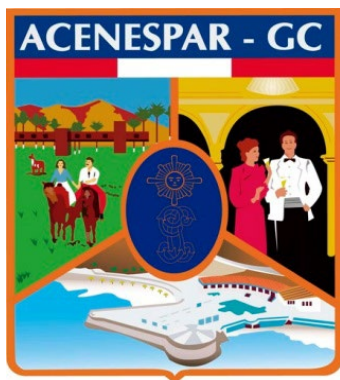




PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018 - 2030

Asociación de Centros de Esparcimiento de
Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú –
ACENESPAR-GC

Tabla de contenido

Presentación	2
I. La Misión Institucional y la Visión de Futuro.....	4
La Misión institucional	4
La Visión de Futuro.....	5
II. Diagnóstico Estratégico.....	6
Aspectos internos de la Organización o Micro ambiente.	6
Aspectos externos de la Organización o Macro ambiente.....	7
III. Fundamentación de los Ejes Priorizados y Objetivos Estratégicos e Indicadores (Resultados de Impacto/Efecto).....	9
Ejes Estratégicos Priorizados	9
Los Objetivos Estratégicos e Indicadores (Resultados de Impacto/Efecto).....	10
IV. Estrategias y Tácticas para cada Objetivo estratégico.....	13
V. Recomendaciones	19
VI. Anexos.....	22
Anexo 1:Matriz F.O.D.A. consolidada de ACENESPAR – GC.	23
Anexo 2:Información referida a la construcción de Objetivos Estratégicos a partir del análisis FODA	25
Anexo 3:Vinculación entre los Objetivos Estratégicos y las principales propuestas de las listas de postulantes al Consejo Directivo.	27
Anexo 4:Listado de encuestas recibidas para el Diagnóstico Estratégico.	29

Presentación

El presente informe ha sido elaborado como parte de los entregables definidos para el proceso de formulación y validación participativa del Plan Estratégico Institucional 2016 – 2030 que se viene implementando con la Asociación de Centros de Esparcimiento de Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú - ACENESPAR – GC.

La Asociación de Centros de Esparcimiento de Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú ACENESPAR - GC, es una Asociación Civil de derecho privado, que nace el 16 de julio de 1969 a través de los aportes solidarios de los Oficiales miembros de esta institución¹. Esta asociación cuenta con tres sedes: la sede de invierno en Ñaña, la sede de verano en Curayacu - San Bartolo y sede ciudad en Santiago de Surco – Lima; asimismo con instalaciones en Tumbes y Cuzco y es promotora del Instituto Educativo “Horacio Patiño Cruzatti”

A fin de mejorar el desarrollo de sus actividades y de fortalecer la organización, los asociados de ACENESPAR - GC en Asamblea General Extraordinaria de Octubre 2015, acordaron que el Consejo Directivo se encargue la formulación del Plan Estratégico Institucional con el propósito de establecer objetivos claros y consensuados que reflejen el anhelo de los asociados y que guíen el accionar de la organización en los próximos tres quinquenios, pudiendo contratar a Profesionales en la formulación del referido Plan.

En ese marco, la planificación constituye uno de los instrumentos más importantes que utilizan las organizaciones e instituciones públicas y privadas para proyectarse en el tiempo y cumplir con determinados objetivos. Esta planificación no puede ser entendida como un fin en sí misma, sino como un posible medio que las organizaciones o instituciones tienen al alcance para concertar esfuerzos bajo un marco de referencia compartido por todos los integrantes.

La metodología empleada para el proceso de planificación estratégica es participativa en lo que respecta a la construcción de las propuestas y sistémica en la obtención de conocimientos.

Con el fin de recoger las distintas opiniones y perspectivas de los asociados respecto al desempeño actual y proyección a futuro de la asociación se diseñó una encuesta. Esta encuesta fue transmitida, en un primer momento, a un determinado número de asociados; en un segundo momento se dirigió la encuesta exclusivamente al personal administrativo distribuido en el organigrama de la asociación y, por último, se envió el cuestionario a los postulantes al Consejo Directivo 2016 – 2018. OJO: SOMOS “ASOCIADOS” NO “SOCIOS”

Con la información obtenida y con los aportes de los distintos planes de trabajo de los Postulantes al Consejo Directivo, se logró construir las propuestas de visión y misión de ACENESPAR – GC, así como Objetivos Estratégicos, Estrategias y Tácticas que permitirán la mejora de la organización respondiendo adecuadamente a las exigencias del mercado actual.

