

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

*DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL  
VICEMINISTERIO DE CALIDAD Y SERVICIOS TURÍSTICOS*

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,**

**por:**

**ERIK COURLEANDER HIDALGO**

**Como requisito parcial para optar al grado de:**

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Realizado con la asesoría del profesor: RICARDO PETIT**

**Caracas, 15 de febrero de 2007**

## *Índice de contenidos*

▪ <i>Justificación del Proyecto</i>	4
▪ <i>Objetivos del Proyecto</i>	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
▪ <i>Marco Organizacional</i>	6
<i>La estructura organizacional del viceministerio</i>	6
▪ <i>Marco conceptual</i>	7
<i>La planificación</i>	7
<i>La planificación estratégica.</i>	8
<i>La alineación de equipos de trabajo.</i>	14
<i>Aprendizaje Experiencial</i>	17
<i>El Marco Común de Evaluación (Modelo CAF)</i>	22
<i>Las organizaciones del sector público.</i>	26
<i>La auto-evaluación y la organización.</i>	27
▪ <i>Marco metodológico</i>	29
<i>Análisis de los resultados de la fase de diagnóstico.</i>	29
<i>Presentación de los resultados del diagnóstico y</i>	
<i>de la propuesta de intervención.</i>	31
<i>Resultados esperados</i>	31
<i>Mesas de trabajo para levantar el plan estratégico</i>	
<i>de la organización.</i>	31
<i>Cómo se realizó la mesa de trabajo:</i>	32

<i>Comentario final de la mesa de trabajo:</i>	34
<i>Diseño de la actividad de comunicación y alineación con toda la plantilla de la organización:</i>	34
▪ <i>Ejecución de la actividad de alineación con toda la plantilla de la organización.</i>	35
<i>Dinámica 1: El nudo</i>	35
<i>Dinámica 2: Los días de la semana</i>	36
<i>Dinámica 3: El tren de valores</i>	37
<i>Dinámica 4: Recorriendo juntos el camino</i>	39
▪ <i>Desarrollo del plan de auto-evaluación de la organización</i>	41
▪ <i>Implicaciones</i>	42
▪ <i>Consideraciones éticas</i>	41
▪ <i>Conclusiones</i>	42
▪ <i>Bibliografía</i>	44
▪ <i>Cronograma de Ejecución</i>	46
▪ <i>Presupuesto</i>	46
▪ <i>Material Anexo</i>	47

### *Justificación del Proyecto*

El Ministerio de Turismo nace como una iniciativa del ejecutivo nacional para contribuir al desarrollo económico del país a través de la actividad turística y el impacto que esta genera en las distintas áreas de la sociedad. El Ministerio de Turismo cuenta con dos grandes áreas de trabajo, que tienen el rango de Vice-ministerios, la primera es promoción turística y la segunda es calidad y servicios turísticos.

Este proceso de intervención organizacional está circunscrito precisamente al Vice-ministerio de Calidad y Servicios Turísticos, cuya estructura general consta de tres direcciones generales (calidad turística, servicios turísticos y estadística) y un departamento adjunto conocido como cuenta satélite. La organización ha sufrido una serie de cambios estructurales importantes, que generaron por un lado la aparición de cargos y por otro la eliminación o reestructuración de otros, afectando el estado de ánimo del equipo de trabajo (el cual fue en líneas generales rediseñado) se ha visto afectado por una gran incertidumbre.

Como consecuencia de un proceso de diagnóstico organizacional, realizado bajo el modelo de Marco Común de Evaluación (conocido como CAF por sus siglas en inglés), se identificó que la organización carece de un marco estratégico claro y preciso que afecta el desempeño general del vice-ministerio e inclusive la influencia de los líderes sobre su equipo de trabajo. Por tal razón el planteamiento de este proyecto es apoyar a la organización en la formulación de su plan estratégico (desarrollo de una visión, misión, valores y objetivos claros) y en la comunicación efectiva del mismo a todos los niveles de la organización.

Es necesario que el cuadro directivo defina este marco estratégico, precisamente para que el trabajo de todos los involucrados sea más efectivo, garantizando así el uso apropiado de los recursos (humanos, materiales y económicos) y el desarrollo de actividades que generen los resultados esperados tanto en la sociedad como en la gestión misma de la organización.

### *Objetivos del Proyecto*

#### *Objetivo general*

Desarrollar el plan estratégico general del Vice-Ministerio de Calidad y Servicios Turísticos.

#### *Objetivos específicos*

1. Generar la visión, la misión, los valores y los objetivos que guiarán el trabajo del viceministerio de calidad y servicios turísticos.
2. Comunicar al personal del viceministerio de calidad y servicios turísticos el plan estratégico de la organización.
3. Alinear a los equipos críticos con el plan estratégico de la organización.
4. Diseñar un plan de auto-evaluación de la organización, circunscrito al plan estratégico.

### *Marco Organizacional*

El alcance de este proyecto comprende al Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, el cual está adscrito al despacho del Ministerio de Turismo. Esta organización se encuentra en un proceso de “renacimiento” producto de una serie de reestructuraciones que han afectado a todos sus niveles funcionales y jerárquicos.

El marco de acción del vice-ministerio está regido por la Ley Orgánica de Turismo y orienta su gestión al mejoramiento de la calidad del sistema turístico nacional, a través de la consolidación de los destinos, los servicios y el patrimonio turístico nacional.

#### *La estructura organizacional del Viceministerio*

Actualmente la organización consta con una plantilla de 35 personas aproximadamente, entre los personales directivo, fijo, contratado y obrero, tal equipo cuenta con una gran preparación técnica profesional. Siendo su función general el desarrollo de un sistema de calidad que permita al sector turístico generar un impacto significativo en el desarrollo de la sociedad y en la actividad económica nacional.



Figura 1. Estructura del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos

### *Marco conceptual*

#### *La planificación.*

Las organizaciones existen para alcanzar unos objetivos y generar determinados resultados, razón por la cual toda organización debe estar estructurada, determinada y orientada por estos. En consecuencia el logro o no de los objetivos organizacionales son el indicador fundamental del desempeño de la organización .

Actualmente se acepta que las tareas fundamentales de la administración son: la planificación, la organización, la dirección y el control. Las mismas se desarrollan secuencialmente en un ciclo que permite, realizar los ajustes y las correcciones que sean necesarias para lograr los objetivos.

Ninguna organización exitosa trabaja sobre la improvisación, es por ello que la planificación es la primera fase del ciclo administrativo, pues sirve de base para las demás, partiendo de un modelo teórico de acción futura. En resumen, la planificación consiste en la definición de los objetivos y escoger de forma anticipada el mejor curso de acción (en términos de tiempo, de acciones específicas y de orden) para alcanzarlos (Chiavenato).

Una característica importante del proceso de planificación, está representada en los procesos de toma de decisiones, expresados por ejemplo en interrogantes tales como:

- ¿Cuáles son los objetivos? ¿Por qué esos y no otros?
- ¿Qué tareas se deben realizar?
- ¿En qué orden? ó ¿cuáles son las tareas prioritarias?
- ¿Cuántos recursos se deben asignar?
- ¿Quién o quienes serán los responsables de cada tarea?

La toma de decisiones se convierte en una condición necesaria del proceso de planificación, el reto implícito consiste en seleccionar de un abanico de posibilidades la alternativa mas adecuada o conveniente para una determinada situación (Chiavenato,).

En la fase de planificación, la toma de decisiones tiene tres características básicas:

- La anticipación: pues las decisiones toman antes de ejecutarlas.
- La interconexión: las decisiones siempre están en mayor o menor grado interconectadas entre sí.
- La creación de un estado futuro deseable: las decisiones se relacionan con los objetivos de la organización, los cuales a su vez se orientan a la creación o al logro de un estado deseado por la organización.

