



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía

Escuela de Psicología

Planeación estratégica para el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega en la ciudad de Cuenca

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional.

Autor: Héctor Asadovay Llalao

Director: MBA, MGLE, Ing. Q. Iván Rodrigo Coronel

Cuenca, Ecuador

2013

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas las personas, que de una u otra forma permitieron, que lo que un día fue un sueño, hoy sea una realidad:

A mi amada esposa, compañera y fiel amiga: **Isabel Cristina**, quien ha sido un pilar fundamental para alcanzar este objetivo, y me ha apoyado incondicionalmente, gracias por tu amor y sabiduría, porque juntos, hemos aprendido que con la mirada puesta en Dios, confiando en El y en nosotros mismos, con Fe y Perseverancia, se alcanzan los sueños, que a diario se albergan en nuestro corazón.

A **mis queridos padres**, por todas sus oraciones, por enseñarme que todo lo puedo en Cristo que me fortalece y que debo esforzarme cada día y ser valiente, por la colaboración que me han brindado siempre, por ser un verdadero ejemplo de lucha para mi vida.

A la **Familia Asadovay Delgado**, pues siempre han estado presentes con su apoyo incondicional, su amistad y con sus palabras de motivación en los momentos indicados.

A **todos mis hermanos** a quienes quiero mucho.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, le agradezco este logro al motor de mi vida, a aquel que me guía a cada instante, **mi Papá Dios**, el cual me brinda su amor incondicional, su fidelidad, su provisión, Y quien ha estado conmigo, dándome las fuerzas necesarias para poder culminar ésta etapa tan importante en mi vida.

Agradezco, a cada uno de los profesores de la **Universidad del Azuay**, por todas las enseñanzas brindadas, por todos sus conocimientos y por el tiempo invertido en mi formación profesional.

De manera especial, agradezco al **Ing. Iván Coronel**, mi director de Trabajo de Grado, por la confianza y preparación dada, puesto que con sus sabias y constructivas sugerencias me ha ayudado a desarrollar un excelente trabajo.

Gracias a todas las personas que forman parte del **Movimiento Alfa y Omega**, por su compromiso diario con la sociedad y por permitirme realizar mi tesis en dicha asociación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
 CAPITULO I	 1
1. Introducción	1
1.1. La organización	2
1.1.1. Nombre y descripción de la organización	2
1.1.2. Servicios principales	2
1.1.2.1. Consejerías personalizadas de desarrollo Integral	2
1.1.2.2. Eventos	3
1.1.2.3. Programas de Capacitación	4
 CAPITULO II	 8
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	8
Introducción	8
2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	8
2.1. Personal	8
2.2. Servicios y beneficiarios	9
2.3. Instalaciones y recursos	10
2.4. Finanzas.....	11
2.5. Utilización y manejo de información.....	11
2.6. Toma de Decisiones	11
2.7. Contingencias.....	12
 CAPITULO III	 13
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	13
Introducción	13
3.1. Definición.....	13
3.1.1. Valores Estratégicos.....	14
3.1.1.1. Fundamentación.....	14
3.1.1.2. Establecimiento	16

3.1.2.	Misión.....	17
3.1.2.1.	Fundamentación.....	17
3.1.2.2.	Establecimiento	19
3.1.3.	Visión	19
3.1.3.1.	Fundamentación.....	20
3.1.3.2.	Establecimiento	21
3.1.4.	Estrategia Corporativa	21
3.1.4.1.	Fundamentación.....	21
3.1.4.2.	Establecimiento	26
CAPITULO IV		28
PLANEACIÓN A LARGO PLAZO		28
4.	Introducción	28
4.1.	Definición de planeación a largo plazo	28
4.1.1.	Áreas Estratégicas Críticas (AEC).....	28
4.1.2.	Asuntos Estratégicos Críticos	30
4.1.3.	Análisis FODA	30
4.1.4.	Objetivos a Largo Plazo (OLP)	32
4.1.5.	Indicadores Clave de Desempeño	34
4.1.6.	Plan Estratégico de Acción (PEA)	35
CAPITULO V		42
PLANEACIÓN TÁCTICA		42
	Introducción	42
5.1.	Definición de Planeación Táctica.....	42
5.1.1.	Objetivos a corto plazo (OCP)	43
5.1.2.	Plan Operativo Anual (POA)	45
CONCLUSIONES GENERALES		52
RECOMENDACIONES		54
BIBLIOGRAFÍA		55
ANEXOS		56
	Anexo 1: Diseño de tesis.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de los valores estratégico	15
Tabla 2. Valores estratégicos.....	16
Tabla 3. Matriz de decisión de factores estratégicos.....	25
Tabla 4. Matriz de decisión de factores estratégicos.....	29
Tabla 5. Asuntos estratégicos críticos.....	31
Tabla 6. Objetivos a largo plazo.....	33
Tabla 7. Cuestiones críticas e indicadores clave de desempeño	35
Tabla 8. Objetivo a largo plazo 1	36
Tabla 9. Objetivo a largo plazo 2	37
Tabla 10. Objetivo a largo plazo 3	38
Tabla 11. Objetivo a largo plazo 4	39
Tabla 12. Objetivo a largo plazo 5	40
Tabla 13. Objetivos a corto plazo.....	44
Tabla 14. Plan operativo anual 1	46
Tabla 15. Plan operativo anual 2	47
Tabla 16. Plan operativo anual 3	48
Tabla 17. Plan operativo anual 4	49
Tabla 18. Plan operativo anual 5	50

RESUMEN

El tema de tesis planteado tiene como finalidad, la elaboración del plan estratégico para el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega en la ciudad de Cuenca.

Entre los puntos más relevantes podemos citar lo siguiente:

- Análisis situacional: formula e implanta estrategias organizacionales.
- Direccionamiento estratégico: base de la planeación estratégica y táctica.
- Planeación a largo plazo: Transforma el direccionamiento estratégico en resultados tangibles a largo plazo.
- Planeación Táctica: plantea mecanismos e instrumentos de aplicación práctica.

La planeación estratégica permitirá que mejore el desempeño de la organización, piense en el futuro, visualice nuevas oportunidades y amenazas, oriente de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

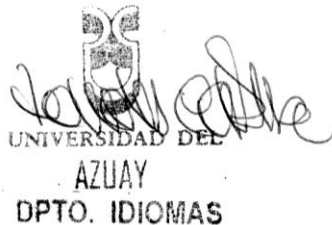
ABSTRACT

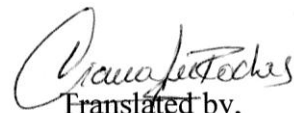
The goal of the present thesis is to develop a strategic plan for *Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega* from the city of Cuenca.

Among the most relevant points are:

- Situational Analysis: formulates and provides organizational strategies.
- Strategic direction: basis of strategic and tactic planning.
- Long term planning: transforms strategic direction into long term tangible results.
- Tactic Planning: provides mechanism and instruments that are practical.

Strategic planning will allow the organization to improve its performance, future vision, and it will help to visualize new opportunities and threats in order to direct the company's course effectively, and facilitate its direction and leadership.




Translated by,
Diana Lee Rodas

CAPITULO I

1. Introducción

El Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, inicia el trabajo en la ciudad de Cuenca en el año 2008, con un grupo de cinco jóvenes universitarios; surge debido a la problemática de los diferentes roles en los que se desenvuelve el ser humano tales como: estudios, empresas, familia, sociedad, etc., con el objetivo de presentar a través de eventos, programas de capacitación y consejerías personalizadas, herramientas de tipo integral, para la solución de conflictos propios de los jóvenes, profesionales y familias, entre los cuales se tienen: consumo excesivo de alcohol, iniciación en las drogas, embarazos no deseados, trastornos de la imagen y la alimentación, depresión y trastornos emocionales, divorcios, suicidios, baja autoestima, migración en los hogares, etc.

Es imprescindible señalar que el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, ha tenido una aceptación por parte de los estudiantes, profesionales y familias que hoy forman parte activa de cada reunión o actividades que se realizan, lo cual exige trabajar arduamente en buscar, mantener y mejorar las diferentes estrategias, para así, continuarla labor en la comunidad.

En la actualidad el Movimiento está conformado por dos directores, ocho coordinadores y treinta personas involucradas, quienes desarrollan el trabajo en la Universidad de Cuenca, Universidad Politécnica Salesiana y recientemente en la Universidad del Azuay.

Lo que pretende el Movimiento, es ser reconocido como una organización líder en la transformación de la sociedad, distinguiéndose por la calidad de sus servicios, su alto nivel de compromiso y formación integral de agentes de cambio. Para cumplir con esta expectativa, el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega se ha interesado y motivado en levantar un Plan Estratégico, el mismo que se detalla a continuación.

1.1. La organización

1.1.1. Nombre y descripción de la organización

El Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, es una organización, cuyo fin es elevar la calidad de vida de las personas que participan de los diferentes tipos de servicio, tales como: consejerías personalizadas, eventos, programas de capacitación, campañas, etc. En lo particular, que las personas logren encontrar sentido y realización por lo que son y lo que hacen. La propuesta se dirige a la formación de individuos, que como resultado de alcanzar realización integral, persigan el beneficio común y se conviertan en agentes multiplicadores de cambio.

El Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, consciente que la situación social de nuestro país, está directamente relacionada con la crisis de identidad, enseña a sus involucrados, que se hace necesario trabajar por la integralidad del ser, para lo cual se deben desarrollar competencias en todas las áreas. El Movimiento brinda herramientas que complementen los aportes del coeficiente intelectual, la inteligencia emocional y espiritual, puesto que este modelo aporta aspectos favorables para la formación de hombres y mujeres integrales, con valores y compromisos, que los hace trascender y descubrir un sentido a lo que son y lo que hacen, impactando de esta forma la sociedad.

Las líneas de trabajo del Movimiento Estudiantil y Profesional son las siguientes: juventud, empresa, familia y la mujer; a continuación se detalla la manera como se trabaja en cada una de ellas.

1.1.2. Servicios principales

Los servicios que brinda el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega son los siguientes:

1.1.2.1. Consejerías personalizadas de desarrollo Integral

La tarea de consejería es altamente efectiva en todos los grupos de la sociedad: niños, jóvenes, profesionales, solteros, casados, adultos mayores, etc. Es un servicio de atención personalizada, que al permitir la expresión individual de

inquietudes, problemas y conflictos, facilita la labor de identificar el origen del problema y hallar una solución práctica y radical a la situación que se quiera mejorar. Es un excelente complemento de las actividades grupales, puesto que logra ir mucho más allá, al permitir descubrir las realidades que no podrían ser expuestas en espacios de participación de grupo. Para intentar llegar al interior del ser humano, que es donde se albergan sus potencialidades y sus conflictos, el mejor escenario con el que se puede lograr dicha tarea, es la privacidad y la confidencialidad, de modo que el individuo pueda expresarse con libertad y claridad, permitiendo de esta manera un excelente seguimiento.

Las consejerías se prestan a cada uno de los miembros activos y también, a personas externas que manifiesten su deseo, con frecuencia semanal o quincenal, en un espacio físico adecuado. En cada sesión se realizan los seguimientos pertinentes. Con el transcurrir de las citas los avances son evidentes y los resultados, no se hacen esperar.

