UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LA CIUDAD DE LOJA

PERIODO 2010-2015

Tesis, previo a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor

Autoras:

Yadira del Cisne Arévalo Calderón
Vilma Lucía Vivar Fajardo

Directora:

Dra. Johvana Aguirre Mendoza

LOJA - ECUADOR

2010

Doctora

Johvana Aguirre Mendoza Mg. Sc.

DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS

C E R T I F I C O:

Que el trabajo de tesis titulado "**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA PERIODO 2010-2015"** elaborado por las egresadas: Yadira del Cisne Arévalo Calderón y Vilma Lucia Vivar Fajardo, previo a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haber sido revisado debidamente, autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Noviembre de 2010

Dr. Johvana Aguirre Mendoza

DIRECTORA DE TESIS.

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, opiniones, resultados, conclusiones y recomendaciones emitidos en el presente trabajo de Investigación son de responsabilidad exclusiva de las autoras.

Yadira del Cisne Arévalo Calderón **Vilma Lucía Vivar Fajardo**

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a las seres más importantes que Dios me regalo, a mis preciosas hijas Doménica y Camila razón de mi superación e inspiración de mi vida, a mis queridos padres Carlos y Elva propulsores de mi preparación, a mi querido esposo Rafael por su apoyo incondicional y compañía en todo momento, a mis hermanos y demás personas que aportaron para cristalizar mi meta.

Yadira del Cisne

Dedico principalmente este trabajo a Dios, por ser mí guía y el reflejo de sabiduría, a mi adorable hija por ser mi razón de superación y las fuerzas para seguir adelante, a mi querida madre, por su apoyo incondicional, moral y económico y demás personas quienes con buena voluntad me apoyaron en la culminación de este trabajo.

Vilma Lucía

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría, porque nos abrió sus puertas para formarnos profesional y humanísticamente, a nuestros apreciados maestros, que cada día nos impartieron sus sabios conocimientos y experiencias.

Así mismo a la Dra. Johvana Aguirre Mendoza, por su acertada tutoría y paciencia en la realización del presente trabajo.

Del mismo modo al Sindicato Provincial de Choferes de Loja, en la persona del Dr. Iván Ludeña por brindarnos la información necesaria para la ejecución del trabajo investigativo.

A todos ellos muchas gracias.

LAS AUTORAS

TÍTULO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

AL SINDICATO PROVINCIAL DE

CHOFERES

DE LA CIUDAD DE LOJA

PERIÓDO 2010-2015

RESUMEN

b. RESUMEN

Para el desarrollo del presente trabajo de Investigación, se planteó como objetivo general: Elaborar una planificación estratégica para el Sindicato Provincial de Choferes de la ciudad de Loja para el período 2010-2015, y del mismo se derivaron los objetivos específicos que son: determinar la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico, establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), fomentar la toma de decisiones en sus directivos, basadas en el fortalecimiento de la institución y la ayuda mutua, elaborar el plan operativo anual para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

La metodología aplicada para el cumplimiento de los objetivos fue mediante el análisis de los factores internos y externos en donde se pudo establecer las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA), del Sindicato Provincial de Choferes de Loja y con la información recabada mediante la entrevista al secretario general y las encuestas al personal administrativo se estructuró el diagnóstico de la situación actual, para en base a ello proponer la planificación estratégica para el período 2010- 2015, basada en los ejes de desarrollo como son: capacitación, responsabilidad hacia los sindicalizados, fomento de imagen institucional; así mismo se establecieron los objetivos estratégicos que son: capacitar al personal administrativo y empleados, fortalecer la ayuda mutua, a través

del respaldo y defensa de los derechos de los socios en situaciones críticas, difundir los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados, con sus respectivas estrategias; la matriz de programación en donde constan los proyectos como aporte a la administración de la organización, las actividades consideradas como acciones importantes y concretas que se realizarán para producir resultados notables y los indicadores que son la base para el monitoreo de lo que nos hemos propuesto. Finalmente como resultados se presenta la planificación estratégica para el período 2010 – 2015 y se deja propuesto el proyecto de Capacitación para el personal del área administrativa del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, ya que se pudo evidenciar que el talento humano que labora en dicha área carece de una constante preparación, siendo de vital importancia que los mismos se instruyan y tengan conocimientos actualizados, acorde a las necesidades actuales para el buen desarrollo institucional.

ABSTRACT

To Elaborate a Strategic planning for the Union Provincial of Drivers of the city of Loja for the period 2010-2015, and of the same one they were derived the specific objectives that they are: to determine the current situation of the company through an I diagnose, to establish their weaknesses and strengths (FODA), to foment the taking of decisions in their directive based on the invigoration of the entity and the mutual help, to elaborate the operative plan of strategic planning for the union of drivers of the City of Loja.

The methodology applied for the execution of the objectives it was by means of the analysis of the internal and external factors where could settle down the strengths, opportunities weaknesses and threats of the union of threats of the union of by means of the interview to the general secretary and those surveys to the administrative personnel you structures the one diagnoses of the current situation, stops based on it to propose the strategic planning for the period 2010 - 2015, based in the development axes like they are: qualification, responsibility toward those unionized, image development institutional; also those settled down strategic objectives and they are: to enable the administrative personnel and employees, to strengthen the mutual help, through the back and defense of the rights of the partners in situations critical, to diffuse the

services that it toasts the institution to their unionized, with their respective strategies, the programming womb where they consist the projects: qualification for the personnel of the administrative area of the Union of Drivers of Loja, improvement of the area of services doctors, union promotion at local level. Finally as results you it presents the strategic planning for the period 2010. 2015 and he/she leaves proposed the project of Qualification for the personnel of the area administrative of the Union of Drivers of Loja since you could evidence that the human talent that he/she works in the administrative area and of services it lacks a constant preparation, being of vital importance that those same they and have up-to-date knowledge, chord to those necessities for the good development and institutional invigoration.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

Las Empresas en general tanto del sector público como privado deben contar con una Planificación Estratégica que oriente sus actividades, esto implica la forma correcta de administrar, de tomar decisiones que coadyuven al progreso institucional para lo cual la utilización de modernos métodos de planificación contribuyen en el logro de este fin.

Con la aplicación de la Planificación Estratégica al Sindicato Provincial de Choferes de la Ciudad de Loja, se pretende ofrecer a sus Directivos una herramienta que permita mejorar la gestión administrativa y contribuir a una acertada toma de decisiones, lograr mejorar la organización para optimizar los recursos humanos materiales y financieros de la institución, así mismo implementar una capacitación continua para el Área Administrativa con el fin de que los servicios que presta el sindicato sean brindados con calidad y calidez, situación que proporcionará a los sindicalizados satisfacción y agrado de seguir aportando en la Institución.

El presente trabajo de Investigación se encuentra estructurado de acuerdo a lo que determina el Artículo 151 del Reglamento de Régimen Académico vigente y en el se incluye: **Título** de la tesis, **Resumen** que contiene el objetivo general, los objetivos específicos, la metodología utilizada y la síntesis de los resultados obtenidos, la **Introducción** donde

se explica la importancia del tema, el aporte a la entidad investigada y una breve síntesis de su contenido, a continuación se presenta la **Revisión de Literatura**, en la cual se hace constar las temáticas y conceptos necesarios que ayudaron a fundamentar los elementos teóricos del tema de la investigación, seguidamente se presentan los **Materiales y Métodos**, donde se expone los materiales, métodos, técnicas y procedimientos que se utilizaron y ayudaron en el desarrollo del trabajo, los **Resultados**, iniciaron con el contexto institucional, base legal, estructura orgánica, manual de funciones y la propuesta de la Planificación Estratégica, en la **Discusión** se fundamentaron los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, las **Conclusiones y Recomendaciones**, que son las posibles soluciones y alternativas viables que como investigadoras se proponen y deberían ser tomadas en consideración por quienes dirigen y toman las decisiones en el Sindicato, la **Bibliografía** en la cual constan los libros, textos, documentos etc. que sirvieron como fuente de consulta para la explicación teórica del problema y los respectivos **Anexos** citados de acuerdo como se los utilizó en el informe de investigación.

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación

"La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

Organización

La organización es la parte de la administración que establece la estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa de acuerdo a un manual de funciones establecido.

La estructura es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse al personal disponible que esté con verdaderas ganas de prestar su apoyo a la institución.

Integración de personal

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación u otra forma de desarrollo tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Dirección

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la

detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. El control facilita el cumplimiento de objetivos" [1]

PLANIFICACIÓN

"La planificación es la acción y efecto de planificar. En otras palabras es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso de gerencia que permite tomar decisiones en relación a las orientaciones futuras de la organización (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, enfoques, premisas) tomando en cuenta: Los cambios del medio ambiente, las capacidades de la organización y los valores de los dirigentes.

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se

[1]KOONTZ, Harol y DANNEL, Cryl. Elementos de Administración. Editorial Mac Graw Hill. Sexta Edición. México, 1997. Págs. 12 – 13.

presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño”[2]

Importancia

“La planificación estratégica en la actualidad es una herramienta útil para las entidades públicas y privadas que quieren tener una correcta visión de futuro, su importancia se la explica en las siguientes consideraciones:

- Hacer posible desarrollar la capacidad de administrar estratégicamente la organización.
- Permite que los líderes de la Institución, liberen la energía detrás de una visión compartida, y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.
- La planeación estratégica incrementa la capacidad de la institución para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- Ayuda a que se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o en donde funciona.
- La planeación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos una base anual para ajustarse a la competencia.
- Son pautas que se deben seguir para lograr un desarrollo óptimo de la institución a ser sometida a una planificación estratégica.

---

[2] ALPANDER, Guvene. Planificación estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá – Colombia, 1985. Págs. 38 - 47.

Objetivos

Los objetivos más importantes de la Planificación Estratégica son:

- Diseñar el futuro que se desea para la entidad e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la institución.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de aportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades”[3]

CONDICIONES INDISPENSABLES

Liderazgo

“Una planificación estratégica no es un ejercicio teórico, se trata de alcanzar los objetivos. No es una planificación parcial, sino que es de carácter integral que abarca todas las facetas de la vida. No puede ser elaborado por un grupo consultor ajeno a la realidad local. El proceso

[3] www.unamosapuntes.com.mx.Artículo.

tiene que contar con el liderazgo de las máximas autoridades y directivos, sin su liderazgo y empuje, el proceso puede desviarse fácilmente de la toma de decisiones reales. Los participantes en el proceso tienden a perder interés si ven que las autoridades y directivos no le dan la debida importancia y apoyo.

Participación de todos los actores

Es importante aprovechar la energía que surge cuando diferentes actores se unen y se motivan para conseguir un fin. Por tratarse de una planificación integral, es necesario contar con el aporte de expertos y representantes de todos los sectores involucrados. La participación de los socios es de vital importancia para que el proceso no se convierta en una acción protagonizada únicamente por las autoridades y directivos.

Independencia política

El proceso no debe ser considerado como un proyecto político de las autoridades, ya que son modelos que se establecen para ser desarrolladas por cualquier parte interesada de la institución que desee el surgimiento, posicionamiento y crecimiento de la misma. La planificación estratégica se establece a largo plazo, no se trata de definir políticas institucionales”.[4]

[4] www.gestiopilis.planificaciónestratégica

Negociación y consenso

En vista de que en el proceso participan diferentes actores que tratan de definir una visión de futuro conjunta, es importante llegar a acuerdos por consensos.

A veces no es fácil llegar a un consenso y se debe negociar entre diferentes intereses particulares, sin perder de vista el interés común.

Modelo organizativo y metodológico

El proceso de Planeación Estratégica requiere un trabajo metódico y organizado.

Es importante conformar un grupo coordinado y responsable capaz de cumplir metas y objetivos integrado por todos los representantes internos y externos de la institución u organización los mismos que deben estar comprometidos a lograr metas y alcanzar fines comunes en bien de la misma.

También es útil contar con un grupo de apoyo en la ejecución de talleres, ya que la mejor herramienta para cumplir una planificación estratégica de éxito es trabajar en equipos organizados de acuerdo a proyectos o

aspiraciones comunes, dejando de lado cada uno de los intereses personales de quienes conforman el grupo

Elementos principales

La utilidad de la Planificación Estratégica puede verse a través de tres elementos:

1. El primero se relaciona con la idea de identificar y promocionar el desarrollo. El tratamiento de este primer elemento, puede a su vez servir para la construcción de un concepto preliminar de desarrollo asumido de manera integral y no únicamente como crecimiento económico, como tradicionalmente se lo conceptúa.

2. El segundo elemento tiene que ver con la idea de una apreciación clara del entorno, de las oportunidades que pueden aprovecharse, de los riesgos que hay que enfrentar, de las fortalezas y debilidades que apoyan o dificultan la tarea de promocionar el desarrollo, aumentando las posibilidades de éxito y logrando el objetivo inicial de la institución u organización.
3. La tercera idea se refiere a las rutinas de las organizaciones, los Planes Operativos Anuales (POA' s) sólo tienen sentido en tanto éstos se inscriban en un marco más global de la Planificación Estratégica y

deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, y como su nombre lo indica debe ser propuesto para un periodo establecido de un año”[5]

UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Identifica y promociona el desarrollo
- Sirve de marco para la elaboracion del POA
- Aumenta las posibilidades de éxito

FUENTE: Manual de Facilitación de Planificación Estratégica y Operativa

DIRECCIONAMIENTO

Esto quiere decir que su direccionalidad debe estar orientada en base a los siguientes pasos:

- Definir que hay que hacer.
- Definir una estrategia adecuada para hacerlo.
- Planificar las actividades.
- Buscar todos los medios necesarios para lograr una asignación de recursos adecuados para luego aplicar el plan y lograr los objetivos propuestos al inicio del trabajo.

[5] BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. Quito – Ecuador, 1999. Pág. 50.

“En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- Información inapropiada y no confiable.
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema.
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado.
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- Sobreestimación de los recursos y habilidades.
- Fracaso de coordinación.
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros.
- Subestimación de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Fracaso en seguir el plan establecido y no cumplir cada una de las actividades.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo.
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período de tiempo determinado.
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente”[6]

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Planificación Estratégica

- “Largo plazo
- Qué hacer y cómo hacer en el largo plazo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la organización
- Grandes lineamientos (generales)
- Métodos de valoración de logros
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos y estrategias.

[6] www.wikipedia.planificación estratégica

Planificación Operativa

- Corto plazo.
- Qué, cómo, cuándo y quién.
- Énfasis en los aspectos del día a día.
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos (específicos).
- Incluye: metas, actividades, plazo y responsables”[7]

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- No es simplemente la creación de grandes estrategias implica también grandes ejecuciones.
- Tampoco se trata de acción sin dirección; debemos ligar el inicio con el fin.
- Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia.
- El pensamiento estratégico implica participación y el compromiso de todas las áreas de la organización: Operativas, administrativas, técnicas y de control.

[7] www.gestiopilis.planificación estratégica

PELIGROS PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La inflexibilidad

- Nuestro ámbito es el cambio
- El pensamiento inflexible
- Se es inflexible de dos formas:
  - No aceptando el cambio
  - Negándose a buscar nuevos cursos de acción.

El perfeccionamiento

- “No hay que buscar la estrategia perfecta. Hay que Buscar lo superior.
- La excelencia esta en cada uno de los que formamos la institución.
- La oportunidad es vital; Estamos buscando ventajas competitivas.
- Hay que actuar rápido, hay que actuar ahora, mañana es tarde.
- Recuerde que el mercado es cambiante y la competencia adopta nuevas alternativas de marketing.