Estas propuestas fueron presentadas a un grupo de asociados a fin de ser validadas² sin embargo, a no contar con el quórum necesario, solo fueron presentadas y ajustadas a la luz de

¹Se crea bajo el liderazgo del entonces General PNP Gastón Zapata De La Flor, quien pensó en crear este club como centro de esparcimiento y bienestar, convirtiendo este en un legado para las futuras generaciones de sus miembros y familiares.

² El taller de Validación de las propuestas del Plan Estratégico diseñadas para ACENESPAR – CG se realizó el sábado 14 de mayo de 2016 contando con la participación de ocho (8) asociados.

los comentarios recibidos en dicho evento, lo que hace necesario realizar una validación ante la asamblea cuando la asociación lo considere pertinente.

El presente documento contiene los principales elementos que contiene un Plan Estratégico Institucional. Para un mejor entendimiento del mismo, se ha dividido en seis (6) secciones. En la primera sección se presentan, a modo de propuesta, la misión institucional, que representa la imagen actual de la organización y la visión de futuro, que permite entender cuál es la imagen futura que la ACENESPAR - GC busca tener sobre sí misma.

En la segunda sección se presenta el diagnóstico estratégico de la organización, el cual fue elaborado mediante el análisis F.O.D.A., permitiendo identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y micro ambiente en el cual interviene ACENESPAR. A partir de este análisis se establecieron los tres ejes estratégicos priorizados, los cuales dieron origen a los objetivos estratégicos, estrategias y sus respectivas acciones; las mismas que se presentan en la sección tres del informe.

En cuarto lugar se encuentran los resultados de impacto/efecto a partir de los cuales se podrá medir el avance o cumplimiento de los objetivos en el largo y mediano plazo. Para finalizar se presenta la sección correspondiente a las recomendaciones y los anexos.

I. La Misión Institucional y la Visión de Futuro

En el presente capítulo se incluye la Misión Institucional y la Visión de Futuro formulados a partir de la información recibida de los integrantes de la Asociación de Centros de Esparcimiento de Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú ACENESPAR – GC.

La Misión institucional

La Misión dentro de una institución nos ayuda a definir la razón de ser de la Entidad y a enfocar los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los objetivos que se proponen.

La construcción de la propuesta de misión institucional en ACENESPAR – GC se dio mediante un trabajo reflexivo a partir de la información enviada a través de encuestas. Estas encuestas fueron absueltas por los asociados, el personal administrativo que labora en las distintas sedes y a los asociados postulantes al Consejo Directivo. En ellas se brindó información sobre cómo identifican los asociados y el personal a la organización, analizar qué buscan, cuáles son los valores que definen su accionar y finalmente identificar a los usuarios y población a la cual orientan su labor.

Estos aportes fueron sistematizados y nos permitió formular la propuesta de Misión Institucional que presentamos a continuación. Esperemos que ella promueva el logro del objetivo final que se quiere alcanzar por ACENESPAR – GC enfocando los aportes de los distintos colaboradores, asociados y funcionarios a conseguir los objetivos planteados.

Misión Institucional

Somos una asociación civil sin fines de lucro, conformada por oficiales procedentes de la Guardia Civil y sus familiares, que busca contribuir al bienestar y esparcimiento de sus integrantes asegurando el acceso a espacios culturales, sociales y deportivos en sus distintos centros de esparcimiento.

Brindamos servicios de calidad en un ambiente de unión, respeto y camaradería entre nuestros asociados; y, promoviendo los valores de la Benemérita Guardia Civil del Perú.

Ojo.- No considerar “ex Guardia Civil”, nunca tienes una “ex-madre”

La Visión de Futuro

La visión en una organización es una declaración de la situación futura que se aspira alcanzar en la organización. Esta debe ser concisa, desafiante y motivadora.

La visión propuesta para ACENESPAR – GC fue elaborada teniendo como horizonte temporal el largo plazo; su finalidad es ser la guía de la institución en un horizonte de cambio y reducir la posibilidad de que pierda el rumbo, articulando las acciones que realiza en el día a día y generando, entre sus integrantes, un sentimiento de compromiso e identificación.