Existen distintos niveles o tipos de planificación:

- La operacional: es micro-orientada, está centrada en la ejecución de tareas o actividades específicas a corto plazo.
- La táctica: centrada en logro de objetivos a mediano plazo que involucran a los niveles departamentales.
- La estratégica: es macro-orientada, resulta la más amplia de la organización, se proyecta a largo plazo y determina las directrices que subordinan a toda la organización.

### *La planificación estratégica.*

Toda organización requiere debe saber la razón de su existencia, ¿a quién atiende?, ¿cómo?, ¿qué necesita?, entre otras tantas interrogantes estas son las fundamentales, en pocas palabras debe tener un sentido de existencia, que le servirá de guía en el trazado de sus objetivos

a corto, mediano y largo plazo y en función de sus clientes o usuarios, el producto o servicio que les brinda y la forma en que lo hace (Markides, 2002).

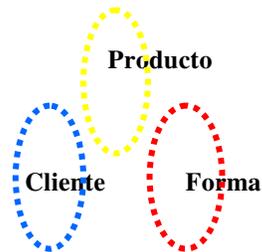


Figura 2. Áreas de atención de la planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso de: 1) caracterizar las condiciones externas e internas de la organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) generar objetivos globales; 4) crear y elegir estrategias generales; y 5) asignar los recursos necesarios y adecuados para el logro de las metas organizacionales.

Una organización debidamente concebida debe contar o recurrir a un adecuado proceso de planificación estratégica, para tratar de generar una referencia para que su funcionamiento responda a las demandas a las que es sometida. El proceso de planificación estratégica sirve para dar un marco de trabajo a la organización y a los individuos que la conforman, en términos del “qué”, el “cómo” y “en función de quién” se deben ejecutar las tareas.

Esta a su vez debería servir para crear una posición única de la organización frente a sus competidores (Markides, 2002).

En todo caso una buena estrategia debe siempre:

- Ser capaz de alcanzar los objetivos deseados
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de la organización.
- Ser factible y apropiada.

- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva.
- Única y sostenible en el tiempo.
- Ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Regularmente las organizaciones se plantean y replantean objetivos, como se mencionó anteriormente esos objetivos representan la condición deseada y no satisfecha que evidentemente la organización quiere alcanzar (Ej. Incrementar utilidades, reducir costos, ganar la lealtad de los clientes y/ o usuarios, mejorar la calidad, etc), y a través de la cual ganará valor (Markides, 2002).

De esta forma para alcanzar esos objetivos o cerrar esa brecha entre la realidad y el deseo, la organización debe hacer un uso adecuado y racional de sus recursos (materiales, económicos y humanos), la planificación estratégica sirve entonces para definir las acciones generales que de forma sistemática e integral permitirán el logro de los objetivos que se plantee.

Los individuos y las organizaciones generalmente, se plantean varios objetivos al mismo tiempo. Ahora bien, ¿cómo éstos se combinan?, ¿son compatibles o no?, ¿pueden formar parte de la misma estrategia?. En toda organización la congruencia entre objetivos resulta crítica, ya que garantiza que no se generen fuerzas competitivas sino cooperativas.

Por otra parte, también existe una categorización jerárquica (en términos de su importancia, de su tiempo de ejecución o de su costo ) de los objetivos que debe ser tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones.

	Bajo	Medio	Alto
Importancia			
Tiempo de ejecución			
Grado de especialización requerido			
Costo			

Tabla 3. Criterios de Jerarquización de objetivos

La forma más común de jerarquizar y quizás la más simple es en base al tiempo, se pueden plantear entonces objetivos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Generalmente los objetivos a corto plazo son los más fáciles de obtener, mientras que, los de largo plazo son más complicados. Plantear los objetivos de esta forma sirve para trazar una secuencia, que permita que un objetivo sirva para alcanzar el siguiente. En todo caso es la organización la que debe identificar que tipo (s) jerarquía(s) le conviene(n) más.

Cualquier objetivo, bien sea personal u organizacional debe cumplir con ciertas características básicas de concepción. Es decir, deben ser:

- Claro: ser lo suficientemente definido, de forma tal que no genere dudas.
- Medible: estar definidos en términos de parámetros cuantificables de tiempo y/o cantidad.
- Factibles: ser razonablemente posibles de ser alcanzados.
- Flexibles: ser modificables cuando la circunstancias así lo requieran.
- Congruentes: ser coherentes entre si y atender a la estrategia de la organización.
- Retador: representar una aspiración, debe alentar a su consecución.

Los autores clásicos de la administración se preocuparon por trazar tres principios que rigieran la formulación de objetivos (Chiavenato, ):

- La comunicación total: los objetivos deben ser comunicados formalmente a toda la organización, de forma tal que sean conocidos y debidamente comprendidos.
- La coherencia vertical: los objetivos de un nivel deben ser tales que hagan más simple el logro de un objetivo de un nivel superior.
- La coherencia horizontal: los objetivos deben ser complementarios y no competitivos, especialmente en un mismo nivel organizacional.

Es necesario considerar que una condición ideal pero a la vez más sutil y difícil de alcanzar, debe ser la congruencia entre objetivos de los individuos que conforman la organización y los objetivos de la organización misma.

Los objetivos normalmente se resumen en la declaración de la visión y la misión de la organización. Una "declaración de visión", señala el camino que permite a la organización establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Representa el faro que establece la dirección hacia el deber ser al que se conducirá la organización.

Una "declaración de misión", es el propósito fundamental o razón de ser de la organización. Indica la categoría de los procesos a los que se dedica la organización y sus usuarios más importantes” (French y Bell, 1996)

Para ser realmente efectivas y al igual que los objetivos, la visión y la misión deben ser asimiladas por la cultura de la organización. Es la responsabilidad de los líderes ser modelos de ejecución, hallar las vías más efectivas para comunicar e ilustrar la visión y la misión

regularmente, además de plantear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión (Marksides, 2002).

En el pasado la dirección de la organización la definía la visión y la misión de la misma, las tendencias actuales se orientan a que sean un producto colectivo y consensuado en el que participen los implicados en su realización.

De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada exclusivamente por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período de tiempo determinado.

Las organizaciones deben considerar además de todo lo anterior, cuáles son las competencias y el ambiente necesarios para sostener los procesos decisorios que implique el proceso de planificación estratégica.

Cabe entonces preguntarse si es posible que la planificación estratégica fracase, evidentemente la respuesta es sí. En general esto se debe a dos grupos de razones: 1) La estrategia resulta inapropiada y 2) La implementación es deficiente.

La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- La información ha sido recolectada inadecuadamente.
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema.
- No logra alcanzar el objetivo deseado.
- Los recursos de la organización son insuficientes.
- Realmente no es realizable.

La implementación puede ser deficiente debido a:

- La valoración inadecuada de los recursos de la organización.
- Falta de coordinación .
- No se logra obtener el soporte de los individuos involucrados.
- El plan establecido no ha sido seguido adecuadamente.

Cabe resaltar que la planificación estratégica se convierte en el mapa de acción que servirá de guía a la organización, razón por la cual no debe convertirse en letra muerta, pero siendo a su vez lo suficientemente flexible cómo para hacer frente a obstáculos imprevistos.

La planificación estratégica es el resultado de un proceso de recopilación y análisis de información importante por parte de la organización, que le permitirá soportar sus procesos decisorios. Una primera aproximación, puede ser realizada a través del análisis FODA (por sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el mismo corresponde a la identificación de factores , positivos y negativos e internos y externos a la organización que afectarán su gestión y la ayudan a concebir estrategias de acción.

