área sino de los Directivos quienes imparten órdenes y directrices directamente.

**3.3.7.- Sistemas:** mecanismos y políticas estandarizadas diseñadas para facilitar el trabajo. Según esta variable se deben analizar los manuales de procedimientos o en su defecto la forma de proceder en su cotidianidad, incluyendo los sistemas de información, tecnológicos y cualquier otra forma de sistematización de las actividades de toda la Organización.

**3.3.8.- Desempeño:** “son los rendimientos o resultados, con indicadores de esfuerzo y logro, incluyendo productividad, satisfacción del cliente o del personal, ganancias y calidad de servicio”. A través de los indicadores de gestión, medir el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, tanto desde la percepción interna (sistema de evaluaciones) como desde la óptica de los usuarios.

Modelo teórico de referencia propuesto:

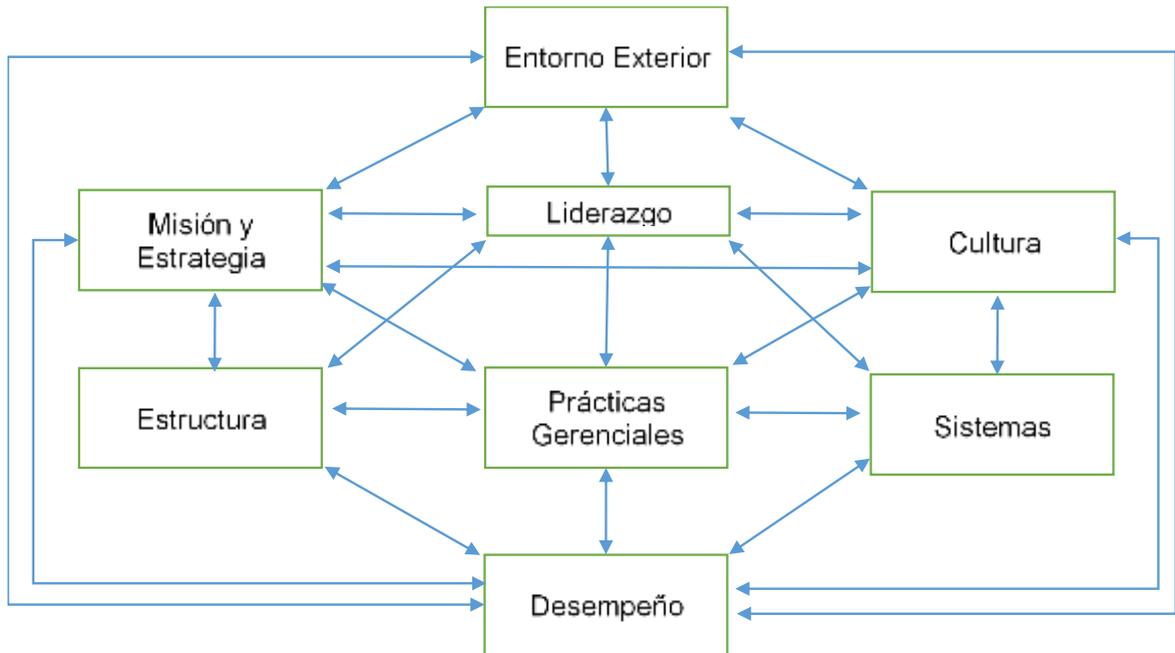


Figura 1. Adaptación de Modelo Causal de Burke-Litwin

**3.3.9.- 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.

**3.3.10.- 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.

**3.3.11.- Valores:** Cámara, Berzosa y Corrêa (2005), consideran 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.

**3.3.12.- 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.

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” (Francés, 2006, 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).

## **CAPITULO IV**

### **4.- Marco Metodológico**

#### **4.1.- Tipo y diseño de la investigación**

##### **4.1.1- Tipo de investigación según su finalidad**

El tipo de investigación es aplicada que según la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Colombia (UNAD) (s/f) “la investigación científica aplicada se propone transformar el conocimiento 'puro' en conocimiento útil”. Busca la generación de conocimiento mediante el método científico y que es llevado a la práctica para el beneficio de la sociedad y por ende de las organizaciones.

Dos grandes categorías pueden diferenciarse en la investigación aplicada, la fundamental que busca generar conocimiento que pueda ser aplicado de forma mediata en el sector productivo, por ejemplo los conocimientos generados en el área médica. Puede ser teórica, experimental o una mezcla de ambas según la naturaleza de sus trabajos

Para Vieytes (2004), la investigación aplicada se interesa por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de aplicación práctica, sea esta en económica, política o social. La investigación aplicada busca conocer para transformar.

La investigación aplicada puede definirse también como “una actividad que tiene como finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnologías para el desarrollo integral del país”. (Funindes, 2007 c.p. Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p.67)

La modalidad de esta investigación aplicada es evaluativa, la cual se define como: “...una modalidad de investigación aplicada que incide sobre objetos sociales, programas, centros y agentes; que analiza y juzga su calidad estática y dinámica apoyada en “criterios rigurosos múltiples”, con la intención de

sugerir a los diferentes actores implicados en acciones alternativas sobre los mismos” (Escudero, 1996, c.p. Álvarez, 2010, p. 11).

Según Valarino, Yáber y Cemborain (2010) la principal acción por desarrollar en una investigación evaluativa se identifica con los siguientes verbos y sus sinónimos: diagnosticar, justipreciar, valorar, apreciar. Es uno de los tipos de investigación que más apropiadamente corresponden a los proyectos de aplicación de los programas de especialización.

#### **4.1.2.- Según la fuente de los datos trabajados**

Es una investigación primaria ya que la obtención de los datos fue de manera directa con los miembros de la organización. Según Vieytes (2004) La investigación primaria es toda aquella cuyos datos son recogidos por el investigador directamente de la realidad, mediante el trabajo concreto de recolección realizado por él mismo. En consecuencia, los datos son de primera mano, originales.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010, c.p Sánchez, 2014) un trabajo creado en base a la descripción de algún testigo presencial o protagonista de un evento histórico, es decir, datos obtenidos de los mismos actores enfrentando directamente, cara a cara la realidad.

#### **4.1.3.- Según sus objetivos**

Es una investigación descriptiva, mediante esta investigación se busca evaluar la vigencia de los conceptos de misión, visión, valores y objetivos de la organización. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), una investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

“La investigación descriptiva busca, en suma, 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, p.93)

#### **4.1.4.- Según el momento de recolección de datos**

Esta investigación es de tipo transversal, debido que todos los datos fueron recolectados en un periodo determinado de tiempo.

“Los estudios transversales cristalizan los datos recogidos en un momento único, en ese sentido, se puede decir que estas mediciones tienen un carácter estático, son una instantánea de un momento determinado. Aunque la investigación requiera de diversas técnicas de recolección y en momentos distintos, ese tiempo es teóricamente único, pues no se establece una secuencia de seguimiento sino que todos los datos confluyen en un resultado único”. (Vieytes, 2004, p. 119)

#### **4.2.- Técnicas e Instrumentos**

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

**4.2.1.- Análisis contenido**, para Vieytes (2004) se utiliza para sistematizar y documentar el contenido de documentos, textos e imágenes con el objetivo de efectuar deducciones lógicas justificadas concernientes de la fuente. Lectura, análisis e interpretación de documentos relacionados con la misión, Visión, Valores y Objetivos de la institución así como de sus normas y procedimientos y estructuras relacionados con el objetivo del estudio. El instrumento de esta técnica son todos los documentos, actas, memorándum que posea la organización.

**4.2.2.- Cuestionario**, “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernandez, Fernández y Baptista, 2003, p. 391) se aplicó a cada uno de los miembro de la organización, es decir a la población total del estudio y con el que se pretende determinar el conocimiento que estos tienen sobre la Visión, Misión, Valores y Objetivos del Instituto. Instrumento: cuestionario, el cual fue elaborado según las variables del modelo y validado por dos expertos. Los profesores Oscar Giménez y William Medina, fueron los encargados de la validación del cuestionario

**4.2.3.- Entrevistas**, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 455) “...una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Las entrevistas se realizaron a los miembros de la Junta Directiva y personal clave de cada sede y que permitió obtener información adicional a la suministrada en los cuestionarios sobre los conceptos a evaluar. Instrumento: el guion de la entrevista se realizó en base al modelo teórico propuesto, validado por el profesor William Medina considerado un experto en la materia.

**4.2.4.- Grupos Focales**, Según Vieytes (2004), esta técnica consiste en la selección y reunión de un grupo de personas, generalmente de entre 8 a 10, que conducidas por un moderador, son estimuladas a interactuar, a intercambiar ideas y puntos de vistas, con el fin de recoger datos inherentes al estudio. Los grupos focales permiten además de recabar información sobre la percepción que los colaboradores tienen sobre la Visión, Misión, Valores y Objetivos; obtener datos adicionales e ideas creativas y novedosas provenientes del personal que maneja la operatividad de la organización. Instrumento: cuestionario y la guía del moderador, las cuales fueron validados por el Profesor William Medina, estos grupos se conformaron por los empleados y los profesionales de la salud.

### **4.3.- Técnicas de análisis**

Se realizó tanto un análisis cuantitativo como cualitativo de los resultados obtenidos.

Se utilizó la técnica de análisis de contenido para el análisis documental, las entrevistas y el grupo focal. Para Berelson (1952 p.18, c.p. Abela s/f) “el análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”.

En las entrevistas y el grupo focal se crearon categoría en función de las respuestas obtenidas en cada pregunta.

Para el cuestionario se efectuó tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo de los datos obtenidos. Las preguntas abiertas del cuestionario se codificaron utilizando el análisis de contenido de las respuestas obtenidas, una vez codificadas estas preguntas se procedió a la tabulación de los resultados, la cual se realizó tomando en cuenta el valor demográfico “Tipo de relación con el IPN” el cual separa en tres (3) categoría las respuestas (Junta Directiva, Empleados y Profesionales de la salud). Los resultados se presentan por frecuencias y porcentaje de respuestas clasificados por variable y categoría.

#### **4.4.- Población y Muestra**

El estudio abarcó la totalidad de la organización, involucrando al personal de todos los niveles: Junta Directiva, administrativos y profesionales de la salud, en total 43 personas. Lo que significa que se tomó la población, la cual es definida como “es un conjunto de elementos, finitos o infinitos, definidos por una o más características. De ese conjunto de elementos obtendremos la información con la cual construiremos los resultados de una investigación” (Vieytes, 2004, p. 395).

Se obtuvo una mortalidad de la muestra de 21%.

#### **4.5.- Operacionalización de las variables**

El objetivo del estudio fue evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del Instituto de Previsión del Niño. Se tomó como modelo teórico de referencia el Modelo Causal de Burke y Litwin, introduciendo una modificación al planteamiento original del autor que divide en variables transformacionales y variables transaccionales.

En este caso, además de considerar todas las variables transformacionales del modelo (entorno exterior, misión y estrategia, liderazgo y cultura) se agregaron tres variables transaccionales (estructura, prácticas gerenciales y

sistemas), las cuales son importantes para la consecución de los objetivos planteados. Esta modificación del Modelo fue validada por el Profesor William Medina como experto en el área.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables.

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Ítems</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la visión, misión, valores y objetivos organizacionales contenidos en sus documentos constitutivos.</li> <li>• Conocer la visión, misión, valores y objetivos organizacionales planteados</li> </ul>	<b>Misión:</b> “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)	<b>Entorno Exterior</b> Ambiente interno o externo que de una forma u otra causa un impacto en el desempeño de la organización, cambios financieros, sociales, políticos y legales que	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia en los servicios prestados debido a los factores económicos , políticos y sociales</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo han cambiado los servicios prestados por el Instituto a lo largo del tiempo?</li> <li>• ¿Existen Factores externos que inciden en la operatividad del Instituto?</li> </ul>
			Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aspectos externos causan impacto en el desarrollo de las actividades del Instituto?</li> </ul>	
			Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen factores internos que inciden en la el funcionamiento del Instituto?</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia del ambiente interno en la operatividad del Instituto</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen factores internos que inciden en la el funcionamiento del Instituto?</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que competencia existe en cuanto a los servicios prestados</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce Ud. alguna otra institución que ofrezca a la comunidad servicios similares a los ofrecidos por el Instituto de Previsión del Niño? Mencíonelas</li> </ul>

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>ÍTEMS</b>
por la Junta Directiva. • Conocer la visión, misión, valores y objetivos organizacional es percibidos por los colaboradores. • Determinar la brecha existente entre la visión, misión, valores y objetivos organizacionales planteados	<b>Visión:</b> “ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (Francés, 2006, p.46).	afecten a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que aspecto distingue a la organización de otras similares</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué se distingue el Instituto de Previsión del Niño otras instituciones similares?</li> </ul>
		<b>Misión y Estrategia</b> Es lo que los gerentes de alto nivel creen y declaran como la misión y estrategia de la organización,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento completo de las actividades de la organización por sus miembros</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce la misión del Instituto de Previsión del Niño? Si (mencione) NO</li> <li>• ¿Conoce la visión del Instituto de Previsión del Niño? Si (mencione) NO</li> <li>• ¿Conoce cuáles son los objetivos del IPN? Si (mencione) NO</li> </ul>
	<b>Valores:</b> “toda organización responde a una serie de principios que				Entrevista

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Ítems</b>
por la Junta Directiva y lo percibido por los colaboradores • Determinar la brecha existente entre la visión, misión, valores y objetivos organizacional es y las demandas del ambiente interno y externo de la organización.	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” (Cámara, Berzosa y	así como también aquella que los empleados creen es el motivo o propósito central de la organización; significando por tanto las metas que la organización intenta alcanzar en el tiempo			

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>ÍTEMS</b>
	<p>Corrêa, 2005, p.79).</p> <p><b>Objetivos:</b>  “Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos...” (Cámara, Berzosa y</p>				