Enfoque en los factores críticos de éxito

- Con una conciencia permanente se le dará forma a la estrategia

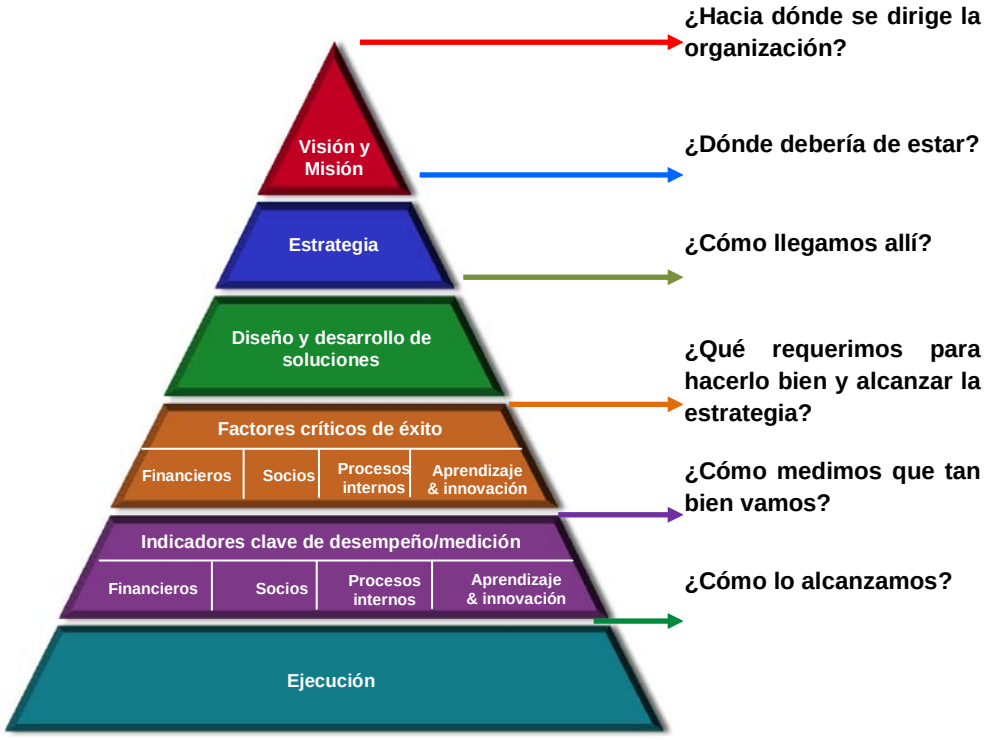
- Responder a estas preguntas:

  ¿Cuál es el secreto para triunfar en esta organización?

  ¿Por qué la organización no lo ha logrado?

- Cuando hay que desarrollar estrategias, si se empiezan por las cosas que no se pueden hacer y después tratar con las que se puedan”[8]

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Planificación Estratégica. Documento de Apoyo. Eduardo Armijos Peñaloza

[8] STEINER, George A. Planeación Estratégica. Editorial CECSA. Tercera Edición. Argentina, 2002. Pág. 45.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“En el proceso de la planificación estratégica es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales:

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Es un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos. Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en la organización.

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer. En síntesis podemos decir que la finalidad del diagnóstico es:

- **Disponer de información confiable** para construir la planificación estratégica, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos

para cada uno de los responsables y/o distintas áreas de trabajo de la organización.

- **Ayudar a identificar y analizar las tendencias** de mayor impacto en el entorno de la organización.

- **Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con** mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.

- **Establecer una cultura de la sistematización y evaluación,** juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización, no se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización y de las metas y políticas planteadas por la misma. ”[9]

[9] PAREDES A. Manual de Planificación. Editorial McGraw – Hill. Segunda Edición Bogotá – Colombia, 2004. Pág. 27.

PASO 1

IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS

Los usuarios externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

La determinación sistemática de las demandas de los usuarios externos permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso de planificación estratégica.

PASO 2

IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS INTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS

Son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la organización. Las demandas de los usuarios internos son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias, usuarios internos satisfechos = usuarios externos satisfechos.

PASO 3

ANÁLISIS DEL ENTORNO (IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

“La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos – oportunidades) y (negativos – amenazas) que afronta una organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización.

PASO 4

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa; las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño y surgimiento de las organizaciones.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas”[10]

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO

“Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan factores internos y factores externos claves en la planificación. Los denominamos *actores internos* a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Les Llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

Con este propósito, es necesario determinar:

- Si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.
- Cuál es el grado y nivel de difusión de esos objetivos.
- Si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.
- Grupos en defensa de los objetivos y otros por el cambio de ellos.

[10] www.gestiopolis.etapas de la planificación estratégica.

Los *factores externos* son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros factores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización.

Se trata de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja”[11]

ANÁLISIS FODA

“El FODA es un *método de análisis institucional***,** que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden *tomar decisiones***,** reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las *fortalezas y debilidades* internas de la

[11] BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. Quito - Ecuador, 1999. Págs. 88 - 89.

organización, y por otro, *las oportunidades y amenazas* que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

FORTALEZAS

Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

DEBILIDADES

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y su normal desempeño.

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y son los que deben ser tomados en cuenta por quienes toman decisiones para ser utilizados como herramientas de gestión y así lograr un mejoramiento en la organización.

AMENAZAS

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar NEGATIVAMENTE los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato”[12]

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS Es un recurso o una capacidad que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos	**DEBILIDADES** Son las limitaciones, deficiencias o defectos de la organización.
OPORTUNIDADES Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno de la organización, que asegura la demanda de un producto o servicio y permite mejorar su posición.	**ESTRATEGIA FO** ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? o viceversa.	**ESTRATEGIA DO** ¿Cómo podemos eliminar la debilidad, explotando la oportunidad? o viceversa
AMANAZAS Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno de la organización, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera, una limitación o cualquier factor que pueda causarle problemas o ir en detrimento de la organización.	**ESTRATEGIA FA** ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenaza?	**ESTRATEGIA DA** ¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?

[12] RAMIREZ, José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica. Editorial Algarrobo. Chile, 1998. Págs. 34 – 37.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

“Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades.

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Internos

.1.1 Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

.1.2 Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe ser 1.

.1.3 Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor

- Debilidad mayor 1
- Debilidad menor 2
- Fortaleza menor 3
- Fortaleza mayor 4

b. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

c. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 5.

d. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La evaluación de los factores externos permite identificar las oportunidades y amenazas que afronta la organización, para determinar que es lo que le ayuda y lo que le afecta.

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos

.1.1 Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.

.1.2 Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- ❖ Sin importancia 0.01
- ❖ Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe ser 1.

.1.3 Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor:

- ❖ Amenaza mayor 1
- ❖ Amenaza menor 2
- ❖ Oportunidad menor 3
- ❖ Oportunidad mayor 4

d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable y que permita determinar lo que deseamos conocer.

e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado establecido para que sea tomado en consideración y aplicado en una organización, que oscila entre 1 y 5.

e. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos”[13]

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES (INTERNOS – EXTERNOS)			
FACTORES	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**RESULTADOS**
TOTAL			

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se

[13] DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Segunda Edición. Santa Fé de Bogotá – Colombia, 1998. Págs. 78 – 83.

definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

PASO 1

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

MISIÓN

“Es una afirmación que describe el concepto de la organización, la naturaleza de la entidad, la razón para que exista el ente, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La Misión es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la organización que distingue de otras similares.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

LA MISIÓN DESCRIBE

- El concepto de la organización

- La naturaleza de la organización
- La razón para que exista la organización
- La gente a la que le sirve
- Los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

CUALIDADES QUE DEBEN VERIFICARSE EN UN ENUNCIADO DE MISIÓN

- El enunciado es a largo plazo, es sostenible por período de tiempo indefinido.
- Distingue a su organización.
- Especifica algunas fronteras o el alcance.
- Estipula claramente la imagen y/o las interfaces con el cliente/usuario.
- Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones.

PASO 2

DISEÑO DE LA VISIÓN DE FUTURO

VISIÓN

La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de organización quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da la dirección.

ELEMENTOS DE LA VISIÓN

1. Panorama del Futuro, el entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la organización deberá competir.

2. Marco Competitivo, las organizaciones y lugares en que la entidad competirá.

3. Objetivos Fundamentales, definición del rol que la organización adoptará; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.

4. Fuentes de Ventajas Competitivas, las habilidades que la organización desarrolla como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa logrará el éxito.

¿POR QUÉ UNA VISIÓN?

- Permite la toma de decisiones estratégicas, al apuntarse objetivos comunes.
- En la mayoría de los casos, rompe el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las organizaciones.
- Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/organizaciones hacia una meta específica conocida por todos.

DECLARATORIA DE LA VISIÓN

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- Clara y alejada de la ambigüedad.
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse.
- Que incluya aspiraciones que sean realistas.
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización.
- Que esté orientada a las necesidades del usuario.

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización y ser expuesta y conocida por todos quienes participan en ella.

Es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente y colocar en un lugar visible para que todos la vean.

La visión actúa como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión, y animar a los otros a imbricar su visión personal con la de la organización para así poder lograr objetivos comunes que van en bien de la misma." [14]

---

[14] ARMIJOS PEÑALOZA, Eduardo. Planificación Estratégica. Loja – Ecuador, 2007. Págs. 14 – 19.

PASO 3

DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

VALORES CORPORATIVOS

"Son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su nivel organizacional y de su equipo humano, los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez etc. Los valores corporativos son los que diferencian a las organizaciones del resto del mercado competitivo.

BÚSQUEDA DE VALORES

"La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planificación, su filosofía de trabajo, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores del grupo de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la organización y su funcionamiento como sistema social. Es el primer paso formal del modelo de la planeación estratégica y es totalmente diferente a los otros modelos de planeación estratégica"[15]

---

[15] GOODSTEIN, Leonardo; NOLAN, Timothy y PFEIFER, Willan. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw Hill. Interamericana. Bogotá – Colombia, 1998. Pág. 17.

PRINCIPIOS

Los principios estratégicos constituyen la filosofía y el soporte de la cultura organizacional de la entidad, como referencia que inspire y regule la vida de la organización, para que siga operando dentro de la vida establecida como inicio u otro periodo institucional de desafío.

PASO 4

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Técnica de visualización sobre la base de la información recopilada, que explica paulatinamente los elementos del árbol de problemas.

El problema central está representado por el tronco del árbol, *las causas* son las raíces del árbol y *las consecuencias* son las ramas del árbol.

ÁRBOL DE OBJETIVOS POR EJES DE DESARROLLO

Técnica utilizada para la búsqueda de soluciones a los problemas identificados y seleccionados previamente; aprovechando espacios para transmitir conocimientos o ayudar a buscar información sobre las iniciativas exitosas para la solución de problemas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación, la misión aclara el propósito de la organización a la administración.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento, ya sea obtener algo mejor lo que ya se tiene, asimismo representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos tienen especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo, estos deben estar preparados también para aprovechar oportunidades que surjan en el entorno – fuera de la empresa y que aunque no estén contemplados inicialmente en el plan estratégico elaborado por los ejecutivos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificables, Realizables y Flexibles.
- Relacionados y consistentes con misión y visión de futuro.
- Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

ELEMENTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para generar los objetivos es necesario analizar las demandas de los usuarios externos e internos, las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades”[16]

PASO 5

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS

“Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana mejorando las situaciones que no le permiten llegar a concretar lo que se propuso la organización al momento que fue creada, puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Por tal razón las estrategias en planificación es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que

[16] PAREDES, A. Manual de planificación. Bogotá – Colombia. Segunda Edición, 2004. Págs. 65-68

intervienen en él, así como las diferentes situaciones que nos llevan a una realidad más acertada de lo que queremos conocer.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) que nos llevará hacia la nueva situación objetivo deseado”[17]

ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

“La estrategia institucional se refiere al carácter básico y visión de la entidad, determina la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL CARÁCTER E IDENTIDAD DE LA INSTITUCIÓN

1. **Respeto por el individuo,** respeto por la dignidad y los derechos de cada persona en la organización.
2. **Servicio al cliente**, brindar el mejor servicio al asociado que pueda ofrecer cualquier organización en el mundo.
3. **Excelencia**, la convicción de que una organización debe llevar a cabo todas las tareas con el objetivo de lograrlas en forma superior.

[17] RODRIGUEZ, P. Manual de Planificación Estratégica para instituciones universitarias. Bogotá – Colombia. Primera Edición, 1997. Págs. 118-169

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La implantación de la estrategia institucional es un proceso del cual se conoce mucho menos y que sólo recientemente ha atraído la atención de los investigadores.

Comprende las importantes funciones de seleccionar y educar (adoctrinar) a los empleados en cuanto a la visión y los valores de la organización y administrar la organización durante un extenso período en forma tal que sea consistente con dichas creencias y objetos, así mismo permite a sus directivos difundir y lograr una capacitación adecuada en sus miembros”[18]

DIFERENCIAS ENTRE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA				
MISIÓN		**VISIÓN**		**ESTRATEGIA**
Descripción del porque la organización existe		Cristalización de lo que los líderes desean que sea la organización		Plan que explica como generar ventaja competitiva
• Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización. • Describe una realidad duradera. • Útil para entes internos y externos. • Su logro puede ser infinito.	+	• Guía el desarrollo de la estrategia y organización. • Describe una nueva realidad inspiradora. • Se puede lograr dentro de un periodo específico. • Se usa primordialmente al interior de la organización.	⇨	• Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos. • Describe la propuesta de valor seleccionada por la organización. • Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba, error y experiencias.

FUENTE: ARMIJOS PEÑALOZA, Eduardo. Planificación Estratégica. Loja – Ecuador, 2007. Págs. 14 – 19.

[18] HAMERMESH, Richard G. Planeación Estratégica. Editorial LIMUSA. Segunda Edición México, 2000. Págs. 56 – 67.

ACTIVIDADES

"Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse.

Para lograr plantear las actividades dentro de un plan estratégico o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes, revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico"[19]

INDICADORES

"Los indicadores son la base para el monitoreo y evaluación estratégica, es decir es el estándar de cumplimiento que se debe alcanzar y que dice cuánto, para quién y cuándo se debe haber ofrecido o alcanzado algo, ayuda a medir la verdadera naturaleza del trabajo a realizar proporcionando confiabilidad y veracidad.

Los indicadores deben ser: Válidos, Confiables, Pertinentes, Sensibles, Específicos, Oportunos, Eficaces"[20]

---

[19] PAREDES, A. Manual de planificación. Segunda Edición. Bogotá – Colombia, 2004. Págs. 65-68

[20] BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. 1999. Pág. 258.

POLÍTICAS

"Las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan y su formulación será a partir de la misión y los objetivos institucionales. La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos.

Por ello es que las políticas son el conjunto de directrices que definen las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto"[21]

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Identificar asuntos estratégicos potenciales:

- Analizar y Resumir
- Actuar y Dar seguimiento
- Concretar y Mejorar

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

Los supuestos estratégicos a nivel de resultados van desde factores muy concretos, hasta el compromiso de los directivos y condiciones de la

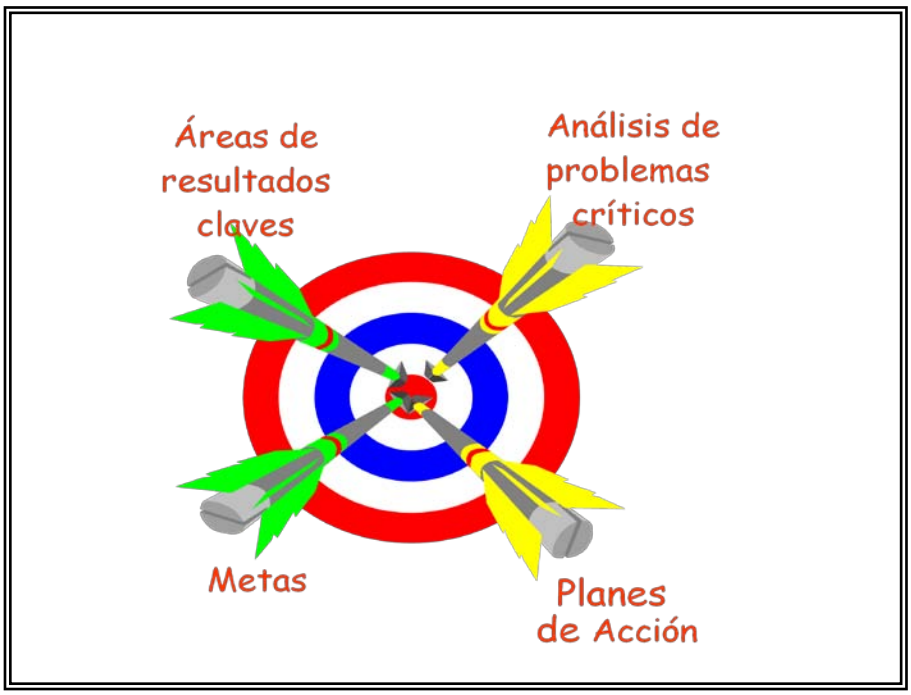
[21] CONESUP. Perfil del Plan Nacional de desarrollo de Universidad y Escuelas Politécnicas. PLANUE. Quito – Ecuador, 2003. Pág. 15.

cobertura de los servicios que deben ser sometidos a cambios así como de los resultados que la organización pretende lograr y desea mantener en bien de la organización e institución..

COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS

PLAN TÁCTICO – OPERATIVO

En él se define con claridad QUÉ se desea, CÓMO y CUÁNDO se realizará y QUIÉN será el encargado. Involucra cuatro elementos primordiales:



LÍNEAS DE ACCIÓN

“Una vez fijados los objetivos estratégicos, se debe forjar un campo para lograrlos. Aquí se entra en el ámbito de las estrategias. Los objetivos son los fines, la estrategia es el medio para alcanzarlos. A estos medios llamamos Líneas de Acción.