FACTORES	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Tabla 4. Matriz DOFA

*La alineación de equipos de trabajo.*

En la gran mayoría de las organizaciones, dados sus fines y la naturaleza de sus procesos, puede afirmarse que los equipos de trabajo son no sólo necesarios si no prácticamente

indispensables, esto se debe a factores tan simples como la complejidad y el volumen de las tareas. Los equipos deben estar diseñados en función de las características particulares de las tareas a realizar y los objetivos a cumplir.

Sin embargo no es suficiente sólo tener conciencia de que es necesario afrontar un trabajo a través de un equipo. Un equipo se convierte en una entidad con un potencial altamente creador o destructivo según las como sean canalizadas las energías que él mismo genera.

Existen una serie de condiciones necesarias para que un equipo sea efectivo (Harvard Business Essentials, 2004).

- Objetivo claro y común: Todos los integrantes deben tener una idea clara de su finalidad, saber que se quiere lograr
- Competencia: Para afrontar una tarea compleja, cualquier equipo debe ser técnicamente competente, debe poseer el know how.
- Compromiso: Representa una cualidad particular de los individuos que les motiva a realizar el trabajo.
- Todos contribuyen, todos se benefician: El rendimiento del equipo depende de la contribución específica de cada integrante y en justa retribución obtener la recompensa por su trabajo.
- Un entorno de apoyo: Todo equipo depende de una organización que le de soporte para ejecutar sus tareas (en términos de recursos, información y asistencia). Para ello debe contar con respaldo de los líderes, una estructura con jerarquía flexible, un sistema de compensación apropiado.

- Habilidades comunicacionales: Implica saber escuchar y comunicarse con distintos tipos de gente.
- Alineación: Es estar coordinados en los esfuerzos y la ejecución de los planes.

Otros autores también hacen referencia a la necesidad de que (French y Bell1996):

- El ambiente debe ser relajado e informal.
- El conflicto si se hace presente se enfoca en las ideas o métodos y no en torno a las personas.
- La diversidad de estilos es necesaria y bienvenida.
- Los roles y asignaciones están bien definidos.
- Las decisiones son generadas por consenso y en ningún momento impuestas.

El liderazgo del equipo es un tema variable según diversos autores, algunos parten de la premisa de que este debiera ser compartido (French y Bell1996), otros autores proponen a un individuo (Harvard Bussines Essentiales, 2004). Sin embargo la elección de una u otra forma debe estar sustentada en 1) el grado de madurez que tenga el equipo (en términos de tiempo de conformación, de logros alcanzados y de experiencia profesional individual y colectiva) y 2) la naturaleza de las tareas a realizar y los objetivos a alcanzar.

Sin embargo el estilo de liderazgo dentro de un equipo efectivo siempre debe buscar establecer los límites en la acción de cada individuo y del grupo, mantener la visión clara, mediar en conflictos, representar al equipo, mantener el ritmo de trabajo. Y adicionalmente debe adoptar tres roles, iniciador, entrenador y modelo, de forma de apoyar a los otros miembros del equipo (Harvard Bussines Essentiales 2004).

Formar parte de un equipo acarrea una serie de responsabilidades, ellas son completar a tiempo las tareas asignadas, apoyar al líder y a los otros miembros, contrastar insatisfacciones e inquietudes con el líder y los otros miembros (Harvard Business Essentials 2004).

### *El aprendizaje experiencial*

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones actuales, es lograr que la gente aprenda lo que es necesario para lograr o al menos facilitar la consecución de sus objetivos. En la actualidad se ha convertido el aprendizaje experiencial, cómo una forma de acelerar ese proceso de “aprender lo que es necesario”.

Platón creía que los jóvenes debían adquirir virtudes básicas, para llegar a ser unos buenos líderes. Y él complementaba su creencia con la convicción de que éstas podrían ser adquiridas a través de la directa experiencia alcanzada al estar en contacto con situaciones que obligaban a los jóvenes a ser virtuosos (Rodas, 2004).

Posteriormente William James definía su “máxima del pragmatismo”, la cual establece que las teorías, experiencias, y cualquier aprendizaje, solo tienen valor si ellas son prácticas (Rodas, 2004).

Kraft, R, en su libro “La Teoría de la Educación Experiencial” (1985) identificó algunos aspectos interesantes, bases del aprendizaje experiencial (Rodas, 2004):

- Los individuos necesitan ser involucrados en lo que están aprendiendo.
- El aprendizaje a través de experiencias dentro y fuera del aula, y no solamente a través de “maestros”, es vital.
- El aprendizaje debe ser relevante para los involucrados.
- Quienes aprenden deben actuar y vivir para el presente, así como para el futuro.

- El aprendizaje debe facilitar a quienes aprenden, su preparación para vivir en un mundo cambiante y en evolución.
- Comparación del Aprendizaje Experiencial y el Aprendizaje basado en Asimilación de Información.

El aprendizaje experiencial, parte de la acción misma, observando y evaluando los efectos de ella, que luego de la reflexión y entendimiento de los principios generales, llevan a una aplicación real de lo aprendido en nuevas situaciones (Rodas, 2004).

El ciclo del aprendizaje experiencial ha sido descrito por autores como David Kolb y Chris Argirys, y explica claramente el proceso mediante el cual una experiencia puede llegar a producir un nuevo conocimiento o aprendizaje, que es estable en el tiempo y se traduce en nuevos comportamientos en las actividades del individuo. Este ciclo se compone de las siguientes cuatro fases (Echeverri, 2005):

- |    |                         |                         |
|----|-------------------------|-------------------------|
| 1. | LA EXPERIENCIA          | La actividad o vivencia |
| 2. | OBSERVACIÓN Y REFLEXIÓN | ¿Qué pasó?              |
| 3. | CONCEPTUALIZACIÓN       | Eso significa ...       |
| 4. | APLICACIÓN              | ¿Y ahora qué?           |

Las fases 2, 3 y 4 constituyen el “procesamiento” (en inglés el “debrief”) de la actividad, que es uno de los ejes del aprendizaje experiencial, donde el conocimiento se crea a través de la transformación provocada por la experiencia concreta, y es trasladada a una conceptualización abstracta y posteriormente probada a través de nuevas experiencias (Echeverri, 2005).

El ciclo siempre inicia con la práctica, luego a través de una exploración debidamente guiada, se obtiene información de calidad, la cual estructurada y secuenciada forma la base de

una nueva comprensión práctica y operativa de la situación. Esta nueva comprensión, a su vez, constituye una nueva base a partir de la que actuar y así vuelve a comenzar el ciclo de aprendizaje y cambio (Echeverri, 2005).

En el aprendizaje experiencial interviene un amplio número de elementos:

- Establecimiento de Objetivos y Diseño del Programa de forma que atienda a las necesidades reales y a las características del cliente.
- El Contrato Psicológico: Busca constituir el taller en un espacio educativo seguro y efectivo y el grupo en una “comunidad de aprendizaje”. Se efectúa al inicio del taller, con base en los aportes y la explícita aprobación y compromiso de todos los participantes y el facilitador/a.

Para ser completo y efectivo, un contrato debe considerar, como mínimo, los siguientes elementos:

- Cuidado de la seguridad física y emocional de todos los participantes.
- Creación y mantenimiento de un ambiente propicio.
- Tipo de comunicación requerida y/o aceptada.
- Actitudes deseadas hacia el aprendizaje, los compañeros, el facilitador/a y las actividades.
- Metas específicas de aprendizaje que el grupo se fija, en coherencia y/o más allá de las establecidas en el contrato con los directivos de la entidad.
- Manejo del Ambiente y del Grupo con la intención de crear un ambiente seguro física y emocionalmente. Además de generar la atmósfera necesaria de apertura y respeto para construir aprendizajes significativos.