La visión Elaborada para ACENESPAR – GC es:

Visión de Futuro

ACENESPAR - GC es una asociación líder en el rubro de centros de esparcimiento y servicios de bienestar, auto-sostenible, con una gestión moderna que responde adecuadamente a las necesidades de sus asociados.

II. Diagnóstico Estratégico

En el presente capítulo se presenta un análisis del entorno que afecta a la Asociación de Centros de Esparcimiento de Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú ACENESPAR – GC identificando en el, sus principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades.

Para lograr que ACENESPAR – CG se consolide como una asociación que no solo brinde servicios de calidad, sino que se mantenga en el tiempo y sea autosostenible es necesario establecer lineamientos que le permitan, a partir de un análisis estratégico, plantearse metas y directrices para su actuar futuro.

Pero, para poder determinar a donde vamos, es necesario saber cómo estamos como organización, por ello, el objetivo es importante realizar un análisis de las principales Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas que la asociación afronta. Ello nos permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y microambiente, los cuales permitirán a la organización hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio social.

Aspectos internos de la Organización o Micro ambiente.

El análisis de los aspectos internos de la organización nos permiten identificar, en lo positivo, capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social; en lo negativo, nos permiten ver las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización, que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno social o no le permiten defenderse de las amenazas.

ACENESPAR - GC cuenta con personal capacitado para llevar a cabo las diferentes tareas que implica el desarrollo de actividades dentro de la asociación sin embargo, mucho de este personal no cuenta con una capacitación especializada que apunte a una mejora continua, de su labor; esta situación se da, tanto en el personal administrativo como en el operativo, afectando los servicios brindados.

Si bien el personal con el que se cuenta en las sedes es suficiente para las labores requeridas y su desempeño y pro actividad demuestran un compromiso con el trabajo realizado, aun la fidelización de los trabajadores no se ha interiorizado completamente. Aunque se han dado incentivos y mejoras a los trabajadores se ha evidenciado la falta de un plan de incentivos continuo, ya sea monetario o simbólico, que sirva de motivación y termine de consolidar esta identificación.

En lo que se refiere a la gestión administrativa de la organización se identifican algunos problemas. Se señala que los trámites y documentaciones toman mucho tiempo, sin que esta demora sea justificada; además los manuales de gestión no se encuentran actualizados lo que

tiene un impacto directo en la planificación de actividades y la consecución de resultados. A pesar de estos inconvenientes, los asociados reconocen que se ha efectuado un uso racional de los recursos, reservando siempre un porcentaje para realizar mejoras en la infraestructura, y un incremento salarial al personal de las distintas sedes, logrando tener un impacto positivo en su rendimiento laboral.

Un tema fundamental para los asociados es el manejo de recursos disponibles. Si bien la asociación cuenta con un aporte fijo por parte de los asociados, el monto recaudado no logra cubrir los gastos en los que incurre la Asociación. Además, el corto tiempo que maneja el Consejo Directivo puede ser negativo ya que los planes presupuestales se renuevan rápidamente y la poca participación de los asociados en las asambleas, no permite toma de decisiones rápidas que tengan impacto directo en el bienestar de los asociados.

Una de las mayores fortalezas de esta asociación es la infraestructura con la que cuenta, ya que no solo tienen una ubicación estratégica (principalmente en su sede ciudad, campo y playa), sino que están en constante crecimiento y mejora. A pesar de esto se mantienen algunas dificultades en la infraestructura ya que no se distribuye de manera adecuada el espacio físico disponible para el área administrativa, notándose además la falta de accesos peatonales y para discapacitados en todas las sedes. En cuanto a los equipos con los que cuentan para el desarrollo de las labores diarias, si bien son adecuados, no son modernos y van haciéndose obsoletos; no se cuenta con un plan de renovación de equipos ni tampoco con un sistema integrado de comunicación entre áreas.

ACENESPAR - GC aún mantiene una cultura organizacional que es reflejo de la Benemérita Guardia Civil del Perú, conservando sus valores y principios morales. Sin embargo esta misma característica les genera ciertas limitaciones. Al ser una asociación centrada en miembros de la Guardia Civil, se cierra oportunidades a nuevos asociados, tanto pertenecientes a la Policía Nacional como civiles, lo cual afectará en un futuro sus sostenibilidad. Finalmente es notoria la poca participación y compromiso de parte de los actuales asociados, reflejándose en la baja asistencia en las reuniones y sesiones para acordar cambios internos.