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>ÍTEMS</b>
	Corrêa, 2005, p. 107).				
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las necesidades de sus usuarios</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué grado contribuyo con el cumplimiento de las metas del Instituto de Previsión del Niño? Bajo – Medio - Alto</li> <li>• ¿Qué actividades realiza Ud. para el cumplimiento de las metas del IPN?</li> </ul>
		<b>Liderazgo</b> El comportamiento, influencia y motivación de la Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar el desempeño de otros haciéndoles asumir su responsabilidad.</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las directrices de la Junta Directiva están acorde con los objetivos del Instituto?</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de influencia de la Junta Directiva en</li> </ul>	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera que se desempeñan cada una de las sedes del Instituto?</li> </ul>
				Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El liderazgo de la Junta Directiva influye en sus labores dentro del Instituto?</li> </ul>

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>ÍTEMS</b>
		hacia sus colaboradores y la percepción que estos tienen de la misma como líderes organizacionales, así como la valoración del rol de líder de los mismos.	los colaboradores		
		<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>valores compartidos entre la Junta</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los valores organizacionales que sirven como guía del comportamiento de los miembros del IPN?</li> </ul>

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>ÍTEMS</b>
		Son el conjunto de normas, valores y creencias que guían el comportamiento de la organización y que vienen dados por su historia, sus costumbres y prácticas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directiva y el personal</li> <li>Sentido de pertenencia de los miembros con la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros del Instituto?</li> <li>¿Por qué razón labora Ud en el IPN?</li> </ul>
		<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de los miembros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Conoce el organigrama del Instituto?</li> </ul>

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Ítems</b>
		La disposición de las funciones y personas en las diversas áreas y niveles en cuanto a responsabilidad, autoridad en la toma de decisiones, comunicación y relaciones. Analizar cómo se compone y relaciona las distintas	de la organización a que departamento pertenecen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué área de la Institución se desempeña?</li> <li>• ¿Conoce los objetivos del área específica a la que pertenece?</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de estructura organizativa (formal, informal)</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indique el cargo de la persona a quien Ud. le reporta directamente</li> <li>• Indique el área donde se desempeña la persona a quien Ud. le reporta directamente</li> <li>• Indique con cuales áreas de la institución se relaciona su trabajo</li> </ul>

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Ítems</b>
		gerencias y los departamentos que la conforman.			
		<b>Prácticas gerenciales</b> Las prácticas cotidianas de los directivos en el curso normal de sus actividades para cumplir con los objetivos o estrategia de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas en corto y mediano plazo.</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Participa en el establecimiento de las metas de su área?</li> </ul>
				Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los objetivos del Instituto?</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los miembros de la organización en las metas</li> </ul>	Cuestionario

**Objetivo General:** Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
		la organización, lo que incluye el manejo de recursos humanos y materiales. En este caso se debe analizar no solo las prácticas del gerente responsable del área sino de los Directivos quienes imparten			

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>ÍTEMS</b>
		órdenes y directrices directamente.			
		<p><b>Sistemas</b> Mecanismos y políticas estandarizadas diseñadas para facilitar el trabajo. Según esta variable se deben analizar los manuales de procedimientos o en su defecto la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos y políticas establecidas para realizar las tareas</li> </ul>	<p>Cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las actividades que Ud. realiza están descritas en algún documento? SI (mencione) NO</li> <li>• ¿Al ingresar el nuevo personal al Instituto recibe información suficiente sobre la Institución?</li> <li>• ¿Al personal del Instituto se le entrena y/o capacita?</li> <li>• ¿El Instituto de Previsión del Niño posee adecuados sistemas, métodos de trabajo, protocolos para el logro de sus objetivos?</li> <li>• Mencione los sistemas, métodos de trabajo, protocolos que utiliza para realizar sus tareas diarias</li> </ul>

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Ítems</b>
		forma de proceder en su cotidianidad, incluyendo los sistemas de información, tecnológicos y cualquier otra forma de sistematización de las actividades de toda la Organización.			

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Ítems</b>
		<p><b>Desempeño</b></p> <p>Son los rendimientos o resultados, con indicadores de esfuerzo y logro, incluyendo productividad, satisfacción del cliente o del personal,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de resultados, cumplimiento o de objetivos</li> </ul>	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce los resultados de su área específica?</li> <li>• ¿Conoce Ud. si se están logrando los objetivos de su unidad?</li> <li>• ¿Cómo obtiene esta información?</li> <li>• ¿Considera que los servicios prestados por el IPN están acorde a con las necesidades actuales de la comunidad? Explique</li> </ul>

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>ÍTEMS</b>
		ganancias y calidad de servicio". A través de los indicadores de gestión, medir el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, tanto desde la percepción interna (sistema de evaluaciones) como desde la		Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo sabe que el Instituto está cumpliendo con sus objetivos?</li> <li>• ¿Cómo son medidos los resultados?</li> </ul>

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del IPN.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Ítems</b>
		óptica de los usuarios.			

#### **4.6.- Procedimiento seguido**

Para la ejecución de esta investigación se realizaron los siguientes pasos:

1. Se elaboró de una propuesta de diagnóstico al cliente, detallando el problema, la justificación de la investigación y la metodología a seguir para obtener los resultados del objetivo planteado.
2. Presentación de la propuesta de diagnóstico a la Junta Directiva de la Institución, de su aprobación dependerá la consecución del proyecto.
3. Una vez fue aprobada la propuesta se inició el diseño, elaboración y validación de los cuestionarios, guía de entrevista y guía de los grupos focales. Una vez realizado esto y validado respectivamente cada instrumento se procedió a la aplicación de los mismos. Al mismo tiempo se realizó el análisis de la documentación suministrada por el cliente.
4. Se inició con las entrevistas a los miembros de la Junta Directiva.
5. Los cuestionarios de la Junta Directiva se aplicaron en la siguiente asamblea mensual.
6. En pro de aprovechar la disposición y tiempo del personal administrativo y de los profesionales de la salud, conjuntamente con la actividad de los grupos focales se aplicaron los cuestionarios. Se realizaron dos grupos focales, uno en la sede de As de Oro, que también contempló al personal de la sede Catia y otro en la sede Petare.
7. Con la información recolectada se procedió al procesamiento de la información, en cuanto a los cuestionarios de realizó una matriz de datos para así realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de la información recopilada. Para la entrevista la evaluación de la información se hizo a través del análisis de contenido.
8. Una vez realizado el procesamiento de la información ésta se analizó y se elaboró el informe diagnóstico contentivo de las conclusiones y recomendaciones del caso, el cual fue aprobado por el Profesor asesor del proyecto de TEG.

9. Se Presentó el informe a la Junta Directiva del IPN.

## **CAPITULO V**

### **5. Análisis de los Resultados**

#### **5.1 Análisis Documental**

##### **Informe Asamblea N° I 26-06-1980. Caracas. Documento impreso**

- Se escoge el logotipo
- “Se contrata personal técnico para la planificación administrativa de la Institución y debido a la imposibilidad de seguir aumentando el personal remunerado por carencia de recursos se crea la Coordinación de Voluntarios para que coordine los grupos de personas que en forma desinteresada se ocuparán del desarrollo de los programas sociales; producto de esta coordinación se informa que el número de afiliados es de 9140 niños”
- “Se crea la comisión de finanzas integrado por Damas Voluntarias para recabar recursos ante sectores públicos y especialmente privados con el objeto de apoyar los programas sociales a ejecutarse”
- Se estableció la política referente al aporte que deben hacer los usuarios”
- Se hace mención del Consejo Directivo
- Curso de capacitación a madres de escasos recursos

##### **Informe Asamblea N° II 18-06-1981. Caracas. Documento escrito**

- Se indica que la meta de afiliación en 5 años es de 76 escuelas para ese momento se habían afiliado 50 escuelas con 26.946 niños.
- Creación de la Gerencia de almacén que funcionaba en el depósito central para manejar el programa de Proveedurías. Se menciona la

realización de un estudio económico para el establecimiento de los precios.

- Se implementa el Botón de Servicio y diploma de reconocimiento que se distribuirá todos los años en el acto aniversario.
- Convenio con el INCE para cursos de costura (a madres y adolescentes que terminaron el 6to grado).
- Se propone equipo de trabajo para realizar estudio económico para determinar hasta qué punto el Instituto puede subsidiar los servicios sociales, punto de referencia tarifas de la Cruz Roja.

**Informe Asamblea N° III 22-06-1982. Caracas. Documento escrito.**

- Creación de la Gerencia regional en el estado Trujillo
- Centro de capacitación para madres de escasos recursos en La Vega
- Creación del Departamento de Consultoría Jurídica
- Creación del cargo de Adjunto a la Gerencia de voluntaria (en el informe I se indica Coordinación de Voluntarios), para promoción.
- Creación del cargo de Promotora (¿adscrito a la Gerencia de Voluntarias?)
- Se menciona que existe una Dirección, subdirección, gerencia de voluntarias y departamento de relaciones públicas
- “En vista de que los Estatutos Sociales del Instituto de Previsión del Niño debido al desarrollo de la Institución, adolecen de una serie de fallas, se consideró necesaria su reforma, sometiéndose a consideración de especialistas en la materia para la elaboración del

anteproyecto que se someterá luego a consideración de la Asamblea Ordinaria”

- Se implementó el Laboratorio Clínico con tarifas del 50% más bajas que las del mercado, ofreciendo a empleados de empresas públicas y privadas con sueldos menores a Bs. 3.000
- Para la revisión de los estatutos se nombró una comisión que solicitaría asesoría a profesionales del derecho el proyecto se presentaría en la Asamblea Ordinaria del 83.

**Folleto IPN “Aseguremos al Niño un mejor porvenir” (Gris oscuro).  
Caracas 21-05-1979**

- B.U. de H.C. “He venido madurando la idea de organizar un Instituto específico cuyo único objeto fuese la protección del menor desde el punto de vista de una atención preventiva... concibo la idea de preservar y ayudar a nuestros niños, hijos de familias de menores recursos en su condición personal, educacional, de salud y social, esto es, tratar de cubrir la mayor suma de riesgos posibles del menor”. (IPN) “... cuyo ambicioso objetivo trataremos de lograr a través de diferentes etapas bien planificadas, con el realismo imprescindible que impida que nuestros esfuerzos puedan prevalecer y no se obtengan los resultados concretos en cada etapa”
- Objetivos de IPN
  - 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
- Líneas operativas iniciales del IPN
  - Línea de dotación mínima: para la adquisición de ropa, calzado, medicinas, útiles, juguetes.
  - Línea de cobertura de riesgos por accidentes, enfermedad y defunción, ayudar a los padres al financiamiento de contingencias o riesgos previsibles: riesgos físicos, por enfermedades, por accidentes y por maltratos (estudios de carácter actuarial).
  - Línea de protección frente a los riesgos sociales: ante la propensión al vicio, publicidad maliciosa, ausencia de calidad y mensaje en los espectáculos, los malos hábitos y la poca profundización en el conocimiento de los valores y roles tradicionales.
- Beneficiarios del IPN
  - Directos: población infantil entre 0 y 12 años procedentes de familias de bajos ingresos o en situación de marginalidad social, sin excluir otros niños de familias de escasos recursos, pero menos precarias.
  - Indirectos: a los padres, representantes y familiares de los niños beneficiarios de los planes del IPN, así como las instituciones y la comunidad nacional, quienes recibirán todo el impacto favorable que significa la creación de condiciones previsionales para el surgimiento de una generación de mejores venezolanos.

### **Folleto IPN (Gris claro niña en la portada). s/f. Caracas**

- Características:
  - Asociación civil sin fines de lucro.
  - Apolítica
  - Con planes definidos para su autofinanciamiento
  - Objetivos orientados a mejorar las condiciones sociales, morales y materiales de los niños de escasos recursos.
- Se elabora un plan general, destinado a implementar o continuar programas socio – económicos que garanticen de modo eficiente el desarrollo integral del niño, dándole primordial importancia a programas de índole preventiva.
- Cuatro líneas de acción: educación, coordinación institucional, organización e investigación.
- Campo de trabajo: escuelas ubicadas en sectores donde habían familias de escasos recursos, lo que permite la mejor ejecución, control y sobre todo, la permanente evaluación de los programas.
- Objetivos: ídem al folleto gris oscuro.
- Beneficiarios:
  - Directos población infantil entre 0 y 14 años procedentes de familias de menores ingresos o en situación de marginalidad.
  - Indirectos: escuelas, representantes y las familias de todos los niños beneficiarios del IPN.

### **Folleto IPN (blanco). s/f Caracas**

- "...creada con la finalidad de atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos".
- Indica que su objetivo principal es asegurar medios idóneos de previsión para cubrir adecuadamente, y en cuanto le resulte posible, la más amplia cobertura de riesgos de la población infantil. A este propósito procurará:
  - Contribuir (antes propiciar) al mejoramiento...
  - Ídem a folletos anteriores.
- En los beneficiarios ya no se establece edad sino que se hace mención de la "población infantil"
- Se indica que es un proyecto nacional.

**Artículo de El Mundo "El Instituto de Previsión del Niño una iniciativa de la Primera Dama Betty de Herrera Campins". 31-01-1984 p.10 Caracas.**

- "Objetivos siempre orientados en el área preventiva, se canalizan en contribuir a mejorar...y sanitarias del niño perteneciente a familias de escasos recursos.
- Un diagnóstico en el campo social, político, económico y administrativo, resultó la base fundamental para el desarrollo del proceso de planificación de la Institución.
- Su fundamento es "impulsar planes inteligentes de estímulo a la población infantil de las zonas marginales, basado en estudios que realizan especialistas en estas áreas asistenciales (psicólogos, médicos, trabajadores sociales, economistas, expertos administrativos, entre otros).