▪ El Procesamiento es la parte de la actividad que permite convertir la experiencia en aprendizajes. Consiste en un proceso de reflexión cuyo objetivo es hacer concreto, evidente y “palpable” lo aprendido y estimular compromisos de cambio personales y/o grupales. Puede realizarse a través de el diálogo, la reflexión individual en silencio, la reflexión escrita, el dibujo y/o la escenificación, siendo el diálogo la forma más sencilla y común. Por otra parte, es frecuente encontrar que, de acuerdo con las características del facilitador/a (conocimientos, experiencias, enfoque, intereses personales), el procesamiento puede hacer más énfasis en uno de los siguientes aspectos: lo conceptual, el “darse cuenta” individual, lo pragmático, etc.

Por lo general, un buen procesamiento se caracteriza por:

- Se efectúa inmediatamente después de la actividad, de ser posible en el mismo lugar.
- Es efectuado por el grupo, con la participación de todos y guiado por el facilitador/a.
- Culmina, como mínimo, con el claro reconocimiento de aquellas cosas que merecería la pena cambiar e idealmente, con la expresión franca de compromisos de cambio.

Un ejercicio completo de procesamiento se compone de los siguientes elementos, en esta secuencia, que se ajusta al proceso de todo aprendizaje vivencial:

1. Observación – Reflexión : Recordar qué pasó durante la actividad, “devolver la película”. Indagar primero hechos y luego sentimientos/emociones asociados.
2. Abstracción – Conceptualización: Considerar el valor de lo vivido para el grupo y/o para cada uno. Expresar qué se aprendió. Entender el significado a la luz de conceptos relacionados. (Ejemplo: “esto ocurrió porque el trabajo en equipo permite ...”).

3. Aplicación a la vida real: Buscar conexiones entre lo vivido en el ejercicio y “la vida real”: ¿pasa lo mismo?, ¿nos comportamos igual?. Luego, ¿cómo se aplica lo aprendido a la vida personal y/o laboral?.
4. Compromiso de cambio: Revisar inicialmente, el desempeño personal en la actividad (lo positivo y lo negativo, lo que sirvió y lo que no sirvió, etc., lo cual suele hacerse en silencio) y proponerse al menos una acción concreta de mejoramiento individual o colectiva .

El proceso de reflexión sobre una actividad puede sintetizarse en el siguiente gráfico:

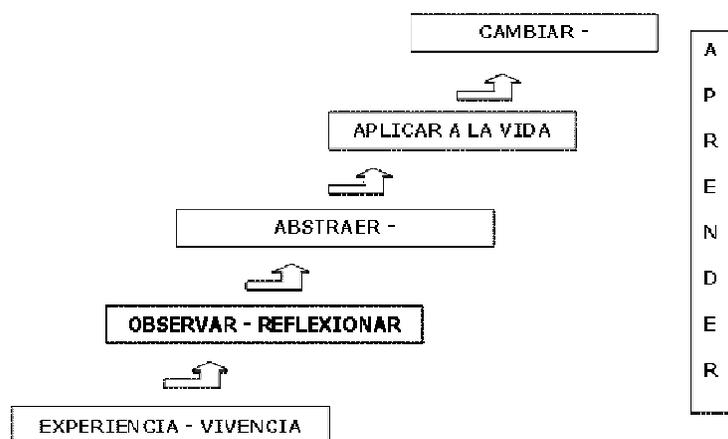


Figura 3. Esquema del ciclo de aprendizaje experiencial.

- La Administración de los Ejercicios contempla cuatro aspectos básicos: la elección, la secuenciación, la presentación y la ejecución.

La elección se hace partiendo de las características y necesidades del grupo y considera también las fortalezas y debilidades del facilitador.

La secuenciación apropiada, debe responder a las metas, al proceso del grupo, al momento y nivel de exigencia deseado.

La presentación de las actividades debe incluir: describir, clarificar reglas, demostrar, verificar (¿hay preguntas?), repetir, y, en algunos casos, actuar o “modelar”.

- El/la Facilitador/a en el Aprendizaje Experiencial, que debe contribuir con sus “conocimientos, destrezas y energía, a que los seres humanos y los sistemas sociales puedan convivir en paz y trabajar juntos para su mutuo beneficio, bienestar y desarrollo”.

Para trabajar con esta metodología son características particularmente importantes:

- Profundo interés, gusto y experiencia en el manejo de grupos.
- Reconocimiento de la sabiduría y capacidad de cada grupo para impulsar su propio desarrollo y actuación de manera coherente con ésta.
- Facilidad para el establecimiento de relaciones interpersonales empáticas, respetuosas y de apoyo mutuo, y para promoverlas dentro del grupo.
- Creatividad, facilidad para crear y manejar metáforas, flexibilidad, y gusto por el juego y la aventura.

#### *El Marco Común de Evaluación (Modelo CAF).*

El Marco Común de Evaluación (también conocido por sus siglas en inglés como CAF), nace como una iniciativa para el sector público para implantar un sistema de gestión de la calidad a través de la auto evaluación organizacional. Esta herramienta fue presentada por primera vez en la 1era. Conferencia Europea de Calidad para las Administraciones Públicas, celebrada en Lisboa en Mayo de 2000, donde se mostró una versión piloto del CAF cuya experiencia en su implantación y uso ha servido de base a la versión actual. Este modelo ha sido concebido para organizaciones públicas e incorpora las características principales tanto del Modelo EFQM como

del Speyer (Alemania), y que se ha beneficiado además de las adaptaciones del primero desarrolladas por distintas administraciones nacionales europeas (Casals,2003).

El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1. Identificar las características comunes de las organizaciones del sector público
2. Facilitar el estudio de mejores prácticas entre las organizaciones del sector público.
3. Hacer de «puente» entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad.
4. Servir como herramienta para los administradores públicos que deseen mejorar el rendimiento de su organización.

Dada su flexibilidad el CAF puede ser usado en cualquier ámbito del sector público, así también puede ser aplicado en partes de la organización como también en su totalidad, para iniciar un programa sistemático de cambio y mejoramiento. Ha sido diseñado para que pueda utilizarse en todos los ámbitos del sector público, y tanto en la administración nacional o federal, como en la regional y local.

El CAF concibe a la organización como un ente que genera unos “resultados clave del rendimiento” que a su vez están ligados a unos resultados “en la sociedad”, “en las personas” (individuos que conforman y ejecutan las tareas de la organización) y “en los clientes o ciudadanos”. Los resultados organizacionales son demandas o imposiciones del entorno y su logro no, se deben a la coexistencia de unos “agentes facilitadores” a saber: liderazgo, estrategia y planificación, gestión de los recursos humanos, alianzas y recursos y la gestión de los procesos y del cambio), finalmente la adecuación de las tareas es producto del aprendizaje y la innovación organizacional, tal como se ilustra a continuación (Casals,2003):

El CAF se centra en la evaluación de cada uno de esos factores (tanto agentes facilitadores como resultados), los cuales están debidamente definidos en base a criterios y subcriterios, que resaltan los aspectos que deben ser examinados en la organización.

