

ACTUALIZACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CONATEL

METODOLOGÍA DE TRABAJO

1. INTRODUCCIÓN

En el marco de la transformación digital global y la consolidación de la soberanía tecnológica nacional, la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) se enfrenta al desafío de gestionar un sector dinámico que constituye la columna vertebral de la economía moderna y el bienestar social. La actualización de la visión, la misión y los valores y su desarrollo hacia el Plan Estratégico Institucional 2026-2031 surgirá como un producto articulador del estudio de clima organizacional, el estudio de percepción del sector y la valoración de viabilidad del plan nacional de telecomunicaciones.

Trabajaremos desde la **metodología de planificación estratégica de Michel Godet**, lo cual supone el siguiente proceso de trabajo en cuatro fases:

Análisis de variables y del sistema - método NICMAC

Análisis de Actores y poder - método MACTOR

Formulación de escenarios - método MORPHOL

Formulación estratégica - integración de anteriores metodologías

Todo el esfuerzo está dirigido a proyectar a CONATEL hacia el 2031 como una institución de vanguardia, capaz de convertir las amenazas del entorno en oportunidades de desarrollo, asegurando que el sector de las telecomunicaciones sea un motor de inclusión, equidad y desarrollo integral para toda la nación.

2. OBJETIVOS

General

Formular el plan estratégico de CONATEL desde el análisis prospectivo estructural y de juego de actores que permita redefinir la visión, misión, valores, las perspectivas y desafíos estratégicos de Dirección, Valor al Usuario, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, sostenibilidad y alianzas, a fin de formular los diversos programas, proyectos y sistema de monitoreo estratégico.

Específicos

Actualización de la Identidad Estratégica: Actualizar la visión, misión y valores de la institución desde la identificación del escenario probable al año 2031.

Diagnóstico y Análisis de Entorno: Identificar variables críticas, alianzas estratégicas y amenazas del entorno que condicionan el desarrollo del sector de telecomunicaciones en Venezuela y el papel de CONATEL mediante metodologías de diagnóstico estructural y juego de actores.

Diseño del Sistema de Gestión: Establecer un sistema de gestión estratégica basado en un plan que desarrolle los desafíos estratégicos hacia programas y proyectos concretos.

Control y Seguimiento: Asegurar el cumplimiento de las metas estratégicas mediante el control sistemático de indicadores de desempeño y la optimización de los procesos organizacionales.

3. METODOLOGÍA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE CONATEL

El plan se construye mediante **tres fases analíticas** y una **fase de formulación estratégica**, cada una con pasos secuenciales que combinan trabajo en mesas técnicas, consulta a actores clave vía formulario de consulta (posterior al taller) y validación de expertos.

Fase	Método	Objetivo	Tipo de actividad
Fase Uno	NICMAC	Descomponer la realidad actual del sector telecomunicaciones y de CONATEL en sus elementos constitutivos para comprender las fuerzas que configuran el futuro.	Taller presencial (3 horas) + posterior formulario digital a regiones
Fase Dos	MACTOR	Identificar los actores clave del sistema, analizar sus intereses, recursos, influencias y dependencias, y evaluar alianzas y conflictos potenciales.	Taller presencial (4 horas) + posterior formulario digital a regiones
Fase Tres	MORPHOL / Escenarios	Construir un conjunto de hipótesis coherentes sobre la evolución del sistema, a partir de variables clave y juegos de actores.	Sin taller presencial. Solo envío de formulario de consulta a expertos y regiones

Fase	Método	Objetivo	Tipo de actividad
Fase Cuatro	Formulación Estratégica (integración)	Construir la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, cuadro de mando integral, programas y proyectos del plan.	Taller presencial (3 horas) + consulta digital a regiones + elaboración experta del consultor

FASE UNO: ANÁLISIS DEL SISTEMA – MÉTODO NICMAC

Objetivo de la Fase

Descomponer la realidad actual del sector telecomunicaciones y de CONATEL en sus elementos constitutivos (nudos, interrogantes, certidumbres, macrotendencias, acciones y contraacciones) para comprender las fuerzas que configuran el futuro.

Proceso

- ✓ Mesa de trabajo (taller presencial)
- ✓ Durante el taller: exposición del método, trabajo en grupos (nudos e interrogantes; certidumbres; macrotendencias), plenaria de resultados, discusión de acciones y contraacciones.

Posterior al taller: envío de formulario de consulta NICMAC a expertos CONATEL en regiones.

Redacción y aporte del consultor.