- El sistema de afiliación le permite al Instituto llevar al día un control de los servicios que presta, ubicar a los propios beneficiarios, investigar sus necesidades y planificar para prestar nuevos servicios preventivos.
- Consultas escolares preventivas con la cooperación de las maestras se detectan problemas de salud.
- Unidades móviles de clínicas dentales llevan el servicio no solo a las escuelas sino a la comunidad.

**Entrevista televisiva a Betty Urdaneta de Herrera y Laura de Febres, realizada por Sofía Imber y Carlos Rangel. 30-06-1980. Caracas. Documento escrito.**

- Señala que en los estatutos se establece que la intención del Instituto es “atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos”.
- Se indica que tiene una proyección indefinida (en cuanto a tiempo se refiere)
- En proyecto la creación de las sedes de Catia y Petare.
- Atención dirigida a los niños “más pobres”
- Autofinanciamiento a través de las tiendas.
- Afiliación de 10 mil niños logrado a través del programa de voluntariado.
- Proyección de abarcar todas las capitales de estados (seccionales en cada estado).

**Resultados del cuestionario aplicado por la Dirección de Desarrollo Institucional. Febrero 2016.**

Del cuestionario aplicado por la Dirección de Desarrollo Institucional se extrae los resultados relacionados con las variables Misión y Valores. Las variables objetivos y visión no fueron consultados en esa oportunidad.

Tabla 2. Resultados Cuestionario de la Dirección de Desarrollo Institucional del IPN

<b>Misión institucional</b>	<b>Empleados</b>		<b>Profes.</b>		<b>JD</b>		<b>Total</b>	
Prestar atención - servicio – ayudar	9	9,09%	13	13,13%	4	4,04%	26	26,26%
Foco en bajos recursos / solidario	8	8,08%	11	11,11%	5	5,05%	24	24,24%
Alta calidad / integral	6	6,06%	7	7,07%	3	3,03%	16	16,16%
Foco en NNA	2	2,02%	4	4,04%	7	7,07%	12	12,12%
Mejorar calidad de vida	4	4,04%	2	2,02%	4	4,04%	10	10,10%
Salud	2	2,02%	4	4,04%	0	0,00%	6	6,06%
Comunidad	1	1,01%	4	4,04%	0	0,00%	5	5,05%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>32,32%</b>	<b>45</b>	<b>45,45%</b>	<b>23</b>	<b>23,23%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Dirección de Desarrollo Institucional del IPN

Tabla 3. Resultados Cuestionario de la Dirección de Desarrollo Institucional del IPN

<b>Valores</b>	<b>Empleados</b>		<b>Profes.</b>		<b>JD</b>		<b>Total</b>	
Respeto	7	6,03%	8	6,90%	1	0,86%	16	13,79%
Orgullo / lealtad / afecto	7	6,03%	3	2,59%	4	3,45%	14	12,07%
Honestidad / ética	4	3,45%	7	6,03%	3	2,59%	14	12,07%
Responsabilidad	5	4,31%	7	6,03%	1	0,86%	13	11,21%
Confianza	7	6,03%	6	5,17%	0	0,00%	13	11,21%
Competencia profesionalismo /	4	3,45%	8	6,90%	1	0,86%	13	11,21%

Valores	Empleados		Profes.		JD		Total	
Compañerismo / unión	8	6,90%	4	3,45%	1	0,86%	13	11,21%
Perseverancia / tradición	3	2,59%	3	2,59%	4	3,45%	10	8,62%
Solidaridad	1	0,86%	6	5,17%	3	2,59%	10	8,62%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>39,66%</b>	<b>52</b>	<b>44,83%</b>	<b>18</b>	<b>15,52%</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Dirección de Desarrollo Institucional del IPN

## 5.2 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de las Entrevistas

Se realizaron entrevistas individuales a cinco miembros de la Junta Directiva del Instituto: Presidente, Vicepresidente, Director general y de administración, Director de Desarrollo Institucional y Gerente de Administración. A continuación se presentan los resultados del análisis de contenido de las cuatro variables principales en estudio: misión, visión, objetivos y valores del I.P.N.

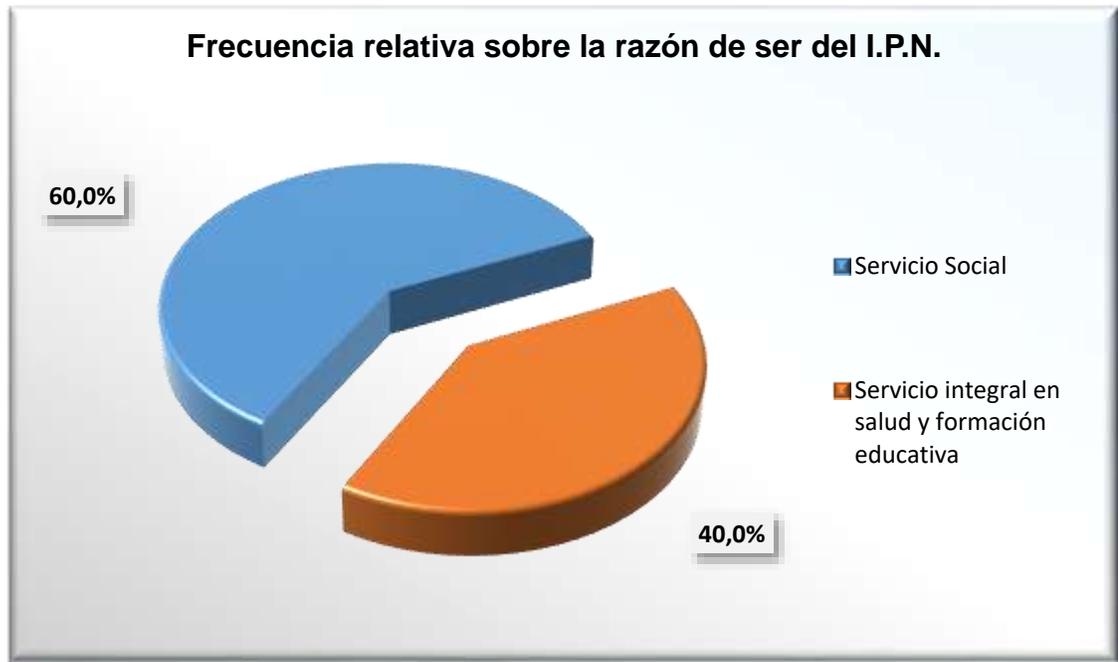
Tabla 4. Cuál es la razón de ser del Instituto (Misión)

Pregunta 2	¿Cuál es la razón de ser del Instituto? (Misión)		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los fundadores establecieron como misión el servicio social y apoyo a la comunidad.</li> <li>• Ayudar a los más necesitados.</li> <li>• Ayudar a personas de bajos recursos.</li> <li>• Ofrecer un servicio a bajo costo.</li> <li>• Poder ayudar a los demás, lo que nos motiva es dar</li> </ul>	Servicio Social	6	60,0%

Pregunta 2	¿Cuál es la razón de ser del Instituto? (Misión)		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
algo de lo que tenemos por dentro. • Ver a los demás superarse.			
• Dar servicio de salud y otras opciones a los niños de escasos recursos en donde hay tantas fallas. • Servicio de formación educativa e inclusive religiosa a niños de bajos recursos. • Formación integral de los niños. • Las organizaciones de desarrollo social tienen un espacio único en la sociedad apoyan al Estado en áreas críticas como lo son salud, educación, cultura.	Servicio integral en salud y formación educativa	4	40,0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1. Frecuencia Relativa de la razón de ser del I.P.N.



Fuente: Elaboración propia

Para la Junta Directiva el Instituto nació con una misión de carácter social la cual se mantiene, ahora centrada en el área médico asistencial y de forma más reducida en el área educativa puesto que mantiene el preescolar en Trujillo y el servicio psicopedagógico. De forma similar lo plantean cuando establecen las necesidades que atiende el Instituto (ver anexo 5), en donde en una proporción de 3:1 se señala la atención de la salud sobre la educación.

La ayuda a los más necesitados ya no focalizada en los niños, sino que se ha extendido a la familia y a la comunidad de bajos recursos en general.

Tabla 5. Cuáles son los objetivos del Instituto

Pregunta 8	¿Cuáles son los objetivos del Instituto?		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicio de salud con la mayor calidad posible a poblaciones necesitadas</li> <li>• Atención que se le presta a los pacientes, llegar a ellos y hacerlos parte de nosotros, tenemos clientela que se ha mantenido, claro que podemos crecer pero hay que mejorar los servicios.</li> <li>• Construir, administrar y supervisar consultorios médico y odontológicos suficientemente equipados y atendidos por profesionales capacitados, en diversas zonas populares, que laboren con sentido social y brindando el servicio a precios económicos para hacerlos accesibles a las familias de bajos recursos.</li> </ul>	Servicio médico asistencial para personas de bajos recursos	3	60%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones sociales, morales, intelectuales, económicas y de salud de los niños</li> </ul>	Servicio integral para niños de bajos recursos	1	20%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los mismos que la razón de ser , pero no limitativo a niños sino a personas de escasos recursos y no solo en las zonas donde estamos instalados abrir otros</li> </ul>	Servicio integral para personas de bajos recursos	1	20%

<b>Pregunta 8</b>	<b>¿Cuáles son los objetivos del Instituto?</b>		
<b>Respuestas (<i>Verbatim</i>)</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
campos en salud y educación			
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se dificulta diferenciar la misión de los objetivos, todos los entrevistados enuncian misión y objetivos de forma muy similar. Los objetivos del Instituto no se plantean en términos de metas medibles, reforzado por la ausencia de indicadores de gestión, así como la deficiencia en la medición de los resultados, los cuales se logran con precisión solo a través de los estados financieros al cierre del año. No existen estadísticas detalladas que se actualicen constantemente, la evaluación es de tipo cualitativo (“porque en las salas de espera hay pacientes”, “porque los médicos siguen teniendo ganancias”), lo que dificulta conocer si la Institución realmente está respondiendo a las demandas actuales o si está logrando los objetivos. (Ver Anexos 6)

Gráfica 2. Frecuencia Relativa sobre los objetivos del Instituto



Tabla 6. Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros del Instituto (Valores)

Pregunta 13	¿Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros del Instituto? (Valores)		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con el IPN.</li> <li>• Bases fundacionales fuertes.</li> <li>• Plantear y aceptar retos.</li> <li>• Ver hacia un mismo objetivo de prestar un servicio tan importante.</li> <li>• Un grupo que siente un gran aprecio entre sí.</li> <li>• Claro que hay críticas y se aceptan y corrigen cuando hay que hacerlo.</li> <li>• Cariño entre los colaboradores</li> </ul>	Conductas calificadas como positivas para la Institución	15	75%

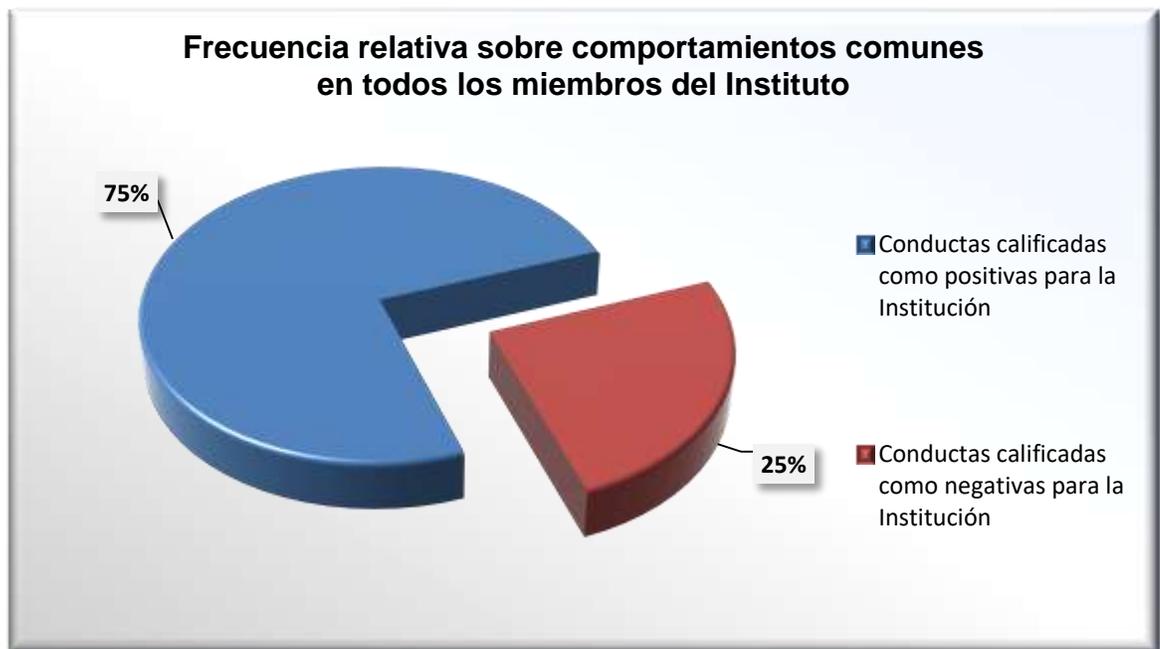
Pregunta 13	¿Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros del Instituto? (Valores)		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gente buscando la manera de que se sientan satisfechos con la atención.</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Desprendimiento.</li> <li>• Apego: Cariño hacia la Institución. Quieren el Instituto como algo de ellos y eso es positivo, apego. La gente se casó con el Instituto.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Mística.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Calidad de servicio.</li> <li>• Amistad.</li> <li>• Todos tienen una conducta muy solidaria.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sienten que hacen lo que saben y que no quieren aprender nada más.</li> <li>• Añoranza al pasado, conformismo, excusas en lo externo.</li> <li>• No se cumplen los horarios, faltan.</li> <li>• Todos se sienten dueños del Instituto y sienten que todo lo hacen perfecto y que no hay que mejorar.</li> <li>• La JD se ha distanciado de los colaboradores.</li> </ul>	Conductas calificadas como negativas para la Institución	5	25%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Dos grandes categorías destacan en cuanto a las conductas comunes entre los miembros del I.P.N., por una parte aquellas que son positivas o favorables para la Institución y en donde resaltan entonces los valores tales como: solidaridad, colaboración, calidad de servicio, los cuales son cónsonos con el carácter social planteado en la misión y en los objetivos del Instituto.