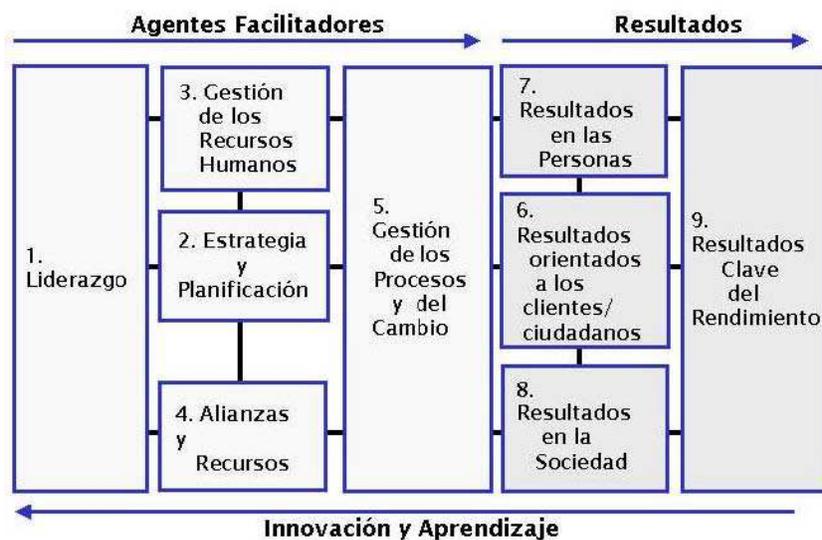


Figura 1. EL MODELO CAF

La metodología de evaluación CAF se basa en la aplicación de un cuestionario a individuos claves de la organización que conforman un “comité de evaluación”, los cuales en base a su experiencia y percepción puntúan en una escala el grado de ejecución de en que se encuentra la organización (Casals,2003).

En relación con los agentes facilitadores, la escala de evaluación es la siguiente:

Puntuación	Significado
1	Sin evidencia o evidencia anecdótica de un enfoque.
2	Se ha planificado un enfoque. P (Planificar)
3	Se ha planificado e implantado un enfoque. D (Desarrollar)
4	Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque. C (Controlar)
5	Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado consecuentemente. A (Actuar)
6	Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado e integrado plenamente en la organización.

Tabla 1. Escala de Evaluación de Criterios Facilitadores

En relación con los resultados, la escala de evaluación es la siguiente:

Puntuación	Significado
1	No se han medido resultados.
2	Los resultados clave se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias.
3	Los resultados muestran un progreso modesto.
4	Los resultados muestran un progreso sustancial.
5	Se han alcanzado excelentes resultados y se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios.
6	Se han alcanzado excelentes resultados, se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (benchmarking).

Tabla 2. Escala de Evaluación de Resultado

Inicialmente la evaluación se hace de forma individual y luego se discute en el comité, para alcanzar un valor definitivo por consenso y finalmente plantear un plan de acción pertinente.

Así pues El CAF proporciona:

- Una evaluación basada en evidencias.
- Un medio para dar coherencia a la dirección y alcanzar el consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización.
- Una evaluación frente a un conjunto de criterios que han sido aceptados en toda Europa.
- Un medio de medir el progreso en el tiempo a través de auto-evaluaciones periódicas.
- Un nexo de unión entre las metas y las estrategias y procesos de apoyo.
- Un medio de dirigir las actividades de mejora allí donde son más necesarias.
- Oportunidades de promover y compartir *buenas prácticas* entre diferentes áreas o inclusive con otras organizaciones.
- Un medio de motivar a los empleados de las organizaciones involucrándolos en los procesos de mejora.
- Oportunidades de identificar progresos y niveles destacados de logro.
- Un medio de integrar diversas iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización.

#### *Las organizaciones del sector público.*

En la antigüedad las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades. Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales. Hoy en día la mayor parte de los Estados del orbe han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes.

En Venezuela la Constitución de la República establece en su artículo 141 que: "La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, rendición de cuentas, transparencia, y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho"

Dado el alcance de este trabajo, el interés se centrará particularmente en los ministerios. Aún cuando la creación de un ministerio es producto de una decisión de carácter político, esta atiende a lo que se percibe como una necesidad de regulación de un sector determinado.

Principalmente estas instituciones son las que regulan el ejercicio de las distintas actividades dentro del país, pero también son prestadoras de servicios tanto a los ciudadanos como distintas instituciones del sector público y privado.

Una de las características principales de las organizaciones del sector público y en particular de los ministerios es que su ciclo de vida es muy largo ya que su existencia, depende de los recursos de los recursos asignados por el estado, su capacidad de respuesta ante los cambios y a las demandas del entorno se hace muy lenta, adicionalmente la orientación al logro de resultados significativos, se hace basa en la presencia de líderes efectivos logran que las cosas se hagan.

#### *La auto-evaluación y la organización.*

En líneas anteriores se mencionaron las tareas fundamentales del proceso administrativo, así como la planificación es la base de todo el proceso, el control se convierte en el medio de verificación, de ajuste y de logro de las metas organizacionales, en si mismo tiene una función de retroalimentación de la organización.

El control implica cuatro tareas fundamentales (Chiavenato,):

- Definir los estándares de desempeño.
- Monitorear el desempeño.
- Comparar el desempeño con los estándares establecidos.
- Empezar acciones para asegurar el logro de los estándares.

Partiendo de la idea de que toda organización requiere definir e implantar una forma efectiva de medir si funciona de la “forma adecuada”, es necesario estar conciente de que esa forma adecuada está constituida por múltiples factores (operacionales, económicos, humanos, etc) y que todo proceso de medición debe considerar el impacto de cada uno de esos factores.

En síntesis un proceso de evaluación, debe cumplir las siguientes condiciones básicas:

- Debe basarse en criterios preestablecidos concretos y observables.
- Debe ser conducido de forma justa y objetiva.
- Debe respetar la integridad de las personas involucradas.
- Debe ser realizado periódicamente.
- Debe proporcionar una adecuada retroalimentación a los involucrados
- Debe generar planes de acción basados en nuevos objetivos

### *Marco metodológico*

Este trabajo se ha planteado como un proceso de investigación – acción, así una vez obtenido los resultados de la fase de diagnóstico, realizada a través de la evaluación del marco común de evaluación (modelo CAF), se realizó el proceso de intervención que se describe a continuación.

#### *Análisis de los resultados de la fase de diagnóstico.*

El proceso de diagnóstico estuvo dividido en varias fases:

- Ajuste y validación del cuestionario de evaluación CAF.
- Corrida individual del instrumento y procesamiento de los datos.
- Sesiones de discusión y consenso de los resultados

Una vez obtenidos los resultados definitivos del proceso de diagnóstico, se procedió a identificar cuales serían las áreas críticas en las que la organización debería iniciar acciones de mejoramiento.

En relación con los agentes facilitadores, los resultados obtenidos en la evaluación fue la siguiente:

Agente facilitador	Puntuación
Liderazgo	2
Estrategia y Planificación	2
Gestión de los Recursos Humanos	1,33
Alianzas y Recursos	2,40
Gestión de los Procesos y del Cambio	1

Tabla 5. Resultados por " criterios" de la evaluación CAF

Al relacionar estos resultados con la escala respectiva, se observa que sólo se han hecho esfuerzos en la planificación de los enfoques de trabajo, sin embargo cada criterio requiere de un análisis más exhaustivo de sus subcriterios respectivos.

En relación con los resultados, los resultados obtenidos en la evaluación fue la siguiente:

Resultados	Puntuación
Resultados orientados a los clientes / ciudadanos	1
Resultados en las personas	1
Resultados en la sociedad	1
Resultados clave del rendimiento	1

Tabla 6. Resultados por "resultados" de la evaluación CAF

La evaluación arrojó que término de los resultados, tal y como lo plantea el modelo CAF, la organización no ha iniciado ningún tipo de trabajo.