Aspectos externos de la Organización o Macro ambiente.

Los aspectos externos de una asociación son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones a nivel de la organización o que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma. En el caso de la Asociación de Centros de Esparcimiento de Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú ACENESPAR – GC las oportunidades y amenazas identificadas y que influye en el desarrollo de la organización son:

En la actualidad ACENESPAR - GC enfrenta problemas de financiamiento, en tanto los aportes de los asociados no terminan de cubrir los gastos que implica mantener las tres sedes con las que cuenta. Sumado a esto, el considerarse como una asociación sin fines de lucro, dificulta el manejo de la misma como una empresa que genera recursos y reinvierte en sí misma.

Una de las mayores ventajas que tiene la organización es contar con una amplia infraestructura lo cual brinda grandes oportunidades de desarrollo. Es fundamental establecer mecanismos que le permitan generar nuevos recursos a partir de los terrenos disponibles, ya

sea mediante el arrendamiento o la construcción de nueva infraestructura que asegure ingresos fijos para la asociación. Estas nuevas posibilidades de financiación deben orientarse de acuerdo a las demandas del mercado actual, analizando de manera sistemática la opción que permita una mayor eficacia y sin afectar de manera sustancial la economía de los asociados, ni pongan en riesgo los bienes Institucionales.

La actual infraestructura representa también una oportunidad de reinversión, en tanto existen espacios no utilizados y construcciones que pueden ser usadas en las temporadas bajas. Así también el actual colegio Horacio Patiño Cruzatti cuenta con instalaciones que dejan de ser usadas por la tarde, convirtiéndose en un espacio en donde podría operar otro tipo de servicio educativo. Es importante también tomar en cuenta que las sedes de Curayacu y Ñaña se encuentran expuestas a desastres naturales, siendo esto una desventaja en lo que a reinversión se refiere.

Las alianzas estratégicas son un método empleado por muchas empresas para ampliar su espectro de influencia y ofrecer nuevos servicios. La organización tiene la posibilidad de realizar este tipo de alianzas, no solo mejorando los actuales servicios para sus asociados sino ofreciendo también nuevos servicios y beneficios. Estos se pueden lograr también a través de alianzas con otros clubes que ofrezcan servicios de bienestar similares, a nivel nacional, ampliando la cobertura y ofreciendo a los asociados que visitan o radican en provincias, la oportunidad de acceder a servicios de calidad, en un marco de reciprocidad.

La asociación mantiene algunas limitaciones que merman las oportunidades que puedan tener, el que se mantengan rezagos de la cultura organizacional negativa de la Guardia Civil logra que se mantenga cierta verticalidad en el trato de acuerdo a grados obtenidos y el que se busque mantener la exclusividad de la pertenencia, termina cerrando oportunidades a nuevos socios que no solo pueden generar nuevos ingresos, sino nuevos talentos dentro de la organización. Internamente también se observa que no se da una adecuada publicitación de los eventos de fin de semana, lo que logra un impacto negativo en la captación de nuevo público. Y tomando al actual público, la falta de implementación de recursos para los servicios termina generando un desinterés por realizar eventos en las sedes.

III. Fundamentación de los Ejes Priorizados y Objetivos Estratégicos e Indicadores (Resultados de Impacto/Efecto)

En el presente capítulo se presentan los tres ejes programáticos que representan los Variables priorizadas para la Asociación de Centros de Esparcimiento de Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú ACENESPAR – GC, cuyo objetivo es encaminar su trabajo en los próximos años. También se presentan, a modo de propuesta los objetivos estratégicos vinculados a ellas y las acciones estratégicas y tácticas que permiten su operacionalización.

Ejes Estratégicos Priorizados

El análisis estratégico de la asociación permite identificar aquellas variables susceptibles de cambio que permitirán construir la organización que se desea y con ello, definir los ejes estratégicos de trabajo que guíen las acciones en el mediano y largo plazo.