1.1.2.2. Eventos

1.1.2.2.1. Joven Soltero Busca

Dirigido a: Estudiantes universitarios o profesionales solteros.

Campaña en la que se desarrollan temáticas actuales, de interés juvenil, en la cual se brindan opciones, para afrontar los conflictos y circunstancias propias de la etapa que viven. La metodología implementada es novedosa y atrayente para el público objetivo (fiestas, temáticas con propósito, conciertos, muestras artísticas, talleres, etc.), en donde se llevan a cabo los temas planteados, no solo con el fin de informar, sino también formar principios, conductas y hábitos sanos.

1.1.2.2.2. Jornada Universitaria por la Vida

Dirigido a: Estudiantes Universitarios

La jornada Universitaria por la vida, es una campaña que busca movilizar a través de una jornada de reflexión, a los jóvenes universitarios en torno a una problemática social. Se lleva a cabo a través de tres fases: Sensibilización, Capacitación y Evento de Cierre. Para este último, el objetivo es realizar un evento de carácter lúdico, en el cual el arte y la participación activa de la comunidad

estudiantil, sean los elementos protagónicos. El resultado final, será la confrontación que los jóvenes deben tener en su rol dentro de la sociedad, como Agentes de Cambio, y parte de la solución.

1.1.2.2.3. Te Volvería a Elegir

Dirigido a: Esposos

Este evento está diseñado para desarrollarse en un espacio, donde las parejas puedan compartir tiempo juntas, disfrutar de una cena romántica o algún otro escenario similar, con la finalidad, de desprenderse de los afanes diarios y dedicarse un tiempo para recuperar o fortalecer la comunicación, la admiración mutua, y en general la relación matrimonial.

A lo largo del evento, que será dirigido por profesionales en consejería matrimonial, las parejas descubrirán, cómo superar muchas de las dificultades que puedan afrontar y solidificar sus fortalezas. Obtendrán mecanismos claros y prácticos, que les permitirán mejorar su situación de pareja en todos los aspectos: comunicación, educación de los hijos, relación con la familia del cónyuge, finanzas familiares, etc.

1.1.2.2.4. Estrechando Corazones

Dirigido a: La Familia.

Campaña dirigida a lograr la unidad familiar y el fortalecimiento de valores y desarrollo integral al interior de la familia. Es un evento cuya metodología incluye talleres participativos, mesas redondas, exposiciones, juegos y concursos para desarrollar el tema planteado por grupos de familias. A través de este evento se encontrarán estrategias que les permitan fortalecer los lazos de amor, respeto y sumisión en la familia, al igual que la comunicación entre padres e hijos (hoy tan escasa por el poco tiempo disponible para compartir).

1.1.2.3. Programas de Capacitación

Dirigidos a la formación de valores, principios y hábitos, que logren un equilibrio a nivel integral, que redundará en personas más realizadas, logrando así: fortalecer la relación de pareja y el trato con los hijos a nivel familiar; mejorar la productividad individual y grupal a nivel laboral; en el ámbito académico, permitir mejores resultados y facilidad en el aprendizaje, y así en cada una de las áreas del ser.

1.1.2.3.1. En la Juventud

La juventud es considerada, la etapa de vida que por su misma naturaleza, entraña grandes conflictos y dificultades. El joven busca independencia, algo con qué identificarse y en estos intentos se refugia en todo tipo de dependencias nocivas que afectan su equilibrio integral. El Joven busca ser escuchado, atendido, dirigido y acompañado en el proceso de aprender a tomar decisiones y definir lo que realmente satisface y quiere ser.

Campañas:

- ✓ Ser Contradicciones: Dos perspectivas, una sola Vida.
- ✓ Vida 100%, otras formas de Morir.
- ✓ Encuentro de Soles y Lunas. (Noviazgo – Soledad Emocional)
- ✓ Di si al sexo libre (Vida sexual sana)
- ✓ Soy más que un perfil. (Identidad – Autoestima – Plan de vida)

1.1.2.3.2. Productividad Empresarial

El trabajo va dirigido específicamente a elevar la calidad de vida de los empleados que hacen parte de la organización. En lo particular, trabajadores que logren encontrar significado a sus trabajos, ser mejores miembros de equipo y con mayor capacidad de soportar situaciones de presión. En consecuencia, empleados más intuitivos y creativos. Trabajadores, profesionales y empresarios, que como resultado de este trabajo, persigan el beneficio común y no solo satisfacer sus propias necesidades. De igual forma, se abre la posibilidad a que se capaciten y comprometan, de manera que puedan convertirse en agentes multiplicadores de cambio.

Temáticas:

- ✓ Joven emprendedor
- ✓ La Organización

1.1.2.3.3. En las Familias

Dentro de la familia se aprenden las normas básicas de la vida. La habilidad de una persona para superar los escenarios que día a día se le presentan, depende directamente de su entorno familiar. Es por eso que se enfatiza en su integración, a fin de evitar conflictos que deterioran a la sociedad. El propósito es sensibilizar y

proporcionar herramientas prácticas, que promueven la unidad de la familia, su congruencia, comunicación y el mejoramiento de las relaciones entre sus miembros.

Temáticas:

- ✓ Aprendiendo a ser padres o madres
- ✓ Aprendiendo a vivir en pareja

1.1.2.3.4. En la Mujer

El desempeño de la mujer es arduo y su aporte a la sociedad definitivo. Su desarrollo profesional se ha alcanzado muchas veces a costa de su realización personal. El sentido y la realización de una mujer están en el vivir y dar amor de tal modo que transmita belleza y armonía donde quiera que se encuentre. Estos cursos están acompañados de una asesoría de belleza y especialistas en el área de la salud.

Campañas:

- ✓ Verdadera Belleza.
- ✓ El arte de ser Mujer
- ✓ Proyectos Productivos
- ✓ La salud Femenina
- ✓ La Mujer y su Verdadera Belleza.

Conclusión

Como podemos ver, el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, tiene bien definido los servicios que brinda, a que áreas quiere llegar y cuáles son sus objetivos. Ante esto es primordial que la organización cuente con un plan estratégico, debido a que éste ofrece beneficios, tales como:

- ✓ Mejorar el desempeño de la organización, ya que tiene un efecto estimulante en las personas. Pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.
- ✓ Enfrentar los principales problemas de las organizaciones: Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc.

- ✓ Introducir una forma moderna de gestión: Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otros beneficios más.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

Introducción

En una organización es necesario realizar el análisis situacional, debido a que permite examinar datos pasados, presentes y proyecciones futuras, como base del proceso de Planeación Estratégica y Táctica.

Esto incluye:

- ✓ Expectativas de elementos externos (*stakeholders*)
- ✓ Expectativas de elementos internos
- ✓ Desempeño pasado(histórico)
- ✓ Situación actual
- ✓ Pronóstico

2. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Mediante éste, se identificarán y analizarán tendencias, fuerzas y fenómenos claves, que tienen un impacto potencial, en la formulación e implantación de estrategias organizacionales. Al mismo tiempo, se sistematizará la información relevante levantada, de manera que pueda soportar adecuadamente el proceso de planeación estratégica y táctica; para ello, el análisis se basará en siete ámbitos, los cuales se detallan a continuación:

2.1. Personal

¿Dispone del personal necesario e idóneo?

Sí, el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega en la ciudad de Cuenca, dispone de dos directores, de ocho coordinadores y treinta personas involucradas.

¿Cómo se logra el desarrollo organizacional?

El desarrollo organizacional del Movimiento Alfa y Omega se desarrolla a través de tres fases:

- ✓ Ganar personas mediante múltiples estrategias.
- ✓ Edificar personas, proporcionándoles herramientas básicas para el desarrollo del carácter, de manera que al asimilar y manejar esta información, sirvan como líderes y agentes multiplicadores.
- ✓ Enviar personas con un alto grado de compromiso al entorno, haciendo posible, el que otros se beneficien con esta clase de vida.

¿Existen prestaciones, planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

Al ser una organización sin ánimo de lucro, el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega no cuenta con ningún tipo de prestaciones, ni planes de incentivos; el trabajo que desarrollan los directores y coordinadores es de carácter voluntario.

2.2. Servicios y beneficiarios

¿Cuáles son los servicios por los que los beneficiarios acuden a la organización?

Los servicios que brinda el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega son:

- ✓ Consejerías personalizadas de desarrollo Integral;
- ✓ Eventos dirigidos a estudiantes, personas solteras y casadas;
- ✓ Programas de capacitación empresarial;
- ✓ Diferentes campañas sociales.

¿Existe la posibilidad de proporcionar nuevos servicios?

El portafolio de servicios que se ofrece en la actualidad, es desarrollado con base en la problemática que se presenta en la sociedad; por el momento, el deseo del Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, es fortalecerlo y mejorarlo.

¿Qué valor agregado se proporciona a los servicios?

El valor agregado que se proporciona es la consejería personalizada, ya que permite tratar cada caso de manera individual, lo que hace que la solución brindada no sea de carácter general sino enfocada en la problemática presentada. Al analizar

las diversas situaciones, si es necesario, se puede pasar a dar consejería de otra índole, como familiar, laboral, entre otras.

¿Qué mercado se atiende?

La atención está centrada en las universidades, colegios y empresas de la ciudad de Cuenca.

¿Quiénes son los beneficiarios?

Los beneficiarios son todos aquellos que muestren interés por solucionar diversos conflictos personales, entre ellos tenemos:

- ✓ Estudiantes de universidad o colegio,
- ✓ Profesionales,
- ✓ Personas solteras, casadas y familias.

¿Qué percepción tienen los beneficiarios de la organización?

La percepción que tienen, es de una organización ordenada, seria y confiable, un lugar donde pueden desarrollarse como personas tanto en el área espiritual como en lo psicológico.

2.3. Instalaciones y recursos

¿Disponen de las instalaciones necesarias y adecuadas?

En el momento, el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, realiza sus reuniones en un departamento ubicado en la ciudadela Bosque II de Monay, en las Calles Asunción y Popayán esquina, cabe mencionar que estas instalaciones no son adecuadas, por lo que el departamento es pequeño y no se tiene el espacio suficiente para desarrollar las actividades que se tienen programadas.

¿Cuentan con equipos e instalaciones disponibles para la organización?

Al momento se cuenta con equipos básicos, se desea tener más variedad de éstos, para mejorar la enseñanza y capacitación de los involucrados.

¿Tiene procesos y métodos actualizados y efectivos?

La metodología con la que se trabaja, se ha comprobado que es eficaz, debido a los resultados que se han observado.

2.4. Finanzas

Como ya se ha mencionado, el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, es una entidad sin ánimo de lucro, por lo cual maneja un sistema financiero diferente a otras organizaciones.

Para la realización de actividades o eventos, se busca personas o empresas patrocinadoras, para lograr que los beneficiarios participen de manera gratuita, y en eventos de mayor magnitud la manera de solventar los gastos es con la venta de entradas.

2.5. Utilización y manejo de información

¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Cada coordinador está enfocado a un grupo de personas específico, el cual, al estar en contacto frecuente con dicho grupo obtiene información real y actualizada, la misma que se selecciona, prioriza y se plantea posibles metodologías a seguir.

¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?