Dado que la evaluación muestra múltiples áreas de trabajo, se concluyó que era necesario proponerle a la organización acciones que ayudaran a consolidar el criterio de liderazgo, como paso inicial y según el modelo CAF se define:

“...cómo los líderes y directivos desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión de una organización del sector público, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta”. (Casals,2003)

*Presentación de los resultados del diagnóstico y de la propuesta de intervención.*

La presentación de los resultados de la evaluación CAF, se realizó convocando al grupo directivo del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos a una reunión informativa.

En dicha reunión se mostraron y discutieron los resultados y acordó la presentación de un cronograma de trabajo con orientado al tema de liderazgo que propone el modelo.

*Resultados esperados*

Actividad	Resultado Esperado
Mesas de trabajo	Visión, misión, valores, objetivos y análisis foda de la organización.
Alineación del equipo	Crear el ambiente anímico necesario para enfocar al equipo torno a la visión, la misión y los valores del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos. Generar planes concretos acción por áreas funcionales de la organización.
Desarrollo del Plan de Auto-evaluación	Plan y criterios concretos de auto-evaluación

Tabla 7. Resultados esperados del proceso de intervención.

*Mesas de trabajo para levantar el plan estratégico de la organización.*

La primera acción de intervención en la organización fue una mesa de trabajo que se planteó como objetivo principal que:

El equipo directivo del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, generará la visión, la misión y los valores que servirán de guía estratégica a todos los integrantes de la organización para la ejecución de sus funciones.

A dicha mesa de trabajo asistieron ocho personas (viceministro, directores generales y directores de línea).

*Cómo se realizó la mesa de trabajo:*

Primera Parte: “Visión del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos”

Se presentó la sesión a los participantes haciendo referencia a los resultados del proceso de diagnóstico y a la importancia del planteamiento estratégico que debía tener el Viceministerio.

Seguidamente se mostró el concepto de “visión”, y se discutió brevemente su importancia para la organización. También se mostró la visión del Ministerio de Turismo y se recalcó cómo ésta debe enmarcar a la visión del Viceministerio.

Luego de repartir hojas blancas y colores se les pidió a los participantes que participaran en un ejercicio imaginativo y plasmaran en un dibujo como visualizaban al viceministerio en el futuro. Al terminar cada persona explicó su dibujo y se hizo un registro de sus planteamientos.

Una vez centrada la atención del grupo en la visión particular de la organización (representada en el dibujo), se les pidió que de forma individual redactaran un visión para el viceministerio y la explicaran al resto de los presentes.

Con la intención de ir decantando el trabajo, los participantes formaron dos grupos y redactaron en conjunto una nueva visión que contuviera los elementos comunes y complementarios de cada integrante (el resultado también fue presentado al resto del equipo).

Finalmente se pidió un nuevo esfuerzo de integración para que ambos equipos redactaran lo que debería ser en primer término la visión del viceministerio de calidad y servicios turísticos, quedando como sigue:

*“Ser una organización líder, comprometida e integrada, que cuenta con un equipo profesional motivado, con un conocimiento integral de la actividad turística, dotada de un sistema tecnológico de vanguardia y una gestión eficiente y efectiva que*

*promueve la calidad de los servicios, productos y destinos, con criterios de sustentabilidad.”*

Segunda Parte: “Misión del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos”

La estrategia de trabajo para redactar la misión de la organización siguió el mismo esquema de trabajo que la primera parte, con la excepción del ejercicio creativo que fue obviado por razones de tiempo.

La misión de la organización quedó redactada como se muestra a continuación:

*“El VCST es una unidad sustantiva del MINTUR altamente calificada que promueve la gestión sustentable del patrimonio turístico y la calidad de los servicios turísticos a nivel nacional, mediante la elaboración, aplicación y actualización de normas, reglamentos, controles, mediciones, certificaciones e indicadores, a fin de satisfacer las expectativas de los usuarios, dinamizando el desarrollo de la actividad como fuente de bienestar de los venezolanos.”*

Tercera Parte: “Valores del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos”

Para identificar los valores de la organización, se hizo referencia a los principios que deberían regir el qué y cómo se hacen las cosas dentro de la misma.

Inicialmente se pidió que cada participante listara los valores importantes para el funcionamiento de la organización y explicara al resto el porque de su selección. El listado final de los valores, se obtuvo primero seleccionando los valores comunes a la mayoría de los presentes y después se complementó con otros valores no comunes a los listados previa exposición, discusión y aprobación por el resto de los presentes.

- Honestidad
- Transparencia
- Solidaridad
- Excelencia
- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Ética profesional
- Vocación de servicio

La definición formal de los valores quedó como una tarea a realizar por el equipo directivo de la organización.

*Comentario final de la mesa de trabajo:*

Una vez concluida la sesión de trabajo, se aclaró que los resultados obtenidos no debían ser considerados como “la última palabra”, pudiendo ser en todo momento perfectible y que debía ser madurado quedando el compromiso

Igualmente se recomendó a la organización realizar un análisis FODA, en primer término general y luego en función de cada área crítica para el logro de los objetivos

*Diseño de la actividad de comunicación y alineación con toda la plantilla de la organización:*

La plantilla de empleados del viceministerio de calidad y servicios turísticos, igualmente fue consultada de manera informal para conocer su percepción en relación con sus líderes, haciendo referencia a que los mismos gozan de un gran respeto y estima por parte del equipo. Sin embargo los empleados hacen referencia a que los líderes no han comunicado adecuadamente los

lineamientos estratégicos de la organización, generando que el personal ejecute sus tareas sin encontrarle sentido a lo que hacen.

Partiendo entonces de las informaciones anteriores y junto con los resultados de la evaluación CAF, se acordó con el tren directivo organizar una actividad extramuros basada en el aprendizaje experiencial, de ocho horas que sirviera para cohesionar al equipo en torno a sus fortalezas y abriera un espacio para comunicar la visión, la misión y los valores del Viceministerio.

En el diseño de la actividad extramuros se consideró que en la misma estarían presetes de todo el equipo del viceministerio (40 personas aproximadamente) y se hizo dividiendo la jornada en dos grandes segmentos o espacios de tiempo. El primero se centró en la importancia de la comunicación como factor clave para el éxito en el desempeño del equipo (dinámicas 1 y 2) y el segundo en el trabajo en equipo en sí mismo (dinámicas 3 y 4)

*Ejecución de la actividad de alineación con toda la plantilla de la organización.*

#### *Dinámica 1: El nudo*

Se dividió al grupo en dos equipos, los cuales se colocaron alrededor de una cuerda de 60 metros completamente anudada, seguidamente se le indicó que todos debían tomar la cuerda con ambas manos y desatar el nudo entre todos y sin soltar la cuerda.

Una vez concluida la actividad se hicieron las siguientes preguntas para generar reflexión:

1. ¿Cómo se sintieron con la actividad?
2. ¿Qué cosas hicieron que los ayudó a desatar el nudo?
3. ¿Qué cosas hicieron que les dificultó desatar el nudo?
4. ¿Qué cosas harían diferentes para ser más eficientes?

5. En términos de la calidad de la comunicación durante la actividad, ¿qué puntuación del 1 al 10 se colocarían y por qué?