En general existen tipos de acciones en las cuales la organización o el grupo estratega deben trabajar arduamente para alcanzar sus objetivos estratégicos:

- Programas
- Proyectos

PROGRAMAS

Son acciones que pueden ser implementadas de inmediato sin exigir grandes inversiones, gestiones y decisiones, sino más bien la voluntad política y la coordinación con la ayuda de todos los involucrados, pueden empezar a ser ejecutadas para cumplirlas en el momento preciso, mientras se continúa con el proceso de elaboración de proyectos y se difunde el Plan Operativo anual POA.

PROYECTOS

Conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutadas por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo específico y resolver un problema identificado en un tiempo determinado. La **gestión de proyectos** es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para satisfacer los requisitos planificados y que deben ser logrados por cada uno de los actores de la organización

PLAN OPERATIVO ANUAL POA

Instrumento de monitoreo y evaluación; el POA es un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección: cada uno sabe exactamente QUIÉN debe hacer QUÉ, CUÁNDO y con QUÉ.

Monitoreo o seguimiento es la verificación del cumplimiento de las actividades planificadas, del uso de los recursos y la introducción de las correcciones necesarias que se derivan de esta constatación.

Evaluación es la verificación del resultado esperado como consecuencia de la acción inmediata y del nivel de satisfacción de la gente a quien estaba dirigida la acción”[22]

---

[22] BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. 1999. Págs. 198 – 215.

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para la realización de la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales:

- Materiales Bibliográficos: Libros Revistas, Textos etc.
- Materiales de Oficina en general.
- Computadoras e impresora.
- Dispositivos de almacenamiento de información.
- Información general de la institución como: Estatutos, Reglamentos, Registro Único de Contribuyentes.

MÉTODOS.

Científico.- Se lo utilizó para conocer la realidad referente a la organización del Sindicato, en cuanto a cómo está cumpliendo sus objetivos institucionales para luego formular la propuesta.

Deductivo.- El Uso de este método permitió determinar la necesidad de contar con instrumentos guías que garanticen una Planificación Estratégica de acuerdo a las necesidades del Sindicato.

Inductivo.- Permitió analizar la información relacionada a la institución, así como determinar las funciones que cumplen los empleados administrativos.

Analítico.- Permitió clasificar y ordenar cada uno de los procesos administrativos y de gestión que actualmente ofrece la institución, para luego identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que nos permitieron puntualizar los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos como base para la estructuración de la planificación estratégica.

Sintético.- Fue utilizado al momento de estructurar el marco teórico y al formular las conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo investigativo.

Estadístico.- Se lo utilizó en la representación gráfica de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Institución.

TÉCNICAS.

Observación.- Esta técnica hizo posible conocer las dependencias de la institución y su situación actual, así mismo ayudó a verificar la documentación facilitada por el Directivo del Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

Entrevista.- Aplicada al Secretario General y Personal Administrativo, permitió obtener datos necesarios sobre el problema objeto de estudio.

PROCEDIMIENTOS

En primer lugar se procedió a la selección y revisión de literatura relacionada a los aspectos más importantes de la planificación estratégica, la misma que ayudó en la fundamentación del problema objeto de estudio, así mismo el proceso de construcción de la Planificación Estratégica, inició con la entrevista al Secretario General del Sindicato para conocer situaciones relevantes de la institución; luego se procedió a la aplicación de la encuesta al personal administrativo que permitió realizar un Diagnóstico de la situación que es la base de la Propuesta, en la que se detallan los procedimientos diseñados para mejorar la gestión administrativa, posteriormente se realiza la selección de las estrategias alternativas que serán la base para el desarrollo del plan táctico operativo que es la ejecución de la planificación estratégica; finalmente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, la Bibliografía utilizada y los respectivos Anexos, como documentación soporte de nuestra investigación.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, inició su vida sindical con la aprobación de su estatuto por parte del ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante acuerdo N-1712 del 9 de septiembre de 1943, con un número de socios fundadores de 48, los mismos que se organizaron con el fin de hacer respetar sus derechos y obligaciones como es:

- Propender por todos los medios la defensa de la clase y de sus derechos como choferes profesionales;
- Trabajar por el mejoramiento profesional, intelectual, moral y cultural de sus asociados;
- Procurar mayor solidaridad y apoyo mutuo entre todos quienes integran la familia sindical;
- Velar por el fiel cumplimiento de las leyes laborales de manera especial las relaciones con el tránsito y el transporte;
- Procurar por todos los medios la sindicalización de los profesionales del volante y al sostenimiento y progreso de la Federación Nacional de Choferes del Ecuador y;
- Organizar cursos de capacitación técnica profesional de acuerdo a las modificaciones en materia de tránsito y transporte terrestre.

Sus actividades son financiadas con recursos propios provenientes de aportes de los socios, de la escuela de capacitación y multas en mínima parte.

Sus actividades están reguladas por la Ley y para cumplir con sus obligaciones tributarias el Servicio de Rentas internas les ha asignado el N- de RUC1190069520001 considerados como sociedad.

En la actualidad cuenta con un número de 4000 sindicalizados aproximadamente los mismos que deben presentar los siguientes requisitos para pertenecer a la institución:

- Ser chofer profesional.
- Someterse al estatuto y reglamento.
- Solicitar su ingreso al consejo de administración.
- Presentar certificado en el cual conste que aprobó el curso de capacitación.
- 2 certificados de conducta.
- Certificado médico y Certificado de tipo de sangre.
- Certificado de estar en goce de los derechos de ciudadanía.
- Documentos personales: Record Policial, C.I, Certificado de votación, matrícula del Vehículo.
- El valor de $240,00 para derecho de matrícula.

Subsidios

- Por incapacidad, para el trabajo de intervención quirúrgica
- Servicio médico
- Atención Odontológica
- Laboratorio clínico
- Farmacia
- Peluquería

Ayudas

- Para útiles escolares y aguinaldos de navidad.

Servicio Social

- Para defensa jurídica y jubilación
- Parte mortuoria, sala de velaciones, funeraria y mausoleo.

Base Legal

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja está regido y regulado por las siguientes leyes:

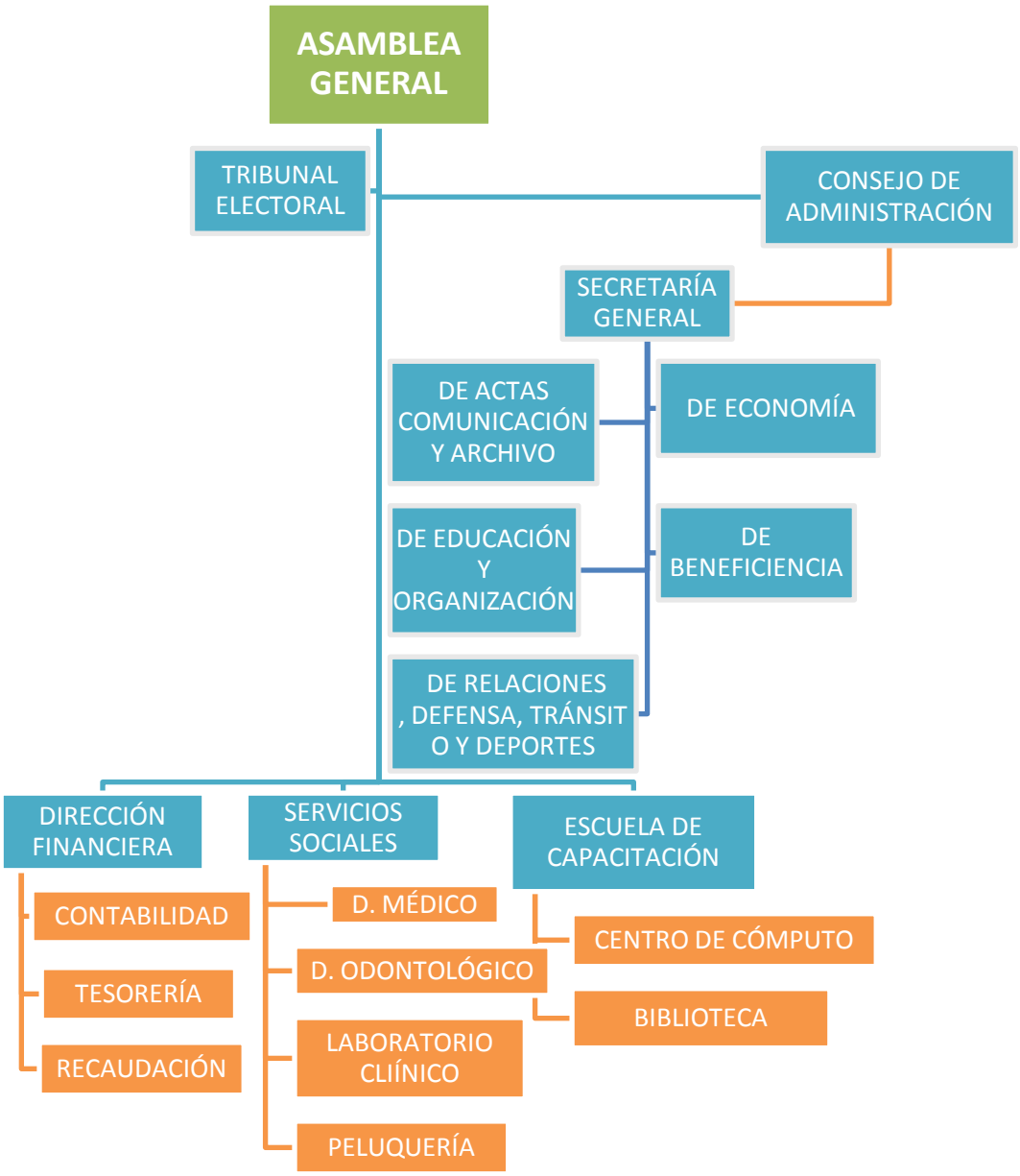
- Constitución política del Ecuador
- Acuerdos ministeriales

- Código de Procedimiento Civil
- Código de trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Defensa de los derechos humanos
- Ley de Régimen tributario interno
- Ley de Tránsito y transporte terrestre
- Estatuto y reglamento interno del Sindicato.

Organización

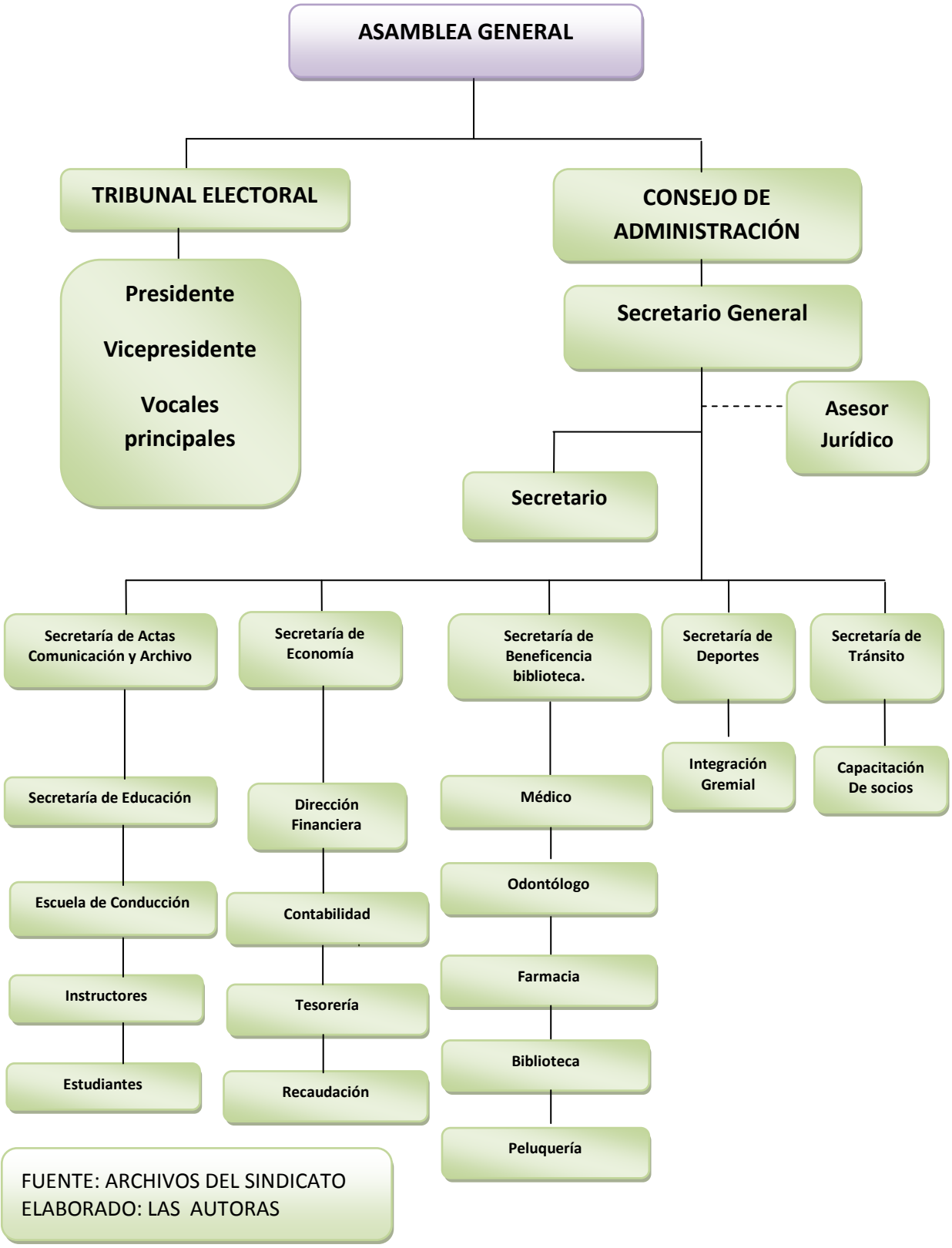
El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, cuenta con la siguiente organización: la Asamblea General que es la máxima autoridad del sindicato, integrada por la mayoría de socios, el Tribunal Electoral, integrada por un presidente, un vicepresidente, 6 vocales principales y 6 vocales suplentes y todos los miembros de la institución en goce de los derechos sindicales y en libre facultad al derecho al voto, el Consejo de Administración, integrado por el Secretario General, Secretario de Actas, Comunicaciones y Archivo, Secretario de Economía, Secretario de Organización y Sindicalismo, Secretario de Beneficencia, Cultura y Biblioteca, Secretario de Relaciones y Deportes, y Secretario de Defensa Tránsito y Vialidad.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LA CIUDAD DE LOJA



FUENTE: ARCHIVOS DEL SINDICATO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LA CIUDAD DE LOJA



FUENTE: ARCHIVOS DEL SINDICATO
ELABORADO: LAS AUTORAS

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Para el cumplimiento de los fines y objetivos propuestos por el Sindicato de Choferes de Loja, el siguiente manual de funciones detallará la naturaleza del trabajo y dignidades que debe cumplir cada directivo y empleado de la institución.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NATURALEZA DEL CARGO

Definir las políticas Institucionales, dirigir y supervisar, en el marco de los objetivos de la institución, procurando su permanente desarrollo en el contexto local.

FUNCIONES

- Elaborar el plan estratégico y el plan operativo anual de la Institución y su correspondiente presupuesto programático en concordancia con Asamblea General.
- Designar a los miembros de los comités y comisiones especiales.
- Fiscalizar las actividades que cumplen las diferentes comisiones y comités en pro de la institución.

- Coordinar el ejercicio de sus funciones con los demás organismos Directivos en el marco de la Ley, así como los Estatutos y Normas Internas.
- Normar y Supervisar la Administración de la Institución mediante la aprobación de Reglamentos, Manuales Instructivos, todos ellos concordantes con las leyes y la normatividad que las comprenda.
- Presentar los informes detallados y actualizados de su gestión, con los respectivos soportes.
- Contratar servicios de Auditoría Externa cuando las circunstancias para el desarrollo de la institución lo requiera.
- Elaborar cuando las circunstancias y exigencias de desarrollo requieran, el Proyecto de Reformas al Estatuto de la Entidad y someter a consideración de la Asamblea General.

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: SECRETARÍA GENERAL

CARGO: SECRETARIO GENERAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificación, organización, dirección, supervisión, evaluación, seguimiento y coordinación de la gestión empresarial y toma de decisiones acertadas en bien de la institución.

REQUISITOS

- Título profesional en Administración de Empresas, Economía o Carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Cursos de Capacitación en: Administración de Recursos Humanos, Logísticos, Financieros, Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Computación, Liderazgo, Toma de decisiones y Servicio al cliente.