Para la Asociación de Centros de Esparcimiento de Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú ACENESPAR – GC se ha identificado los siguientes tres ejes estratégicos:

- **EJE: Fortalecimiento organizacional y gestión sostenible.**

Promover un fortalecimiento organizacional y gestión sostenible dentro de la asociación permitirá generar una gestión dinámica, participativa e integrada la cual tendrá un impacto directo en los servicios brindados, la participación de los asociados y facilitará el posicionamiento de la Institución en el mercado de servicios de bienestar.

Una gestión sostenible es una gestión flexible, en donde se busca cumplir con los requerimientos de su entorno actual pero abierto a la posibilidad de generar estrategias que le permitan satisfacer las demandas que se vayan presentando. Una gestión así implica un trabajo en conjunto de parte de la organización, buscando en el mediano y largo plazo resultados positivos tanto internos como externos.

El fortalecimiento de las capacidades dentro de ACENESPAR - GC, se convierte en una estrategia para mejorar su eficiencia y eficacia, fortaleciendo las habilidades de sus miembros, buscando cumplir su misión y ofrecer servicios de calidad.

- **EJE: Servicios de calidad orientados al asociado.**

Ofrecer un servicio de calidad implica para una organización aplicar estrategias que garanticen la plena satisfacción de sus asociados, esto es a nivel externo e interno. El no ahondar en este punto termina costándole a las empresas y organizaciones una gran pérdida de confianza de sus integrantes, en tanto estos no se sienten satisfechos con lo recibido lo cual los aleja de la Participación Institucional.

Se hace relevante así que una asociación como ACENESPAR - GC invierta tiempo y recursos buscando la satisfacción no solo de los usuarios que acceden a los servicios ofrecidos sino también la del personal que conforma la organización y desarrolla estos servicios.

• **EJE: Posicionamiento y competitividad institucional**

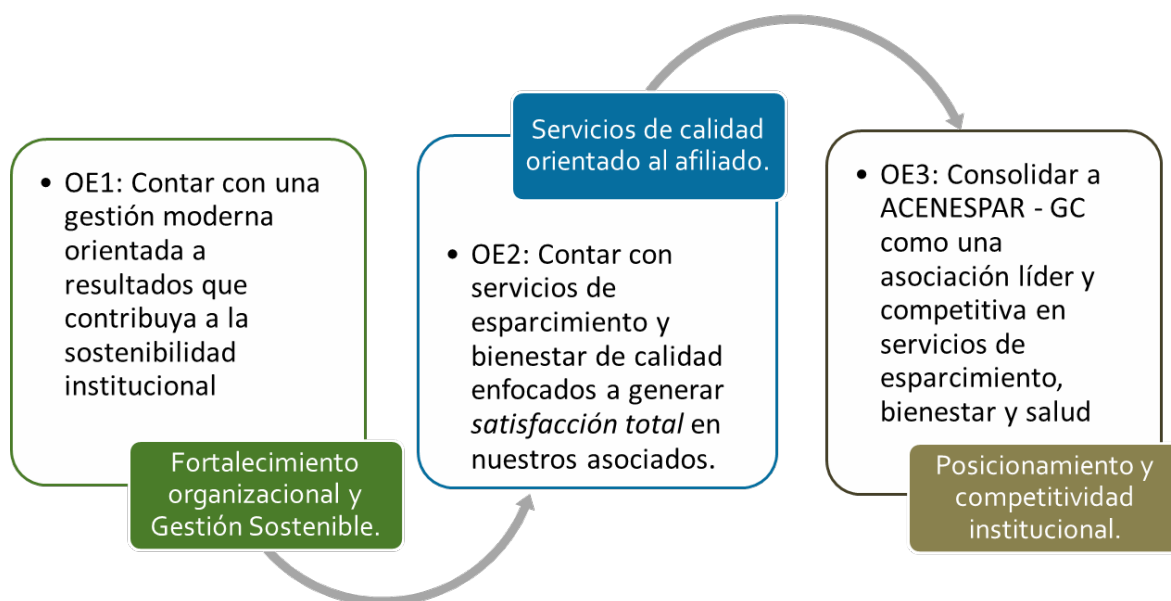
La competitividad institucional está referida a identificar ventajas y aprovecharlas en beneficio de la organización, estas ventajas pueden ser de diferente naturaleza, ya sean económicas, de formación o de conocimientos y deben brindar la oportunidad de consolidar una posición en el contexto en el que se desenvuelve la asociación. El posicionamiento de las organizaciones está orientado al cómo esta es percibida no solo por los usuarios de los servicios sino también en el cómo la perciben frente a otras organizaciones similares.