La información obtenida por los coordinadores, es presentada a los directores del movimiento, quienes la analizan y la priorizan para luego, tomar decisiones.

2.6. Toma de Decisiones

¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

En una reunión mensual, cada director presenta un análisis de la información con su respectiva sugerencia, después de conocer sus apreciaciones, en consenso se toma la decisión más conveniente.

¿Quién (es) toma (n) las decisiones claves para la organización?

Los que toman las decisiones claves son los directores del movimiento.

¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?

Los criterios se basan en la información dada por los coordinadores.

¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?

Tomando en cuenta las sugerencias que hacen los coordinadores y los involucrados del movimiento.

2.7. Contingencias

¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros coordinadores?

En la consejería personalizada se abordarían dichos problemas, con el ánimo de buscar posibles soluciones a los mismos.

¿Qué acciones se tomarían en el caso de haber resistencia a una campaña presentada?

Generar una mayor expectativa, sensibilizando a las personas sobre la importancia de la campaña a través de dramatizados, mimos, etc.

Conclusión

Para que una organización funcione adecuadamente, es necesario que tenga en cuenta: las expectativas de elementos externos e internos, el desempeño pasado, la situación actual y lo que aún puede ocurrir; es por esta razón que a través del análisis situacional, se pudo identificar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene el movimiento, esto es importante porque estimula el pensamiento creativo y proporciona una base para continuar con el proceso de planeación estratégica.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Introducción

La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito, que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí, en donde radica su gran importancia y la diferencia clave, con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no, en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

3.1. Definición

“El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.” 1 (SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios”; Página: 138)

Hace referencia a las convicciones filosóficas para direccionar el futuro de la organización, es la base de la planeación estratégica y táctica, ayuda a la toma de decisiones consistentes y la evaluación de resultados. Los elementos son los siguientes:

- ✓ Valores estratégicos, convicciones filosóficas de los directivos de la organización
- ✓ Misión, afirmación sobre la razón de existir de la organización en el tiempo
- ✓ Visión, representación del futuro esperado de la organización
- ✓ Estrategia corporativa, enrumbaramiento de la organización en función de los valores estratégicos, misión y visión, y mecanismos para lograrlo.

3.1.1. Valores Estratégicos

Los valores estratégicos son las convicciones, supuestos, hábitos, costumbres, saberes, fortalezas, destrezas, habilidades, tendencias, etc., promovidos por la alta dirección y que conforman la “personalidad” de la organización

Tener claros los valores estratégicos nos ayudan a:

- ✓ Constituir vínculos que conectan la misión con la visión y establecen coherencia entre ellas, las estrategias y planes
- ✓ Formular y aplicar la misión, visión, estrategia corporativa, planes a largo plazo y planes tácticos
- ✓ Precisar las tolerancias y ámbitos de los esfuerzos de la organización
- ✓ Identificar los tipos de negocio en que se debería intervenir y aquellos en que no
- ✓ Incorporar personal idóneo
- ✓ Referenciar la formulación de políticas gerenciales
- ✓ Establecer y ejecutar prioridades
- ✓ Fijar expectativas y comunicarlas a todos.

3.1.1.1. Fundamentación

Se procede a elaborar una lista de valores estratégicos, cada uno ponderado desde la no importancia (N.I.) hasta ser muy importante (M.I.), la lista obtenida servirá como punto de partida para saber hacia dónde va la organización y qué refleja el funcionamiento diario real de la misma.

Tabla 1. Definición de los valores estratégico

DIMENSIÓN	N.I.	2	3	4	M.I.	CARACTERIZACIÓN
Ética					X	Confidencialidad de las situaciones personales
Calidad					X	Alta calidad en la enseñanza
Seguridad Integral			X			
Eco eficiencia y producción más limpia	X					
Aprendizaje					X	Aprendizaje continuo
Innovación		X				
Capacidad de acción					X	Saber accionar cuando la situación lo amerita
Imagen Corporativa		X				
Clima Laboral		X				
Cultura Organizacional		X				
Política de Precios	X					
Responsabilidad con los involucrados					X	Puntualidad en cada evento
Capital Humano					X	Respeto hacia todos los integrantes
Recursos Organizacionales			X			
Productividad y Rentabilidad	X					
Alianzas estratégicas					X	Seguridad y Confianza en todos los convenios
Diversificación de productos		X				
Diversificación de Mercados		X				
Diferenciación de productos		X				
Política de expansión					X	Compromiso Social
Estructura Organizacional			X			
Enfoque Geográfico		X				

Fuente: Autor

3.1.1.2. Establecimiento

De acuerdo a los valores proporcionados por el movimiento Alfa y Omega, y dada la estimación respectiva a los mismos, se escogieron ocho valores primordiales; los cuales están con su debida definición a continuación:

Tabla 2. Valores estratégicos

N	VALOR	DEFINICIÓN
1.	Ética	Se trabaja siempre dentro de la más estricta confidencialidad y ética profesional
2.	Calidad	Lo que se busca es que la enseñanza brindada a los integrantes sea de alta calidad
3.	Aprendizaje	Todos los integrantes del movimiento deben estar continuamente capacitándose en talleres, retiros, campamentos, cursos de formación, etc.
4.	Capacidad de acción	Actuar de una manera rápida y efectiva cuando la situación lo amerite
5.	Responsabilidad con los involucrados	Puntualidad en cada una de las actividades programadas.
6.	Capital Humano	Respeto hacia cada integrante del movimiento, en sus intervenciones, ideas, comentarios, etc.
7.	Alianzas estratégicas	Confianza y seguridad con cada uno de los convenios realizados.
8.	Política de expansión	Compromiso Social, formar cada vez a más personas como líderes agentes de cambio.

Fuente: Autor

Conclusión

Alcanzar un acuerdo sobre los valores estratégicos, es un paso muy significativo para determinar la misión, visión y estrategia del movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega. Es importante mencionar que los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la organización.

3.1.2. Misión

“La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización.” 4 (KOTTLER, PHILIP, Fundamentos de Marketing 6° edición, pagina 45, México 2003). La misión describe principalmente:

- ✓ El concepto de la organización
- ✓ La naturaleza de la actividad que realiza
- ✓ La razón de su existencia
- ✓ La manera de trabajar para crear valor y el mercado a servir, en el contexto de sus valores estratégicos

3.1.2.1. Fundamentación

Con el fin de plantear, adecuadamente, la misión del movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega es necesario clarificar los siguientes aspectos:

ASPECTOS

¿En qué actividades estamos?

El movimiento trabaja por elevar la calidad de vida de las personas, a través de los diferentes tipos de servicio, tales como: consejerías personalizadas, eventos, programas de capacitación, campañas, etc.

¿En qué actividades debemos estar?

Fortaleciendo y actualizando los portafolios que se presentan a las empresas e instituciones educativas

¿En qué actividades no debemos estar?

No existe actividad alguna en la que no deberíamos estar.

¿Por qué y para qué existe nuestra organización?

El movimiento Alfa y Omega surge debido a la problemática de los diferentes roles en los que se desenvuelve el ser humano tales como: estudios, empresas, familia, sociedad, etc., con el objetivo de presentar a través de eventos, programas de

capacitación y consejerías personalizadas, herramientas de tipo integral, para la solución de conflictos propios de los jóvenes, profesionales y familias, entre los cuales se tienen: consumo excesivo de alcohol, iniciación en las drogas, embarazos no deseados, trastornos de la imagen y la alimentación, depresión y trastornos emocionales, divorcios, suicidios, baja autoestima, migración en los hogares, etc.

¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

La ventaja competitiva es la consejería personal gratuita, se la ofrece a cada uno de los miembros activos y también, a personas externas que manifiesten el deseo de recibirla, con frecuencia semanal o quincenal, en un espacio físico adecuado.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Consejerías personalizadas de desarrollo Integral, eventos, programas de capacitación en instituciones educativas y empresas.

¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?

Nuestro mercado está centrado en las universidades, colegios y empresas de la ciudad de Cuenca.

¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?

Estudiantes universitarios y de colegio, profesionales solteros, esposos, la familia.

¿Cuál es y puede ser la evolución de nuestro sector organizacional?

Debido al interés por resolver la problemática de los diferentes roles en los que se desenvuelve el ser humano tales como: estudios, empresas, familia, sociedad, etc., el sector está en una permanente evolución favorable con tendencia creciente.

¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre crecimiento y competitividad?

Nuestro interés es brindar una atención integral y capacitaciones de alta calidad, para así generar mayor confianza y seguridad en los involucrados y en las instituciones que requieran los servicios.

¿Qué consideraciones hacemos sobre los coordinadores, involucrados y sociedad?

Promover su crecimiento personal y desarrollo de sus dones, talentos y habilidades por medio de constantes talleres, seminarios, foros, encuentros y capacitaciones gratuitas en temas de interés social como: alcoholismo, drogadicción, problemas intrafamiliares, *bullying*, liderazgo, etc.

¿Qué valores son y deben ser importantes?

Los valores importantes son:

La ética, ya que debe existir una estricta confidencialidad en lo que la persona expresa en las consejerías; La calidad en cada una de las actividades y enseñanzas que se brinda a los integrantes del movimiento, al igual que la responsabilidad en ser puntuales, en cumplir con lo planificado.

Además está el capital humano como valor, ya que se debe fomentar el respeto a sus ideas, comentarios, sugerencias; las alianzas estratégicas también es un valor importante y para ello debemos brindar la confianza y seguridad en cada convenio realizado.

3.1.2.2. Establecimiento

La misión de la organización es la siguiente:

El Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega es una organización, que a través de innovadores programas de tratamiento integral impacta al individuo y forma hombres y mujeres como agentes de cambio que aportan al desarrollo de su entorno personal, familiar, académico y laboral.

3.1.3. Visión

La visión es la representación de la manera cómo la alta dirección aspira que la organización sea vista, en un futuro determinado, por clientes, accionistas, empleados, competidores, y sociedad. La visión es una imagen mental viva, representa un estado futuro deseable que buscamos crear, sirve de guía para la toma de decisiones y compromete para la acción.

3.1.3.1. Fundamentación

Con el fin de plantear adecuadamente la visión del movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega, es necesario clarificar los siguientes aspectos:

ASPECTOS

¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en un plazo determinado?

Se aspira que al año 2020, llegue a posicionarse a nivel de la provincia del Azuay y sea reconocido como una organización líder en la transformación de la sociedad.

¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?

En lo interno: la formación integral, capacitaciones de alta calidad a los coordinadores y los involucrados; en lo externo: lo primordial es la excelente atención a cada persona interesada en los servicios que se brindan, logrando que se involucren en las capacitaciones para llegar a ser agentes de cambio para la sociedad.

¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?

Lograr que los servicios que brinda el movimiento sean eficientes, eficaces y de alta calidad.

¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?

Una excelente atención personalizada, presentar en las diferentes instituciones portafolios de calidad y con temas actualizados, consejería personal, familiar y grupal de manera gratuita.

¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre involucrados, mercados, competitividad, rendimiento, crecimiento, calidad, personal, etc.?

La posición siempre será dar la importancia al ser humano, presentar nuevas alternativas para resolver sus conflictos y lograr que sean parte de la solución y no del problema.

¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?