Las respuestas en ambos equipos y en líneas generales coincidieron, haciendo referencia a la importancia del trabajo en equipo y a su coordinación. Igualmente se mencionó la necesidad de contar con un liderazgo definido, claro y oportuno, reseñando que los momentos más difíciles de la actividad resultaron ser cuando todos en trataban de intervenir o al menos colaborar sin un orden preciso. Al calificar la calidad se auto evaluaron con siete puntos, refiriendo básicamente que debían mejorar sus niveles de escucha y respetar los momentos de intervención.

Durante la ejecución de la actividad se notó que aún cuando en las instrucciones nunca se mencionó el tema de competir con el otro equipo para desatar el nudo, ambos equipos asumieron que era necesario competir con el otro a fin de valorar su desempeño.

### *Dinámica 2: Los días de la semana*

Se dividió al grupo en siete equipos, a cada uno de los cuales se les entregó que contenía una serie de letras. Seguidamente se les pidió a los participantes que debían formar, con las letras los siete días de la semana. Así mismo habrían tres mensajeros que servirían como única vía de comunicación entre los equipos, dichos mensajeros no podían hablar directamente con los equipos así que debían generar una estrategia de comunicación adecuada, adicionalmente en ningún equipo debían haber más de un mensajero a la vez.

Al concluir la actividad se hicieron las siguientes preguntas al grupo:

1. ¿Cómo se sintieron con la actividad?
2. ¿Qué cosas hicieron que los ayudó a realizar la actividad?
3. ¿Qué cosas hicieron que les dificultó realizar la actividad?

Durante la ejecución se observó que los equipos se dieron cuenta que las letras que les habían sido entregadas no les permitirían armar de forma aislada ninguno de los días de la semana, iniciando entonces un proceso de intercambio con los otros equipos de las letras que necesitaban para armar a lo que su juicio era la palabra más sencilla. Los mensajeros sirvieron para transmitir las peticiones de entre los equipos. Nuevamente la gran mayoría de los equipos se enfrascó en la solución individual de la tarea asignada. Un sólo equipo al concluir su tarea entregó las letras que les sobraban a los mensajeros para así tratar de facilitar el trabajo al resto.

Finalmente seis de los siete equipos lograron armar un día de la semana, el séptimo equipo no lo logró porque decidió repetir (sin saberlo) uno de los días, este equipo alegaba que el resto no quería colaborar con ellos al no enviarle las letras que necesitaban. En la discusión grupal, al retomar el tema de la comunicación se hizo referencia a la importancia de contar con un canal de comunicación que permita que los mensajes sean recibidos de forma oportuna y precisa. También se hizo referencia a la necesidad de saber, que una tarea específica se encuentra dentro de un objetivo macro que no puede ser olvidado. Los mensajeros refirieron que les resultó sumamente demandante tratar de atender a cada equipo, en primer lugar porque no podían hacer uso de la palabra, el sistema empleado fue el de intercambiar mensajes con cada equipo.

Los equipos coincidieron nuevamente en la necesidad de estar atentos a la comunicación como un proceso clave dentro del trabajo de todo el grupo, esto significaba, la necesidad de que los mensajes fueran claros y oportunos y que los canales rápidos y flexibles. Igualmente se recalcó la necesidad de mantener claridad en los objetivos generales y específicos.

### *Dinámica 3: El tren de valores*

Inicialmente se dieron a conocer los valores del viceministerio a todas las personas que lo conforman. Seguidamente, se conformaron dos equipos y cada individuo se le entregó un globo que debía inflar e identificar con alguno de los valores. Luego se le pidió a cada equipo que formaran una fila y entre cada persona debía colocarse un globo, que sólo se podría sostener con la presión de los cuerpos.

Ambas filas debían recorrer un circuito con ciertos obstáculos, sin dejar caer los globos al suelo ni sujetarlos con las manos, la violación a cualquiera de estas dos reglas implicaría que el equipo debería volver al punto de partida del circuito.

En la ejecución cada equipo fue devuelto en una oportunidad al punto de partida, nuevamente surgió el factor “competición” y ambos trenes se movían en función de llegar primero que el otro. Uno de los equipos inició muy coordinadamente su desplazamiento lo que le permitió avanzar muy rápido, sin embargo pareció confiarse y dejó caer uno de los globos, al ser devueltos les costó identificar y retomar esas acciones que les permitieron avanzar eficientemente al principio, centrándose en discutir entre quien a su juicio lo hacía bien y quien no. Por el contrario el inicio del otro equipo fue más lento, sin embargo al momento de ser devueltos ya habían identificado que cosas debían hacer para desplazarse más rápidamente.

Curiosamente el equipo cuyo estado ánimo estuvo más conectado con el disfrute resultó tener un mejor desempeño. En el espacio de reflexión de la actividad se refirió que una vez conocido por todos el objetivo a lograr, el trabajo en equipo era el factor clave, lo cual implicaba hallar una forma de comunicarse y coordinarse de forma efectiva.

*Dinámica 4: Recorriendo juntos el camino*

Se dividió al grupo en 4 equipos y se solicitaron dos voluntarios por cada equipo, a los cuales se les enseñó cómo se utiliza la brújula, información que deberían transmitir a cada integrante de sus respectivos equipos. Seguidamente se les indicó que cada equipo, debía completar un recorrido compuesto por tres segmentos limitados por un estación y descrito en una ficha de información. Adicionalmente existían tres roles (líderes o guías, ciegos y siameses mudos) que cada individuo debía cumplir a lo largo del recorrido y que se rotaban en cada estación. Los equipos debían desplazarse siempre unidos. Al concluir la actividad, a cada equipo se le entregó un sobre con las piezas de dos rompecabezas que debían construirse con la participación de todo el grupo, los mismos formaban la misión y la visión del viceministerio de calidad y servicios turísticos

Una vez que cada equipo concluyó el recorrido se abrió un espacio de reflexión, los participantes reseñaron que los roles más difíciles de cumplir fueron el de ciego y el de siameses mudos. El primero porque demandaba confianza plena en el resto de los compañeros, que los guiaban a lo largo del recorrido. En el caso de los siameses mudos, los participantes referían que debían lograr coordinarse con su compañero pero sin emitir palabra alguna, situación que causaba ansiedad o inclusive frustración porque no podían contribuir adecuadamente con el equipo ni solicitar apoyo de forma rápida al mismo. En el caso del rol de líder, los participantes decidieron compartir las responsabilidades, uno se encargaba del uso de la brújula, otro de ficha de información y otro de guiar y apoyar a los compañeros en el rol de ciegos.

Los participantes también señalaron que para lograr cumplir el recorrido, las instrucciones de la ficha no eran lo suficientemente precisas, así que debían ser los equipos debían observar el entorno para ubicar las estaciones y definir la mejor ruta a seguir.

Esta actividad sirvió para establecer analogías con el medio laboral, en función de los roles se relacionó el rol de ciegos con aquellos individuos que por una u otra razón no cuentan con las habilidades o la experiencia necesarias para ejecutar su trabajo, razón por la cual deben ser acompañados y cuidados por el resto del equipo. Los siameses mudos, se asociaron a la necesidad de mantener acciones coordinadas en función de los objetivos a conseguir. El rol de líder al igual que en la actividad, en la organización debe comunicar objetivos, utilizar adecuadamente la tecnología, alentar a los integrantes de su equipo, tomar decisiones en función del objetivo a lograr y de las contingencias que puedan presentarse. Por otra parte se relacionó el objetivo declarado en las instrucciones con la visión de la organización y la ejecución de la actividad con su misión.

Para cerrar la actividad los líderes invitaron a sus colaboradores a reflexionar respecto a cómo se veían reflejados en la visión, la misión y los valores de la organización, abriendo también el espacio para contribuir a enriquecer las mismas.