Por otra parte también se hace mención a conductas de los colaboradores que dificultan el desempeño de la organización y que en algunos casos implican prácticas contrarias a los valores planteados, dos ejemplos: la impuntualidad, no cumplir los horarios o faltar a la jornada laboral es contrario a la responsabilidad; la resistencia al aprendizaje de nuevos procesos y mejora de los existentes, puede contravenir la mística de trabajo y la calidad de servicio.

*Gráfica 3. Frecuencia Relativa sobre comportamientos comunes en todos los miembros del Instituto (Valores)*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Cómo visualiza el Instituto dentro de 5 años

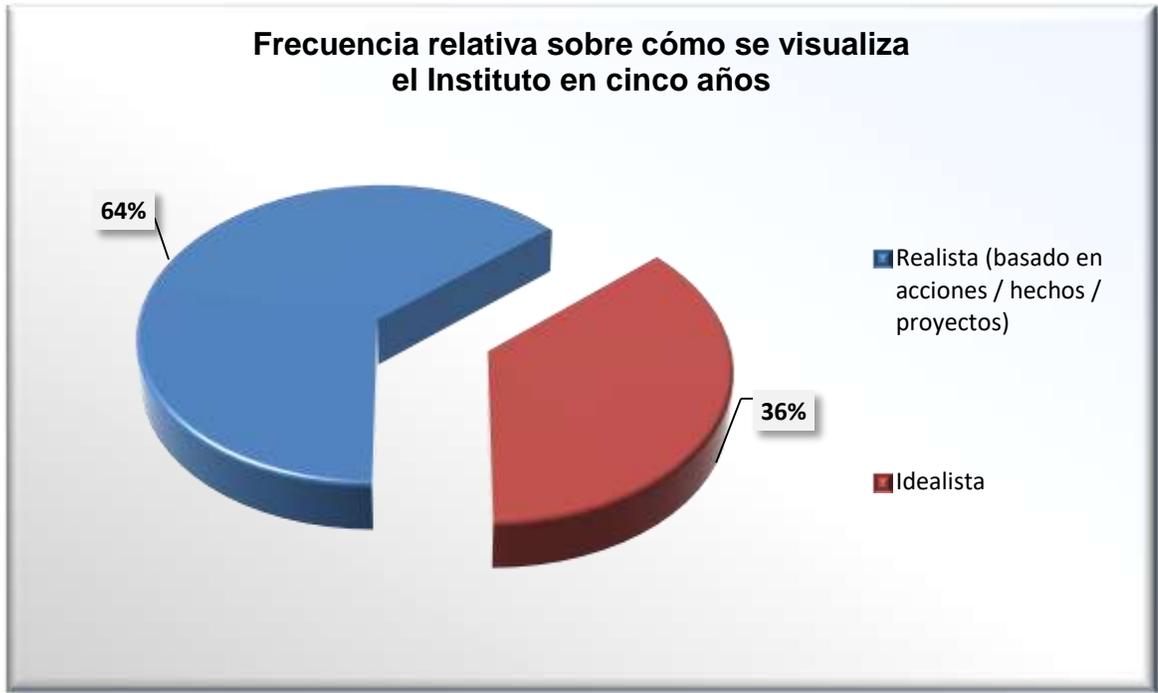
Pregunta 14	¿Cómo visualiza el Instituto dentro de 5 años? (Visión)		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo visualizo en una mejor posición, optimizando los servicios y llegando a más comunidad.</li> <li>• Llegar a las escuelas y ofrecer los servicios ya no con el voluntariado, tal vez contratar a alguien que haga ese trabajo de dar a conocer el Instituto.</li> <li>• Subir por lo menos un escalón del perfil.</li> <li>• Alianzas con otras Instituciones para prestar servicios complementarios.</li> <li>• Con mejoras importantes, nuevos servicios, crecimiento físico y humano.</li> <li>• Acercamiento entre todos la JD, los colaboradores, los miembros fundadores.</li> <li>• Un IPN renovado, por lo menos en lo que se tiene hoy día, nueva imagen, equipos, tecnología.</li> </ul>	Realista (basado en acciones / hechos / proyectos)	7	64 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No lo veo hacia abajo sino hacia el cielo, hacia las Estrellas.</li> <li>• Tengo el sueño de que estemos mejor, concretando nuestros proyectos, bonito, con unos letreros mejores.</li> <li>• Espero que siga adelante, que permanezca en el</li> </ul>	Idealista	4	36%

Pregunta 14	¿Cómo visualiza el Instituto dentro de 5 años? (Visión)		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
tiempo con programas exitosos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo mis temores, pero por los mismos sueños.</li> </ul>			
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los planteamientos sobre la Visión del Instituto proponen un proyecto relacionado con la mejora y ampliación de los servicios, así como la extensión de los mismos a mayor cantidad de usuarios. Este punto se relaciona directamente con la consulta sobre las oportunidades de mejoras en donde los entrevistados hicieron propuestas concretas sobre la optimización de los espacios propios, la inclusión de nuevos servicios diagnósticos y especialidades médicas complementarias a las ya existentes, esto bajo el marco de un estudio previo de necesidades y factibilidad (Anexo 7).

Gráfica 4. Frecuencia Relativa sobre cómo se visualiza el Instituto en cinco años



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Vigencia de la Misión, Visión, objetivos y valores del I.P.N.

Pregunta 15	¿Considera que la misión, visión, objetivos y valores del IPN están vigentes o deben revisarse?		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si están vigentes, pero siempre la revisión es importante, algunos servicios que fueron importantes en su momento tal vez ahora ya no se den. Inclusive la revisión de los estatutos es importante para darle el enfoque del momento.</li> <li>• La razón de ser sigue vigente, las necesidades por las cuales</li> </ul>	Vigentes, pero deben revisarse	4	67%

Pregunta 15	¿Considera que la misión, visión, objetivos y valores del IPN están vigentes o deben revisarse?		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<p>nace el Instituto siguen presentes, pero deben revisarse, ya no solo es atención a los niños sino se ha ampliado a toda la familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En su mayoría están vigentes, aunque siempre debe revisarse todo para detectar fallas.</li> <li>• Están vigentes pero no quiere decir que no pueda revisarse, impulsándolo, mejorándolo para seguir adelante por muchos años más, se ha cumplido la misión para la cual nació.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen, solo están de forma tácita.</li> <li>• Ya no se trata de que estén o no vigentes sino que hay que redefinirlos porque no están escritos, todos deben conocerlos para poder cumplirlos.</li> </ul>	Existen de una forma tácita	2	33%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tanto la misión, visión, objetivos y valores del Instituto de Previsión del Niño existen de forma tácita, es decir, no están claramente definidos o plasmados de manera tal que todos los miembros de la Institución puedan conocerlos con precisión y actuar en función de su cumplimiento. Los entrevistados plantean que están vigentes porque de alguna manera las necesidades para las cuales nacieron hace 37 años siguen presentes en la comunidad. Sin embargo proponen su revisión y adaptación a las necesidades y factibilidad actual.

Gráfica 5. Vigencia de la Misión, Visión, objetivos y valores del I.P.N.



Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Análisis Cuantitativo y cualitativo de los cuestionarios

Se consultó a los miembros de la Institución si conocían la Misión, un 97,06% respondió afirmativamente mientras que un 2,94% (1 persona), indicó no conocerla. Ver tabla 9.

Tabla 9. ¿Conoce la Misión del IPN?

Conoce la Misión	Fx	%
Si	33	97,06%
No Contesto	1	2,94%
Total general	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia

(Fx. Número de Respuestas)

Con la finalidad de confirmar el conocimiento de la misión se solicitó hacer mención de la misma (Ver Tabla 10). Las respuestas permiten además construir el concepto de misión del Instituto de Previsión del Niño según la percepción de los participantes. Destacan por su frecuencia frases como:

“Atención a la población de bajos recursos”, “Dar a la comunidad un buen servicio / ayudar a la comunidad” “Servicio a todo el que lo solicite”, “Bajos precios / Bajos costos”, lo que indica que la atención está dirigida a la comunidad en general y no de forma exclusiva a los niños, resaltando además el carácter social de la Institución y el servicio dentro del área médico asistencial.

Al discriminar las respuestas según el tipo de relación con el IPN (Tabla 7), se encontró grandes coincidencias en las opiniones de los tres grupos: Empleados (EM), Junta Directiva (JD) y Profesionales de la Salud (PS). En cuanto a las discrepancias se destaca que características como “Bajos precios / Bajos costos” y “Bienestar social” no fueron mencionadas por los EM, sin embargo este grupo plantea como primera opción la atención a la población de bajos recursos, lo que es cónsono con el carácter social planteado por la Junta Directiva y los Profesionales de la Salud. La Gráfica 6 muestra que son mayores las respuestas comunes entre los tres grupos que las discrepancias en sus respuestas.

Gráfica 6. Frecuencia relativa de las menciones de la Misión por tipo de relación con el Instituto



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Menciones de la Misión del IPN por tipo de relación con el Instituto

Menciones de la Misión	EM		JD		PS		Total
	Fx	%	Fx	%	Fx	%	
Atención a la población de Bajos recursos	5	8,47%	4	6,78%	3	5,08%	20,34%
Atención Integral en Salud / Servicios de Salud	4	6,78%	2	3,39%	5	8,47%	18,64%
Atención a los niños	4	6,78%	3	5,08%	3	5,08%	16,95%
Dar a la comunidad un buen servicio / ayudar a la comunidad	3	5,08%	2	3,39%	3	5,08%	13,56%
Bajos Precios / Bajos costos		0,00%	1	1,69%	4	6,78%	8,47%
Bienestar social		0,00%	3	5,08%	1	1,69%	6,78%
Sin fines de lucro	2	3,39%		0,00%	2	3,39%	6,78%
Otros	2	3,39%	2	3,39%	1	1,69%	8,47%
Total general	20	33,90%	17	28,81%	22	37,29%	100,00%

Fuente: Elaboración propia (Fx. Número de Respuestas)

Mientras casi la totalidad de la muestra consultada dice conocer la misión del Instituto, en cuanto a su visión el comportamiento es diferente, un cuarto de la muestra desconoce el proyecto o la visión del I.P.N. (Tabla 11).

Tabla 11. ¿Conoce la Visión del IPN?

Conoce la Visión	Fx	%
Si	26	76,47%
No	5	14,71%
No Contesto	3	8,82%
Total general	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia (Fx. Número de Respuestas)

Además, entre los que inicialmente dijeron conocerla, no respondieron cuando se les solicitó hacer mención de la misma, por lo que se infiere que para este grupo no existe claridad en lo que a visión del Instituto se refiere. El concepto coincide en algunos aspectos con la misión: la atención dirigida a la población de bajos recursos, y la atención integral de niños y adolescentes. Destacan además frases propias de un proyecto a futuro: “Crecer”, “Mantener

a la población sana”, “Atención óptima de usuarios potenciales”, “Buscar información para mejorar en el futuro / proyección hacia el futuro”. Por otra parte cuatro personas consideran que no se ha cumplido el proyecto.

En la Tabla 12 se puede apreciar los resultados desglosados por el tipo de relación con la institución, destacando que “Atención integral al niño y adolescentes” es la única respuesta mencionada por los tres grupos. Solo un miembro de la JD, de los nueve consultados hizo alguna mención sobre la visión, si sumamos los dos miembros de la JD que contestaron no conocer la Visión más los tres que no contestaron con los tres que no hicieron mención de ésta tenemos que un 89% de los miembros de la JD desconoce la Visión del Instituto. La mayoría de las respuestas de los Empleados y Profesionales de la salud coinciden, no así con la Junta Directiva, encontrando una brecha importante entre estos y el resto de los colaboradores. Este comportamiento puede observarse con mayor precisión en la Gráfica 7.