La mayor oportunidad de crecimiento es la consejería gratuita, ya que es altamente efectiva en todos los grupos de la sociedad: niños, jóvenes, profesionales, solteros, casados, adultos mayores, etc. Las consejerías se prestan a cada uno de los miembros activos y también, a personas externas que manifiesten su deseo, con frecuencia semanal o quincenal, así se podrá generar confianza para próximas actividades.

¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?

Una excelente atención personalizada, capacitaciones, talleres, consejerías familiares gratuitas.

¿Qué valores deberán ser potenciados?

Los valores a ser potenciados son: La ética, la calidad en cada una de las actividades, responsabilidad con las alianzas estratégicas.

3.1.3.2. Establecimiento

La visión del movimiento Alfa y Omega es la siguiente:

El movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega pretende al año 2020, llegar a posicionarse a nivel de la provincia del Azuay y ser reconocido como una organización líder en asesoría personalizada y familiar, brindando conferencias de la más alta calidad para la restauración integral del ser humano y de la sociedad.

3.1.4. Estrategia Corporativa

La estrategia es el proceso que determina el rumbo con el que la organización necesita avanzar para cumplir con su misión y alcanzar su visión, y los mecanismos y acciones requeridos para lograrlo.

3.1.4.1. Fundamentación

Con la finalidad de plantear, apropiadamente, la estrategia corporativa de la organización es necesario clarificar los siguientes aspectos:

¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector de nuestro interés?

Entre las tendencias más importantes para el movimiento Alfa y Omega son: la formación de los involucrados y personas interesadas, que como resultado de alcanzar realización integral, persigan el beneficio común y se conviertan en agentes multiplicadores de cambio, la consejería personalizada gratuita.

¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Todas las personas de las universidades, colegios y empresas de la provincia del Azuay

¿Cómo llegaremos a ellos?

Se llegará a través de los eventos dirigidos a estudiantes, profesionales, familias; a través de capacitaciones en empresas, consejerías.

¿Quiénes serán nuestros competidores?

Todas las organizaciones que ofrecen capacitaciones en cualquier tema de ayuda social.

¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de desarrollo?

La formación de líderes a través de la consejería personalizada y las constantes capacitaciones.

¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

La permanente actualización y elaboración de nuevos portafolios para presentar a los centros educativos y empresas.

¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

Ninguno.

¿Qué competencias humanas deben fortalecerse?

Planificación y organización, capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.

Liderazgo, la utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

Capacitaciones a nivel internacional en liderazgo social, esto a los involucrados del movimiento, para lograr mayor capacitación y compromiso por la sociedad.

¿Qué valores deben promoverse?

Los valores que se deben promover son: ética, calidad, aprendizaje, la capacidad de acción, responsabilidad con los involucrados y alianzas estratégicas, capital humano, política de expansión.

Para llevar a cabo la decisión de los factores estratégicos, ya sea de la fuerza impulsora como de los factores clave de éxito, se utilizó una matriz, la cual se explica a continuación:

a) Se definió los factores estratégicos.

Los factores estratégicos son elementos que afecta a todas las decisiones que influyen en el futuro de la organización. A continuación se mencionan los factores considerados por la alta dirección del movimiento.

- Requerimientos del interesado.
- Servicios ofrecidos
- Capital humano
- Capacidad de acción
- Proveedores / Materiales
- Aprendizaje / Conocimiento
- Innovación / Actualización
- Tamaño / Crecimiento
- Responsabilidad / Confidencialidad
- Alianzas Estratégicas
- Rendimiento

b) Se estableció el orden de prioridad.

- Se registra los factores en líneas horizontales y verticales sobre la matriz de decisión.
- Se hace un análisis entre los factores (vertical y horizontal) y se coloca el número uno, si es relevante.

- Se suma verticalmente los espacios en blanco
- Se suma horizontalmente los numero uno
- Se suma el total de verticales y horizontales
- Se establece el orden de prioridad, siendo el de mayor valor la fuerza impulsora y los 4 siguientes los factores clave de éxito.

c) Fuerza impulsora y factores clave de éxito

Los factores claves de éxito son aquellos que representan consideraciones significativas, que afectan a todas las decisiones importantes dentro de la organización, pero cuando se toma la decisión final, se necesita un factor que sea el decisivo, ésta es la fuerza impulsora

Tabla 3. Matriz de decisión de factores estratégicos

	1. Requerimientos del interesado	2. Servicios Ofrecidos	3. Capital Humano	4. Imagen Corporativa	5. Capacidad de Acción	6. Proveedores / Materiales	7. Aprendizaje / Conocimiento	8. Innovación / Actualización	9. Tamaño / Crecimiento	10. Responsabilidad / Confidencialidad	11. Alianzas Estratégicas	12. Rendimiento	Total (unos)
1. Requerimientos del interesado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
2. Servicios Ofrecidos			1	1	1	1		1	1	1	1	1	9
3. Capital Humano				1	1		1		1	1	1	1	7
4. Imagen Corporativa						1	1	1			1		4
5. Capacidad de acción							1		1		1		3
6. Proveedores / materiales							1	1				1	3
7. Aprendizaje / Conocimiento								1	1	1	1	1	5
8. Innovación / Actualización									1		1	1	3
9. Tamaño / Crecimiento										1	1	1	3
10. Responsabilidad / confidencialidad											1	1	2
11. Alianzas Estratégicas												1	1
12. Rendimiento													0
TOTAL Vertical (blancos)	0	0	0	0	1	2	1	2	2	4	1	2	
TOTAL Horizontal (unos)	11	9	7	4	3	3	5	3	3	2	1	0	
TOTAL VERTICAL Y HORIZONTAL	11	9	7	4	4	5	6	5	5	6	2	2	
ORDEN DE PRIORIDAD	1	2	3				4			5			

Fuente: Autor

De acuerdo a la información conseguida en la tabla de decisión de factores estratégicos, se obtuvo como:

- Fuerza impulsora:
Requerimientos del interesado
- Factores clave de éxito (en orden de importancia):
 - Servicios ofrecidos
 - Capital humano
 - Aprendizaje / Conocimiento
 - Responsabilidad / Confidencialidad

3.1.4.2. Establecimiento

La estrategia corporativa de la organización es la siguiente:

La estrategia corporativa del movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega, se basa en satisfacer los requerimientos de la persona interesada, a través de la diversidad de servicios que ofrece, teniendo en cuenta la importancia del capital humano, su aprendizaje y conocimiento tanto en lo espiritual como en lo psicológico, siendo responsables y guardando la confidencialidad de cada miembro y organización a la que se brinda el servicio.

Conclusión

Podemos concluir diciendo que, el pensamiento estratégico permite aclarar lo que el movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, para eso fue necesario identificar los valores de la organización, puesto que estos conforman la “personalidad” del movimiento, a la vez permitió constituir vínculos que conectan la misión con la visión y establecer coherencia entre ellas, y proporcionó un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización

Fue necesario definir específicamente la misión y visión de la organización, debido a esto estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la organización consistirá en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en “corazonadas” sino con un método, basándose en la fuerza impulsora y en los factores claves de éxito, ya que estos ayudan a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

CAPITULO IV

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

4. Introducción

La planeación a largo plazo estima las tendencias futuras con varios años de anticipación. Permite a la organización determinar estrategias que mantengan el crecimiento y logren los objetivos a largo plazo.

4.1. Definición de planeación a largo plazo

Es un proceso intuitivo y analítico, que nos ayuda a establecer las situaciones futuras que la organización debe lograr a largo plazo, dichas situaciones serán tomadas en orden prioridad y en base al juicio de todos los responsables de la organización

4.1.1. Áreas Estratégicas Críticas (AEC)

Las AEC son ámbitos en los que se espera que la organización se desarrolle, en los cuales se definen los asuntos estratégicos críticos y los objetivos a largo plazo; que en conjunto, estos aspectos en un futuro harán que la organización se ubique en una posición anhelada.

Para el levantamiento de las áreas estratégicas se utilizó la siguiente matriz:

Tabla 4. Matriz de decisión de factores estratégicos

ÁREA ESTRATÉGICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Calidad de servicio	X			Lograr la conformidad y la satisfacción de las necesidades del interesado.
Estrategia competitiva		X		Desarrollar una amplia estrategia de cómo el movimiento va a competir.
Satisfacción de las expectativas de los interesados	X			El interesado está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.
Alianzas estratégicas	X			Unión de recursos y experiencias con una o más organizaciones, para desarrollar una actividad específica.
Crecimiento y diversificación		X		Ofertar nuevos servicios y entra en nuevos mercados.
Desempeño de los capacitadores o profesionales que imparten el servicio	X			Tener en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, enseñanza, la gestión del tiempo, la pro-actividad, etc.
Planes, programas y proyectos	X			Desarrollar proyectos que satisfagan las necesidades de los interesados.
Tecnología			X	Actualización los programas o equipos
Innovación		X		Crear o modificar un servicio

Fuente: Autor

Una vez, analizada cada una de las áreas estratégicas, los directivos calificaron en orden de prioridad, siendo las más importantes:

- Calidad de servicio.
- Satisfacción de las expectativas de los interesados.
- Desempeño de los capacitadores o profesionales que imparten el servicio.
- Planes, programas y proyectos.
- Alianzas estratégicas.

De las áreas estratégicas críticas señaladas con anterioridad, se trabajarán posteriormente los asuntos estratégicos críticos.

4.1.2. Asuntos Estratégicos Críticos

Son aspectos de suma importancia que intervienen en el futuro de la organización, llevando a cabo la consecución de la misión, visión y estrategia corporativa. Sobre estos factores se trabajará los objetivos a largo plazo y los planes estratégicos de acción.

Para el levantamiento de los asuntos estratégicos críticos, es necesario realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas).

4.1.3. Análisis FODA

Un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), ayudará a identificar los asuntos estratégicos; en lo referente a fortalezas, son aquellos puntos a favor con los cuáles cuenta la organización, diferenciándose de su competencia; las debilidades, son los ámbitos que deben ser potencializados; las oportunidades, son los acontecimientos que podrían suceder dando un toque positivo a la organización; y las amenazas, son los acontecimientos, eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro del movimiento.

Se procede a elaborar una lista de asuntos estratégicos considerados por la alta dirección del movimiento, cada uno ponderado desde muy importante (A), hasta menos importante (C), los asuntos estratégicos obtenidos con mayor importancia, servirá como punto de partida, para establecer los objetivos a largo plazo y los planes estratégicos de acción.