FUNCIONES

- Representar legal y extrajudicialmente a la entidad, en todas las instancias, públicas y privadas.
- Responder por la marcha administrativa y financiera del Sindicato.
- Custodiar y ejecutar, si fuera el caso. Las cauciones que se rindan y que hubieren sido fijadas por la Asamblea General; así como, actualizar y responsabilizar la custodia de los bienes de la entidad a los funcionarios que se les ha asignado.
- Organizar, dirigir, controlar y evaluar los subsistemas de administración de recursos humanos, logísticos, financieros, crediticios, servicios generales, documentación, archivo; y, administrativo de bienes,

- Nombrar, remover y sancionar a los empleados del Sindicato, cuyo nombramiento y remoción no sea de competencia de otro estamento de la entidad, contratar el personal de la Institución con apego y observancia del Código del Trabajo y fijar sus remuneraciones.
- Suministrar la información que le soliciten los socios, organismos internos de control y otras instituciones que norman su actividad.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y COORDINACIÓN

Con los Niveles: Directivos, Ejecutivo, Asesor de Apoyo y Operativa a través de sus respectivas.

CARGO: SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NATURALEZA DEL TRABAJO

Apoyar en funciones mecanográficas de tipiado y redacción de informes, administrar el archivo documentario y actas de sesiones y demás documentación importante que le sirva de soporte legal de las actividades que realice el Consejo de Administración y de toda actividad que lleven a cabo los miembros de la entidad, coordinar la agenda de los directivos y atender al público que concurra a pedir información acerca de las actividades que cumplen en cada función.

REQUISITOS

- Facilidad de palabra, deseo de superación, excelentes relaciones interpersonales y buen trato al cliente.
- Título de bachiller en Secretariado, con estudios académicos de nivel superior.
- Curso de Relaciones Humanas.
- Buenos conocimientos mecanográficos y de computación.
- Experiencia de dos años en funciones similares.

FUNCIONES

- Receptar toda la documentación y/o correspondencia que llegue a nombre de la Entidad.
- Hacer las comunicaciones escritas a nivel interno y externo de institución, que disponga la Asamblea General y el Consejo de Administración y despacharlas.
- Atender al público que deseare información del Sindicato, o que deseare una entrevista con el Secretario General para conocer aspectos relacionados con las actividades que se cumplen en la institución.
- Llevar un registro de las actividades que ellos cumplen.
- Mantener el archivo documentación en excelentes condiciones.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable por el sistema de archivo de la empresa y por la confidencia de la información interna del Sindicato.
- Tienen responsabilidad sobre los equipos y mobiliarios que utiliza en el desempeño de sus funciones.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y COORDINACIÓN

Con la Asamblea General y el directivo del Consejo de Administración.

CARGO: ASESOR JURÍDICO

NATURALEZA DEL TRABAJO

Asesorar y defender los intereses de la Institución mediante acciones de carácter jurídico y de acuerdo a la reformas de ley en relación a los sindicatos de choferes.

REQUISITOS

- Título de Doctor en Jurisprudencia o Abogado.
- Cursos de capacitación en materias afines a su función.

- Experiencia de tres años en el ejercicio profesional de preferencia en asuntos legales.
- Experiencia en asuntos laborales y Tributarios.

FUNCIONES

- Asesorar a los Directivos de la institución sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionen con la actividad de la institución, así como procesos licitatorios, concursos de ofertas de precios y selección de firmas.
- Iniciar y asesorar en trámites judiciales y procesales de toda índole en que se vean afectados los intereses de la Entidad a fin de salvaguardarlos.
- Preparar proyectos de acuerdos y resoluciones que requiera el Sindicato para el cumplimiento de sus actividades.
- Redactar contratos, convenios cartas – compromisos, poderes, pagares y otros documentos legales que requiera la Institución.
- Informar sobre la Ley, decretos y más disposiciones que resulten de interés para la entidad.
- Defender en las diferentes situaciones de carácter judicial por las que atraviese la institución.
- Prestar asesoría legal y jurídica a los sindicalizados.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable por la calidad de los estudios y documentos que elabora para la defensa de los intereses del Sindicato y del asesoramiento en materia de adquisiciones y demás decisiones.
- Por las diferentes decisiones legales y jurídicas que tome en beneficio de la institución, así como la asesoría en materia legal que les preste a los miembros de la institución.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y COORDINACIÓN

Con la Asamblea y el Secretario General

CARGO: UNIDAD DE SISTEMAS O CENTRO DE CÓMPUTO

NATURALEZA DEL TRABAJO

Desarrollar los Sistemas Computacionales necesarios y adecuados al desarrollo de las actividades financieras de la Entidad; así mismo la administración e implementación y evaluación de los sistemas computarizados, establecer convenios con entidades facilitadoras de programas contables con el fin de implementarlos en la institución para el mejor manejo de la información contable-financiera.

FUNCIONES

- Planificar las actividades informáticas de la Institución para impartir a los estudiantes del curso de conducción.
- Administrar los Sistemas Computacionales implementados en la institución para lograr su máximo beneficio operacional y administrativo.
- Ejecutar la capacitación a los operadores y usuarios de los equipos de computación.
- Supervisar el funcionamiento y el mantenimiento de los sistemas informáticos.
- Desarrollar programas complementarios para alcanzar mayor beneficio operacional, los mismos que sean de propiedad de la institución.

CARGO: SECRETARIO DE ECONOMÍA

NATURALEZA DEL TRABAJO

Administrar adecuadamente los recursos monetarios del Sindicato; la entrega de los subsidios y ayudas económicas para los sindicalizados, así como la elaboración de información financiera contable oportuna con los respectivos documentos de soporte.

REQUISITOS

- Título profesional en Economía, Administración de Empresas, Contabilidad o Carreras afines.
- Cursos de capacitación en: Finanzas, Administración de Recursos Humanos y Logísticos.
- Toma de Decisiones, Legislación Laboral, Contabilidad, Sistemas de Computación, etc.

FUNCIONES

Participar en la realización y formulación de los Estados Financieros y reportes económicos–financieros, en concordancia a principios contables y normatividad jurídica que la comprende.

- Cuidar que se cumplan con las normas de solvencia y prudencia financiera dispuesta por la Ley de Trabajo y demás Entidades reguladoras.
- Supervisar y controlar adecuadamente los bienes y recursos monetarios de la institución y el cumplimiento de los servicios.
- Deberá presentar el informe de los ingresos y egresos ordinarios o extraordinarios que se efectúen durante el año del ejercicio de sus funciones.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable de la oportunidad, calidad y confiabilidad de los estados financieros y de la administración del Departamento financiero.
- Los desembolsos de efectivo y la buena utilización de los mismos.
- La función exige mantener la adecuada reserva de documentación que maneja para llevar un registro adecuado que permita una búsqueda adecuada, buenas relaciones con los socios y personal de la institución.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y COORDINACIÓN

Con Asamblea General, Secretaría General y Secretario de Economía.

CARGO: CONTADOR GENERAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificación, organización, ejecutar, supervisar, controlar y coordinar el sistema contable del Sindicato.

REQUISITOS

- Titulo a nivel universitario de Contador Público Auditor.
- Cursos de capacitación en Gestión Financiera, Contable y tributaria; así como manejo de Sistemas Computacionales.
- Experiencia profesional de tres años en funciones similares, preferentemente en empresas de servicios.

FUNCIONES

- Participar en la planificación operativa anual de la institución y en la elaboración de la correspondiente programación presupuestaria.
- Llevar y mantener actualizada la contabilidad del Sindicato; así como sus respectivos registros, de acuerdo al sistema determinado por el organismo de control, formular con oportunidad y confiabilidad los Estados Financieros y Reportes Gerenciales.
- Llevar un buen control y manejo financiero; a fin que los fondos sean destinados y administrados con criterio de liquidez, rentabilidad, dispersión y seguridad.
- Organizar y distribuir entre el personal del departamento los sistemas contables y financieros.
- Presentar informes a los Directivos, Ejecutivos y de Control para la respectiva toma de decisiones.

- Realizar las conciliaciones bancarias y llevar en orden cronológico los movimientos de efectivo que vayan ocurriendo.
- Revisar los libros auxiliares y principales y mantener actualizado los registros de todos los bienes de la Entidad
- Efectuar el análisis financiero aplicando los índices respectivos, para la toma de decisiones.
- Realizar los ajustes contables por revalorización de activos fijos, patrimonial, etc.
- Supervisar las actividades del personal de la unidad de Contabilidad, a fin de que los procedimientos y operaciones contables se ejecuten correctamente.
- Legalizar, con su firma, la veracidad de los Estados Financieros y sumillar comprobantes de egreso y transferencias, como constancia de las actividades realizadas.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable por la correcta aplicación del sistema contable y de la confiabilidad de sus resultados.
- Custodiar los valores, papeles fiduciarios y otros documentos de propiedad de la Institución
- Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago para su registro.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y COORDINACIÓN

Con Asamblea General, Secretaría General, Secretario de Economía.

CARGO: TESORERO Y RECAUDADOR

NATURALEZA DEL TRABAJO

Ejecución de actividades técnicas y de apoyo contable.

REQUISITOS

- Bachiller en Contabilidad y nivel académico medio o Licenciada en contabilidad y Auditoría.
- Cursos de capacitación en materia contable, financiera y manejo de equipos computacionales.
- Experiencia de un año en funciones similares

FUNCIONES

- Revisar y registrar contablemente los eventos económicos – financieros que realice la entidad, a través de sus actividades operacionales.

- Codificar las cuentas contables de activo, pasivo, patrimonio y las de ingresos y gastos.
- Llevar los registros principales y auxiliares.
- Revisar el libro Caja – Bancos, realizar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar los comprobantes de egresos de la Entidad para el control contable y bancario permanentemente autorizados.
- Revisar comprobantes de ingreso, egreso y otros documentos contables.
- Verificar y cuadrar las planillas de aportaciones al IESS, del personal de la Institución.
- Calcular los impuestos a que se está afecto, retenciones en la fuente y elaborar sus comprobantes respectivos.
- Elaborar ajustes contables y provisiones que correspondan para la adecuada y razonable presentación de los Estados Financieros.
- Elaborar los comprobantes de provisiones para los beneficios de ley del personal de la Institución.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable por la ejecución de tareas técnicas de contabilidad.
- Fiscaliza el control previo de las diferentes operaciones financieras y por la exactitud de los registros contables.
- Es responsables por la confiabilidad de los documentos que maneja y

los equipos a su cargo.

- Realiza el manejo de efectivo de acuerdo a lo que establece la ley, en el manejo de recursos institucionales.

SERVICIOS SOCIALES

RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y COORDINACIÓN

Con Asamblea General, Secretaria General y Secretario de Economía.

CARGO: MÉDICOS

NATURALEZA DEL TRABAJO

Se encargarán de proporcionar servicios médicos en las especialidades de Psicología, Laboratorio Clínico, Odontología y Medicina General de acuerdo a los horarios de atención establecidos en la entidad.

REQUISITOS

- Ser Médicos o Licenciados en enfermería.
- Tener licencia para ejercer su profesión.
- Experiencia de mínimo cinco años en ejercicio de su profesión

- Gozar de prestigio profesional
- No haber sido sancionado por negligencia médica.
- Cumplir con el perfil requerido

FUNCIONES

- Brindar atención de calidad a los socios
- Asistir periódicamente a seminarios de capacitación de acuerdo a su especialidad.
- Concurrir puntualmente a su trabajo en cumplimiento a los horarios establecidos.
- Mantener la confidencialidad y reserva de información relacionada con los clientes.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y COORDINACIÓN

Con Asamblea General y Secretario General y secretario de Economía.

CARGO: VENTAS/ FARMACIA, PELUQUERÍA

NATURALEZA DEL TRABAJO

Se encargarán de proporcionar servicios de excelente calidad en los horarios establecidos a sus socios.

REQUISITOS

- Ser Médicos o Licenciados en enfermería.
- Tener licencia para ejercer su profesión.
- Experiencia de mínimo cinco años en ejercicio de su profesión.
- Gozar de prestigio profesional.

FUNCIONES

- Brindar atención de calidad a los socios
- Asumir responsabilidad en los casos de negligencia en la prestación de los servicios.
- Asistir periódicamente a seminarios de capacitación de acuerdo a su especialidad.
- Concurrir puntualmente a su trabajo en cumplimiento a los horarios establecidos.
- Garantizar buen trato y atención a los pacientes.
- Mantener la confidencialidad y reserva de información relacionada con los clientes.

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

De las encuestas aplicadas a los empleados del Sindicato Provincial de Choferes de la Ciudad de Loja, se pudo recopilar la siguiente información:

Se puede evidenciar que el Sindicato Provincial de Choferes de la ciudad de Loja no cuenta con una planificación estratégica que oriente sus actividades.

Así mismo se pudo conocer que el personal que labora en la institución cumple con sus actividades, pero les hace falta recibir capacitación acorde a temáticas actualizadas en lo referente a tributación, manejos de paquetes informáticos entre otros temas que son importantes para el buen desarrollo institucional y profesional.

Igualmente se conoció que la entidad no cuenta con un plan de capacitaciones anuales ni de ninguna naturaleza que beneficie a sus empleados y aquello es fundamental para que los mismos presten servicios de calidad con calidez a los sindicalizados.

En cuanto a la misión y visión de la institución nos manifiestan que no están establecidas, ello genera un desconocimiento de lo que la institución es y a donde está orientada su actividad.

Así mismo expresan que sería importante que la institución cuente con una planificación estratégica que oriente sus actividades, para de esta manera contar con una herramienta de gestión que facilite la toma de decisiones de los directivos.

Del mismo modo manifiestan que sería de mucha utilidad contar con un manual de funciones y un organigrama estructural de la institución; ya que ello ayudaría a una mejor organización institucional.

Finalmente nos manifestaron que la entidad no los beneficia con estímulos que incentiven las actividades que realizan.

Igualmente el Sr. Secretario General de la Institución al indagar sobre el mismo tema nos supo manifestar que el Sindicato Provincial de choferes de Loja es un organismo autónomo de servicio a sus sindicalizados sin fines de lucro.

De igual forma se pudo conocer que la institución está en un proceso de mejoramiento ya que luego de aproximadamente 30 años de una administración vitalicia se pretende tomar las riendas y coger el camino correcto para lograr adelantos, mejoramientos y buena organización, ya que por el momento la entidad no cuenta con una misión y visión definidas, asimismo no posee un estructura orgánica específica y cada

departamento cumple con actividades que solo constan en el contrato mas no en un manual de funciones que detalle las verdaderas actividades por departamento y ello genera problemas internos de organización.

Así mismo la institución cuenta con alrededor de 12 departamentos los mismos que se han creado para dar servicios de calidad a sus socios que ha decir de su directivo deben estar en constante mejoría para lograr su objetivo, en cuanto a trato y servicio al cliente, no existe un plan de capacitaciones y las mismas no se han llevado a cabo desde hace aproximadamente 5 años, lo mismo que ha generado que el servicio que prestan los empleados no sea de alta calidad y acorde a las demandas actuales, en cuanto a asesoría profesional los sindicalizados no han recibido ninguna orientación y ello ha formado un desconocimiento en temas que les ayuden a crecer profesionalmente.

En cuanto a la difusión de los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados no se han realizado lo que produce un desconocimiento total de los avances y logros de la gestión administrativa en los socios.

Asimismo el directivo destaca las siguientes debilidades que aquejan a la institución:

- Escasa capacitación.
- Deficiente control.
- Falta de sistemas informáticos adecuados.
- Falta de proyección de imagen corporativa.
- Falta de difusión de servicios y labor administrativa.

En cuanto a fortalezas señala:

- Ayuda mutua entre directivos y socios.
- Buen ambiente de trabajo.
- Buena remuneración a los empleados y estabilidad laboral
- Servicios sociales mejorados.

Por la importancia que tiene en la actualidad saber administrar el Secretario General manifiesta que consideraría de mucha utilidad que la institución cuente con una planificación estratégica como herramienta para garantizar la gestión administrativa y la toma de decisiones oportunas, es por ello que pretende que el presente trabajo de investigación sea de mucha ayuda y utilidad para el buen desarrollo de la entidad y la gestión administrativa.

PROPUESTA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2010-2015.

PRESENTACIÓN

Las exigencias de la sociedad actual busca la calidad en la prestación de servicios, los factores a nivel interno y externo que se presentan cotidianamente se convierten en grandes retos a los que las instituciones en general deben afrontar, ante ello surge una valiosa herramienta de gestión como lo es la Planificación Estratégica, la misma que nos ayuda a organizar y fundamentar las actividades institucionales y trazar los objetivos visión y misión, medibles y alcanzables desarrollando estrategias que garanticen el éxito deseado y el mejoramiento continuo de los servicios y la gestión administrativa.