Tabla 12. Menciones de la Visión del IPN por tipo de relación con el Instituto

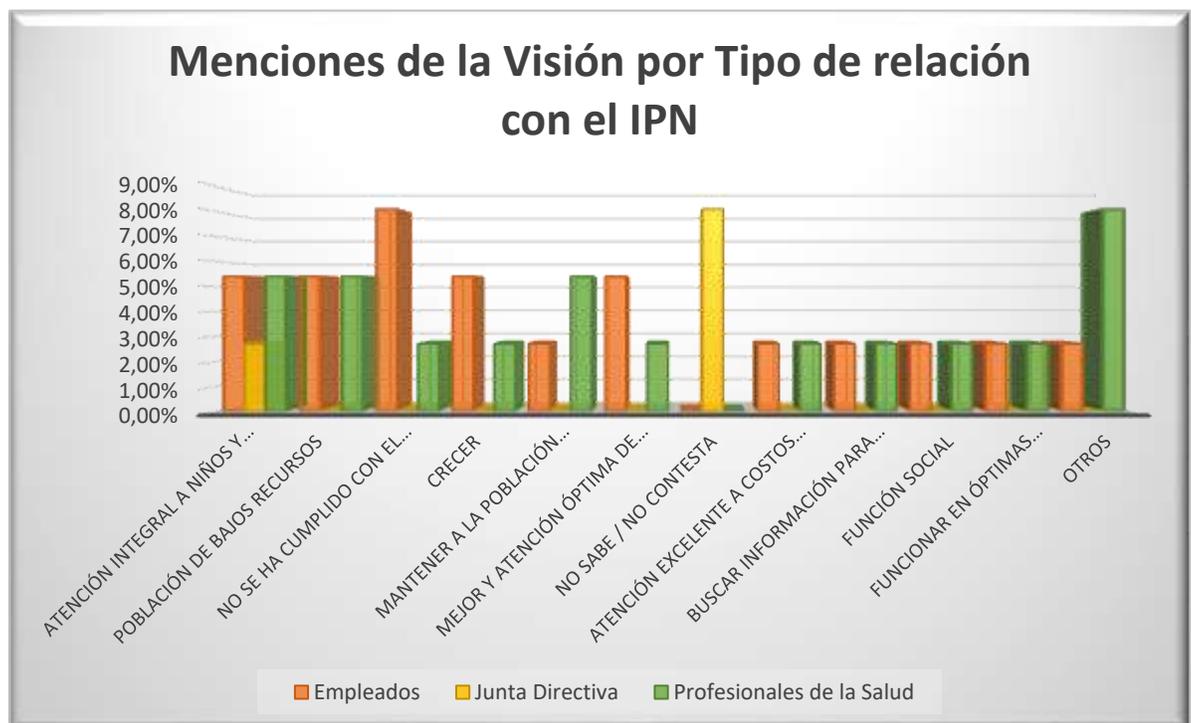
Menciones de la Visión (SI)	EM		JD		PS		Total
	Fx	%	Fx	%	Fx	%	
Atención integral a niños y adolescentes	2	5,41%	1	2,70%	2	5,41%	13,51%
Población de bajos recursos	2	5,41%		0,00%	2	5,41%	10,81%
Crecer	2	5,41%		0,00%	1	2,70%	8,11%
Mantener a la población sana	1	2,70%		0,00%	2	5,41%	8,11%
Mejor y atención óptima de los usuarios potenciales	2	5,41%		0,00%	1	2,70%	8,11%
No Sabe / No Contesta		0,00%	3	8,11%		0,00%	8,11%
No se ha cumplido con el Proyecto	2	5,41%		0,00%	1	2,70%	8,11%
Atención excelente a costos bajos	1	2,70%		0,00%	1	2,70%	5,41%
Buscar información para mejorar en el futuro / proyección hacia el futuro	1	2,70%		0,00%	1	2,70%	5,41%
Función Social	1	2,70%		0,00%	1	2,70%	5,41%
Funcionar en óptimas condiciones	1	2,70%		0,00%	1	2,70%	5,41%

Menciones de la Visión (SI)	EM		JD		PS		Total
	Fx	%	Fx	%	Fx	%	
Alta trayectoria		0,00%		0,00%	1	2,70%	2,70%
Autogestión		0,00%		0,00%	1	2,70%	2,70%
Centro de Referencia		0,00%		0,00%	1	2,70%	2,70%
El proyecto no se dio completo	1	2,70%		0,00%		0,00%	2,70%
Seguir funcionando sin fines de lucro	1	2,70%		0,00%		0,00%	2,70%
Total general	17	45,95%	4	10,81%	16	43,24%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

(Fx. Número de Respuestas)

Gráfica 7. Frecuencia relativa de las menciones de la Visión por tipo de relación con el IPN



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. ¿Conoce los Objetivos del IPN?

<b>Conoce los Objetivos</b>	<b>Fx</b>	<b>%</b>
Si	26	76,47%
No	4	11,76%
No Contesto	4	11,76%
Total general	34	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

(Fx. Número de Respuestas)

Aproximadamente un cuarto de la muestra consultada no conoce los objetivos del I.P.N. (Tabla 13). Nuevamente las respuestas coinciden con el concepto de Misión planteado por los consultados y con el carácter social del Instituto: “Atención integral a niños y adolescentes y a sus familias”, “Atención a las clases necesitadas / bajos recursos”, “Ayudar al prójimo”, “Bienestar social” entre otras. Por lo que no puede diferenciarse con precisión, la misión de los objetivos del I.P.N.

Tabla 14. Menciones de los Objetivos del IPN por tipo de relación con el Instituto

<b>Menciones de los Objetivos</b>	<b>EM</b>		<b>JD</b>		<b>PS</b>		<b>Total</b>
	<b>Fx</b>	<b>%</b>	<b>Fx</b>	<b>%</b>	<b>Fx</b>	<b>%</b>	
Atención integral a niños y adolescentes y sus familias	1	2,04%	6	12,24%	4	8,16%	22,45%
Atención a las clases necesitadas / Bajos recursos	2	4,08%	2	4,08%	4	8,16%	16,33%
Prestar el servicio más eficiente / Buen servicio / Óptimo	3	6,12%		0,00%	2	4,08%	10,20%
Prestar servicios de salud	2	4,08%		0,00%	2	4,08%	8,16%
Mantenerse en el tiempo	2	4,08%	1	2,04%		0,00%	6,12%
Más calidad	2	4,08%		0,00%		0,00%	4,08%
Mayor productividad	1	2,04%		0,00%	1	2,04%	4,08%
Sin fines de lucro	1	2,04%	1	2,04%		0,00%	4,08%
Surgir nuevamente	2	4,08%		0,00%		0,00%	4,08%
Ayudar al prójimo	1	2,04%		0,00%		0,00%	2,04%
Bienestar social y voluntariado		0,00%	1	2,04%		0,00%	2,04%
Colaborar	1	2,04%		0,00%		0,00%	2,04%

Menciones de los Objetivos	EM		JD		PS		Total
	Fx	%	Fx	%	Fx	%	
Mayor popularidad		0,00%		0,00%	1	2,04%	2,04%
Mejorar la salud de los pacientes	1	2,04%		0,00%		0,00%	2,04%
Motivacional		0,00%		0,00%	1	2,04%	2,04%
No están formalmente planteados		0,00%	1	2,04%		0,00%	2,04%
Promocionar programas de salud a bajo costos		0,00%		0,00%	1	2,04%	2,04%
Tener una población sana	1	2,04%		0,00%		0,00%	2,04%
Trabajar por la comunidad	1	2,04%		0,00%		0,00%	2,04%
Total general	21	42,86%	12	24,49%	16	32,65%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

(Fx. Número de Respuestas)

La representación gráfica de los objetivos planteados (Gráfico 8), impresiona como una gran dispersión entre las respuestas de los tres grupos, sin embargo el análisis de su contenido establece que la opinión de los grupos coincide en el carácter social (propuesto en la mayoría de las respuestas), así como la atención integral que obtuvo la mayor cantidad de menciones, por lo que es mayor la coincidencia que la brecha entre la percepción de los tres grupos con relación a los objetivos del Instituto.

Gráfica 8. Frecuencias relativas de las menciones de los objetivos por tipo de relación con el IPN



Fuente: Elaboración propia

De un total de 28 menciones distintas en cuanto a valores del I.P.N. en solo tres (Responsabilidad, puntualidad, compromiso), coinciden los grupos consultados. Por otra parte, el Respeto obtuvo la mayor frecuencia tanto para los Profesionales de la salud como y muy especialmente en los empleados; sin embargo el respeto no es visto como un valor por la Junta Directivo.

El compañerismo es el segundo valor en frecuencia por parte de los empleados, este no es visto como un valor por la JD y solo es mencionado una vez por los PS. Llama la atención que solidaridad, amor, atención, humanidad, solo cuentan con una mención cada uno cuando son valores que pudieran asociarse directamente al carácter social de la Institución y que se ha venido reflejando en la percepción de la misión, visión y los objetivos. El servicio solo es indicado por la JD siendo inclusive la mención con mayor frecuencia para este grupo.

La amplia variedad de menciones, así como la baja coincidencia de los grupos indica que no existe claridad ni consenso en cuanto a los valores institucionales. Los resultados pueden observarse con mayor detalle en la Tabla 15 y en la Gráfica 9.

Tabla 15. Menciones de los Valores del IPN por tipo de relación con el Instituto

Menciones de los Valores	EM		JD		PS		Total
	F x	%	F x	%	F x	%	Fx
Respeto	8	10,26 %		0,00%	5	6,41%	16,67%
Responsabilidad	3	3,85%	2	2,56%	5	6,41%	12,82%
Cumplimiento del horario / Puntualidad	2	2,56%	1	1,28%	4	5,13%	8,97%
Compañerismo	5	6,41%		0,00%	1	1,28%	7,69%
Compromiso	1	1,28%	1	1,28%	3	3,85%	6,41%
Lealtad		0,00%	1	1,28%	2	2,56%	3,85%
Profesionalismo	1	1,28%		0,00%	2	2,56%	3,85%
Servicio		0,00%	3	3,85%		0,00%	3,85%
Atención	2	2,56%		0,00%		0,00%	2,56%
Calidad	2	2,56%		0,00%		0,00%	2,56%
Confiabilidad / Confianza	1	1,28%		0,00%	1	1,28%	2,56%
Cordialidad	1	1,28%		0,00%	1	1,28%	2,56%
Disciplina	1	1,28%		0,00%	1	1,28%	2,56%
Eficiencia		0,00%	2	2,56%		0,00%	2,56%
Ética		0,00%		0,00%	2	2,56%	2,56%
Honradez / Honestidad	2	2,56%		0,00%		0,00%	2,56%
Solidaridad	1	1,28%	1	1,28%		0,00%	2,56%
Amor		0,00%		0,00%	1	1,28%	1,28%
Buen trato		0,00%	1	1,28%		0,00%	1,28%
Colaboración		0,00%		0,00%	1	1,28%	1,28%
Dedicación	1	1,28%		0,00%		0,00%	1,28%
Humanidad	1	1,28%		0,00%		0,00%	1,28%
Ideología		0,00%		0,00%	1	1,28%	1,28%

Menciones de los Valores	EM		JD		PS		Total
	F x	%	F x	%	F x	%	Fx
Perseverancia		0,00%	1	1,28%		0,00%	1,28%
Presencia		0,00%		0,00%	1	1,28%	1,28%
Trabajo		0,00%	1	1,28%		0,00%	1,28%
Unión	1	1,28%		0,00%		0,00%	1,28%
Total general	3	42,31	1	17,95	3	39,74	100,00
	3	%	4	%	1	%	%

Fuente: Elaboración Propia

(Fx. Número de Respuestas)

Gráfica 9. Frecuencia absoluta de las menciones de los Valores por tipo de relación con el IPN



Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 Análisis Cualitativo de los Grupos Focales**

Se realizaron 2 grupos focales uno en As de Oro (ADO) y otro en Petare (PET) En ambos grupos se determinaron las respuestas del cuestionario por cada sede. (Ver Anexo 9)

##### **¿Cuál es la Misión, la razón de ser del IPN?**

Ambos grupos coinciden en la atención en salud de los niños y adolescentes de bajos recursos y manteniendo la institución sin fines de lucro.

En cuanto a la vigencia, los grupos discreparon en sus respuestas, para PET considera la Misión vigente, aunque en sus comentarios señalan un decaimiento de la labor del instituto puesto que se limita a la atención médico asistencial y no a la prevención y educación que forman parte de la atención integral inicialmente planteada. Por su parte, el grupo ADO consideró no vigente la Misión, la razón de este grupo se centró en el hecho de que la atención inicial del instituto era solo a niños y en este momento se ha ampliado la atención a todo tipo de personas.

En cuanto a la importancia de la Misión ambos grupos la consideran muy importante aunque con comentarios muy distintos, en ADO basaron la importancia en el carácter social de la Misión mientras que en PET basaron la importancia en el mantenimiento de los bajos costos del Instituto, lo cual también está directamente relacionado con el carácter social de la Institución.

##### **¿Cuál es la Visión del IPN?, ¿Cómo lo visualiza en 5 años?**

En cuanto a la Visión los grupos discrepan en sus definiciones, mientras ADO siguió centrando en la atención integral a los niños y adolescentes, el grupo PET se centró más en el financiamiento y en los servicios de bienestar social. Ambos grupos consideran la visión muy importante, siendo necesario un cambio para poder mantener abierto el Instituto, siendo el grupo ADO mucho más pesimista, plantean que de no tomarse las medidas necesarias en el corto plazo, la Institución tenderá a desaparecer.

### ¿Cuáles son los objetivos del IPN?

Tabla 16. Menciones de los Objetivos Grupos Focales

Objetivo	Fx	%
Atención integral de salud y social a personas de escasos recursos / Atención de salud	2	28,57%
Prevención en salud	2	28,57%
Promoción de salud	1	14,29%
Captación de recursos para la institución	1	14,29%
Capacitación al personal	1	14,29%

Fuente: Elaboración propia

El principal objetivo de la Institución común en las dos sesiones de grupos focales, es la atención y prevención en salud dirigido a personas de escasos recursos, sin embargo señalan que se cumplen parcialmente, mientras que objetivos como la promoción y la capacitación (solo referido en ADO), no se están cumpliendo. Es interesante que ambos grupos en cuanto a los objetivos ampliaran el rango de acción de la institución de niños y adolescentes a todas las personas (Tabla 16).

En cuanto a la vigencia de los objetivos ambos grupos coinciden en que están vigentes pero o se cumplen parcialmente o no se cumplen, atribuyendo esto a la falta de gerencia, de organización y de promoción.

### ¿Cómo el personal contribuye al cumplimiento de los objetivos del IPN?

En esta pregunta los grupos difieren en cuanto al nivel de contribución mientras ADO refiere un nivel medio, PET indica que el nivel es alto.

Las razones del grupo ADO son diversas entre las que destacan la falta de responsabilidad, el incumplimiento de todas las actividades, el incumplimiento de los horarios, todo esto asociado a la falta de gerencia, de supervisión, de motivación, e incentivos.

El grupo PET razona su valoración de contribución alta al cumplimiento cabal de las actividades por parte de los colaboradores, aunque hace referencia a la misma problemática planteada por el grupo ADO, falta de gerencia, supervisión, motivación e incentivos.

Es importante destacar que el grupo ADO expresó un alto nivel de autocrítica y asumió su parte de responsabilidad en el incumplimiento de los objetivos, esto no fue así en el grupo PET donde se responsabilizó a la gerencia enteramente de esta falla.