Tabla 5. Asuntos estratégicos críticos

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
El movimiento cuenta con personal calificado para capacitar y brindar el servicio a los interesados.	X			El movimiento cuenta con dos directores y ocho coordinadores
Existen cursos de formación para los integrantes y los coordinadores de manera constante.	X			Se dictan entre semana o fines de semana
Brindamos una atención personalizada a nuestros actuales y potenciales clientes	X			Consejería en la sede del movimiento o lugar que prefiera el cliente.
Ofrecemos nuestros servicios de manera gratuita.		X		
DEBILIDADES (LIMITACIONES):				
Necesidad de ampliar el equipo de trabajo (coordinadores)		X		Ampliar el equipo de coordinadores
Carecemos de implementos para una mejor presentación			X	Falta de proyector, sonido, micrófono.
Carecemos de capital para promocionar los servicios a la comunidad		X		Cuñas radiales, hojas volante, etc.
OPORTUNIDADES:				
Existen integrantes del movimiento, que trabajan en instituciones o empresas privadas, esto nos permite presentar los programas, proyectos y campañas	X			
La necesidad de solucionar los conflictos propios de los jóvenes, profesionales y familias, brinda la posibilidad para que la organización posicione adecuadamente los servicios		X		El índice de divorcios, alcoholismo, drogadicción, etc.
AMENAZAS:				
Existe la dificultad para desarrollar programas educativos en instituciones y proyectos productivos en empresas públicas, debido a que solo trabajan con proyectos aprobados por entes gubernamentales.	X			Entes gubernamentales como: Ministerio de Educación, Ministerio de relaciones laborales, etc.
Existen organizaciones que brindan los mismos servicios y que tienen más recursos			X	

Fuente: Autor

Declaratoria

De acuerdo al análisis realizado, tanto internamente (fortalezas y debilidades) como externamente (oportunidades y amenazas), los asuntos estratégicos críticos, considerados por la alta dirección del movimiento son los siguientes:

- El movimiento cuenta con personal calificado para capacitar y brindar el servicio a los interesados.
- Brindamos una atención personalizada a nuestros actuales y potenciales clientes.
- Existen constantemente, cursos de formación para capacitar a los involucrados.
- Existen integrantes del movimiento, que trabajan en instituciones o empresas privadas, esto nos permite presentar los programas, proyectos y campañas.
- Existe la dificultad para desarrollar programas educativos en instituciones y proyectos productivos en empresas públicas, debido a que solo trabajan con proyectos aprobados por entes gubernamentales.

Sobre estos asuntos estratégicos críticos, se trabajará los objetivos a largo plazo y los planes estratégicos de acción.

4.1.4. Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Los objetivos a largo plazo brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recurso y el diseño de puestos. Estos objetivos se plantean generalmente para un periodo de cinco años y dos años como mínimo.

Con el fin de plantear, adecuadamente, los objetivos a largo plazo de la organización se utilizó la siguiente matriz:

Tabla 6. Objetivos a largo plazo

AEC	AsEC	OLP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Calidad de Servicio	El movimiento cuenta con personal calificado para capacitar y brindar el servicio a los interesados.	Incrementar el 100% de coordinadores capacitados, durante los 3 años siguientes.	X	
Satisfacción de las expectativas de los interesados.	Brindamos una atención personalizada a nuestros actuales y potenciales clientes.	Lograr que el 60% de las personas involucradas, estén recibiendo consejería personalizada, durante los 3 años.	X	
Necesidad de ampliar el equipo de trabajo (coordinadores)	Existen constantemente, cursos de formación para capacitar a los involucrados.	Lograr que el 40% de las personas involucradas, estén recibiendo el curso de formación, esto durante los 3 años.	X	
Planes, programas y proyectos.	Existen integrantes del movimiento, que trabajan en instituciones o empresas privadas, esto nos permite presentar los programas, proyectos y campañas	Durante los 3 años siguientes, lograr por lo menos 3 acuerdos con instituciones o empresas privadas, para desarrollar los programas o proyectos.	X	
Alianzas estratégicas.	Existe la dificultad para desarrollar programas educativos en instituciones y proyectos productivos en empresas públicas, debido a que solo trabajan con proyectos aprobados por entes gubernamentales.	Durante los 4 años siguientes, lograr que los programas de la organización sean aceptados por entes gubernamentales.	X	

Fuente: Autor

Luego de haber planteado los objetivos a largo plazo en la tabla anterior, se realizó una evaluación, para cada uno de ellos con las siguientes preguntas:

- ¿Son pertinentes y viables?
- ¿Son medibles y/o verificables?
- ¿Son realistas y alcanzables?
- ¿Son flexibles y/o adaptables?
- ¿Son claramente entendibles?
- ¿Son consistentes con el resto del plan estratégico?

Los resultados de esta evaluación se pueden apreciar al lado derecho de la tabla antes citada.

De acuerdo al análisis y evaluación realizada anteriormente, los objetivos que finalmente se propone son los siguientes:

- Incrementar el 100% de coordinadores capacitados, durante los 3 años siguientes.
- Lograr que el 60% de las personas involucradas, estén recibiendo consejería personalizada, durante los 3 años.
- Lograr que el 40% de las personas involucradas, estén recibiendo el curso de formación, esto durante los 3 años.
- Durante los 3 años siguientes, lograr por lo menos 3 acuerdos con instituciones o empresas privadas, para desarrollar los programas o proyectos.
- Durante los 4 años siguientes, lograr que los programas de la organización sean aceptados por entes gubernamentales.

4.1.5. Indicadores Clave de Desempeño

Factores cuantificables dentro de los asuntos estratégicos críticos, que se emplean con el fin de poder monitorear el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Son indicadores de gestión.

Los indicadores identifican lo que se medirá, sin embargo no nos permiten conocer cuánto o cómo se alcanzarán los objetivos.

La siguiente matriz representa los asuntos estratégicos críticos con sus respectivos indicadores:

Tabla 7. Cuestiones críticas e indicadores clave de desempeño

CUESTIONES	INDICADORES
El movimiento cuenta con personal calificado para capacitar y brindar el servicio a los interesados.	Grado de satisfacción del interesado.
Brindamos una atención personalizada a nuestros actuales y potenciales clientes.	El número de personas que reciben las consejerías.
Existen constantemente, cursos de formación para capacitar a los involucrados.	Número de participantes en los cursos.
Existen integrantes del movimiento, que trabajan en instituciones o empresas privadas, esto nos permite presentar los programas, proyectos y campañas	El porcentaje de portafolios aprobados.
Existe la dificultad para desarrollar programas educativos en instituciones y proyectos productivos en empresas públicas, debido a que solo trabajan con proyectos aprobados por entes gubernamentales.	El número de portafolios presentados en las instituciones y empresas públicas VS. El porcentaje de portafolios aprobados.

Fuente: Autor

4.1.6. Plan Estratégico de Acción (PEA)

Es una propuesta de labor, en las que se identifican los principales eventos, etapas o logros que ocurrirán para cumplir los objetivos a largo plazo. Cada actividad tiene un tiempo establecido, medio verificable, responsable y recursos para llevar a cabo lo establecido, y de esta manera ver si se ha cumplido o no lo propuesto. Para la ejecución de cada uno de los PEA, se utilizó la matriz expuesta a continuación.

Tabla 8. Objetivo a largo plazo 1

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																								
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Calidad de Servicio																								
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: El movimiento cuenta con personal calificado para capacitar y brindar el servicio a los interesados.																								
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Incrementar el 100% de coordinadores capacitados, durante los 3 años siguientes																								
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS							
Elaboración del plan de capacitación													Directores	Pc's - portatil Hojas de papel bon, internet	\$ 30.00	Directores	Directores Nacionales	Plan de capacitación						
Organización y gestión de logística																			Directores		\$ 30.00	Directores	Coordinadores	Datos: lugar, capacitadores, refrigerios, transporte, etc.
Capacitaciones a los coordinadores																								

Fuente: Autor

Tabla 9. Objetivo a largo plazo 2

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Satisfacción de las expectativas de los interesados.																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Brindamos una atención personalizada a nuestros actuales y potenciales clientes.																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Lograr que el 60% de las personas involucradas, estén recibiendo consejería personalizada, durante los 3 años.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Incrementar un 5% de las consejerías													Directores Coordinadores	Hojas de registro	Ninguno	Directores Coordinadores		Infor. Mensual de consejerías dadas.
Incrementar un 25% de las consejerías													Directores Coordinadores	Hojas de registro	Ninguno	Directores Coordinadores		Infor. Mensual de consejerías dadas.
Incrementar un 45% de las consejerías													Directores Coordinadores	Hojas de registro	Ninguno	Directores Coordinadores		Infor. Mensual de consejerías dadas
Incrementar un 60% de las consejerías													Directores Coordinadores	Hojas de registro	Ninguno	Directores Coordinadores		Infor. Mensual de consejerías dadas

Fuente: Autor

Tabla 10. Objetivo a largo plazo 3

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Necesidad de ampliar el equipo de trabajo (coordinadores)																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Existen constantemente, cursos de formación para capacitar a los involucrados.																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Lograr que el 40% de las personas involucradas, estén recibiendo el curso de formación, esto durante los 3 años.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Incrementar un 5% de personas que reciban el curso de formación													Directores Coordinadores	Hojas de registro de asistencia	\$ 10.00	Director	Coordinador	Infor. mensual de asistencia a los cursos de formación
Incrementar un 15% de personas que reciban el curso de formación													Directores Coordinadores	Hojas de registro de asistencia	\$ 10.00	Director	Coordinador	Infor. mensual de asistencia a los cursos de formación
Incrementar un 25% de personas que reciban el curso de formación													Directores Coordinadores	Hojas de registro de asistencia	\$ 10.00	Director	Coordinador	Infor. mensual de asistencia a los cursos de formación
Incrementar un 40% de personas que reciban el curso de formación													Directores Coordinadores	Hojas de registro de asistencia	\$ 10.00	Director	Coordinador	Infor. mensual de asistencia a los cursos de formación

Fuente: Autor

Tabla 11. Objetivo a largo plazo 4

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Planes, programas y proyectos.																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Existen integrantes del movimiento, que trabajan en instituciones o empresas privadas, esto nos permite presentar los programas, proyectos y campañas																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Durante los 3 años siguientes, lograr por lo menos 3 acuerdos con instituciones o empresas privadas, para desarrollar los programas o proyectos.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Presentar programas y proyectos a las instituciones													Directores	Proyectos, programas	\$ 40.00	Director	Coordinador	Cartas de entrega – recepción firmadas
Desarrollar por lo menos 1 proyecto													Directores	Portátil, sonido, proyector	Ninguno (lo asume la institución)	Director	Coordinador	Infor. Final del proyecto realizado
Presentar programas y proyectos a las instituciones													Directores	Proyectos, programas	\$ 40.00	Director	Coordinador	Cartas de entrega – recepción firmadas
Desarrollar por lo menos 1 proyecto													Directores	Portátil, sonido, proyector	Ninguno (lo asume la institución)	Director	Coordinador	Infor. Final del proyecto realizado
Presentar programas y proyectos a las instituciones													Directores	Proyectos, programas	\$ 40.00	Director	Coordinador	Cartas de entrega – recepción firmadas
Desarrollar por lo menos 1 proyecto													Directores	Portátil, sonido, proyector	Ninguno (lo asume la institución)	Director	Coordinador	Infor. Final del proyecto realizado

Fuente: Autor

Tabla 12. Objetivo a largo plazo 5

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Alianzas estratégicas.																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Existe la dificultad para desarrollar programas educativos en instituciones y proyectos productivos en empresas públicas, debido a que solo trabajan con proyectos aprobados por entes gubernamentales.																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Durante los 4 años siguientes, lograr que los programas de la organización sean aceptados por entes gubernamentales.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Investigación de programas que ofrece y necesita los entes gubernamentales													Directores Coordinadores	Computador internet	\$ 10.00	Director	Coordinador	Informe de la investigación realizada
Desarrollo de los proyectos y/o programas													Directores Coordinadores	Computador Internet, hojas, impresora	\$ 30.00	Director	Coordinador	Proyecto o programa
Presentación de los proyectos y/o programas a los entes gubernamentales													Directores Coordinadores	Proyectos programas	\$ 40.00	Director	Coordinador	Carta de entrega – recepción firmadas
Aprobación de los programas y/o proyectos presentados													Directores Coordinadores	Ninguno	Ninguno	Director		Aval del ente gubernamental.