Es por ello que en la necesidad de ampliar nuestros conocimientos acerca de los factores que inciden en el buen desempeño y desarrollo de las empresas de servicios desarrollamos el presente trabajo que abarca criterios básicos de lo que es Planificar Estratégicamente y así aportar con el progreso institucional de la entidad objeto de nuestro estudio.

La Planificación Estratégica al Sindicato Provincial de Choferes de la ciudad de Loja comprende el análisis de las condiciones del entorno, de los cambios que se dan en él y de las oportunidades que se deben aprovechar en estrecha relación con la misión, visión de futuro, objetivos estratégicos y líneas de acción con programas y proyectos como elementos indispensables a ser integrados en mediano plazo, como condición para la superación de los inconvenientes suscitados en su accionar cotidiano que tienen un origen histórico; todo esto asociado con las estructuras de organización.

OBJETIVO

Ofrecer un modelo de desarrollo y de gestión que permita el normal cumplimiento de las actividades del Sindicato Provincial de Choferes de Loja en el marco de la ética, de los valores morales, de los derechos de los socios y del compromiso institucional con los mismos.

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones actuales necesitan la certeza de responder a un serio compromiso de competitividad y desarrollo social-económico constante. Esta actividad no puede dejarse de lado, es un logro que se consigue a través de la planificación estratégica, estableciéndonos un modelo de

acción que debe contemplar el *querer hacer* (viabilidad político-cultural), *saber hacer* (viabilidad científico-técnica) y *poder hacer* (viabilidad material).

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
ANÁLISIS FODA

INTERNOS / EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	• Liderazgo administrativo • Relación cooperativa entre personal administrativo y socios. • Recursos económicos que permiten la vigencia del Sindicato de Choferes de Loja. • Estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo. • Capacidad para adoptar decisiones. • Perfil adecuado del talento humano. • Prestación de servicios sociales en beneficio de los sindicalizados. • Instalaciones adecuadas. • Amplio compromiso en la formación de choferes profesionales.	• Base legal incompleta y desactualizada (Estatutos, Reglamento Interno) • Limitada publicidad de los servicios y avances de la gestión administrativa. • Débiles niveles de organización y escasa estructura orgánica funcional • Ausencia de planes de capacitación. • Base de datos incompleta y desactualizada de socios. • Inadecuada planificación institucional, en consecuencia la misión y visión no están bien definidas. • Falta de sistemas informáticos y de control que permitan la optimización del trabajo. • Pobre imagen institucional.
OPORTUNIDADES Reconocidos como organización de apoyo social, sin fines de lucro • Ayuda mutua sindicalizados y directivos para el cumplimiento de objetivos. • Mejorar el sistema de comunicación, capacitación e información. • Organización de cursos, seminarios, talleres y foros en área técnicas • Incentivar a todos los conductores a que integren el Sindicato • Aprovechar las relaciones empresariales para promover servicios especializados en contabilidad, finanzas, auditoría, entre otros. • Participar en los planes de estudio y servicios sociales enfocados a competencias laborales.	**ESTRATEGIA FO** • Fortalecer la imagen institucional. • Contar con asesoría jurídica y estructurar un manual de funciones para cada departamento. • Gestión para incrementar otras fuentes de ingresos. • Convenios interinstitucionales para realizar planes de capacitación	**ESTRATEGIA DO** • Elaboración y actualización de los reglamentos y estatutos. • Difusión de los servicios y gestión administrativa a los sindicalizados. • Actualizar la base de datos de los socios • Implementar la página web para el fortalecimiento de las actividades institucionales • Formular programas de capacitación para el personal interno y externo.
AMENAZAS • Sistemas de Información deficientes. • Limitada defensa de la clase • Carencia de integración mayoritaria de socios • Retraso en actividades administrativas. • No existe información contable a disposición de los socios, ello dificulta la comunicación de resultados financieros. • Control de ingreso y salida de personal inadecuados • Sistemas de información no permiten optimizar recursos • Organización estructural deficiente • Desactualización de reglamentos internos y estatutos	**ESTRATEGIA FA** • Exigir el cumplimiento de los derechos y defensa profesional. • Fomentar acciones tendientes hacia una participación activa de los socios • Consecución de recursos económicos, técnicos y administrativos. • Preparar y promocionar propuestas de asesoría y asistencia técnica.	**ESTRATEGIA DA** • Propender la participación activa del Sindicato de Choferes de Loja, en defensa de las nuevas leyes de tránsito. • Actualización inmediata de la base de datos de los sindicalizados. • Conformación del Comité de Educación • Incluir normativa legal para asegurar continuidad en base al Plan Estratégico del Sindicato de Choferes • Participar en la estructuración y actualización del reglamento y estatutos.

Fuente: Sindicato de Choferes de Loja Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Liderazgo administrativo	**0.06**	**3**	**0.18**
Relación cooperativa entre personal administrativo y socios.	**0.05**	**4**	**0.20**
Recursos económicos que permiten la vigencia del Sindicato de Choferes de Loja.	**0.06**	**4**	**0.24**
Estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo.	**0.05**	**4**	**0.20**
Capacidad para adoptar decisiones.	**0.05**	**3**	**0.15**
Perfil adecuado del talento humano	**0.04**	**3**	**0.12**
Prestación de servicios sociales en beneficio de los sindicalizados.	**0.07**	**3**	**0.21**
Instalaciones adecuadas	**0.05**	**3**	**0.15**
Amplio compromiso en la formación de choferes profesionales.	**0.06**	**3**	**0.18**
DEBILIDADES			
Base legal incompleta y desactualizada (Estatutos, Reglamento Interno)	**0.06**	**1**	**0.06**
Limitada publicidad de los servicios y avances de la gestión administrativa.	**0.05**	**2**	**0.10**
Débiles niveles de organización y escasa estructura orgánica funcional.	**0.06**	**1**	**0.06**
Ausencia de planes de capacitación.	**0.08**	**1**	**0.08**
Base de datos incompleta y desactualizada de socios.	**0.06**	**1**	**0.06**
Inadecuada planificación institucional, en consecuencia la misión y visión no están bien definidas.	**0.07**	**2**	**0.14**
Falta de sistemas informáticos y de control que permitan la optimización de los recursos	**0.07**	**1**	**0.07**
Pobre imagen institucional.	**0.06**	**2**	**0.12**
TOTAL	**1,00**		**2.32**

Fuente: Sindicato de Choferes Elaborado: Las Autoras

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

De acuerdo al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas – debilidades), en el cual sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis del presente trabajo; necesarios para optar por un criterio personal sustentado. En este sentido el resultado ponderado es de 2,32 lo que nos indica que la organización se encuentra por debajo del valor equilibrado de 2,50; ello significa que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja en lo referente a su estructura interna mantiene problemas, que deberán ser evaluados para su posterior erradicación e inmediata solución.

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja cuenta con fortalezas especificadas como son: Relación cooperativa entre personal administrativo y socios, recursos económicos que permiten la vigencia del Sindicato de Choferes de Loja; y sobre todo con Estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo, que los hacen profesionales de alta calidad; fortalezas que aún faltan de potenciarlas como base fundamental del mecanismo organizacional. Del mismo modo existen ciertas debilidades internas que tienen que ser superadas mediante prácticas, procedimientos y gestión; como son base legal incompleta y desactualizada (Estatutos, Reglamento Interno)

Limitada publicidad de los servicios y avances de la gestión administrativa, débiles niveles de organización y escasa estructura orgánica funcional, ausencia de planes de capacitación, base de datos incompleta y desactualizada de socios, inadecuada planificación institucional, en consecuencia la misión y visión no están bien definidas así como falta de sistemas informáticos y de control que permitan la optimización del trabajo.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Reconocidos como organización de apoyo social sin fines de lucro.	**0.07**	**3**	**0.21**
Ayuda mutua sindicalizados y directivos para el cumplimiento de objetivos.	**0.05**	**4**	**0.20**
Mejorar el sistema de comunicación, capacitación e información.	**0.06**	**4**	**0.24**
Organización de cursos, seminarios, talleres y foros en área específicas.	**0.06**	**4**	**0.24**
Incentivar a todos los conductores a que integren el Sindicato	**0.06**	**3**	**0.18**
Aprovechar las relaciones empresariales para promover servicios especializados en contabilidad, finanzas, auditoría, entre otros.	**0.06**	**3**	**0.18**
Participar en los planes de estudio y servicios sociales enfocados a competencias laborales.	**0.06**	**3**	**0.18**
AMENAZAS			
Sistemas de Información deficientes.	**0.07**	**1**	**0.07**
Limitada defensa de la clase	**0.06**	**2**	**0.12**
Carencia de integración mayoritaria de socios	**0.06**	**1**	**0.06**
Retraso en actividades administrativas.	**0.05**	**2**	**0.10**
No existe información contable a disposición de los socios, ello dificulta la comunicación de resultados financieros.	**0.07**	**1**	**0.07**
Control de ingreso y salida de personal inadecuados	**0.07**	**1**	**0.07**
Sistemas de información no permiten optimizar recursos	**0.07**	**1**	**0.07**
Organización estructural deficiente	**0.07**	**1**	**0.07**
Actualización de reglamentos internos y estatutos	**0.06**	**1**	**0.06**
TOTAL	**1,00**		**2.12**

Fuente: Sindicato de Choferes **Elaborado por: Las Autoras**

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Establecida la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en la vida institucional del Sindicato de Choferes de Loja; los mismos que fueron objeto de calificación según criterio personal; se obtuvo el resultado ponderado con un peso cuantitativo de 2,12 por debajo del estándar equilibrado que corresponde a 2,50. Situación que muestra que la entidad objeto de estudio mantiene problemas externos que obstaculizan la operatividad gremial y su aporte social como sustento de un desarrollo participativo.

En este sentido, las oportunidades no están siendo aprovechadas adecuadamente por el Sindicato de Choferes de Loja, a fin de que pueda fortalecer su liderazgo en el medio como incidencia nacional al ser reconocida como una organización de apoyo social, sin fines de lucro y en defensa de la clase del volante. Igualmente las amenazas parcialmente aún no han sido evitadas, y estas están vinculadas con sistemas de información deficientes, Control de ingreso y salida de personal inadecuado, Sistemas de información no permiten optimizar recursos y Organización estructural deficiente.

EJES DE DESARROLLO

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja establece para sus próximos cinco años, los siguientes ejes de desarrollo o ámbitos principales en los cuales, se sustenta el Plan Estratégico 2010-2015, que contribuya al impulso de la gestión administrativa y operativa de los directivos del Sindicato.

CAPACITACIÓN

Subtemas

Capacitación profesional, conferencias, seminarios, manejo de paquetes informáticos y en general capacitación para las áreas administrativas en tributación, planificación y gestión estratégica, servicio a los socios y relaciones humanas.

RESPONSABILIDAD HACIA LOS SINDICALIZADOS

Subtemas

Asesoría profesional; para proveer talento humano especializado e idóneo en el área de conducción con profesionales de calidad, que contribuyan

con el desarrollo local; solidaridad y ayuda mutua a todos los sindicalizados, y prestación de servicios de calidad.

FOMENTO DE IMAGEN INSTITUCIONAL

Subtemas

Difusión de los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados, los avances y logros de la gestión administrativa así como el mejoramiento y reestructuración de las diferentes áreas.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Visión

El Sindicato Provincial de Choferes, será una institución sólida, confiable y eficiente, de servicio a sus sindicalizados, sustentada sobre principios morales, éticos y jurídicos, dotada de una educación permanente, tecnología moderna, y estructura adecuada; recurso humano calificado y comprometido con los intereses de sus socios, que contribuya a mejorar los niveles de administración.

Misión

Brindar servicios sociales con calidad y ética, para mejorar la vida de sus sindicalizados respetando la dignidad humana, innovando permanentemente su ámbito de gestión, para que todos sus socios puedan convivir en paz cumpliendo sus obligaciones y ejerciendo con libertad sus derechos.

VALORES

- **Verdad**

La verdad hace la vida. Se debe mantener, ante todo: la verdad en las acciones, la verdad en el trabajo, la verdad en la información que se presenta, porque la verdad es el vínculo que acerca a los socios, al personal que nos presta su apoyo y a la sociedad en general.

- **Integridad**

Integridad es probidad, es rectitud, es honestidad y respeto. Se debe ser íntegro y leal para obtener de la sociedad, la confianza y la credibilidad, indispensables para el sustento de las relaciones personales, profesionales etc. La integridad va de la mano con la ética personal y profesional. La integridad es la congruencia de los valores con las prácticas de la organización.

- **Responsabilidad**

Ser responsables es tener la capacidad de reconocer el alcance de las acciones y de sus consecuencias, y de responder por ellas. En una organización, la responsabilidad es factor sustantivo para el alcance del

éxito. Se debe ser responsable y disciplinado en todas las acciones que desarrolla la institución y en el impacto que, pueden causar, no sólo a los asociados, personal, etc. sino a toda nuestra sociedad.

- **Compromiso**

El compromiso comprende mantener una actitud de apertura para escuchar las críticas y sugerencias recibidas de los sindicalizados, personal y comunidad en general, y de actuar en consecuencia. Comprometerse es obligarse, con libertad, a actuar, a responder, a cooperar, a ser responsable. Es en resumen dar lo mejor de sí mismo a todos aquellos que se relacionan con la entidad a la que se deben.

PRINCIPIOS

- **Jurídico**

Respeto y aplicación de las normas vigentes, a nivel nacional y local; la garantía de cumplir con los derechos ciudadanos, se constituyen de aquellos principios específicos que, desde una cosmovisión dada, fundamentan a un orden jurídico. Es decir, se constituyen de aquellas proposiciones más abstractas que dan fundamento al Derecho.

- **Equidad**

Creación de condiciones adecuadas para que los choferes profesionales del país, sin discriminación alguna, tengan acceso a servicios, beneficios, información y capacitación ofertados por el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, a través de las diferentes comisiones internas.

- **Calidad**

Creación de condiciones adecuadas en la entidad, con el objetivo de que los socios reciban servicios de calidad.

- **Eficiencia**

Establecimiento de un modelo que garantice la utilización óptima de los recursos - humanos, materiales y financieros, en beneficio de los sindicalizados y de la sociedad en general.

- **Rendición de cuentas**

Necesidad de que todos los directivos de la institución rindan cuentas a la sociedad sobre su gestión y calidad de desarrollo institucional; para garantizar la generación de información a través de la implementación de mecanismos idóneos para su efecto.

- **Mejoramiento y capacitación continua**

Lucha por alcanzar la excelencia en todo lo que se hace, a través de la capacitación continua a los directivos y personal administrativo para ofrecer servicios de calidad con calidez a los sindicalizados y sociedad en general que reciben los servicios de la institución.

Políticas Institucionales

- Sindicato Provincial de Choferes de Loja al servicio de sus socios
- Motivación y satisfacción laboral de sus empleados para mejorar su desempeño
- Cambio de reglamentos internos y actualización de los estatutos para atender las demandas de los sindicalizados.
- Formación y capacitación integral constante para todos los directivos y empleados de la institución.
- Gestión institucional sin influencias políticas o religiosas; sin discrimen.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CAPACITACIÓN

Capacitar al personal administrativo y empleados, a través de conferencias, seminarios, manejo de paquetes informáticos y en general capacitación para las áreas administrativas en tributación, planificación y gestión estratégica, servicio a los socios y relaciones humanas.

RESPONSABILIDAD HACIA LOS SINDICALIZADOS

Fortalecer la ayuda mutua, a través del respaldo y defensa de los derechos de los socios en situaciones críticas, correcta administración de los recursos de los asociados y comunicación e información de los resultados económicos-financieros al término de cada periodo.

FOMENTO DE IMAGEN INSTITUCIONAL

Difundir los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados, así como los avances y logros de la gestión administrativa a través del mejoramiento y reestructuración de las diferentes áreas de servicios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
1. Capacitar al personal administrativo y empleados, a través de conferencias, seminarios, manejo de paquetes informáticos y en general capacitación para las áreas administrativas en tributación, planificación y gestión estratégica, servicio a los socios y relaciones humanas.	1.1 Fomentar y difundir la actualización y capacitación de empleados y directivos mediante la programación de cursos, acordes a las necesidades. 1.2 Conservar un registro histórico de cursos impartidos en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, con el fin de actualizar y saber que temáticas han sido abordadas y cuales se deben promover.
2 Fortalecer la ayuda mutua, a través del respaldo y defensa de los derechos de los socios en situaciones críticas, correcta administración de los recursos de los asociados y comunicación e información de los resultados económicos-financieros al término de cada periodo.	2.1 Mejorar los servicios, ayudas y subsidios que brinda la entidad a sus sindicalizados. 2.2 Mantener un registro contable adecuado y oportuno de los movimientos económicos.
3 Difundir los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados, así como los avances y logros de la gestión administrativa a través del mejoramiento y reestructuración de las diferentes áreas de servicios.	3.1 Difundir los servicios sociales que presta el sindicato. 3.2 Informar a los socios sobre los logros conseguidos y los movimientos económicos realizados por la actual administración. 3.3 Mejorar las instalaciones de cada área de servicio, que permita espacios adecuados para acoger a los socios.