De la actividad de alineación se esperaba obtener un plan de acción concreto, orientado al mejoramiento de las variables CAF para cada área funcional, sin embargo dada la disponibilidad de tiempo del cliente para efectuar las reuniones respectivas, no fue posible alcanzar este resultado específico.

### *Desarrollo del plan de auto-evaluación de la organización*

La propuesta de auto auto-valoración se diseñó en base a dos objetivos principales:

1. Re-evaluar a la organización en función del modelo CAF.
2. Evaluar el logro de los objetivos organizacionales en función de la misión, la visión y los valores de la organización.

Se ha propuesto que la auto-evaluación se realice de forma trimestral o semestral, la intención de este proceso es medir y documentar no sólo si se logran los objetivos, sino también identificar las razones que facilitaron o no el logro de los mismos, para plantearse planes de mejoramiento continuo.

La evaluación CAF debe realizarse siempre siguiendo la metodología propuesta por el modelo, tomando en cuenta la necesidad de revisar periódicamente los criterios y subcriterios, de forma tal que se ajusten a la realidad de la organización.

Para medir el logro de objetivos, se propuso seguir el siguiente esquema basado en tres criterios básicos: ejecución, tiempo y costo.

1. ¿Se alcanzó el objetivo? ¿Qué ayudó? ¿Qué no ayudó?
2. ¿Se alcanzó el objetivo en el tiempo previsto? ¿Se sabía desde un principio cuál era el tiempo? ¿Por qué sí o no?.
3. ¿Se alcanzó el objetivo utilizando los recursos disponibles? ¿Faltaron o sobraron recursos? Se utilizaron los recursos disponibles?¿Por qué? ¿Se sabían desde un principio cuales eran los recursos disponibles?

### *Implicaciones*

La ejecución de este proyecto debería:

- Mejorar el estado ánimo del personal de la organización al comprender claramente hacia donde se enfoca y como contribuye su trabajo diario.
- El desempeño de la organización debe mejorar en términos de su eficiencia y efectividad.
- Si la organización mantiene los esfuerzos de seguimiento, se abre paso a la posible implementación de un plan interno de mejora continua.

### *Consideraciones éticas*

La ejecución de este proyecto siempre estuvo guiado por los principios éticos del desarrollo organizacional, así como también dentro del marco legal de la república.

### *Conclusiones*

Una vez culminado el proceso de intervención en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos y basado en los comentarios y observaciones realizadas, se puede concluir que:

- En líneas generales que el grupo tiene conciencia de la importancia y la necesidad de consolidarse como un equipo de trabajo.
- El equipo de líderes estimula y espera la participación constructiva de todo el resto del equipo.
- Los miembros de la organización necesitan de sus líderes más información en términos de las razones por las cuales se llevan a cabo ciertas tareas. Es posible que se necesite emprender acciones regulares de carácter informativo.

- En algunos casos los miembros del viceministerio se mostraron competitivos entre si, característica que puede resultar contraproducente para trabajar en forma efectiva como equipo.

### *Bibliografía*

- CAF, EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN. M<sup>a</sup> Jesús Jimenez de Diego, Emilio Casals Peralta, Joaquín Ruiz López. Versión española: Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios. MADRID, 2003.
  
- CÓMO CREAR EQUIPOS EFECTIVOS. Harvard Bussines Essentiales. Ediciones Deusto. Madrid 2004.
  
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Wendell. French y Cecil H. Bell Jr. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1996.
  
- EN LA ESTRATEGIA ESTA EL ÉXITO. Constantinos C. Markides. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia 2002.
  
- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Idalberto Chiavenato, Quinta Edición Mc Graw Hill.
  
- HARVARD BUSINESS REVIEW (versión en español). Ediciones, Agosto, Septiembre y Octubre 2006. Impactmedia, Chile 2006.

- REFLEXIONES SOBRE LA FACILITACION DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL Ximena Combariza Echeverri, III Encuentro Nacional de Educadores Experienciales. Septiembre 1 al 4 de 2005. Manizales, Caldas, Colombia FUNLIBRE Eje Cafetero.
  
- EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, Maria Begoña Rodas Carrillo. 2004

*Cronograma de Ejecución*

ACTIVIDAD / SEMANA	1	2	3	4	5	6
Mesas de Trabajo de Planificación Estratégica						
Actividad Extramuros para la Comunicación del Plan Estratégico						
Mesa de Trabajo para la elaboración del Plan de Auto-evaluación						
Elaboración del informe final de los resultados del proyecto						X

La elaboración del informe final de resultados comprende dos etapas, la primera es la entrega de resultados al cliente, la segunda es la entrega final a la coordinación del post-grado, esta última fase se tiene prevista comenzarla tal como lo indica la tabla anterior en la semana de seis (6) de la intervención, sin embargo su culminación está prevista para la segunda semana de Enero de 2007, evento que no aparece reflejado en el cuadro por razones de espacio.

*Presupuesto*

Actividad	Horas de Trabajo	Monto en Bs.
Mesas de Trabajo de Planificación Estratégica	12	2400000,00
Actividad Extramuros para la Comunicación del Plan Estratégico	8	1600000,00
Mesa de Trabajo para la elaboración del Plan de Auto-evaluación	4	800000,00
Elaboración del informe final de los resultados del proyecto	10	200000,00
<b>Total</b>		<b>5000000,00</b>

Nota: Este presupuesto no incluye el I.V.A. ni los gastos asociados a traslados del consultor y logística para las actividades programadas.

### *Material Anexo*

#### *Visiones preliminares del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos*

Grupo 1: Ser una organización líder comprometida, integrada y capacitada, a través del desarrollo de tecnologías de punta y el manejo información oportuna y confiable, con el fin de mejorar la calidad de los servicios, productos y destinos turísticos, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Grupo 2: El viceministerio es una organización sólida, líder y comprometida, que cuenta con un equipo profesional motivado y con un conocimiento integral de calidad turística, que impacta positivamente en la cultura de la prestación de los servicios turísticos de calidad a través de su gestión eficiente, efectiva y apoyada en un sistema tecnológico de vanguardia que incrementa la oferta y demanda del producto Venezuela basado en un modelo de desarrollo sustentable.

#### *Misiones preliminares del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos*

Grupo 1: Promover la calidad de los servicios turísticos para consolidar los productos y destinos turísticos a fin de satisfacer las expectativas de los usuarios, dinamizando el desarrollo de la actividad como fuente de bienestar de los venezolanos.

Grupo 2: El VCST es una unidad sustantiva de MINTUR, que cuenta con un personal altamente calificado y con tecnología de vanguardia para: normar, reglamentar, controlar, medir, certificar y categorizar la actividad turística en Venezuela, mantener un inventario actualizado del patrimonio turístico, generar los indicadores que se requieran para monitorear permanentemente la actividad, todo esto para satisfacer las necesidad y requerimientos de los usuarios del sistema turístico nacional.

*Valores preliminares del Viseministerio de Calidad y Servicios Turísticos*

•Confianza	•Compromiso	•Compromiso	•Responsabilidad	•Apoyo	•Honestidad
•Cooperación	•Responsabilidad	•Honestidad	•Honestidad	institucional	•Responsabilidad
•Calidad	•Puntualidad	•Calidad	•Compañerismo	•Coordinación	•Capacidad de
•Eficiencia	•Institucionalidad	humana	•Lealtad	•Reglas claras	análisis
Eficacia	•Cooperacion	•Creatividad	Trabajo en	•Sentido de	•Compromiso
	•Integración	•Calidad de	equipo	pertenencia	Compañerismo
	Humildad	Gestión		•Compromiso	
		Cooperación		•Lealtad	
				Honestidad	