Tabla metodológica del taller NICMAC (3 horas)

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
1. Expectativas de los participantes	Bienvenida, ronda de presentación y recogida de expectativas mediante tarjetas o notas adhesivas. El facilitador agrupa las expectativas por afinidad.	Tarjetas de colores, masking tape, pizarra o rotafolio, marcadores	20 minutos
2. Presentación de la metodología a NICMAC	Exposición breve del consultor sobre el método NICMAC (Nudos, Interrogantes, Certidumbres, Macrotendencias, Acciones y Contraacciones) y su aplicación en el análisis estructural del sector telecomunicaciones y el papel de CONATEL.	Presentación en PowerPoint o Canva, guía impresa resumida del método, proyector, pantalla, folleto NICMAC de referencia	30 minutos
3. Trabajo en grupos (aplicación de pasos NICMAC)	División en 3 grupos. Cada grupo trabaja sobre componentes específicos del NICMAC:	Matrices pre-diseñadas en papel bond (una	60 minutos

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	<p>Grupo 1: Nudos e Interrogantes</p> <p>Grupo 2: Certidumbres</p> <p>Grupo 3: Macrotendencias</p> <p>Cada grupo utiliza matrices pre-diseñadas para identificar y registrar sus hallazgos.</p>	<p>por componente), tarjetas autoadhesivas (post-its), rotafolio por grupo, marcadores permanentes, folleto previo del método NICMAC</p>	
<p>4. Presentación de trabajo grupal y discusión de acciones y contraacciones</p>	<p>Cada grupo expone sus resultados (máximo 7 minutos por grupo). Uso de técnica de tarjeta para votar los hallazgos más críticos (votación con stickers). El consultor consolida una síntesis única de variables clave provenientes del NICMAC.</p> <p>Luego, en plenaria, se abordan las Acciones y Contraacciones esper</p>	<p>Proyector opcional para fotos de los trabajos, tarjetas para votación (stickers de colores), pizarra magnética, matriz de consolidación en rotafolio</p>	<p>40 minutos</p>

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	<p>adas ante las macrotendencias y nudos identificados.</p>		
<p>5. Cierre del taller y tarea posterior</p>	<p>Resumen de los hallazgos consolidados: principales nudos, interrogantes estratégicas, certidumbres, macrotendencias, acciones y contraacciones esperadas.</p> <p>Asignación de tareas para después del taller: se invita a todos los participantes (presenciales y regionales vía enlace) a llenar el formulario digital NICMAC en un plazo determinado, profundizando y priorizando los hallazgos del taller.</p> <p>Agradecimientos y palabras de cierre por autoridad de CONATEL.</p>	<p>Proyector, enlace al formulario digital (Google Forms o similar), lista de correos de regiones</p>	<p>30 minutos</p>

Total tiempo taller: 3 horas (180 minutos)

Posterior: envío masivo del formulario NICMAC a regiones (7 días para responder).

FASE DOS: ANÁLISIS DE ACTORES – MÉTODO MACTOR

Objetivo de la Fase

Identificar los actores clave del sistema, analizar sus intereses, recursos, influencias y dependencias, y evaluar alianzas y conflictos potenciales.

Proceso

- ✓ Mesa de trabajo (taller presencial)
- ✓ Durante el taller: presentación especializada sobre contexto tecnológico, definición de problemas estratégicos, explicación del método MACTOR, trabajo en grupos (matriz de actores, poder-dependencia, objetivos por actor), plenaria y consolidación.
- ✓ **Posterior al taller:** envío de formulario de consulta MACTOR a expertos CONATEL en regiones.
- ✓ Redacción y aporte del consultor.

Tabla metodológica del taller MACTOR (4 horas)

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
1. Expectativas y recuento de Fase 1	Bienvenida, lectura de resultados consolidados del NICMAC (variables clave, nudos y macrotendencias).	Diapositiva resumen de Fase 1 (NICMAC), pantalla, proyector,	20 minutos

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	Orientación hacia el análisis de actores como complemento del diagnóstico estructural.	copia impresa del resumen para cada participante	
2. Presentación especializada: Cuarta y Quinta Revolución Industrial	Exposición del consultor sobre la Cuarta y Quinta Revolución Industrial (inteligencia artificial, IoT, redes 6G, computación cuántica, biotecnología digital) y su impacto específico en el sector telecomunicaciones venezolano. Se dejan enunciados uno o varios problemas estratégicos y preguntas estratégicas para enmarcar el análisis de actores.	Presentación en PowerPoint, estudios de caso, proyector, pantalla, pizarra para registrar problemas estratégicos	40 minutos
3. Presentación de la metodología MACTOR	Explicación del método MACTOR, centrada en tres herramientas clave: - Matriz de actores (identificación y caracterización) - Matriz de poder-	Presentación en PowerPoint, guía impresa del método MACTOR (folleto	30 minutos