Fuente: Sindicato de Choferes Elaborado: Las Autoras

ESTRATÉGIAS

Para cumplir con los objetivos, a continuación se presentan las estrategias como resultado del análisis organizacional que fue objeto el Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
1.1 Fomentar y difundir la actualización y capacitación de empleados y directivos mediante la programación de cursos, acordes a las necesidades.	1.1.1 Establecer alianzas con instituciones capacitadoras para fortalecer los conocimientos de los directivos y empleados. 1.1.2 Dar facilidades para que el personal del área financiera asista a las capacitaciones que ofrece el Servicio de Rentas Internas. 1.1.3 Armar un plan de capacitación para el Área de Servicios con los que cuenta la institución en forma anual.
1.2 Conservar un registro histórico decursos impartidos en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, con el fin de actualizar y saber que temáticas han sido abordadas y cuáles se deben emprender.	1.2.1 Establecer un formato de constancia estándar para los eventos en forma computarizada. 1.2.2 Diseñar un formato de evaluación de los eventos, para que se aplique al término de cada evento. 1.2.3 Solicitar los datos personales de los participantes de cada uno de los eventos de realizados.

2.1 Mejorar los servicios, ayudas y subsidios que brinda la entidad a sus sindicalizados.	2.1.1 Establecer horarios que cubran las necesidades del socio, facilitando el acceso a los mismos. 2.1.2 Definir el tiempo en que se otorgaran ayudas a los sindicalizados a fin de que estas sean significativas. 2.1.3 Elaborar un buzón de comentarios y sugerencias para que los usuarios de la entidad opinen acerca de los servicios que reciben.
2.2 Mantener un registro contable adecuado y oportuno de los movimientos económicos.	2.2.1 Adquirir e instalar programas contables computarizados. 2.2.2 Capacitar a los empleados del Área Financiera en el manejo de paquetes informáticos a fin de ofrecer información oportuna.
3.1 Difusión de los servicios sociales que presta el sindicato.	3.1.1 Difusión a través de pautas publicitarias, trípticos y hojas volantes. 3.1.2 Mediante las técnicas de información y comunicación vía internet o mensajes de texto en telefonía móvil.
3.2 Informar a los socios sobre los logros conseguidos y los movimientos económicos realizados por la actual administración.	3.2.1 Generar espacios en las Asambleas tanto ordinarias como extraordinarias para comunicar a los socios sobre la gestión realizada. 3.2.2 Información de los movimientos económicos que se han generado en el ejercicio económico.

3.3 Mejorar las instalaciones de cada área de servicio, que permita espacios adecuados para acoger a los socios.	3.3.1 Gestionar ingresos que le permitan adquirir equipos actualizados para el servicio odontológico, servicio médico y de peluquería. 3.3.2 Realizar actividades de autogestión para generar recursos que le permitan implementar los equipos y mobiliario para las diferentes áreas.

Fuente: Sindicato Provincial de Choferes **Elaborado: Las Autoras**

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Capacitar al personal administrativo y empleados, a través de conferencias, seminarios, manejo de paquetes informáticos y en general capacitación para las áreas administrativas en tributación, planificación y gestión estratégica, servicio a los socios y relaciones humanas.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1:	Fomentar y difundir la actualización y capacitación de empleados y directivos mediante la programación de cursos, acordes a las necesidades.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.1.1 Establecer alianzas con instituciones capacitadoras para fortalecer los conocimientos de los directivos y empleados	Secretario General Secretaria de educación	• Determinar las temáticas de capacitación para las diferentes áreas. • Elaborar, ejecutar y evaluar un Plan de Capacidades anuales que responda a las necesidades de los administrativos y empleados	Número de temáticas planificadas Temáticas realmente ejecutadas
1.1.2 Dar facilidades para que el personal del área financiera asista a las capacitaciones que ofrece el Servicio de Rentas Internas.	Secretario General	• Conceder permiso para que los empleados del área financiera asista a las diferentes capacitaciones. • Contar con servicio de internet para que los empleados estén al tanto de las capacitaciones que ofrece el Servicio de Rentas Internas.	Número de capacitaciones ofrecidas por el SRI Capacitaciones realmente asistidas por los empleados.
1.1.3 Armar un plan de capacitación para el Área de Servicios con los que cuenta la institución en forma anual.	Secretario General Secretario de Educación	• Desarrollar e impartir, seminarios y talleres en las diferentes áreas. • Evaluar cómo ha influido las temáticas abordadas en el desempeño de las actividades de cada empleado.	Número de capacitaciones planificadas Capacitaciones realmente ejecutadas

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Capacitar al personal administrativo y empleados, a través de conferencias, seminarios, manejo de paquetes informáticos y en general capacitación para las áreas administrativas en tributación, planificación y gestión estratégica, servicio a los socios y relaciones humanas.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2:	Conservar un registro histórico de cursos impartidos en el Sindicato de Choferes de Loja, con el fin de actualizar y saber que temáticas han sido abordadas y cuáles se deben emprender.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.2.1 Establecer un formato de constancia estándar para los eventos en forma computarizada.	Secretaria de Educación	• Estructurar un registro para las Capacitaciones en horarios, y asistencias. • Diseñar registros individuales con los datos personales de los capacitadores.	Número de registros creados. Número total de registros
1.2.2 Diseñar un formato de evaluación de los eventos, para que se aplique al término de cada capacitación.	Secretaria de Educación	• Considerar para la estructura del formato de evaluación del evento académico al menos los siguientes componentes: Organización y logística del evento : Exposición y claridad del capacitador, Material didáctico y expositivo y calificación general del evento.	Número de evaluaciones diseñadas. Número total de evaluaciones aplicadas
1.2.3 Solicitar los datos personales de los participantes que asisten a cada evento realizado.	Secretaria de Educación	• Actualización de la base de datos del Personal del Sindicato. • Mantener un registro de los datos y cursos recibidos por cada uno de los participantes	Número de datos Solicitados. Total de datos obtenidos

Fuente: Sindicato de Choferes **Elaborado: Las Autoras**

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2	Fortalecer la ayuda mutua, a través del respaldo y defensa de los derechos de los socios en situaciones críticas, correcta administración de los recursos de los asociados y comunicación e información de los resultados económicos-financieros al término de cada periodo.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1	Mejorar los servicios, ayudas y subsidios que brinda la entidad a sus sindicalizados.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.1.1 Establecer horarios de los servicios que cubran las necesidades del socio, facilitando el acceso a los mismos.	Secretaria General Secretaria de Organización	• Extender los horarios de atención médica y odontológica. • Establecer un mecanismo de control para que cada departamento cubra con el horario de atención a los socios.	Número de horas establecidas / Número total de horas cumplidas
2.1.2 Definir el tiempo en que se otorgaran ayudas a los sindicalizados a fin de que estas sean significativas.	Secretaria General Secretaria de Organización	• Difundir el tiempo en que los sindicalizados recibirán ayudas como: bonos navideños, bonos escolares entre otros.	Número de ayudas establecidas / Número total de ayudas otorgadas
2.1.3 Elaborar un buzón de comentarios y sugerencias para que los usuarios de la entidad opinen acerca de los servicios que reciben.	Secretaria General Secretaria de Organización	• Definir un espacio para colocar el buzón de comentarios y sugerencias en un lugar visible.	Número de comentarios y sugerencias recibidos / Número total de comentarios y sugerencias acogidos

Fuente: Sindicato de Choferes **Elaborado: Las Autoras**

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Fortalecer la ayuda mutua, a través del respaldo y defensa de los derechos de los socios en situaciones críticas, correcta administración de los recursos de los asociados y comunicación e información de los resultados económicos-financieros al término de cada periodo.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.2	Mantener un registro contable adecuado y oportuno de los movimientos económicos.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.2.1 Adquirir e instalar programas contables computarizados.	Asamblea General Secretario General del Sindicato Secretario de Economía	• Adquirir e instalar equipos computarizados necesarios para cada departamento. • Comprar un programa contable para el área financiera.	Número de adquisiciones de equipos computarizados. Número de equipos existentes
2.2.2 Capacitar a los empleados del Área Financiera en el manejo de paquetes informáticos a fin de ofrecer información oportuna	Secretario de Educación	• Aplicar los conocimientos adquiridos en el manejo de programas contables. • Obtener información oportuna para dar a conocer a los socios la situación económica.	Número de Capacitaciones establecidas Número total de capacitaciones cumplidas

Fuente: Sindicato de Choferes **Elaborado: Las Autoras**

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Difundir los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados, así como los avances y logros de la gestión administrativa a través del mejoramiento y reestructuración de las diferentes áreas de servicios.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.1:	Difusión de los servicios sociales que presta el sindicato.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.1.1 Difusión a través de pautas publicitarias, trípticos y hojas volantes.	Secretario General del Sindicato Secretaria de comunicación	• Mantener convenios con diferentes medios de comunicación e imprentas para realizar pautas publicitarias y adquirir trípticos y hojas volantes.	Numero de difusiones planificadas. Difusiones realmente ejecutadas
3.1.2 Mediante las técnicas de información y comunicación vía internet o mensajes de texto en telefonía móvil.	Secretario General del Sindicato Secretario de Comunicación	• Contratar servicios de Internet aprovechar la tecnología actual y enviar mensajes importantes a través de estos medios.	Número de medios contratados Total de medios utilizados

Fuente: Sindicato de Choferes **Elaborado: Las Autoras**

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Difundir los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados, así como los avances y logros de la gestión administrativa a través del mejoramiento y reestructuración de las diferentes áreas de servicios.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.2:	Informar a los socios sobre los logros conseguidos a través de la gestión administrativa.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.2.1 Generar espacios en las asambleas tanto ordinarias como extraordinarias para comunicar a los socios sobre la gestión realizada.	Secretario General Directorio	• En las asambleas generales ordinarias celebradas 2 veces en el año y en las asambleas extraordinarias generar un espacio para informar a los socios sobre la gestión y logros que ha obtenido la administración.	Número de espacios creados para informar a los socios. Total de espacios utilizados
3.2.2 Información de los movimientos económicos que se han generado en el ejercicio económico	Asamblea General Secretario General	• Establecer en el año un espacio para informar a los socios los movimientos de efectivo que se han realizado por la administración.	Informes anuales establecidos Total de informes realizados.

Fuente: Sindicato de Choferes **Elaborado: Las Autoras**

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Difundir los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados, así como los avances y logros de la gestión administrativa a través del mejoramiento y reestructuración de las diferentes áreas de servicios.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.3	Mejorar las instalaciones de cada área de servicio, que permita espacios adecuados para acoger a los socios.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.3.1 Gestionar ingresos que le permitan adquirir equipos Actualizados para el servicio odontológico, servicio médico y de peluquería.	Asamblea General Secretario General	• Solicitar a los socios del sindicato una cuota extraordinaria la misma que se invertirá en adquirir los diferentes equipos que se requieren.	Número de cuotas establecidas Total de cuotas aportadas
3.3.2 Realizar actividades de autogestión para generar recursos que le permitan implementar los equipos y mobiliario para las diferentes áreas.	Asamblea General Secretario General	• En una asamblea general de socios proponer que se realicen actividades de autogestión para adquirir maquinaria y equipo para los departamentos de servicios.	Numero de Actividades de autogestión planificadas. Actividades realmente realizadas

Fuente: Sindicato de Choferes **Elaborado: Las Autoras**

POLÍTICAS

Las políticas son reglas o normas básicas que se aplican para implementación de las actividades necesarias para la ejecución del Plan Estratégico del Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

- Trabajo participativo y concertado entre el Directorio y todos los socios activos del Sindicato Provincial de Choferes de Loja.
- Respeto y fomento de los valores y principios que orienten el accionar de los empleados y administrativos de la entidad.
- Accionar del Sindicato Provincial de Choferes con transparencia, honestidad y solidaridad.
- Desarrollo y coordinación interinstitucional para fortalecer las acciones del Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El aseguramiento del cumplimiento del Plan Estratégico depende de que se garanticen ciertas condiciones y factores críticos de éxito, a saber:

Compromiso del Directorio del Sindicato Provincial de Choferes de Loja en la ejecución y el seguimiento del plan, especialmente en la aprobación

y la ejecución del mismo, delegando estrategias y monitoreando al menos trimestralmente sus resultados.

Asignación de recursos humanos, materiales y financieros a las estrategias. Esto incluye personal o equipos por estrategia que presenten planes, reportes y resultados según la periodicidad que defina el Directorio.

Los reglamentos deben permitir la continuidad a las comisiones, para ejecutar las estrategias. Algunos equipos de trabajo tienden a existir por el mismo periodo que el Directorio ejerza. Esto debería ser modificado de forma que los equipos que requieran desarrollar planes a cuatro a cinco años sin tener que rotar.

Conformación de equipos de trabajo comprometidos por estrategia. Quienes integren los equipos de cada iniciativa estratégica deben ser personas de planta o socios que tengan la oportunidad y deseo de cooperar.

Capacidad de negociación de reformas a las leyes. Algunas estrategias van a depender de la capacidad de negociación que muestre el Sindicato, en los medios legislativos.

Estrategia de comunicación del plan, dentro y fuera del Sindicato. Dar a conocer el Plan Estratégico va a ser clave para que los empleados y Directivos se comprometan con las iniciativas estratégicas.

Mecanismos de retroalimentación y monitoreo, una de las mayores características de planes exitosos se debe al continuo seguimiento que se le dé a los mismos.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

La ejecución de toda estrategia siempre tiene un componente de supuestos, en los cuales se basa su propuesta. Se consideran a continuación algunos de estos:

- Va a existir un compromiso real del Directorio, Comisiones Internas, Asamblea General de Socios y empleados en general en llevar a cabo los objetivos estratégicos planteados, conjuntamente con las iniciativas estratégicas.

- Habrá una influencia lo suficientemente convincente del Sindicato tanto en los grupos de interés, como los agremiados que les permita no solo más impacto sino mayor incidencia y proyección de los servicios que ellos prestan.

- Se impulsará un diálogo abierto sobre el tema Servicio al Público a nivel local, a fin de promover un consenso de todas las partes interesadas sobre el mencionado tema.

- La rotación del personal clave será baja, de tal forma que la estabilidad laboral no se convierta un obstáculo a los procesos organizacionales.

- Existirá un compromiso de continuidad por parte de las comisiones y se les va a dar la figura necesaria para continuar más allá de los periodos actualmente permitidos.

- El Sindicato va a tener un liderazgo de cambio consistente y constante para llevar adelante el Plan Estratégico propuesto.

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
CAPACITACIÓN	• Capacitación general para las áreas administrativas	**1.** Capacitación para el personal del área administrativa del Sindicato Provincial de Choferes de Loja
RESPONSABILIDAD HACIA LOS SINDICALIZADOS	• Asesoría profesional para proveer talento humano capacitado e idóneo	**2.** Mejoramiento del área de servicios médicos
FOMENTO DE IMAGEN INSTITUCIONAL	• Difusión de los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados	**3.** Promoción gremial a nivel local

PLAN OPERATIVO ANUAL, POA, PARA EL PERÍODO: 2011

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	**1.** Sistema de Capacitación para el Área Administrativa del Sindicato Provincial de Choferes de Loja	Presupuesto Y Recursos Institucionales	24 meses	• Secretario General y personal administrativo. • Secretario de Economía • Secretario de Educación y Organización.
RESPONSABILIDAD HACIA LOS SINDICALIZADOS	**1.** Prestación de servicios de calidad y ayuda institucional oportuna	Recursos de la institución con apoyo de los empleados y personal que labora en la entidad.	24 meses	• Secretario General. • Directorio del Sindicato. • Secretario de Comunicación. • Secretario de Educación y organización
FOMENTO DE IMAGEN CORPORATIVA	**1.** Difusión de los servicios a la colectividad	Recursos, presupuesto y gestión	12 meses	• Secretario General • Asamblea General. • Secretario de Organización

PROYECTO:

CAPACITACIÓN AL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA

1. INTRODUCCIÓN

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja presenta problemas en la prestación de servicios a los usuarios, ya que los empleados no han recibido capacitaciones aproximadamente hace 5 años, consecuentemente la falta de estímulos a los mismos genera que las labores no se desempeñen de la mejor manera, esta situación repercute al momento de brindar los servicios sociales, haciéndose necesario e importante que los empleados y directivos reciban capacitaciones de acuerdo a su área laboral para con ello mejorar estas falencias.