Fuente: Autor

Conclusión

Podemos concluir diciendo que, para establecer las situaciones futuras que la organización debe lograr a largo plazo y llegar a la posición anhelada, fue necesario definir en orden de prioridad las áreas estratégicas críticas para luego identificar los asuntos estratégicos críticos (AESC), y para ello fue necesario realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas). Teniendo claro estos elementos se procedió a elaborar los objetivos a largo plazo, lo que permitió que el movimiento consiguiera lo siguiente:

- Mantener el enfoque en el presente y futuro.
- Traducir la misión, visión y estrategia corporativa en planes viables a largo plazo
- Asignar prioridades en el destino de los recursos
- Promover el compromiso, participación y unidad de todos los miembros de la organización

CAPITULO V

PLANEACIÓN TÁCTICA

Introducción

En una organización es importante determinar con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, para lo cual es necesaria la planeación táctica. Esta consta de elementos como los objetivos a corto plazo, que son resultados específicos y mensurables que han de alcanzarse durante el año y los planes operativos anuales, que detallan las acciones, plazos, responsables y recursos para lograr los objetivos a corto plazo.

La planeación táctica tienen los siguientes beneficios.

- Asegura la compatibilidad de los resultados a corto plazo (un año) con la gestión a largo plazo
- Garantiza comunicación efectiva entre personas y centros de trabajo
- Ayuda a definir líneas de actuación y un lenguaje común
- Facilita otras labores de planificación y presupuestos
- Promueve el trabajo de equipo.

5.1. Definición de Planeación Táctica

Es un proceso detallado, específico y analítico en el que se especifica cómo, cuándo, dónde y quiénes serán los colaboradores necesarios para desarrollar las estrategias a corto plazo. La planeación táctica nos asegura resultados en un año, de igual manera nos permite tener una comunicación efectiva y nos ayuda a definir parámetros de acción.

5.1.1. Objetivos a corto plazo (OCP)

Son aquellas manifestaciones que buscan establecer resultados realizables y medibles, los mismos que se cumplirán durante del año, y permiten cuantificar el rendimiento de la organización en el contexto de los correspondientes objetivos estratégicos.

Con el fin de plantear, adecuadamente, los objetivos a largo plazo de la organización, se utilizó la siguiente matriz:

Tabla 13. Objetivos a corto plazo

Cuestiones Críticas (CC)	Indicadores Clave de Desempeño (ICD)	Objetivos a Corto Plazo (OCP)	EVALUACIÓN	
			SI	NO
El movimiento cuenta con personal calificado para capacitar y brindar el servicio a los interesados.	Grado de satisfacción del interesado.	Desarrollar un taller de capacitación para los coordinadores, en el mes de Diciembre de este año.	X	
Brindamos una atención personalizada a nuestros actuales y potenciales clientes.	El número de personas que reciben las consejerías.	Conseguir que el 20% de las personas involucradas, estén recibiendo consejería personalizada, hasta el mes de Mayo del próximo año	X	
Existen constantemente, cursos de formación para capacitar a los involucrados.	Número de participantes en los cursos.	Lograr que el 20% de las personas involucradas, estén recibiendo el curso de formación, esto hasta el mes Junio del próximo año.	X	
Existen integrantes del movimiento, que trabajan en instituciones o empresas privadas, esto nos permite presentar los programas, proyectos y campañas	El porcentaje de portafolios aprobados.	Desarrollar un proyecto aprobado por una institución privada, hasta el mes de Mayo del próximo año.	X	
Existe la dificultad para desarrollar programas educativos en instituciones y proyectos productivos en empresas públicas, debido a que solo trabajan con proyectos aprobados por entes gubernamentales.	El número de portafolios presentados en las instituciones y empresas públicas VS. El porcentaje de portafolios aprobados.	Hasta el mes de Diciembre del próximo año, tener un programa educativo, para presentar al ente gubernamental correspondiente.	X	

Fuente: Autor

Luego de haber planteado los objetivos a corto plazo en la tabla anterior, se realizó una evaluación, para cada uno de ellos con las siguientes preguntas:

- ¿Son pertinentes y viables?
- ¿Son medibles y/o verificables?
- ¿Son realistas y alcanzables?
- ¿Son flexibles y/o adaptables?
- ¿Son claramente entendibles?
- ¿Son consistentes con el resto del plan estratégico?

Los resultados de esta evaluación se pueden apreciar al lado derecho de la tabla antes citada.

De acuerdo al análisis y evaluación realizada anteriormente, los objetivos que finalmente se propone son los siguientes:

- Desarrollar un taller de capacitación a los coordinadores, en el mes de Diciembre de este año.
- Conseguir que el 20% de las personas involucradas, estén recibiendo consejería personalizada, hasta el mes de Mayo del próximo año.
- Lograr que el 20% de las personas involucradas, estén recibiendo el curso de formación, esto hasta el mes Junio del próximo año.
- Desarrollar un proyecto aprobado por una institución privada, hasta el mes de Mayo del próximo año.
- Hasta el mes de Diciembre del próximo año, tener un programa educativo, para presentar al ente gubernamental correspondiente.

5.1.2. Plan Operativo Anual (POA)

Es una herramienta sistemática-analítica que detalla las acciones, plazos, recursos y responsables de lograr los objetivos a corto plazo.

Para ejecutar cada uno de los POA, se utilizó la matriz expuesta a continuación:

Tabla 14. Plan operativo anual 1

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTIÓN CRÍTICA: El movimiento cuenta con personal calificado para capacitar y brindar el servicio a los interesados.																		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Grado de satisfacción del interesado.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Desarrollar un taller de capacitación a los coordinadores, en el mes de Diciembre de este año.																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUM.	FÍSICOS	ECON.	PRIMARIO	APOYOS	
Planificación del Taller													Directores	Pc's - portatil Hojas de papel bon,	\$ 30.00	Directores	Directores Nacionales	Plan del taller
Preparación de la logística para el taller													Directores		\$ 30.00	Directores	Coordinadores	Datos: lugar, capacitadores, refrigerios, transporte, etc.
Ejecución del taller													Capacitadores	Portátil, sonido, proyector	\$ 130.00	Capacitadores	Directores	Informe del taller realizado

Fuente: Autor

Tabla 15. Plan operativo anual 2

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTIÓN CRÍTICA: Brindamos una atención personalizada a nuestros actuales y potenciales clientes.																		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: El número de personas que reciben las consejerías.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Conseguir que el 20% de las personas involucradas, estén recibiendo consejería personalizada, hasta el mes de Mayo del próximo año																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUM.	FÍSICOS	ECON.	PRIMARIO	APOYOS	
Elaboración de la Campaña “la importancia de la consejería”													Directores	Portátil	Ninguno	Directores	Coordinadores	Campaña
Lanzamiento de la Campaña “la importancia de la consejería”													Directores	Publicidad	Ninguno	Directores	Coordinadores	Publicidad, hoja volante, afiches, etc.
Elaborar cronograma de consejería													Directores Coordinadores	Portátil	Ninguno	Directores	Coordinadores	Cronograma.
Ejecución del cronograma													Directores Coordinadores	Hoja de asistencia	Ninguno	Directores Coordinadores		Hojas de asistencia firmadas.
Primera evaluación del cronograma de Consejerías Vs. Involucrados													Directores	Hojas de asistencia, portátil	Ninguno	Directores		Informe del análisis de consejerías dadas.
Realizar las correcciones y ajustes necesarios en el cronograma													Directores Coordinadores	Portátil	Ninguno	Directores Coordinadores		Cronograma corregido.
Continuar con la ejecución del cronograma													Directores Coordinadores		Ninguno	Directores Coordinadores		Hojas de asistencia firmadas.

Fuente: Autor

Tabla 16. Plan operativo anual 3

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTIÓN CRÍTICA: Existen constantemente, cursos de formación para capacitar a los involucrados.																		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Número de participantes en los cursos.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Lograr que el 20% de las personas involucradas, estén recibiendo el curso de formación, esto hasta el mes Junio del próximo año.																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUM.	FÍSICOS	ECON.	PRIMARIO	APOYOS	
Elaboración de horarios y días de los cursos de formación													Directores Coordinadores	Portátil	Ninguno	Directores Coordinadores		Cronograma de los cursos.
Campaña de expectativa de los cursos													Directores Coordinadores	Trípticos, afiches	\$ 10.00	Directores Coordinadores		Publicidad
Primera Inscripción de las personas a los cursos de formación según horarios													Directores Coordinadores	Hojas de inscripción	\$ 5.00	Directores Coordinadores		Lista de personas inscritas
Desarrollo de los primeros cursos													Directores	Portátil, sonido, proyector	Ninguno	Directores	Coordinadores	Hojas de asistencia
Segunda Inscripción de las personas a los cursos de formación según horarios													Directores Coordinadores	Hojas de inscripción	\$ 5.00	Directores Coordinadores		Lista de personas inscritas
Desarrollo de los segundos cursos													Directores	Portátil, sonido, proyector	Ninguno	Directores	Coordinadores	Hojas de asistencia

Fuente: Autor

Tabla 17. Plan operativo anual 4

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTIÓN CRÍTICA: Existen integrantes del movimiento, que trabajan en instituciones o empresas privadas, esto nos permite presentar los programas, proyectos y campañas																		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Porcentaje de portafolios aprobados.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Desarrollar un proyecto aprobado por una institución privada, hasta el mes de Mayo del próximo año.																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUM.	FÍSICOS	ECON.	PRIMARIO	APOYOS	
Elaboración del proyecto													Directores Coordinadores	Portátil	Ninguno	Directores Coordinadores		Proyecto final.
Realizar una agenda de visita para presentar el proyecto a las instituciones privadas.													Coordinadores	Agenda Celular	\$ 10.00	Coordinadores		Agenda con datos de visitas
Presentar el proyecto a instituciones agendadas.													Directores	Hojas de inscripción	\$ 10.00	Directores	Coordinadores	Cartas de entrega – recepción firmadas
Realizar un seguimiento a las instituciones interesadas.													Directores	Ninguno	\$ 10.00	Directores	Coordinadores	Informe del seguimiento, de cada institución interesada.
Realizar el convenio con la institución que aprobó el proyecto													Directores	Convenio	\$ 5.00	Directores		Convenio firmado
Desarrollar el proyecto en la institución privada.													Directores Coordinadores	Portátil, sonido, proyector	\$ 50.00	Directores	Coordinadores	Informe del proyecto realizado.