### ¿Cuáles son los valores del IPN?

Tabla 17. Menciones de los Valores Grupos Focales

Valores	Fx	%
Compromiso	2	20,00%
Responsabilidad	2	20,00%
Solidaridad	2	20,00%
Lealtad	1	10,00%
Calidad	1	10,00%
Honestidad	1	10,00%
Confianza	1	10,00%

Fuente: Elaboración propia

Valores como compromiso, responsabilidad y solidaridad son mencionados por ambos grupos aunque difirieren en el nivel de aplicación del mismo resaltando el nivel de autocrítica que posee el grupo ADO al indicar que valores como la responsabilidad, la calidad y solidaridad se practican “algo” por su parte. (Tabla 17) Coinciden en que el compromiso es un valor que se practica “mucho” por parte de los colaboradores.

Con relación al nivel de importancia o jerarquización de los valores, el grupo PET señala la solidaridad como el valor de mayor importancia y de alta práctica por ellos, mientras que en el grupo ADO lo señalaron en el último nivel de la

jerarquización y que era practicado medianamente, siendo la responsabilidad el valor ubicado en el primer lugar.

### **Otros Hallazgos**

Los grupos manifestaron una gran desmotivación debido a la inexistencia de un programa de incentivos y compensaciones, adicionalmente la eliminación de reconocimientos (de cualquier tipo) por parte de la Junta Directiva también fue parte de lo comentado por los grupos.

Otro aspecto interesante a mencionar es el señalamiento por parte de ambos grupos de la falta de supervisión, sobre todo en el grupo ADO donde se ubica físicamente la Gerencia de bienestar social, así como el distanciamiento de la Junta Directiva.

## **CAPITULO VI**

### **6. Conclusiones**

Partiendo de los objetivos planteados se ha llevado a cabo la evaluación de la vigencia de la misión, visión, objetivos y valores del Instituto de Previsión del Niño y con base al análisis de la información obtenida se establecen las siguientes conclusiones:

#### **6.1.- Misión**

A pesar de que no está escrita como tal en ningún documento de la Institución a los cuales se tuvo acceso, está claro que el Instituto nació con una intención: “atender y mejorar las condiciones sociales, intelectuales, físicas, morales y ambientales de los niños pertenecientes a familias de escasos recursos”.

La evaluación de la percepción del concepto por parte de los colaboradores del Instituto indica que existe precisión en el carácter social de la razón de ser de la organización. Sin embargo, la discrepancia se presenta entre los beneficiarios originales a los cuales estaba dirigido la atención (población infantil de bajos recursos), y a quienes se atiende en la actualidad, puesto que el servicio se ha extendido a cualquier persona que lo solicite.

Por esta razón, se reconoce que la Misión aunque está vigente porque las necesidades que la originaron siguen presentes en la comunidad, debe revisarse en función de su adaptación a las demandas específicas a las cuales responde en la actualidad el Instituto, que básicamente están centradas en el área médico asistencial, salvo los servicios de psicopedagogía y el preescolar en Trujillo que aún se mantienen, ambos relacionados con el área educativa.

Existe un consenso entre los tres grupos consultados sobre que la atención debe mantenerse hacia las personas de bajos recursos, por lo que es importante considerar el bajo costo de los servicios prestados e inclusive la gratuidad de alguno de ellos; sin embargo, en la actualidad el Instituto no

cuenta con los mecanismos de verificación de la condición social de las personas a las que atiende, punto sobre el cual se profundizará en el apartado sobre los objetivos.

La razón de ser inicial del Instituto planteó 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.

## **6.2.- Visión**

No se encontró un planteamiento formal de la visión del Instituto establecida como un concepto y en consecuencia se presentan mayores discrepancias entre la percepción que tienen los tres grupos, así como respuestas que indican no conocer la visión de la Institución.

Del análisis documental se desprende que la Institución fue ideada como un proyecto con fecha abierta para su culminación, planteó la atención integral de la mayor parte de la población escolar de bajos recursos a través de la afiliación de los colegios de las zonas marginales. Los planes resultaron de una fase inicial de diagnóstico elaborado por especialistas en las áreas social, económica, política y administrativa. Se pretendió extender los servicios a todas las capitales de estado con la creación de seccionales y se planificó lograr el autofinanciamiento a través de las tiendas.

En la actualidad el proyecto es menos ambicioso, en el sentido que se propone focalizar la atención en servicios médicos asistenciales en primer lugar, sin dejar de lado los servicios relacionados con la educación que aún se mantienen. Otro punto de foco son los beneficiarios del servicio, ya no se propone la creación de seccionales a nivel nacional sino el aprovechamiento

de las sedes propias del Instituto que, están ubicadas en tres grandes sectores populares de Caracas: Oeste en Catia, Glorieta en el centro de la ciudad y Petare en el Este, por lo que los beneficiarios principales seguirán siendo los habitantes de los mencionados sectores, además del preescolar en el estado Trujillo.

Nuevamente el consenso entre los grupos se relaciona con el carácter social de la atención, además de la intención de crecer, ampliar y mejorar los servicios. A partir de la brecha existente entre las demandas del entorno interno y externo se identifican claramente oportunidades de mejora, reactivando ciertos servicios como el laboratorio clínico en As de Oro, introduciendo servicios adicionales, especialmente servicios diagnósticos que complementen el trabajo de los profesionales de la salud, ampliando el número de especialidades y aprovechando los espacios propios, esto bajo el marco de un análisis de factibilidad previo.

En este sentido se percibió cierto temor o recelo de los colaboradores con relación al planteamiento que de alguna manera ha venido haciendo la Junta Directiva sobre alianzas con otras Instituciones, presumen que podría perderse la esencia del Instituto y especialmente los profesionales de la salud llaman la atención sobre la inclusión de especialistas que de alguna manera compitan con ellos en lugar de complementar los servicios y horarios.

La Junta Directiva se presenta más optimista en cuanto a la visión a futuro del Instituto, saben que a lo largo de su trayectoria han atravesado y superado dificultades y se proponen rediseñar el proyecto para que perdure en el tiempo. Por su parte los empleados y profesionales de la salud, consideran que de no tomarse con prontitud las medidas pertinentes, el futuro del Instituto está en riesgo.

### **6.3.- Valores**

Salvo en los resultados del cuestionario aplicado por la Dirección de Desarrollo Institucional, en el análisis documental no se encontró referencia alguna sobre los valores institucionales. En dicho estudio según el criterio de frecuencia de respuesta, se señalan como los tres principales valores al Respeto, lealtad y honestidad de un total de nueve mencionados.

La amplitud de valores obtenidos en la consulta realizada a través de los cuestionarios (28 en total), es consecuencia de que los mismos no se encuentran establecidos formalmente desde la Institución y son el resultado de un intento de elaboración por parte de los colaboradores, a través de las conductas manifiestas. En solo tres valores (Responsabilidad, puntualidad y compromiso), coinciden los tres grupos consultados. Destaca nuevamente el respeto por frecuencia aunque no es indicado por ningún miembro de la Junta Directiva. Además de la responsabilidad y el compromiso, las sedes en sus reuniones grupales coincidieron en que la solidaridad es un valor de la Institución, lo cual está directamente relacionado con su razón de ser.

Para los empleados el compañerismo es el segundo valor en frecuencia de mención, en los grupos focales y en los cuestionarios surgió la variable ambiente de trabajo establecido principalmente por los compañeros, como una de las razones por las cuales se mantienen vinculados al Instituto.

Se hizo referencia a conductas de los colaboradores que dificultan el desempeño de la organización y que en algunos casos implican prácticas contrarias a los valores planteados, dificultando la consecución de los objetivos como se indicó en ese apartado. En la sede As de Oro conjuntamente con Catia, el nivel de autocrítica fue superior asumiendo parte de la responsabilidad de los empleados y los profesionales de la salud en este tipo de conductas, mientras que en Petare señalan como foco de control a la Gerencia.

En cuanto a la evaluación de la vigencia de la Misión, Visión, Objetivos y Valores del I.P.N, se determinó que aunque la Misión y los objetivos se encuentran vigentes porque las necesidades por las cuales nacieron aún se encuentran presentes en la comunidad es necesaria su revisión, actualización y divulgación. En cuanto a la Visión, aunque se presentan elementos que permitirían elaborar un proyecto, no existe una definición clara y formal de la misma, por ende no puede determinarse su vigencia. 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, su vigencia está entonces directamente relacionada con la vigencia de la razón de ser de la Institución.

#### **6.4.- Objetivos**

Contrario a los conceptos de Misión y Visión, los objetivos organizacionales si se encuentran plasmados explícitamente en los documentos analizados, específicamente en los folletos promocionales. Sin embargo estos se plantean a nivel macro, a través de líneas y programas de acción o prevención. Es difícil separar conceptualmente la razón de ser o intención del Instituto de los objetivos por la forma en que éstos están planteados. La planificación inicial estableció algunas metas cuantificables por ejemplo: afiliación de 76 escuelas en 5 años, alcance de 10.000 niños, en la actualidad no se plantean metas de este tipo.

En la consulta sobre los objetivos, los tres grupos los plantean de forma macro y orientados principalmente a la atención, prevención y capacitación en el área médico asistencial, además existe consenso sobre la vigencia de los mismos. Empleados y profesionales de la salud reconocen que no todos los objetivos se están cumpliendo, específicamente los relacionados con la prevención y capacitación, del resto se cumplen parcialmente. Para ello aducen razones como falta de gerencia, fallas en la supervisión, motivación e incentivos y poca o ninguna promoción.

Los tres grupos llaman la atención sobre la disminución de la demanda de las atenciones y la competencia que puede implicar Instituciones públicas o privadas que ofrezcan servicios similares.

La ausencia de objetivos precisos, medibles y cuantificables dificulta la evaluación sobre el cumplimiento de los mismos, así como la determinación de la eficiencia y calidad de los servicios prestados. No existe en la actualidad un sistema de indicadores de gestión, ni estadísticas precisas, los resultados se conocen al cierre del año fiscal, del resto la evaluación se hace de forma cualitativa. Por otra parte, la estructura inicial de la organización, permitía el establecimiento de metas y objetivos precisos en cada área, así como la evaluación del cumplimiento de los mismos, esto se ha perdido con la modificación de la estructura y la eliminación o suspensión de actividades en ciertas áreas.

Se plantea que la atención debe estar dirigida principalmente a personas de bajos recursos, por ello los bajos costos de los servicios. Sin embargo, en la actualidad el Instituto no cuenta con el mecanismo para verificar la condición social de sus usuarios, por lo que el servicio se brinda a todo aquel que lo solicite, inicialmente dicha verificación se lograba a través de la afiliación de los niños liderada por la extinta Coordinación de Voluntariado, quienes acudían directamente a las escuelas.

El autofinanciamiento es otro objetivo del Instituto, inicialmente se lograba a través de los ingresos obtenidos por las tiendas o proveedurías, las cuales ya no funcionan. En la actualidad el autofinanciamiento se logra principalmente mediante el alquiler de los espacios propios no utilizados para la atención médica y con el cobro de los servicios prestados, lo que dificulta mantener la política de bajos costos, estos deben actualizarse con mayor frecuencia en función de la inflación y de los costos de los insumos. En este sentido, empleados y profesionales de la salud proponen orientar el alquiler de los espacios a actividades complementarias que compartan la misión y los

objetivos del instituto, consideran que esta también es una oportunidad de mejora y ampliación de los servicios, por ejemplo: farmacias, ventas y alquiler de equipos médicos.

### **6.5.- Otros hallazgos**

En cuanto a la estructura organizativa actual, aunque no está formalmente establecida en un organigrama, los empleados en su mayoría conocen a quien le reportan, pero tuvieron dificultad en precisar el cargo de esa persona y el área a la que están adscritos. Los profesionales de la salud tienen claridad que su reporte debe ser a la Gerencia de Bienestar Social, la dificultad se presenta porque la misma está acéfala desde el fallecimiento de su líder.

El proceso de toma de decisiones está centralizado en la Junta Directiva, probablemente relacionado con la pérdida o eliminación de parte de la estructura organizacional inicial. Esta centralización retarda y dificulta algunas decisiones de tipo operativo, lo que puede incidir directamente en el logro de los objetivos.

Salvo los profesionales de la salud que utilizan los propios de su profesión, el personal no posee formalmente ningún protocolo o manual para realizar sus labores, estas se realizan según los procedimientos utilizados desde el inicio de la Institución y que se han transmitido de forma empírica. En PET se hizo mención a un video institucional que se presentaba a los empleados que ingresaban a la Institución.

Durante las discusiones grupales, surgieron variables del ambiente interno que tanto los empleados como los profesionales de la salud consideran inciden directamente en su desempeño y en consecuencia en el servicio prestado por el Instituto.

Se mencionan: el deterioro de la infraestructura física, la pérdida de algunos beneficios laborales, el distanciamiento de la Junta Directiva, la ausencia de reconocimientos e incentivos, la falta de motivación, el cierre de

algunos servicios, los cargos vacantes no son ocupados nuevamente entre ellos la Gerencia General y la Gerencia de Bienestar social con lo que se perdió el enlace de comunicación con la Junta Directiva, la falta de promoción del Instituto, poca inversión en mantenimiento y actualización de los equipos, ausencia de respuestas oportunas por parte de la Gerencia hacia las propuestas de los colaboradores, por la ausencia de algunos servicios se refiere a los pacientes y se pierden.

## **7. Recomendaciones**

Definir los beneficiarios del servicio del Instituto: se debe decidir si se mantendrá solo a la población infantil de bajos recursos, si se ampliará a toda la familia de bajos recursos o si se ofrecerá el servicio a quien lo solicite independientemente de su condición social.

Definir el concepto de misión del I.P.N. en función de las necesidades actuales que atiende el Instituto y de los beneficiarios a los que va dirigido la atención, así como también, si se centrará en la prestación de servicios médico-asistenciales o mantendrá el concepto de atención más integral.