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	<p>dependencia (influencia y dependencia entre actores)</p> <p>- Matriz de objetivos por actor (posición frente a objetivos estratégicos)</p> <p>Se mencionan los pasos posteriores (matriz de poder ponderado, convergencias/divergencias) que se visualizarán en línea.</p>	<p>anexo), proyector, pantalla, pizarra para ejemplos</p>	
<p>4. Identificación plenaria de actores</p>	<p>Con base en los problemas estratégicos enunciados, se facilita una discusión plenaria para identificar todos los actores que convergen alrededor del problema central y en el conjunto del sector de telecomunicaciones (reguladores, operadores, usuarios, proveedores tecnológicos, gobierno, organismos internacionales, academia, etc.). Se lista</p>	<p>Rotafolio, marcadores, guía de preguntas orientadoras</p>	<p>30 minutos</p>

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	en rotafolio.		
5. Trabajo en grupos (aplicación de matrices MACTOR)	<p>Se forman dos grupos. Cada grupo recibe una guía de trabajo y materiales para realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de actores (intereses-objetivos, recursos de poder, intereses) - Matriz de poder-dependencia (influencia directa e indirecta) - Matriz de objetivos por actor (posición: favorable, neutral, desfavorable) <p>Los grupos trabajan con base en los problemas estratégicos y los actores previamente definidos.</p>	<p>Matrices pre-diseñadas en papel bond (tres matrices por grupo), tarjetas autoadhesivas, rotafolio por grupo, marcadores, copia de la guía de trabajo MACTOR</p>	80 minutos
6. Presentación en plenaria y elección	<p>Cada grupo expone sus matrices (máximo 10 minutos por grupo). Se comparan hallazgos. En plenaria se elige una de las dos propuestas (o se construye una</p>	<p>Proyector, rotafolio para consolidación, tarjetas de votación</p>	30 minutos

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	<p>integrada) para ser cargada en línea. Se explica cómo, a partir de estas matrices, el consultor generará la matriz de poder ponderado y la matriz de convergencias-divergencias mediante la herramienta digital.</p>		
7. Cierre del taller y tarea posterior	<p>Resumen de los hallazgos: actores clave, relaciones de poder-dependencia, problemas estratégicos formulados.</p> <p>Asignación de tareas para después del taller: se invita a todos los participantes (presenciales y regionales) a llenar el formulario digital MACTOR (y, si no lo hicieron, también el NICMAC), profundizando en la valoración de influencias y posicionamiento de actores.</p>	<p>Minuta digital del taller, enlace al formulario en Google Forms (con preguntas sobre actores, influencias y objetivos), lista de correos de regiones</p>	<p>30 minutos</p>

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	El consultor completará y enriquecerá el ejercicio MACTOR (matriz de poder ponderado, convergencias/divergencias) con base en los insumos del taller y los formularios regionales posteriores.		

Total tiempo taller: 4 horas (240 minutos)

Posterior: envío masivo del formulario MACTOR a regiones (7 días para responder).

FASE TRES: CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS – MÉTODO MORPHOL

Objetivo de la Fase

Construir un conjunto de hipótesis coherentes sobre la evolución del sistema, a partir de variables clave (NICMAC) y juegos de actores (MACTOR).

Proceso

No se diseña taller presencial para esta fase. El proceso se realiza mediante:

Elaboración experta del consultor: Con base en los resultados de las Fases 1 y 2 (variables clave del NICMAC, actores y relaciones de poder del MACTOR), el consultor construye:

- ✓ Identificación de variables clave (desde NICMAC)
- ✓ Identificación de motores de cambio (tendencias pesadas vs incertidumbres críticas)
- ✓ Escenario tendencial (proyección al 2031)
- ✓ Ejes de incertidumbre y matriz de escenarios alternativos (2×2 o 3×2)
- ✓ **Envío de texto sobre escenarios y formulario de consulta a expertos y regiones** para validar o problematizar escenarios. El formulario digital estructurado contiene:
 - ✧ La propuesta de escenario tendencial para validación
 - ✧ Los ejes de incertidumbre propuestos
 - ✧ Preguntas abiertas para que los expertos regionales propongan variantes o matices
 - ✧ Escala de valoración de probabilidad e impacto de cada escenario

Procesamiento de respuestas: El consultor sistematiza las respuestas, ajusta los escenarios y prepara el informe de escenarios para ser insumo de la Fase Cuatro.

