

## Hoja de trabajo

### **Elaboración de los Objetivos estratégicos e Indicadores de la organización**

Para definir los objetivos estratégicos es recomendable que la organización defina primero un **objetivo general estratégico** el cual englobe a toda la organización.

Después, puesto que la organización está conformada por diferentes áreas, es recomendable dividir el objetivo principal en 4 diferentes sub-objetivos u objetivos específicos para que a través de la consecución de éstos se alcance el objetivo principal.

Estas 4 áreas son: **finanzas**, **participantes** (beneficiarios), **procesos internos** (programas y proyectos) y **crecimiento y formación** (empoderamiento interno del personal)

Los objetivos estratégicos de la organización cumplen las siguientes **funciones**:

1. Servir de guía y coordinar las decisiones de la organización.
2. Controlar y evaluar los resultados obtenidos.
3. Motivar y guiar a todos los miembros de la organización
4. Transmitir a lo externo las intenciones de la organización

La definición de los objetivos debe tener las siguientes **características**:

- a) Ser **Específicos**, claros y comprensibles
- b) Ser **Medible**, cuantificables y expresados en cifras
- c) Ser **Alcanzable** en el marco de la visión de la organización y recursos de la organización
- d) **Relevante** derivados de la estrategia y recursos de la organización
- e) Definido en el **Tiempo**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a

largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 3 y/o 5 años.

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estas las metas que se pretenden alcanzar en el largo plazo de acuerdo a la “Misión – Visión” de la organización, por lo que tanto los objetivos establecen el curso que ésta debe seguir para llegar al resultado deseado, y son las estrategias las que representan el medio a través del cual lo lograrán.

### VERBOS ADECUADOS SUGERIDOS

Estos verbos denotan **acción** observable y, por lo tanto, los puede utilizar al redactar los objetivos operacionales

Identificar	Completar	Escribir	Resolver	Describir
Definir	Organizar	Distinguir	Ilustrar	Traducir
Deletrear	Bosquejar	Calcular	Computar	Resumir
Resolver	Calibrar	Conectar	Convertir	Tabular
Demostrar	Enumerar	Reagrupar	Agrupar	Medir
Diseñar	Seleccionar	Clasificar	Comparar	Contrastar
Explicar	Predecir	Convertir	Nombrar	Combinar
Redactar	Revisar	Seleccionar	Computar	Indicar
Instalar	Operar	Organizar	Revisar	Reconstruir
Verificar	Recitar	Dramatizar	Representar	Concluir

**TABLA DE VERBOS INADECUADOS.** No es recomendable usar los siguientes verbos en la redacción de objetivos operacionales porque están sujetos a muchas interpretaciones y **no** denotan acción observable.

Saber	Entender	Captar	Apreciar	Guiar
Familiarizar	Apreciar	Conocer	Enriquecer	Fomentar
Desarrollar	Sentir	Interesar	Aprender	Percibir
Lograr	Interesar	Proveer	Estar aptos	
Enseñar	Relacionar	Tener fe en	Trabajar	

### Etapas en la formulación de los objetivos:

1. Identificar a las personas clave que participarán en el proceso de planificación de la organización.
2. Realizar una reunión con las personas claves. Luego de la revisión de la misión, visión y el contexto más relevante, se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas.
3. Definir los objetivos sobre la base de la **acción observable** hacia la visión e iniciando con un **verbo en infinitivo**.
4. Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es preciso priorizar los objetivos más importantes para concentrar la atención. Puede ser que identifique algún objetivo específico para un área de gestión -puede pasarlo como opción allí.

## Paso 1: Redactar todos los posibles Objetivo(s) Estratégicos en el tiempo de la visión

Verbo	Objeto	Medición	Condición	Tiempo
Un verbo activo en infinitivo	El elemento sobre el cual recae la acción del verbo	Indicar niveles de logro en cantidad propuesto.	Agregar características de cumplimiento de la acción como calidad, oportunidad, etc.	Tiempo en el cual se piensa puede lograr lo propuesto en el objetivo.
EJEMPLO: Implementar	programas en educación para el desarrollo	hacia 120 estudiantes enfocados en la población joven de 17 a 25 años de la Gran Área Metropolitana, GAM de Costa Rica	para fortalecer el liderazgo para el servicio, los caminos laborales y profesionales, el emprendimiento, la acción moral dirigidos hacia la transformación individual y la prosperidad comunitaria	en 3 años

**Paso 2: Seleccione uno (máximo tres) y redáctelo como objetivo estratégico**

**1.**

**2.**

**3.**

**Paso 3: Con base en el objetivo estratégico determine un objetivo específico para cada área de proceso. Los objetivos específicos apuntan al logro del objetivo estratégico:**

<b>Área</b>	<b>Objetivo específico</b>
<b>Finanzas</b>	
<b>Participante</b> (beneficiario)	
<b>Procesos internos</b> (Programas y proyectos)	
<b>Crecimiento y formación</b> (capacitación, empoderamiento interno de la organización)	

## Indicadores

Los indicadores clave de desempeño identificados para los objetivos estratégicos son métricas utilizadas para cuantificar los objetivos que reflejan el desempeño, avance o logro de la organización.

Los Indicadores (en las empresas se conocen como Key Performance Indicators o KPI) son "vehículos de comunicación" que permiten que los gerentes de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los demás involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

En el proceso de planeamiento estratégico el Indicador siempre debe estar totalmente relacionado con la meta ya sea del objetivo estratégico general o bien de la meta del objetivo específico del proceso.

**Paso 4: Determinar uno o dos Indicadores, que es simplemente una variable asociada a cada objetivo, que se utiliza para medir que ha alcanzado la meta del objetivo.**

Objetivo estratégico	Indicadores
<b>Objetivo específico</b> <b>Finanzas</b>	
<b>Objetivo específico:</b> <b>Participante</b> (beneficiario)	
<b>Objetivo específico</b> <b>Procesos internos</b> (Programas y proyectos)	
<b>Objetivo específico</b> <b>Crecimiento y formación</b> (capacitación, empoderamiento interno de la organización)	



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

+506 2283 6464  
info@uci.ac.cr  
www.uci.ac.cr

Avenida 15, Calle 25  
Barrio Escalante  
Costa Rica

**Conocimiento,  
creatividad  
y conectividad**