Si se mantiene el foco de atención a personas de bajos recursos se debe implementar mecanismos de estimación de la condición social del usuario.

La Misión una vez definida deber ser publicada y difundida tanto interna como externamente.

Definición de la Visión: Con base en la Misión del Instituto, establecer el proyecto para lo que será el Instituto de Previsión del Niño en los próximos cinco años como máximo.

El concepto debe ser logrado a través de la participación de todos los niveles de la organización, de esta manera se obtiene una visión compartida por todo el grupo lo que promueve y facilita su alcance. Sin embargo, en esta primera etapa se recomienda definir desde la Junta Directiva el alcance del

nuevo proyecto para en un futuro a mediano plazo ajustarlo según el planteamiento del resto de los colaboradores.

La visión debe ser retadora pero alcanzable en el periodo establecido.

Una vez definida, la visión debe ser publicada y difundida, su correcta comunicación implica un recordatorio constante a todos los miembros sobre a dónde debe dirigirse la Institución.

Definir los valores institucionales por los cuales se regirá el comportamiento de todos los miembros del I.P.N.

Divulgar y comunicar los valores a todos los miembros de la Institución.

Redefinir las líneas de acción del I.P.N. para cumplir con la Misión actualizada.

Según las líneas de acción establecer los objetivos generales del Instituto.

Es recomendable establecer objetivos específicos por cada área de la Institución manteniendo siempre la conexión con los objetivos generales de la organización.

Los objetivos específicos deben acompañarse de metas precisas, de manera que sean verificables, así como establecer un tiempo determinado para su consecución.

Establecer los procesos para la verificación de los objetivos, definiendo los indicadores que se medirán por cada uno de ellos.

Al igual que la Visión, los objetivos deben ser retadores, pero alcanzables.

Realización de un estudio de mercado para determinar las demandas precisas de las comunidades que abarca el Instituto, competencia con otras Instituciones y el análisis de factibilidad de la implementación o reactivación de los servicios que den respuestas a las demandas encontradas en el estudio.

Evaluar e implementar mecanismos alternos de autofinanciamiento que garanticen la sustentabilidad del Instituto e impulsen su crecimiento.

La divulgación de la misión, visión y valores deberán incluirse dentro del programa de promoción de la Institución.

Se recomienda realizar estudios diagnósticos adicionales para evaluar por una parte la estructura organizativa y los procesos de la Institución y por la otra la evaluación del clima organizacional lo que permitiría profundizar en los puntos expuestos en el apartado otros hallazgos.

## 8.- Referencias

Abela, J (s/f). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces. Tomado de: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>.

Álvarez, A. P. (2010). *Re-pensar la sistematización y la investigación evaluativa en la intervención del trabajo social, como pilares para la producción de conocimiento*. Palobra, (11), 42-56.

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>

Falletta, S.V. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review and Synthesis*. Leadersphere. White paper. 1-41. Traducido por la UCAB.

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

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

Palacios, G. (2009). *Diagnóstico organizacional a Bioparques*. 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.

Sanchez, C. (2014). *Diagnóstico de la Imagen Organizacional de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela*. Trabajo Especial de Grado para la Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

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

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Colombia (UNAD) (s.f). *Lección 5: Investigación pura, investigación Aplicada, Investigación profesional*. Tomado de:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104\\_EXE/leccin\\_5\\_investigacin\\_pura\\_investigacin\\_aplicada\\_investigacin\\_profesional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104_EXE/leccin_5_investigacin_pura_investigacin_aplicada_investigacin_profesional.html)

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

Vieytes, R (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. 11va. edición. Buenos Aires. De las ciencias.

## 9.- Anexos

### 9.1.- Cuestionario

#### CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar algunos aspectos relacionados con el funcionamiento actual del Instituto. La información por Ud. suministrada es estrictamente anónima y confidencial.

A continuación se presentan una serie de planteamientos, seleccione en cada caso la opción que Ud. considere más adecuada marcando el círculo correspondiente, en algunos se le solicita adicionalmente que explique su respuesta.

Muchas gracias por su colaboración.

**\*Obligatorio**

**Por favor indique su Sexo \***

- Femenino
- Masculino

**Por favor indique la Sede donde labora\***

- As de Oro
- Catia
- Petare
- Junta Directiva

**Indique su edad \***

- Entre 18 y 29 años
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Entre 50 y 59 años

**Tipo de Relación con el Instituto \***

- Profesional de la Salud
- Empleado

Entre 60 y 69 años

Junta Directiva

Mayor a 69 años

**Años de servicio en el Instituto \***

Menos de 2 años

Entre 2 y 5 años

Entre 5 y 10 años

Entre 10 y 15 años

Entre 15 y 20 años

Entre 20 y 25 años

Entre 25 y 30 años

Más de 30 años

1. Los servicios prestados por el Instituto han cambiado a lo largo del tiempo

Nada

Muy Poco

Parcialmente

Totalmente

2. Existen factores externos que inciden en la operatividad del Instituto

Nada

Muy Poco

Parcialmente

Totalmente

3. Existen factores internos que inciden en el funcionamiento del Instituto

Nada

Muy Poco

Parcialmente

Totalmente

4. ¿Conoce Ud. alguna otra institución que ofrezca a la comunidad servicios similares a los ofrecidos por el Instituto de Previsión del Niño? Mencíónelas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿En qué se distingue el Instituto de Previsión del Niño otras instituciones similares?

---

---

---

---

---

---

6. ¿Conoce la Misión del Instituto de Previsión del Niño?

SI (mencione)                       NO

---

---

---

---

---

---

7. ¿Conoce la Visión del Instituto de Previsión del Niño?

SI (mencione)                       NO

---

---

---

---

---

---

¿Conoce los objetivos del Instituto de Previsión del Niño?

SI (mencione)

NO

---

---

---

---

---

8. ¿En qué grado contribuyen los colaboradores del Instituto con el cumplimiento de las metas?

Bajo

Medio

Alto

Muy Alto

9. ¿Qué actividades realiza Ud. para el cumplimiento de las metas del Instituto de Previsión del Niño?

---

---

---

---

---

10. Las directrices de la Junta Directiva están acorde con los objetivos del Instituto

Nada

Muy Poco

Parcialmente

Totalmente

11. El liderazgo de la Junta Directiva influye en sus labores dentro del Instituto

Nada

Muy Poco

Parcialmente

Totalmente

12. Mencione los valores organizacionales que sirven como guía del comportamiento de los miembros del Instituto de Previsión del Niño

---

---

---

---

13. ¿Por qué razón labora Ud. en el Instituto de Previsión del Niño?

---

---

---

---

---

14. Conozco el organigrama del Instituto

- Nada                       Muy Poco                       Parcialmente  
 Totalmente

15. Indique el área de la Institución en que se desempeña

---

16. Conozco los objetivos del área específica a la que pertenezco

- Nada                       Muy Poco                       Parcialmente  
 Totalmente

17. Indique el cargo de la persona a quien Ud. le reporta directamente

---

18. Indique la unidad donde se desempeña la persona a quien Ud. le reporta directamente

---

19. Mi trabajo se relaciona con otras áreas de la Institución

- Nada                       Muy Poco                       Parcialmente  
 Totalmente

20. Participo en el establecimiento de las metas de mi área

- Nada                       Muy Poco                       Parcialmente  
 Totalmente

21. Recibo instrucciones para realizar mis actividades diarias dentro de la Institución

- SI (indique cargo de quien le da las instrucciones)                       NO

---

22. ¿A través de cuáles medios recibe estas instrucciones?  
 Verbalmente  Memos  Correos electrónicos  Otros (mencione)

---

23. ¿Las actividades que Ud. realiza están descritas en algún documento?  
 SI (mencione)  NO

---

---

---

---

24. Al ingresar nuevo personal al Instituto recibe información suficiente sobre la Institución  
 Ninguno  Muy Poco  Parcial  
 Intensivo

25. Al personal del Instituto se le entrena y/o capacita  
 Ninguno  Muy Poco  Parcial  
 Intensivo

26. ¿El Instituto de Previsión del Niño posee adecuados sistemas, métodos de trabajo, protocolos para el logro de sus objetivos?  
 SI  NO

27. Mencione los sistemas, métodos de trabajo, protocolos que utiliza para sus tareas diarias

---

---

---

---

28. Conozco los resultados de mi área específica  
 Nada  Muy Poco  Parcialmente  
 Totalmente

29. ¿Conoce Ud. si se están logrando los objetivos de su unidad?

SI       NO

30. ¿Cómo obtiene esta información?

---

---

---

---

31. ¿Considera que los servicios prestados por el Instituto están acorde con las necesidades actuales de la comunidad?

SI (explique)       NO (explique)

---

---

---

---

**9.2.- Guía de Entrevista a miembros de la Junta y personal clave del IPN**

1. ¿Cuáles considera que son las fortalezas del Instituto?
2. ¿Cuál es la razón de ser del Instituto?
3. ¿Qué aspectos externos causan impacto en el desarrollo de las actividades del Instituto?
4. ¿Cómo definiría el proceso de toma de decisiones?
5. ¿Cómo considera que se desempeñan cada una de las sedes del Instituto?
6. ¿Qué oportunidades cree tiene el Instituto para mejorar?
7. ¿Cómo cree que pueda hacerlo?
8. ¿Cuáles son los objetivos del Instituto?
9. ¿Cómo sabe que el Instituto está cumpliendo con sus objetivos?
10. ¿Cómo son medidos los resultados?
11. ¿Cree Ud. que el Instituto pueda desarrollar servicios adicionales a los ya existentes?
12. ¿Qué tipo de necesidades cree Ud. cubre el Instituto?

13. ¿Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros del Instituto?
14. ¿Cómo visualiza el Instituto dentro de 5 años?
15. Finalmente, ¿considera que la misión, visión, objetivos y valores del IPN están vigentes o deben revisarse?

### 9.3.- Cuestionario para los Grupos Focales

A continuación se presentan una serie de preguntas para ser analizadas por el grupo, escriba los resultados o conclusiones en los espacios correspondientes.

#### 1. ¿Cuál es la Misión, la razón de ser del IPN?

Definición: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Vigencia:

Vigente \_\_\_\_\_ No vigente \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Importancia:

Poco importante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Muy importante \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cuál es la Visión del IPN?, ¿Cómo lo visualiza en 5 años?

Definición: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Importancia de esta visión:

Poco importante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Muy importante \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

### 3. ¿Cuáles son los objetivos del IPN?

Definición: (indíquenlos en el orden de importancia y su grado de cumplimiento: S=Sí N=No P=Parcialmente)

	Objetivo	S	N	P
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				

Vigencia:

Vigente\_\_\_\_\_ No vigente\_\_\_\_\_

Comentarios:\_\_\_\_\_

---

---

---

### 4. ¿Cómo el personal contribuye al cumplimiento de los objetivos del IPN?

Poco \_\_\_ Medianamente \_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_

Comentarios:\_\_\_\_\_

---

---

---

---

### 5. ¿Cuáles son los valores del IPN?

Menciónelos (Califique cómo el personal los practica: N=Nada A=Algo M=Mucho)

	Valores	N	A	M
1.-				
2.-				

3.-				
4.-				
5.-				

Vigencia:

Vigente\_\_\_\_ No vigente\_\_\_\_

Comentarios:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tabla 18. ¿Qué tipo de necesidades cree Ud. cubre el Instituto?

<b>Pregunta 12</b>	<b>¿Qué tipo de necesidades cree Ud. cubre el Instituto?</b>		
<b>Respuestas (<i>Verbatim</i>)</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud bucal</li> <li>• Salud infantil</li> <li>• Salud</li> <li>• Salud ampliada a la familia.</li> <li>• El programa de psicopedagogía que en este momento es una gran ayuda.</li> <li>• Cubrimos las necesidades básicas de la familia en pediatría y odontología.</li> <li>• Nutrición aunque no ha logrado pegar mucho este servicio.</li> <li>• Médico-odontológico son las necesidades fundamentales que cubre</li> </ul>	Médico – odontológicas	8	73%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicopedagogía</li> <li>• De alguna manera educativa por el preescolar y Superatec que funciona en las instalaciones del Instituto.</li> </ul>	Educativas	3	27%

Pregunta 12	¿Qué tipo de necesidades cree Ud. cubre el Instituto?		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La psicopedagogía hoy en día es una necesidad básica y es el único servicio que se ha incrementado en demanda, los otros han bajado, estos servicios también han bajado en otras instituciones.</li> </ul>			
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Tabla 19. ¿Cómo sabe que el Instituto está cumpliendo con sus objetivos?

<b>Pregunta 9</b>	<b>¿Cómo sabe que el Instituto está cumpliendo con sus objetivos?</b>		
<b>Respuestas (<i>Verbatim</i>)</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la atención de los pacientes que nos llegan, el objetivo era tener los pacientes y eso se está cumpliendo, lo cual no significa que no se pueda mejorar.</li> <li>• No creo que se esté cumpliendo totalmente con los objetivos, pero creo que basado en los cuestionarios estamos prestando un buen servicio.</li> <li>• Por las encuesta a los pacientes, porque hablé con ellos. Sala de espera todavía con gente.</li> </ul>	Por indicación de los pacientes	3	42,8%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque a los profesionales se les ve el amor a su trabajo, exoneran pagos, ayudan, cumplen con la labor social. Los empleados de la Institución también aman la Institución.</li> </ul>	Por el comportamiento de los colaboradores	1	14,3%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por mantenerse durante 37 años.</li> </ul>	Trayectoria de 37 años	1	14,3%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque los médicos están ganando</li> </ul>	Ingreso de los médicos	1	14,3%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tenemos indicadores, estamos conscientes de ello, la información no nos llega a tiempo.</li> </ul>	No sabe	1	14,3%
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Tabla 20. ¿Qué oportunidades cree tiene el Instituto para mejorar?