Tabla metodológica de la Fase Tres (sin taller presencial)

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
1. Construcción de escenarios (borrador)	El consultor elabora escenario tendencial +	Consultor experto	1 semana

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
	escenarios alternativos usando MORPHOL, con base en NICMAC y MACTOR		
2. Diseño de formulario de consulta	Se diseñan preguntas cerradas (escalas) y abiertas para validar y enriquecer los escenarios	Consultor	2 días
3. Envío a expertos y regiones	Distribución del formulario vía correo electrónico a directivos, técnicos y expertos regionales de CONATEL	Coordinación CONATEL	1 día
4. Plazo de respuesta	Los expertos disponen de tiempo para responder	Expertos	7 días
5. Procesamiento	El consultor analiza	Consultor experto	3 días

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
y consolidación	respuestas, ajusta escenarios y prepara informe final de escenarios		

Nota: Esta fase no incluye taller presencial para evitar duplicación de esfuerzos, priorizando la consulta asíncrona que permite mayor reflexión y cobertura geográfica.

FASE CUATRO: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo de la Fase

Construir la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, cuadro de mando integral, programas y proyectos del plan, integrando los resultados de las fases NICMAC, MACTOR y Escenarios.

Proceso

- ✓ Elaboración experta del consultor (borrador de plan)
- ✓ Envío a directivos y expertos CONATEL
- ✓ Consulta en mesa de trabajo Caracas (taller presencial)
- ✓ Consulta digital a las regiones

Tabla metodológica del taller de Formulación Estratégica (3 horas)

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
<p>1. Presentación del Plan Estratégico CONATEL 2026-2031 integrado por parte del consultor experto</p>	<p>Bienvenida y presentación del Plan Estratégico CONATEL 2026-2031 integrado, el cual contiene los resultados de las tres fases previas (NICMAC, MACTOR, Escenarios) y la formulación estratégica. El consultor expone:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resumen de variables clave y actores - Escenario apuesta seleccionado <p>Formulación estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión, Misión y Valores actualizados - Objetivos Estratégicos - Cuadro de 	<p>Envío previo del informe, presentación proyector, pantalla, pizarra digital o rotafolio</p>	<p>45 minutos</p>

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	<p>Mando Integral - Estructura preliminar de Programas y Proyectos</p>		
<p>2. Aportes de los participantes en plenaria abierta</p>	<p>Moderación del consultor para recibir comentarios, observaciones y propuestas de ajuste sobre cada componente presentado. Se sigue el orden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión, Misión y Valores 2. Objetivos Estratégicos 3. Cuadro de Mando Integral (indicadores y metas) 4. Programas y Proyectos <p>Se registran en una pizarra visible todos los aportes, distinguiendo entre:</p>	<p>Pizarra magnética o rotafolio, marcadores de colores, grabadora de audio (opcional), tarjetas para registrar aportes, computadora para tomar acta en tiempo real</p>	<p>60 minutos</p>

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustes menores (redacción) - Modificaciones sustantivas (contenido) - Nuevas propuestas no contempladas 		
3. Acuerdos para incorporar los aportes	<p>El consultor, junto con la autoridad de CONATEL presente, facilita la priorización y toma de decisiones sobre los aportes recibidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se clasifican los aportes por tipo (incorporación inmediata, estudio posterior, descarte justificado) - Se asignan responsables para ajustes post-taller - Se definen tiempos para la entrega de la versión final del 	<p>Pizarra con matriz de decisiones (Aporte / Decisión / Responsable / Plazo), computadora para registro, copia digital del acta</p>	30 minutos

Momento	Actividad	Recursos didácticos	Tiempo
	<p>plan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se acuerda el mecanismo de validación final (firma de autoridades) 		
4. Cierre	<p>Resumen ejecutivo de los acuerdos alcanzados. Palabras de cierre por la máxima autoridad de CONATEL. Agradecimientos a los participantes y al consultor. Se anuncia el cronograma de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío de la versión ajustada del plan a regiones vía formulario digital - Plazo para comentarios finales - Presentación del plan definitivo ante el Directorio 	<p>Minuta digital del taller, cronograma impreso de cierre del proyecto, lista de asistencia, formulario digital para consulta regional (preparado previamente)</p>	<p>45 minutos</p>

NOTA FINAL SOBRE LA METODOLOGÍA

El enfoque adoptado combina lo mejor de la prospectiva estratégica de Michel Godet (NICMAC, MACTOR, ESCENARIOS) con dinámicas participativas de taller **seguidas de consulta asíncrona posterior**. Esto permite:

- ✓ **Rigor analítico:** mediante matrices y métodos estructurados
- ✓ **Participación amplia:** integrando voces de Caracas y regiones, con los formularios como complemento posterior a la reflexión colectiva
- ✓ **Viabilidad temporal:** talleres de 3 a 4 horas por fase concentrados en lo esencial
- ✓ **Flexibilidad:** la Fase Tres sin taller permite mayor profundidad analítica del consultor con validación externa
- ✓ **Mayor riqueza en los formularios:** al llenarse después del taller, los participantes incorporan lo discutido y consensuado, mejorando la calidad de los datos