Fuente: Autor

Tabla 18. Plan operativo anual 5

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTIÓN CRÍTICA: Existe la dificultad para desarrollar programas educativos en instituciones y proyectos productivos en empresas públicas, debido a que solo trabajan con proyectos aprobados por entes gubernamentales.																		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: El número de portafolios presentados en las instituciones y empresas públicas VS. El porcentaje de portafolios aprobados.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Hasta el mes de Diciembre del próximo año, tener un programa educativo, para presentar al ente gubernamental correspondiente.																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUM.	FÍSICOS	ECON.	PRIMARIO	APOYOS	
Investigación de los programas educativos que necesita el ente gubernamental.													Directores Coordinadores	Portátil, internet	\$ 25.00	Directores Coordinadores	Involucrados del movimiento	Documentos, información del ente gubernamental
Elaboración del programa educativo.													Directores Coordinadores	Portátil	\$ 10.00	Directores Coordinadores		Programa educativo final
Presentar el programa educativo al ente gubernamental.													Directores Coordinadores	Programa Educativo	\$ 10.00	Directores Coordinadores		Cartas de entrega – recepción firmadas
Realizar las correcciones y ajustes necesarios del programa educativo revisado por el ente gubernamental.													Directores Coordinadores		Ninguno	Directores Coordinadores		Programa Educativo Corregido
Realizar el convenio con el ente gubernamental que aprobó el programa educativo.													Directores		\$ 10.00	Directores	Coordinadores	Convenio firmado.

Fuente: Autor

Conclusión

Podemos concluir diciendo que, el movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega, para llegar a la posición anhelada, fue necesario definir los objetivos a corto plazo, que han de alcanzarse durante el año, esto permitió que el movimiento consiguiera lo siguiente:

- Definir específicamente un solo resultado medible y alcanzable
- Enfocar solamente lo que se aspira alcanzar, no el cómo
- Apoyar al cumplimiento del plan estratégico de acción y permitir la elaboración de planes operativos

De igual manera fue necesaria la elaboración de los planes operativos anuales, los mismos que detallan las acciones, plazos, responsables y recursos para lograr los objetivos a corto plazo, esto permitió conseguir lo siguiente:

- Identificar claramente todo lo que debe ocurrir para alcanzar los objetivos a corto plazo
- Probar y validar los objetivos a corto plazo en cuanto a actividades, plazos, responsables y recursos necesarios.
- Servir como instrumento de comunicación entre todos los involucrados

CONCLUSIONES GENERALES

El Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, inicia su trabajo en la ciudad de Cuenca en el año 2008. Surge debido a la problemática de los diferentes roles en los que se desenvuelve el ser humano tales como: estudios, empresas, familia, sociedad, etc., con el objetivo de presentar a través de eventos, programas de capacitación y consejerías personalizadas, herramientas de tipo integral, para la solución de conflictos propios de los jóvenes, profesionales y familias.

Es por este motivo, que para seguir manteniendo la calidad de su servicio en la sociedad, Alfa y Omega abrió sus puertas para la elaboración y ejecución del un plan estratégico con la participación y colaboración de los directores, coordinadores y personas involucradas, de manera que se ajuste a las demandas y a la estructura organizacional, con la finalidad de establecer una visión y misión acorde al entorno, capacidades y recursos que ésta esté en posibilidades de ofrecer a la colectividad. Así como también establecer nuevos objetivos y nuevos procesos para el alcance de los mismos.

Es primordial que la organización cuente con un plan estratégico, debido a que éste ofrece variedad de beneficios, tales como: 1) Mejora el desempeño de la organización, ya que tiene un efecto estimulante en las personas. 2) Piensa en el futuro, visualiza nuevas oportunidades y amenazas, enfoca la misión de la organización y orienta de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo. 3) Enfrenta los principales problemas de la organización, como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. 4) Introduce una forma moderna de gestión: Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí misma y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. 5) Mejora tanto la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, como las habilidades de administración.

Siendo así, se llevó a cabo el levantamiento de la información del movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega donde podemos ver, que es una organización que tiene bien definido los servicios que brinda, a que áreas quiere llegar y cuáles son sus objetivos.

Para que el movimiento trabaje adecuadamente, es necesario que tenga en cuenta: las expectativas de elementos externos e internos, el desempeño pasado, la situación actual y lo que aún puede ocurrir; es por esta razón que a través del

análisis situacional, se pudo identificar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene el movimiento. De igual manera el pensamiento estratégico permite que el movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega tenga claro lo que pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, para eso fue necesario identificar los valores de la organización, puesto que estos conforman la “personalidad” del movimiento, a la vez permitió constituir vínculos que conectan la misión con la visión y establecer coherencia entre ellas, y proporcionó un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. De igual manera fue necesario definir específicamente la misión y visión de la organización, debido a esto estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Para establecer las situaciones futuras que la organización debe lograr a largo plazo y llegar a la posición anhelada, fue necesario definir en orden de prioridad las áreas estratégicas críticas para luego identificar los asuntos estratégicos críticos (AESC), para ello fue necesario realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas). Teniendo claro estos elementos se procedió a elaborar los objetivos a largo plazo, lo que permitió que el movimiento consiguiera mantener el enfoque en el presente y futuro, traducir la misión, visión y estrategia corporativa en planes viables a largo plazo, asignar prioridades en el destino de los recursos y promover el compromiso, participación y unidad de todos los miembros de la organización.

De igual manera se definió los objetivos a corto plazo, que han de alcanzarse durante el año, como también la elaboración de los planes operativos anuales, los mismos que detallan las acciones, plazos, responsables y recursos para lograr los objetivos a corto plazo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directores del movimiento estudiantil y profesional Alfa y Omega , tener en cuenta que la planificación estratégica debe realizarse al menos cada cinco años ya que las organizaciones son entes sociales que cambian frecuentemente y se adaptan a las distintas demandas de un mundo globalizado.

Sin embargo, en un medio donde existen niveles de inestabilidad socio-política y económica como es el nuestro, se recomienda evaluar periódicamente los alcances obtenidos, y con base en ello hacer ajustes y correcciones ante los eventuales cambios que existan a nivel de la organización y a nivel externo, logrando así brindar un mejor servicio a la comunidad

BIBLIOGRAFÍA

SALAZAR Francis, (2008); "Gestión estratégica de Negocios"

CORONEL Iván, (2012); "Planeación Estratégica", material de estudio

SAINZ DE VICUÑA, José María. El Plan Estratégico en la práctica, editorial Esic. 2010

"La Gerencia Estratégica", Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera

Reimpresión Febrero 1990. "Planeación Estratégica". JefteeEvoli, o" Planeación Estratégica ". Azcapotzalco. Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM

ANEXOS

Anexo 1: Diseño de tesis



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Trabajo previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MOVIMIENTO ESTUDIANTIL Y
PROFESIONAL ALFA Y OMEGA EN LA CIUDAD DE CUENCA

Trabajo realizado por: Héctor Asadovay

Director: MBA, MGLE, Ing. Q Iván Rodrigo Coronel

2012

1. TEMA

ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MOVIMIENTO ESTUDIANTIL Y PROFESIONAL ALFA Y OMEGA DE LA CIUDAD DE CUENCA.

2. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA

El contenido de la tesis propuesta se encuentra dentro de la materia de Gestión Estratégica, debido a que establece un conjunto de decisiones y acciones gerenciales y administrativas que determinan las bases del rendimiento a largo plazo de la Escuela de Liderazgo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega tiene como objetivo ser un socio estratégico para la comunidad educativa desarrollando programas y eventos de capacitación alterna de alto impacto que permitan interiorizar principios y potencializar el talento humano de las personas, buscando como resultado alcanzar la realización integral, perseguir el beneficio común y convertirse en agentes multiplicadores de cambio.

En la actualidad el Movimiento no cuenta con un plan estratégico, y tomando en cuenta que el Ecuador es una nación donde existen diversos cambios tanto en lo económico social y político, las nuevas demandas de la sociedad, cambios en el sistema educativo, etc., es necesario elaborar un plan estratégico, para el alcance de los objetivos propuestos por el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

- 4.1.1.** Realizar la Planeación Estratégica para el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega en la ciudad de Cuenca.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 4.2.1.** Realizar un análisis exhaustivo y determinar la situación actual de la gestión estratégica del Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega.
- 4.2.2.** Definir el direccionamiento estratégico del Movimiento, a través de las declaratorias de valores estratégicos misión, visión y estrategia.

4.2.3. Elaborar los planes estratégicos de acción, a partir de la identificación de las áreas estratégicas críticas, los asuntos estratégicos críticos, los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño claves.

4.2.4. Preparar los planes operativos anuales, sobre la base de los objetivos a corto plazo.

5. JUSTIFICACION

La Planeación Estratégica es un proceso que nos permite establecer las metas y objetivos que aspira alcanzar la organización. A través de esta, se va a establecer los planes de acción tanto a corto, como a largo plazo. Este es un trabajo que debe realizarse al menos cada cinco años ya que las organizaciones son entes sociales que cambian frecuentemente y se adaptan a las distintas demandas de un mundo globalizado.

Sin embargo, en un medio donde existen niveles de inestabilidad socio-política y económica como es el nuestro, es que esta actividad se la debería realizar por periodos más seguidos, para adaptar nuestros objetivos y planes de acción ante los eventuales cambios que existan a nivel de nuestra organización y a nivel externo.

Ante esto vemos que el Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega en la ciudad de Cuenca, no cuenta con una debida planeación, es por este motivo, que se hace necesario realizar un Plan Estratégico, que se ajuste a las demandas y a la estructura organizacional, con la finalidad de establecer una visión y misión acorde al entorno, capacidades y recursos que ésta esté en posibilidades de ofrecer a la colectividad. Así como también establecer nuevos objetivos y nuevos procesos para el alcance de los mismos.

6. MARCO TEORICO

Planeación estratégica

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña

planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores. Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Dimitri Colón, Renato; Rodríguez, Salvador Ángel. Planeación estratégica)

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto

de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La planeación estratégica es un proceso que se realiza por etapas, estas son: Direccionamiento Estratégico, Planeación a largo plazo y Planeación Táctica.

(Evoli, Jeftee. Planeación estratégica. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 12.)

Direccionamiento Estratégico

Esta parte abarca cuatro aspectos que son: la Misión, Visión, los Valores Estratégicos y la Estrategia Corporativa.

Los Valores Estratégicos generan la propia personalidad de la organización, y a su vez nos indican las convicciones que tienen los encargados de manejar la organización, es decir nos indican el sello propio característico que posee determinada entidad. Tener claros los valores estratégicos nos ayudan a: “Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de su empresa, establecer en que negocios debería intervenir y en cuáles no, fijar sus expectativas y como comunicarlas a los demás, reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa, determinar cómo se va a administrar el negocio y establecer prioridades significativas” (Morrisey, Pensamiento Estratégico 22)

La Misión La misión es una descripción breve de la razón de ser de la institución. La misión es una descripción breve de la razón de ser de la institución.

(Huanambal Tiravanti, Víctor; Villanueva Montoya, Víctor; Condori Millán, Iván. Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria.

Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia, 2005. p 44.)

La Visión es una imagen mental viva, representa un estado futuro deseable que buscamos crear, sirve de guía para la toma de decisiones y compromete para la acción.