Luego de aplicadas las encuestas para la elaboración de la presente planificación al Sindicato se ha detectado que los empleados requieren ser capacitados constantemente, para su mejor desenvolvimiento institucional ya que en la actualidad no cuentan con un plan de capacitaciones establecido, así mismo el secretario general nos manifestó que es de vital importancia que la institución capacite al personal administrativo.

2. PROBLEMATIZACIÓN

Al realizar el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) y del resultado de las encuestas aplicadas se determina que

no se cumplen planes de capacitación considerados como parte importante en el desempeño de los empleados, ello se ha corroborado en las encuestas aplicadas al personal en las cuales nos manifiestan que desde hace aproximadamente 5 años, no se han efectuado cursos, seminarios, talleres u otros, que incrementen los conocimientos de los empleados, lo mismo que ha generado que los servicios no se presten acorde a las necesidades actuales y exigencias tecnológicas y ello se evidencia en la falta de prestación de servicios de calidad con calidez que reciben los sindicalizados.

Por lo antes expuesto se ha determinado la necesidad de coordinar acciones encaminadas a la capacitación del personal administrativo, así como a incentivar sus actividades, considerándose necesario establecer alianzas con entidades capacitadoras para mejorar la calidad de los servicios que presta el sindicato. Dicha capacitación se centrará en la atención al cliente.

3. JUSTIFICACIÓN

El avance tecnológico, los factores sociales y el impacto económico que se evidencia en el diario vivir, son factores determinantes para que las instituciones públicas y privadas, exijan al recurso humano a mantenerse actualizado y con conocimientos sólidos en las diferentes áreas que se

desempeñan y así poder enfrentar retos laborales, por ello se pretende que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja emplee el plan de capacitación que se propone a continuación a fin de mejorar los servicios que brinda la institución.

4. OBJETIVOS

- Generar espacios de capacitación vinculados a elevar el nivel intelectual, técnico y operativo del personal que labora en el Sindicato.
- Incidir en la prestación de servicios de calidad como pauta para el fortalecimiento institucional.
- Realizar los acuerdos necesarios con organizaciones capacitadoras para la viabilización de este proyecto.

5. RESULTADOS ESPERADOS

La capacitación se la realizará en base a seminarios, talleres, cursos de capacitación, conferencias, entre otros para lograr resultados óptimos. Se lo aplicará al Área Administrativa en donde se coordinará acciones para desarrollar temáticas como: Servicio al cliente, Relaciones Humanas, Tributación y Finanzas, Planificación Estratégica y Gestión Administrativa. Se iniciará con una evaluación general del desempeño de funciones a todo el personal involucrado.

Se desarrollará un plan de incentivos, en el que se reconocerá el grado de capacitación de cada empleado, sus títulos académicos, etc. lo cual permitirá un mejor desenvolvimiento profesional, el incremento de sus salarios y la posibilidad de ascender en base a su profesionalización.

6. IMPACTOS

El cumplimiento de este proyecto de capacitación, se lo realizará en base a un cronograma de trabajo preestablecido en donde la evaluación se la ejecutará en función al desarrollo de lo planificado, debiendo determinarse cuantitativamente y cualitativamente lo logrado, a fin de verificar el avance de la programación y determinar lo que no se alcanzó.

7. PRESUPUESTO

RECURSOS ECONÓMICOS

Para el desarrollo del proyecto planteado se tomará el valor de ($ 2500), que son el producto de recursos propios del Sindicato.

PRESUPUESTO

DETALLE	CURSOS				TOTAL
	Servicio al Cliente	Relaciones Humanas	Tributación y Finanzas	Planificación Estratégica y Gestión Administrativa	
Instructor 40 h x $ 10,00	$ 400,00		$ 400,00		$ 800,00
Instructor 40 h x $ 10,00		$ 400,00			$ 400,00
Instructor 50 h x $ 10,00				$ 500,00	$ 500,00
Material Didáctico					
Tizas liquidas 15 x $1,00	$ 15,00	$ 15,00	$ 15,00	$ 15,00	$ 60,00
Carpetas 20 x $ 0,25	5,00	5,00	5,00	5,00	20,00
Papel Bond 50 x $0,10	5,00	5,00	5,00	5,00	20,00
Esferográficos 20 x 0,50	10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
Otros Materiales	20,00	20,00	20,00	20,00	80,00
Logística					
Coffee Break	$ 20,00	$ 20,00	$ 20,00	$ 20,00	$ 80,00
Imprevistos y otros	$125, 00	$ 125,00	$ 125,00	$125,00	$ 500,00
TOTAL					**$ 2500**

Nota: Presupuesto para 17 empleados administrativos que laboran en el Sindicato

RECURSOS HUMANOS

Como recurso humano se considerará a 17 personas entre directivos, y empleados del Área administrativa que serán capacitados en las diferentes temáticas.

Durante el proceso de capacitación se contará con instructores calificados en las diferentes áreas. Las posibles instituciones que nos pueden facilitar sus capacitadores son:

- Colegio de Ingenieros Comerciales y Administradores de Loja (CICAL) en las temáticas de Servicio al Cliente, Relaciones Humanas, Planificación Estratégica y Gestión Administrativa.
- Capacitadores del Servicio de Rentas Internas para las temáticas de Tributación.
- Profesionales del Colegio de Contadores y Economistas para que realicen capacitaciones en lo que se refiere a finanzas.

RECURSOS MATERIALES

Corresponde al material detallado como: material didáctico en el cuadro de presupuesto.

SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA

Cronograma de Actividades de Capacitación

ACTIVIDADES	FECHA	DIRIGIDO A	DURACION	ASISTENTES
Servicio al Cliente	03-01-2011	Directivos y empleados administrativos	40 horas	17 personas
Relaciones Humanas	07-03-2011	Directivos y empleados administrativos	40 horas	17 personas
Tributación y Finanzas	05-07-2011	Directivos y empleados administrativos	40 horas	17 personas
Planificación Estratégica y Gestión Administrativa	07-11-2011	Directivos y empleados administrativos	50 horas	17 personas

Nota: El cronograma de actividades debe ser tomado en cuenta para todos los años.

SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA

Cronograma de Actividades de Capacitación

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Servicio al Cliente												
Relaciones Humanas												
Tributación y Finanzas												
Planificación Estratégica y Gestión Administrativa												

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Por lo antes expuesto en el planteamiento y desarrollo del presente trabajo de investigación se formulan las siguientes conclusiones:

- El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, desde su creación en el año de 1943 no cuenta con una planificación estratégica que oriente sus actividades y que le permita un mejoramiento e innovación en la prestación de servicios y en la gestión de sus administrativos para mejorar su desarrollo institucional.

- Su fin específico está encaminado a formar choferes profesionales con visión de servicio humanista y a prestar servicios: médicos, odontológicos, de laboratorio clínico, entre otros a precios cómodos y de alta calidad para los sindicalizados y sus familias.

- La falta de capacitación del personal que labora en el sindicato se ha dejado de lado y no se lo realiza con frecuencia debido a la falta de gestión de sus directivos, ello genera que no se cumpla con un fin específico de la institución que prestar servicios de calidad con calidez a sus usuarios.

- No existe la promoción de los servicios sociales que presta el Sindicato por ningún medio de comunicación.

- Los objetivos planteados en el proyecto se cumplieron ya que se elaboro la planificación estratégica para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja en el periodo 2010-2015, asimismo se deja planteado el proyecto de capacitación a los empleados del área administrativa de la misma entidad como parte de nuestro trabajo.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

Luego de culminado el presente trabajo investigativo se pueden plantear las siguientes recomendaciones:

- El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, deberá considerar la Planificación Estratégica propuesta para su fortalecimiento institucional, la misma que le permitirá orientar sus actividades y contribuirá en el mejoramiento e innovación de la prestación de servicios y en la gestión de sus administrativos para mejorar su desarrollo institucional.

- Que continúe manteniendo el fin por el que fue creado, encaminado a mejorar la calidad de profesionales del volante y a la prestación de servicios a bajos costos en beneficio de las familias de los agremiados.

- El organizar planes de capacitación para las diferentes áreas de la institución será una verdadera ayuda para el personal que labora, a fin de lograr una actualización y conocimiento de temas de importancia que le permitirá al sindicato brindar servicios de calidad con calidez a sus sindicalizados y acordes a las necesidades del medio actual.

- Se incremente la publicidad y marketing de los servicios que presta el sindicato, a través de diferentes medios de comunicación escritos, radiales, convenios con telefonías celulares entre otros que ayuden a lograr este propósito.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFIA

LIBROS Y COLECCIONES

- ALPANDER, Guvene. Planificación estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá – Colombia, 1985.
- ARMIJOS PEÑALOZA, Eduardo. Planificación Estratégica. Loja – Ecuador, 2007.
- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. Quito – Ecuador, 1999.
- DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fe de Bogotá – Colombia, 1998.
- GOODSTEIN, Leonardo; NOLAN, Timothy y PFEIFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw Hill. Interamericana. BBogotá – Colombia, 1998.
- HAMERMESH, Richard G. Planeación Estratégica. Versión Española Andrés Eduardo Chehade. Segunda Edición. Editorial LIMUSA. México, 2000.
- KOONTZ, Harol y O. DANNEL, Cryl. Elementos de Administración. Sexta Edición. Editorial Mac Graw Hill. México, 1997.
- PAREDES A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Editorial McGraw – Hill Bogotá – Colombia, 2004.
- RAMIREZ, José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica. Editorial Algarrobo. Chile, 1998.

- STEINER, George A. Planeación Estratégica. Tercera Edición. Editorial CECSA. Argentina, 2002.

PÁGINAS WEB

- www.gestiopolis.etapasdelapalnificacionestrategica
- www.gestiopilis.planificaciónestratégica
- www.unamosapuntes.com.mx.ArtículoIngAlfredoLarancaSantos
- www.wikipedia.planificaciónestratégica

ANEXOS

k. ANEXOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA

La presente se realiza con el fin de obtener información relevante que nos ayude a la construcción de nuestro trabajo de investigación generativa el mismo que se lo realiza previo a obtener el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

DIRECTIVO:……

FECHA: ……

ESTUDIANTES: Vilma Vivar

Yadira Arévalo

1. Qué tipo de institución es la que usted dirige?

   De servicios

   Comercial

   Organismo con fines de lucro

   Entidad sin fines de lucro

2. La elección de los directivos de qué forma se realiza?

   ……

3. Quienes integran la directiva actual?

   ……..

4. Quien toma las decisiones de la institución?

   …….

5. Cuanto tiempo los directivos duran en sus funciones?

   ……..

6. Con que frecuencia le dan información referente al desarrollo de su gestión a los socios?

   Cada mes…... cada 3 meses…… cada 6 meses…… cada año……

7. Su entidad tiene establecida la Misión y la Visión?

   Si…… No……. No conoce…….

8. La institución cuenta con reglamentos, estatutos y políticas establecidos?

   Si…… No……..No conoce……

9. La institución cuenta con una estructura orgánica de funciones?

   Si……. No……. No conoce……

10. La entidad cuenta con un manual de funciones definido?

    Si…….. No……. No conoce…….

11. Cuáles son los departamentos con los que cuenta la institución?

    …….

12. De acuerdo a la pregunta anterior que departamentos deberían mejorar?

    …….

13. La selección de personal se realiza en base a qué aspectos?

……

14. Se realizan capacitaciones al personal de acuerdo a un plan de capacitaciones?

    Si…….. No…….. De qué tipo……....

    Señale…….

15. El servicio que presta el personal en sus diferentes aéreas es:

    Muy Bueno…….. Bueno……Regular……..

    Malo…….

16. Considera que el personal que labora en la institución es suficiente?

    Si…… No…… En parte…….

17. La remuneración que percibe el personal de la institución es?

    Excelente…..

    Buena……

    Regular……..

    Mala……..

18. El horario de labores que cumplen es?

    Excelente……

    Bueno……..

    Regular……

    Malo……..

19. Considera que la gestión directiva en el fortalecimiento de la institución es:

    Muy Bueno…….. Bueno……Regular……..

    Malo…….

20. Cuáles son los objetivos de la Institución?

    …….

    …….

    ……..

21. Señale cuales son las debilidades y fortalezas institucionales que son más relevantes?

    DEBILIDADES

    Escasa capacitación

    Personal no calificado

    Mal ambiente de trabajo

    Decisiones de directivos aisladas

    Falta proyectar imagen corporativa

    Sistemas de control de información inadecuados

    Falta de financiamiento

    Falta de difundir la labor de su administración

    FORTALEZAS

    Capacitaciones

    Instalaciones adecuadas

    Estabilidad laboral

    Sistemas de control de información adecuados

22. ¿Cree que existe un buen sistema de control y optimización de recursos humanos financieros y tecnológicos dentro de la institución?

    Si……. No…… En parte…….

23. ¿El sistema de control de efectivo es el adecuado?

    Si…… No…….. En parte……..

24. ¿A qué organismos de control financiero remiten ustedes su información financiera?

    Contraloría

    SRI

    Superintendencia de Compañías

    Otros…….

25. Cuáles son las fuentes de ingreso de la institución?

    ……..

    ……..

26. El presupuesto de la entidad se financia con recursos?

    Asignados…….... De Autogestión…… Otros…….

27. Cuáles son los beneficios que la entidad le ofrece a sus sindicalizados?

    …….

    …….

28. Cuáles son los servicios que la entidad les ofrece a los socios?

    …….

    …….

29. Los servicios y beneficios que ofrece la entidad son difundidos a través de?

    Trípticos

Hojas volantes

Radio

Televisión

Internet

Otros

30. Si no posee misión y visión consideraría importante que un plan estratégico le ayudara a determinar las mismas así como los objetivos y metas institucionales?

    Si…… No…… No está de acuerdo……

31. Si no posee organigrama estructural estaría de acuerdo a que el grupo le proponga?

    Si…… No…… No conoce……

32. Usted conoce si la entidad posee una planificación estratégica en la institución?

    Si…… No…… No conoce

33. Considera usted importante que la institución cuente con planificación estratégica?

    Si…… No……

34. Estaría dispuesto a aplicar la presente planificación estratégica dirigida a garantizar la gestión administrativa?

    Si…… No…… No conoce……

35. Que sugerencias aportaría ud. Para ser consideradas en la planificación estratégica

    Capacitación al personal

    Proyecto de fortalecimiento institucional

    Proyecto de Imagen corporativa

    Convenios interinstitucionales

    Difusión de los avances de su gestión

GRACIAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LA CIUDAD DE LOJA.

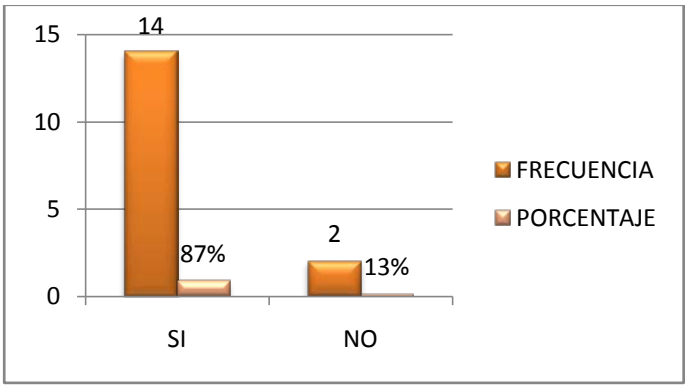
1. **¿Cuenta con planificación estratégica que oriente sus actividades?**

Cuadro Nro. 1

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	25%
NO	12	75%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 1



Interpretación

Se puede evidenciar que el 75% de los empleados manifiesta que la institución no cuenta con una planificación estratégica que oriente sus actividades.

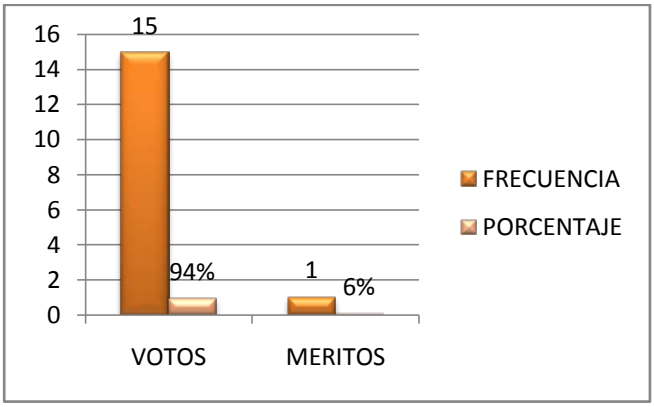
2. ¿La selección de personal se realiza a través de?