Pregunta 6	¿Qué oportunidades cree tiene el Instituto para mejorar?		
Respuestas ( <i>Verbatim</i> )	Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchísimas, se ha hecho bastante, pero todavía se puede mejorar en cuanto a atender a cumplir la misión, atender a quien se nos acerca.</li> <li>• Muchas, sea mantenido a pesar de la crisis y los inconvenientes, con más cariño y empeño</li> <li>• Momentos difíciles pero con entusiasmo y nuevas ideas, siempre que se consigan los recursos.</li> <li>• Todas, el caos brinda una oportunidad inmensa, hay muchas oportunidades porque necesidades hay muchas.</li> </ul>	Muchas (sin definir cuáles)	4	53,0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un estudio de mercado sobre los programas para que estos sean rentables y sostenibles en el tiempo.</li> <li>• El laboratorio de Santa Inés fue decayendo por la falta de insumos por lo que hubo que autorizar consultorios.</li> <li>• Muchas, tenemos instalaciones importantes, terrenos y espacios propios, en los que se puede ampliar los servicios, podemos ir creciendo.</li> </ul>	Ampliación / modernización de los servicios	3	47,0%
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

#### **9.4.- Resultados As de Oro / Catia. Cuestionario Grupo Focal**

A continuación se presentan una serie de preguntas para ser analizadas por el grupo, escriba los resultados o conclusiones en los espacios correspondientes.

##### **6. ¿Cuál es la Misión, la razón de ser del IPN?**

Definición:

Atención del niño y adolescente de bajos recursos sin fines de lucro

Vigencia:

Vigente\_\_\_\_ No vigente: X

Comentarios:

Porque se amplió a toda la familia y no se limita a la atención de personas de bajos recursos.

Importancia:

Poco importante\_\_\_\_ Importante\_\_\_\_\_\_ Muy importante: X

Comentarios:

Porque es la razón de ser del Instituto y para saber hacia dónde vamos.

##### **7. ¿Cuál es la Visión del IPN?, ¿Cómo lo visualiza en 5 años?**

Definición:

Prestar servicio a niños y adolescentes de manera integral para apoyar al sistema nacional de salud.

Importancia de esta visión:

Poco importante\_\_\_\_ Importante\_\_\_\_\_\_ Muy importante X

Comentarios:

Si seguimos como vamos en 5 años estaremos cerrados.

Nuevo planteamiento:

Una institución que preste servicios de manera integral, de calidad con infraestructura modernizada, mayor número de especialidades y con el apoyo de otras instituciones.

### 8. ¿Cuáles son los objetivos del IPN?

Definición: (indíquenlos en el orden de importancia y su grado de cumplimiento: S=Sí N=No P=Parcialmente)

	<b>Objetivo</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>
1.-	Atención de salud			X
2.-	Promoción de salud		X	
3.-	Captación de recursos para la institución			X
4.-	Prevención en salud			X
5.-	Capacitación al personal		X	

Vigencia:

Vigente: X No vigente \_\_\_\_\_

Comentarios:

Los objetivos siguen vigentes pero no se cumplen o se cumplen parcialmente.

### 9. ¿Cómo el personal contribuye al cumplimiento de los objetivos del IPN?

Poco \_\_\_\_ Medianamente: X Mucho \_\_\_\_\_

Comentarios:

Falta de responsabilidad, no se cumple cabalmente con todas las actividades, no se cumplen los horarios, todo esto se asocia a la falta de gerencia, de supervisión, de motivación, no hay incentivos, pero tampoco castigos, la inseguridad interna y externa también afecta.

### 10. ¿Cuáles son los valores del IPN?

Menciónelos (Califique cómo el personal los practica: N=Nada A=Algo M=Mucho)

	<b>Valores</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>M</b>
1.-	Responsabilidad		X	
2.-	Compromiso			X
3.-	Lealtad			X
4.-	Calidad		X	

5.-	Solidaridad		X	
-----	-------------	--	---	--

Vigencia:

Vigente X No vigente \_\_\_\_\_

Comentarios:

### 9.5.- Resultados Petare. Cuestionario Grupo Focal

A continuación se presentan una serie de preguntas para ser analizadas por el grupo, escriba los resultados o conclusiones en los espacios correspondientes.

#### 1. ¿Cuál es la Misión, la razón de ser del IPN?

Definición:

Atención social integral dirigida a niños de escasos recursos y sus familiares con énfasis en la salud, ayudando a las comunidades a bajos precios y sin fines de lucro.

Vigencia:

Vigente: X No vigente: \_\_\_\_\_

Comentarios:

Sigue vigente, aunque el trabajo ha decaído, la parte social no está al mismo nivel, ya no es multidisciplinario, se ha dedicado al área de la salud casi exclusivamente, aunque se han perdido especialidades. La palabra integral como tal no se ha dado.

Importancia:

Poco importante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Muy importante: X

Comentarios:

Servicios a bajo costo con especialistas que ofrezcan el servicio a la comunidad.

#### 2. ¿Cuál es la Visión del IPN?, ¿Cómo lo visualiza en 5 años?

Definición:

Sin fines de lucro pero autofinanciable, permanencia en el tiempo con la ampliación de los servicios para el bienestar social.

Importancia de esta visión:

Poco importante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Muy importante X

Comentarios:

No se proyectó como autofinanciable realmente, sino que se vivió de donaciones.

Nuevo planteamiento:

Si a las revisiones que se están haciendo se saca el provecho se puede mantener, porque existe la necesidad de la existencia del IPN, que brinde distintas posibilidades de atención a bajo costo y de calidad.

### 3. ¿Cuáles son los objetivos del IPN?

Definición: (indíquenlos en el orden de importancia y su grado de cumplimiento: S=Sí N=No P=Parcialmente)

	<b>Objetivo</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>
1.-	Atención integral de salud y social a personas de escasos recursos			X
2.-	Prevención de salud			X
3.-	Tratamiento integral multidisciplinario a la población infantil			X
4.-				
5.-				

Vigencia:

Vigente: X No vigente\_\_\_\_\_

Comentarios:

Se mantienen parcialmente, se han perdido servicios y sedes, falta de gerencia. No hay organización. Falta de promoción

### 4. ¿Cómo el personal contribuye al cumplimiento de los objetivos del IPN?

Poco \_\_\_ Medianamente: Mucho: X

Comentarios:

La falta de gerencia, de supervisión, de motivación, no hay incentivos, pero se sigue haciendo el trabajo cabalmente.

### 5. ¿Cuáles son los valores del IPN?

Menciónelos (Califique cómo el personal los practica: N=Nada A=Algo M=Mucho)

	<b>Valores</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>M</b>
1.-	Solidaridad			X
2.-	Responsabilidad			X
3.-	Honestidad			X
4.-	Compromiso			X
5.-	Confianza			X

Vigencia:

Vigente X No vigente\_\_\_\_\_

Comentarios:

Tan vigentes que aquí estamos, son los pilares fundamentales de la institución

## 9.6.- Otros Resultados. Cuestionario

Tabla 21. Los servicios prestados por el Instituto han cambiado a lo largo del tiempo

<b>1_ Los servicios prestados por el Instituto han cambiado a lo largo del tiempo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco	11	32,4	32,4	32,4
	Parcialmente	19	55,9	55,9	88,2
	Totalmente	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 22. Existen factores externos que inciden en la operatividad del Instituto

<b>2_ Existen factores externos que inciden en la operatividad del Instituto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco	3	8,8	8,8	8,8
	Parcialmente	16	47,1	47,1	55,9
	Totalmente	13	38,2	38,2	94,1
	No sabe/No Contesta	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 23. Existen factores internos que inciden en el funcionamiento del Instituto

<b>3_Existen factores internos que inciden en el funcionamiento del Instituto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	1	2,9	2,9	2,9
	Muy poco	4	11,8	11,8	14,7
	Parcialmente	16	47,1	47,1	61,8
	Totalmente	11	32,4	32,4	94,1
	No sabe/No Contesta	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 24. ¿En qué grado contribuyen los colaboradores del Instituto con el cumplimiento de las metas?

<b>9_¿En qué grado contribuyen los colaboradores del Instituto con el cumplimiento de las metas?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	8,8	8,8	8,8
	Medio	10	29,4	29,4	38,2
	Alto	15	44,1	44,1	82,4
	Muy Alto	4	11,8	11,8	94,1
	No sabe/No Contesta	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 25. Las directrices de la Junta Directiva están acorde con los objetivos del Instituto

<b>11_Las directrices de la Junta Directiva están acorde con los objetivos del Instituto</b>					
--	--	--	--	--	--

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco	5	14,7	14,7	14,7
	Parcialmente	14	41,2	41,2	55,9
	Totalmente	15	44,1	44,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 26. El liderazgo de la Junta Directiva influye en sus labores dentro del Instituto

<b>12_ El liderazgo de la Junta Directiva influye en sus labores dentro del Instituto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	1	2,9	2,9	2,9
	Muy poco	3	8,8	8,8	11,8
	Parcialmente	13	38,2	38,2	50,0
	Totalmente	15	44,1	44,1	94,1
	No sabe/No Contesta	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 27. Conozco el organigrama del Instituto

<b>15_ Conozco el organigrama del Instituto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	2	5,9	5,9	5,9
	Muy poco	8	23,5	23,5	29,4
	Parcialmente	13	38,2	38,2	67,6
	Totalmente	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 28. Indique el área de la Institución en que se desempeña

<b>16_ Indique el área de la Institución en que se desempeña</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secretaría	2	5,9	5,9	5,9
	Asistencia Dental	1	2,9	2,9	8,8
	Ortodoncia y ortopedia	1	2,9	2,9	11,8
	Odontología	3	8,8	8,8	20,6
	Odontopediatría	1	2,9	2,9	23,5
	Mantenimiento	4	11,8	11,8	35,3
	Nombró la Sede	2	5,9	5,9	41,2
	Supervisor	1	2,9	2,9	44,1
	Pediatría	2	5,9	5,9	50,0
	Salud	2	5,9	5,9	55,9
	Psicopedagogía	2	5,9	5,9	61,8
	Administración	2	5,9	5,9	67,6
	Consultas	1	2,9	2,9	70,6
	Seguridad	1	2,9	2,9	73,5
	Junta Directiva	8	23,5	23,5	97,1
	No contestó	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0		

Tabla 29. Conozco los objetivos del área específica a la que pertenezco

<b>17_ Conozco los objetivos del área específica a la que pertenezco</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Parcialmente	3	8,8	8,8	8,8
	Totalmente	27	79,4	79,4	88,2

	No sabe / No contesta	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 30. Indique el cargo de la persona a quien Ud. le reporta directamente

<b>18_ Indique el cargo de la persona a quien Ud. le reporta directamente</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nombró al supervisor	7	20,6	20,6	20,6
	Secretaria de gerencia	3	8,8	8,8	29,4
	Gerente de bienestar social	2	5,9	5,9	35,3
	Cargo acéfalo	1	2,9	2,9	38,2
	Gerente de administración	2	5,9	5,9	44,1
	Junta Directiva	3	8,8	8,8	52,9
	La secretaria	6	17,6	17,6	70,6
	Presidencia	5	14,7	14,7	85,3
	No reporto a nadie	1	2,9	2,9	88,2
	No contestó	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 31. Indique la unidad donde se desempeña la persona a quien Ud. le reporta directamente

<b>19_Indique la unidad donde se desempeña la persona a quien Ud. le reporta directamente</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secretaría de gerencia	1	2,9	2,9	2,9
	No le reporto directamente a nadie	1	2,9	2,9	5,9
	Consultorio de ortodoncia	2	5,9	5,9	11,8
	Gerencia general	1	2,9	2,9	14,7
	Secretaria de consultorio / Secretaría	7	20,6	20,6	35,3
	Administración	5	14,7	14,7	50,0
	Sede principal Petare	3	8,8	8,8	58,8
	Gerencia de bienestar social	1	2,9	2,9	61,8
	IPN	1	2,9	2,9	64,7
	Presidencia	2	5,9	5,9	70,6
	Junta Directiva	3	8,8	8,8	79,4
	Consultorio Petare	1	2,9	2,9	82,4
	No Contestó	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 32. Mi trabajo se relaciona con otras áreas de la Institución

<b>20_Mi trabajo se relaciona con otras áreas de la Institución</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje

					acumulad o
Válidos	Nada	4	11,8	11,8	11,8
	Muy poco	2	5,9	5,9	17,6
	Parcialmente	10	29,4	29,4	47,1
	Totalmente	13	38,2	38,2	85,3
	No sabe / No contesta	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 33. Participo en el establecimiento de las metas de mi área

<b>21_Participo en el establecimiento de las metas de mi área</b>					
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaj e válido	Porcentaj e acumulad o
Válidos	Nada	1	2,9	2,9	2,9
	Parcialmente	5	14,7	14,7	17,6
	Totalmente	23	67,6	67,6	85,3
	No sabe / No contesta	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 34. Al ingresar nuevo personal al Instituto recibe información suficiente sobre la Institución

<b>25_Al ingresar nuevo personal al Instituto recibe información suficiente sobre la Institución</b>					
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaj e válido	Porcentaj e acumulad o
Válidos	Ninguno	3	8,8	8,8	8,8
	Muy poco	12	35,3	35,3	44,1
	Parcial	17	50,0	50,0	94,1
	No sabe / No contesta	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 35. Al personal del Instituto se le entrena y/o capacita

<b>26_ Al personal del Instituto se le entrena y/o capacita</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	8	23,5	23,5	23,5
	Muy poco	11	32,4	32,4	55,9
	Parcial	10	29,4	29,4	85,3
	No sabe / No contesta	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 36. Conozco los resultados de mi área específica

<b>29_ Conozco los resultados de mi área específica</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco	4	11,8	11,8	11,8
	Parcialmente	9	26,5	26,5	38,2
	Totalmente	17	50,0	50,0	88,2
	No sabe / No contesta	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	