El poder de la visión suele ser trascendental en una institución, en cualquier organización e inclusive en cada persona y puede permitir grandes transformaciones, siendo capaz de convertir sueños en realidades, como exponen diversos autores. Joel Barker, por ejemplo, asocia la visión con la acción y nos dice que «La visión sin acción es sólo un sueño, la acción sin visión sólo deja pasar el tiempo, pero la visión con acción puede cambiar el mundo» (*Huanambal Tiravanti, Víctor; Villanueva Montoya, Víctor; Condori Millán, Iván. Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria. Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia, 2005. p 33.*)

Esta debe ser amplia, breve, fácil de comprender y recordar; a su vez debe indicar la esencia de lo que aspira a llegar a alcanzar la organización, entre otros aspectos.

Estrategia Corporativa Determina las vías correctas por la cual debe dirigirse la organización para alcanzar su misión y visión, así como las acciones correctas para alcanzarlo. “Es un complemento natural para la misión y la visión” (Morrissey, Pensamiento Estratégico 79)

Planeación a largo plazo, La planificación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico. La fuerte turbulencia económica de los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, pensando que es sencillamente imposible. (*Evoli, Jeftee. Planeación estratégica.*

Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 26)

Áreas estratégicas críticas (AEC)

Estas son las principales categorías hacia las cuales debe enfocarse la atención colectiva para el futuro previsible. Muchas de las AEC serán similares a las Áreas de Resultados Críticas (ACR) que se identifican en la planeación táctica. Sin embargo, el enfoque de las AEC es de alcance más amplio y está diseñado para

ayudar a la determinación de en dónde se quiere estar como organización, y no tanto de los resultados específicos que se quieran alcanzar.

El principal propósito de determinar primeramente las AEC en el proceso de planeación a largo plazo es ayudar a la identificación de los aspectos críticos estratégicos que necesitan ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la misión y la estrategia; estando de acuerdo en las AEC como un equipo gerencial, se facilitará y hará más productivo el proceso de identificación y análisis de tales aspectos. Al mismo tiempo, para algunas AEC se podrán determinar los objetivos a largo plazo sin tener que profundizar en el proceso de análisis. (MORRISEY, George L. (1996). *Planeación a Largo Plazo: Creando su Propia Estrategia*. Chile, Prentice Hall Ediciones)

Aquí se definen los Asuntos Estratégicos Críticos, los objetivos y el plan a largo plazo. Se establecen 5 u 8 (AEC) que incluyan todas las áreas de la organización y deben sustentar la misión y visión. A su vez, deben mantener un vínculo con las Áreas Críticas de resultados del Plan Táctico.

Asuntos estratégicos críticos (AsEC) Dentro de este parámetro vamos a establecer lo que se conoce como FODA. El FODA a nivel interno incluirá Fortalezas y Debilidades; a nivel externo consistirá en Oportunidades y Amenazas. Para realizar este proceso, debemos en primera definir entre 8 a 12 AsEC, luego ordenarlos según su prioridad, analizarlos y resumir el análisis realizado.

Objetivos a largo plazo (OLP) u Objetivos Estratégicos

Tales objetivos representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro normalmente dentro de unos tres a cinco años. Los OLP casi siempre comenzará con la frase "tener" o "llegar"; Aunque deben tener cierto grado de medición, diferirán considerablemente de los objetivos a corto plazo o tácticos.

Con estos convertiremos en objetivos a los AsEC permitirán establecer los planes estratégicos de acción (PEA), etc. Tengamos siempre en cuenta que estos deben ser pertinentes y viables, medibles, realistas, alcanzables, flexibles, consistentes con el plan y claramente entendibles.

Indicadores clave de desempeño (ICD) son indicadores de gestión. Estos constituyen una serie de factores cuantificables dentro de los asuntos estratégicos

críticos, que se emplean con el fin de poder monitorear el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Son indicadores de gestión

Plan estratégico de acción (PEA) Estos planes identifican los principales pasos o puntos de referencia que se requieren para avanzar hacia los objetivos a largo plazo.

Los PEA generalmente son multianuales y multifuncionales, en consecuencia los PEA para una institución son los puentes entre los planes tácticos y los de largo plazo en los departamentos funcionales que intervendrán el logro de las metas.

Con esto se busca validar la ruta estratégica elegida y la factibilidad de lograr los Objetivos a largo plazo, asegurar que se cumplan sistemáticamente los pasos planeados, convertir cada evento en un plan operativo anual, etc. Este debe estar conformado por los eventos, etapas o logros, cronograma de trabajo recursos necesarios responsables primarios y de apoyo, por último, mecanismos de retroalimentación.

Planeación Táctica (Plan a corto plazo) “define con claridad que desea o que pretende su institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado”(Morrisey, Planeación Táctica 12). “Es un plan que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido (por lo general un año). Incluye también las acciones y recursos específicos que necesita para lograr estos resultados” (Morrisey, Planeación Táctica 13)

Objetivos a corto plazo (OCP) “Los objetivos son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro de un marco de tiempo del plan (por lo general un año)” (Morrisey, Planeación Táctica 55)

Se deben seleccionar entre 5 y 8 objetivos, en su redacción deben iniciar con verbos en infinitivo, cada uno debe abarcar una meta medible y alcanzable, y a su vez, deben incluir los aspectos y retos más importantes de la organización.

Plan operativo anual POA

El Plan Operativo Anual es una herramienta que nos permite alcanzar los Objetivos a corto plazo previamente establecidos. Con el Plan Operativo Anual podremos validar los Objetivos a corto plazo en lo que respecta a actividades, plazos, y recursos. Con esta herramienta también podremos identificar claramente todo lo necesario para alcanzar los Objetivos a corto plazo.

El Plan Operativo anual está constituido por las acciones a realizar, el cronograma establecido, el dato sobre los recursos que se necesitan (especificando su índole), identificar los responsables que estarán apoyando la gestión y los mecanismos o sistemas para establecer la retroalimentación.

“La buena planeación produce planes flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, pero respetando los objetivos y misión última de la empresa. Podría ocurrir que los detalles del plan quedaran obsoletos tan pronto éste se terminara de escribir. Sin embargo, el proceso que será de gran utilidad para la empresa. Por este motivo es conveniente establecer un sistema de vigilancia estratégica que marque el momento en que deben efectuarse revisiones de los planes, y que la alta dirección se centre más en los supuestos y tendencias que éstos apunten, que en las promesas financieras del mismo” (Sainz de Vicuña, El Plan Estratégico en la Práctica 30)

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, se considera un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es por estos motivos, que en la actualidad es muy necesario que todas las organizaciones, sea cual sea su tipo y forma, sean públicas o privadas, busquen o no el lucro; tengan un plan que les ayude a identificar claramente hacia donde quieren ir y que desean conseguir. Esto va a garantizar que las organizaciones sean más eficientes y eficaces en su performance y sobre todo, favorece para que estas sean competentes en este mundo actual, el cual gira a mayores velocidades por el efecto globalizador y tecnológico en el cual vivimos, que obliga a que las organizaciones si quieren mantenerse vivas y solventes en el tiempo deben ser más ligeras, eficientes, deben tener objetivos claros, mecanismos plenamente identificados para alcanzarlas, programas de desarrollo organizacional, rapidez de procesos , etc.

7. METODOS DE INVESTIGACIÓN

La Metodología de Investigación se ha seleccionado partiendo de los objetivos específicos, las cuales se detalla a continuación:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS
Realizar un análisis exhaustivo y determinar la situación actual de la gestión estratégica del Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega	Entrevistas Recopilación Bibliográficas Encuestas	Recopilación Bibliográfica: Recolectar <u>datos</u> pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Entrevista: La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. Encuesta: es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica
Definir el direccionamiento estratégico del Movimiento Estudiantil y Profesional Alfa y Omega, a través de las declaratorias de valores estratégicos misión, visión y estrategia.	Entrevistas Recopilación Bibliográficas	Observación Directa Recopilación Bibliográficas
Elaborar los planes estratégicos de acción, a partir de la identificación de las áreas estratégicas críticas, los asuntos estratégicos críticos, los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño claves	Observación Directa Recopilación Bibliográficas	Observación Directa: Técnica que consiste en observar atentamente el hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis
Preparar los planes operativos anuales, sobre la base de los objetivos a corto plazo	Recopilación Bibliográficas	

8. ESQUEMA DE CONTENIDOS

1. CAPITULO I

Introducción

1.1 La organización

1.1.1 Nombre y descripción de la organización

1.1.2 Servicios principales

Conclusión

2. CAPITULO II

Introducción

2.1 Análisis Situacional

2.1.1 Personal

2.1.2 Servicios y beneficiarios

2.1.3 Recursos e instalaciones

2.1.4 Finanzas

2.1.5 Utilización y manejo de información

2.1.6 Toma de decisiones

2.1.7 Contingencias

Conclusión

3. CAPITULO III

Introducción

3.1 Direccionamiento estratégico

3.1.1 Valores Estratégicos

3.1.1.1 Fundamentación

3.1.1.2 Establecimiento

3.1.2 Misión

3.1.2.1 Fundamentación

3.1.2.2 Establecimiento

3.1.3 Visión

3.1.3.1 Fundamentación

3.1.3.2 Establecimiento

3.1.4 Estrategia Corporativa

3.1.4.1 Fundamentación

3.1.4.2 Establecimiento

Conclusión

4. CAPITULO IV

Introducción

4.1 Planeación a Largo Plazo

4.1.1 Áreas Estratégicas Críticas

4.1.2 Asuntos Estratégicos Críticos

4.1.3 Análisis FODA

4.1.4 Objetivos a Largo Plazo

4.1.5 Indicadores Clave de Desempeño

4.1.6 Plan Estratégico de Acción

Conclusión

5. CAPITULO V

Introducción

5.1 Planeación Táctica.

5.1.1 Objetivos a corto plazo

5.1.2 Planes operativos anuales

Conclusión.

Conclusiones Generales

Recomendaciones

9. RECURSOS

Recursos Humanos:

Investigador, Director de Tesis, Directores Nacionales y de Asesoría del Movimiento Estudiantil Alfa y Omega, población objetivo.

Materiales:

Equipos de computación, Suministros de Oficina, Material Bibliográfico, Internet.

10. CRONOGRAMA

11. BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- *Dimitri Colón, Renato; Rodríguez, Salvador Ángel. Planeación estratégica. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 4.*
- *"La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990. "Planeación Estratégica". Jeftee Evoli, o "Planeación Estratégica". Azcapotzalco. Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM*
- *Evoli, Jeftee. Planeación estratégica.*
- *Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 12.*
- *Huanambal Tiravanti, Víctor; Villanueva Montoya, Víctor; Condori Millán, Iván. Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria.*
- *Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia, 2005. p 33.*
- *Navajo, Pablo. Planeación Estratégica en Organizaciones no lucrativas. Editorial Naceas, S.A. 2009.*
- *Morrissey, George L. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. CONSTRUYA LOS CIMIENTOS DE SU PLANEACIÓN. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Primera edición. México, 2000.*
- *Morrissey, George L. PLANEACIÓN A LARGO PLAZO. CREANDO SU PROPIA ESTRATEGIA. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Primera edición. México, 2000.*
- *Morrissey, George L. PLANEACIÓN TÁCTICA. PRODUCIENDO RESULTADOS EN CORTO PLAZO. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Primera edición. México, 2000.*
- *Sainz de Vicuña, José María. El Plan Estratégico en la práctica, Editorial Esic. 2010.*