Cuadro Nro. 2

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
VOTOS	0	0
MERITOS	15	94%
OTROS	1	6%
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 2



Interpretación

Se puede evidenciar que en la institución 15 personas que representa el 94% de los encuestados son elegidas a través de un concurso de merecimientos lo cual demuestra que el personal es capacitado y posee preparación suficiente para cumplir con sus actividades y 1 persona que representa el 6% opina que se realiza de otra manera la selección de personal.

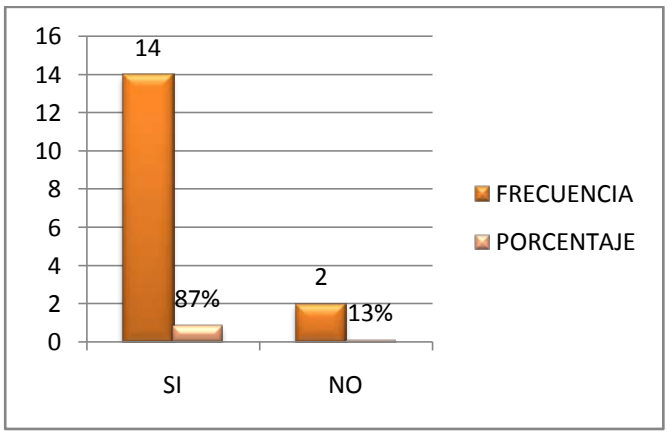
3. ¿Cada departamento tiene personal necesario y con un perfil adecuado en el desempeño de sus funciones?

Cuadro Nro. 3

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	87%
NO	2	13%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 3



Interpretación

El 87% de los encuestados que corresponden a 14 personas consideran que cada departamento tiene personal necesario y con un perfil adecuado en el desempeño de sus funciones, mientras que el 13% que corresponden a 2 personas piensan que no.

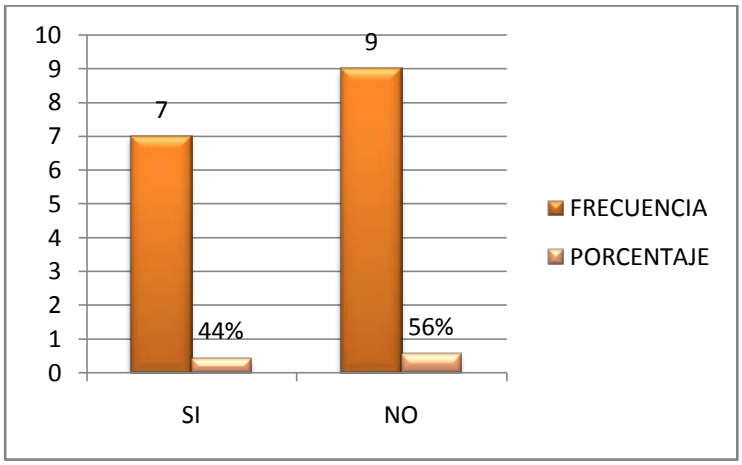
4. ¿Considera importante que el personal de esta institución reciba capacitación constante?

Cuadro Nro. 4

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	87%
NO	2	13%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 4



Interpretación

De acuerdo al resultado de las encuestas un 87% que corresponde a 14 personas consideran importante que el personal se capacite constantemente, y un 13% que corresponde a 2 personas consideran que no.

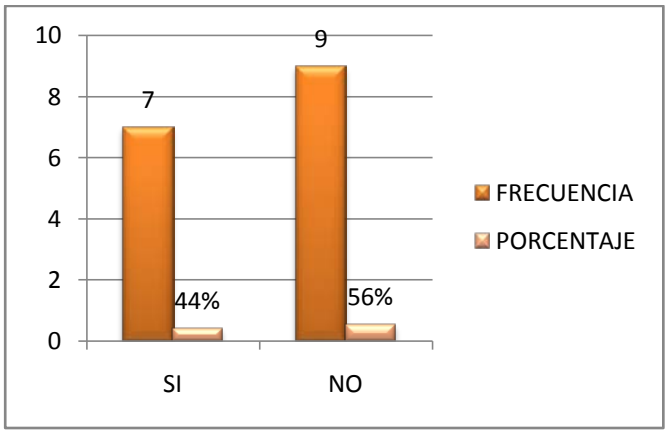
5. ¿En los últimos años han recibido capacitaciones. De que tipo?

Cuadro Nro. 5

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	87%
NO	2	13%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 5



Interpretación

El 87% de los encuestados que corresponde a 14 personas, nos manifestaron que en los últimos años no han recibido capacitaciones de ningún tipo, mientras que el 13% que corresponde a 2 personas nos dijeron que si de tipo académico.

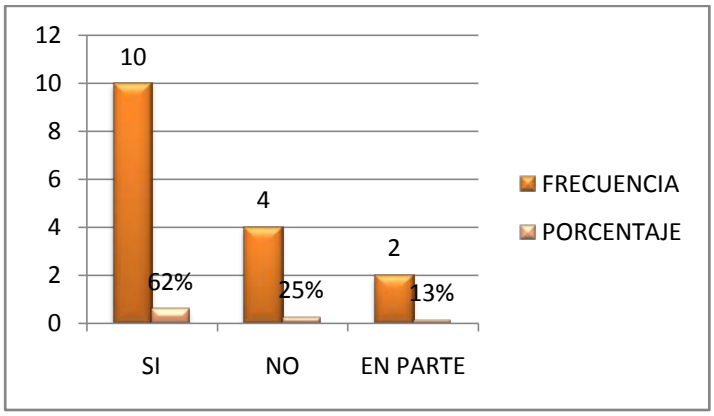
6. ¿Cómo considera el servicio que presta a sus clientes?

Cuadro Nro. 6

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY BUENO	6	38%
BUENO	9	56%
REGULAR	1	6%
MALO	-	-
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 6



Interpretación

El 38% de los empleados que corresponden a 6 personas consideran que el servicio que prestan a los socios es muy bueno, el 56% representado en 9 personas consideran que es bueno y el 6% que corresponden a 1 encuestado considera que es regular con miras a mejorar constantemente.

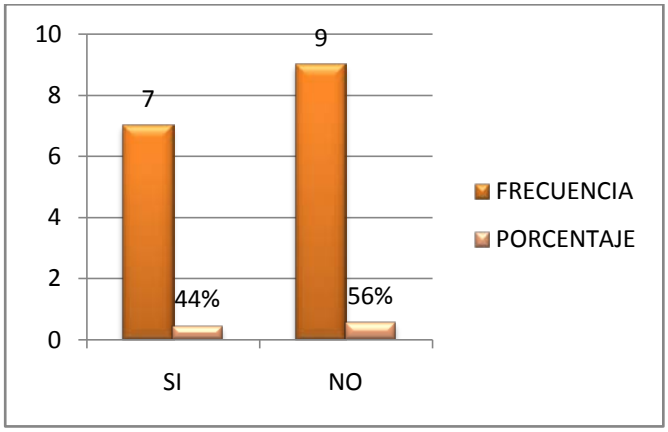
7. ¿Conoce usted la misión, visión y los objetivos institucionales?

Cuadro Nro. 7

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	44%
NO	9	56%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 7



Interpretación

Se puede evidenciar que 7 empleados que corresponden al 44% conocen cual es la misión, visión y objetivos institucionales, mientras que 9 que corresponde al 56% manifiestan que no.

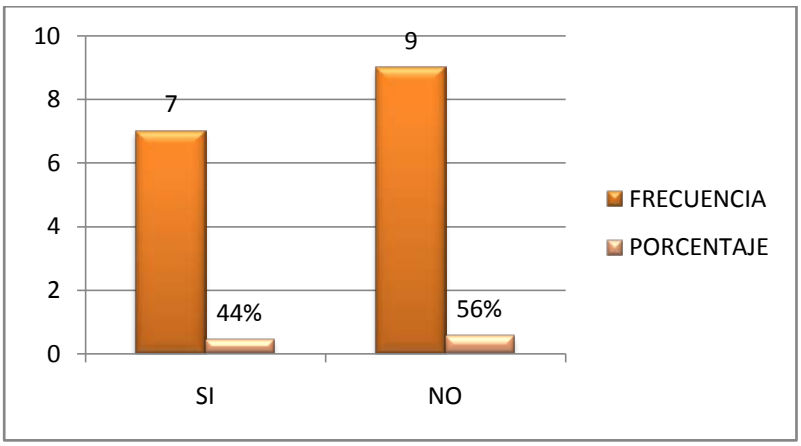
8. Considera usted que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?

Cuadro Nro. 8

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	-	-
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 8



Interpretación

Todo el personal encuestado del sindicato considera que es importante que la institución cuente con una planificación estratégica.

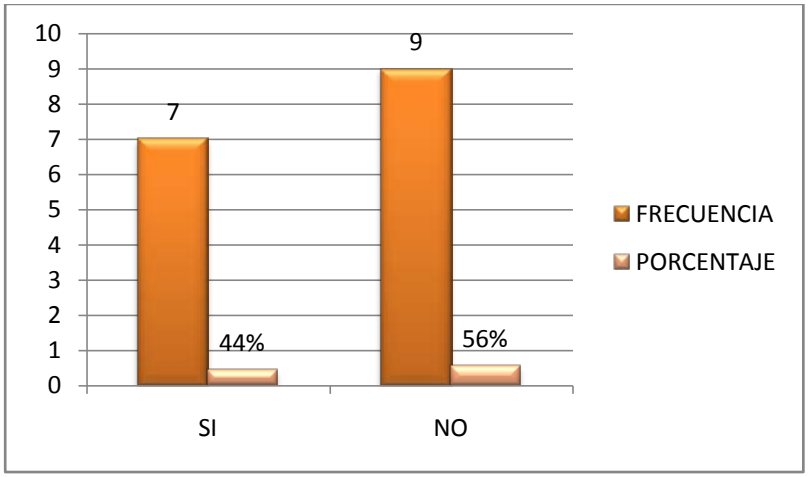
9. ¿La entidad cuenta con un manual de funciones y un organigrama estructural definido?

Cuadro Nro. 9

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	44%
NO	9	56%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 9



Interpretación

Se puede constatar que el 44% que corresponde a 7 personas conocen el manual de funciones y organigrama estructural de la institución y el 56% representado por 9 personas desconocen dicha situación.

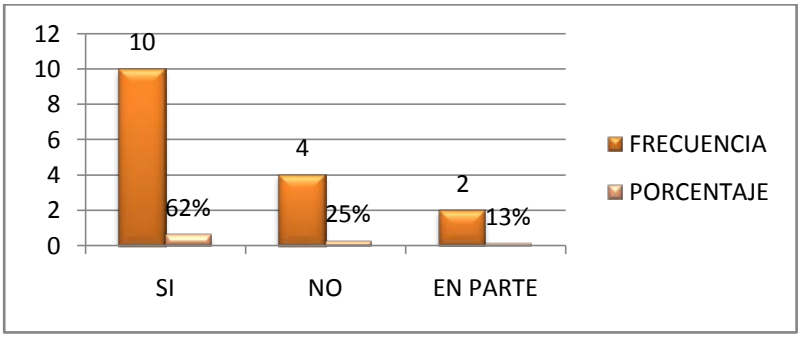
10. ¿La entidad posee un sistema de control que permita optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en el desarrollo normal de sus actividades?

Cuadro Nro. 10

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	62%
NO	4	25%
EN PARTE	2	13%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 10



Interpretación

Diez encuestados que corresponden al 62% consideran que la entidad posee un buen sistema de control, mientras que 4 que corresponden al 25% opinan que no, 2 personas que corresponden al 13% manifestaron que la entidad cuenta en parte con un buen control que le permita optimizar los recursos humanos, materiales y financieros.

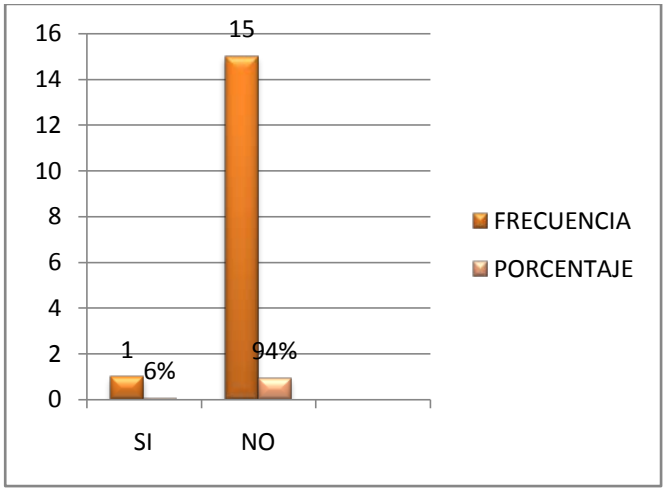
11. ¿Conoce usted si las funciones que cumple el personal de cada departamento constan por escrito?

Cuadro Nro. 11

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 11



Interpretación

Doce encuestados que corresponden al 75% señalan que las funciones de cada empleado constan solamente en el contrato que no cuentan con un manual de funciones específico, mientras que 4 encuestados que corresponden al 25% indican que no conocen si las funciones constan por escrito en algún documento.

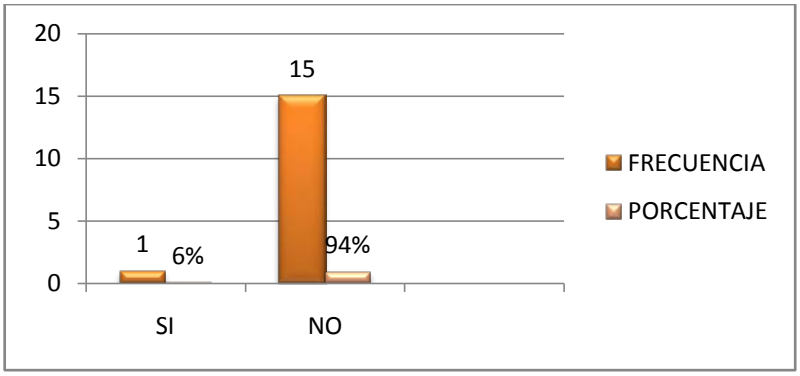
12. ¿El personal ha sido evaluado de acuerdo a las funciones que desempeña?

Cuadro Nro. 12

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	38%
NO	10	62%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato
Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 12



Interpretación

De los encuestados 6 personas que corresponden al 38% nos respondieron que el personal si ha sido evaluado de acuerdo a sus funciones, mientras que diez encuestados que corresponden al 62% expresan que no y que esa situación se da por no tener un manual de funciones definido para cada empleado.

13. ¿Han recibido planes de capacitación, estímulos u otros incentivando las actividades que realizan?

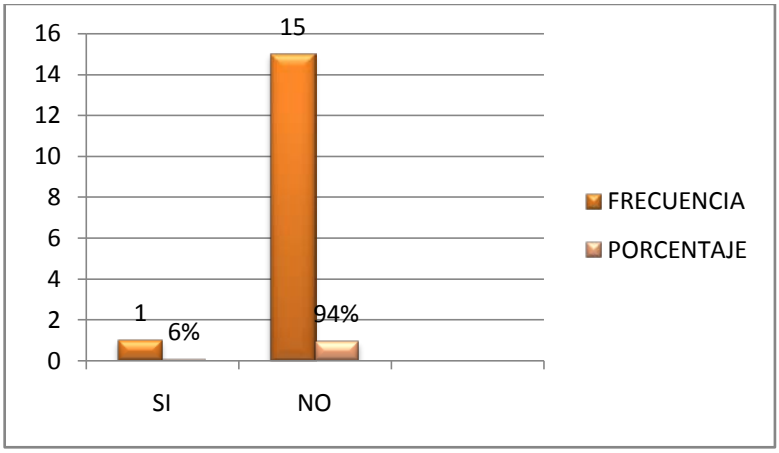
Cuadro Nro. 13

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	6%
NO	15	94%
TOTAL	**16**	**100%**

Fuente: Personal que labora en el sindicato

Elaborado: Las autoras

Grafico Nro. 13



Interpretación

El 6% que corresponde a 1 encuestado manifiesta que la entidad si lo ha apoyado con estímulos en el cumplimiento de sus labores, mientras que el 94% que corresponde a diez personas manifiesta que no que la entidad no los ha incentivado de acuerdo a las actividades que realiza.