Para una asociación como la que es sujeto de análisis en este informe, es importante desarrollar servicios que vayan adaptándose a las exigencias del mercado, es necesario que genere servicios y estrategias que puedan satisfacer a sus asociados y que los posicione frente a otras entidades.

Los Objetivos Estratégicos e Indicadores (Resultados de Impacto/Efecto).

Los objetivos estratégicos han sido elaborados teniendo como premisa los ejes estratégicos que permiten identificar cambios a largo plazo sobre los cuales guiar la acción de la asociación.

Para el caso de ACENESPAR – GC, se establecieron tres ejes estratégicos y para cada uno de ellos, se definió un objetivo estratégico, los que se presenta seguidamente.



A fin de poder operacional cada objetivo estratégico y el propósito que busca alcanzar, a cada uno de ellos se les identifican indicadores. Estos permiten evaluar el alcance que tiene a lo largo del tiempo y asegurar que cada uno de estos contribuye a lograr un objetivo mayor.

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Eje estratégico 1: Fortalecimiento organizacional y gestión sostenible.	
Objetivo estratégico 1: Contar con una gestión moderna orientada a resultados que contribuya a la sostenibilidad institucional.	Porcentaje del personal que muestra mejora en su desempeño.
	Número de medidas que se incorporan para fomentar adecuado ambiente laboral y el fortalecimiento de la gestión institucional.
	Porcentaje del presupuesto institucional cubierto por el aporte de los asociados.

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Eje estratégico 2: Servicios de calidad orientados al afiliado.	
Objetivo estratégico 2: Contar servicios de esparcimiento y bienestar de calidad enfocados a generar <i>satisfacción total</i> en nuestros asociados.	Número de servicios nuevos y mecanismos de mejora en los servicios existentes implementados.
	Porcentaje de actividades para asociados realizadas por cada grupo generacional.
	Número de adaptaciones y cambios en la infraestructura de los Centros de Esparcimiento para mejorar la oferta de servicios.
	Porcentaje de asociados que están satisfechos con los diversos servicios que se ofrecen.

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Eje estratégico 3: Posicionamiento y competitividad institucional.	
Objetivo estratégico 3: Consolidar a ACENESPAR – GC como una asociación líder y competitiva en servicios de esparcimiento, bienestar y salud.	Número de convenios o acuerdos interinstitucionales puestos en marcha para la consolidación de ACENESPAR.
	Número de nuevos asociados inscritos en la asociación.
	Porcentaje de incremento de ingresos directos o indirectos (sin incluir cuota de asociado) para el funcionamiento de la asociación.

IV. Estrategias y Tácticas para cada Objetivo Estratégico

El establecimiento de estrategias y tácticas permite el logro de los objetivos estratégicos. Gracias a ellas se establece un conjunto ordenado de actividades las cuales son medidas a través de indicadores y sus correspondientes metas anuales. A continuación se presentan, a modo de propuesta, un conjunto de estrategias y tácticas identificadas para ACENESPAR – CG:

Primer Eje: Fortalecimiento organizacional y gestión sostenible.		
	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Objetivo estratégico 1: Contar con una gestión moderna orientada a resultados que contribuya a la sostenibilidad institucional.	1.1. Fortalecer las capacidades gerenciales de los miembros del Consejo Directivo.	1.1.1. Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión institucional.
		1.1.2. Implementar talleres de fortalecimiento de aptitudes gerenciales a partir de la data recogida en las evaluaciones
		1.1.3. Diseñar e implementar herramientas de gestión (PEI, POI, ROF, etc.).
	1.2. Fortalecer las capacidades del personal administrativo y operativo según el área en que se desenvuelven.	1.2.1. Diseñar e implementar un plan de fortalecimiento de capacidades para el personal según el área en la que se desenvuelve.
		1.2.2. Evaluar periódicamente al personal en las capacidades que su puesto requiere.
		1.2.3. Implementar un sistema de metas para el trabajo administrativo.
	1.3. Promover medidas que fomenten un adecuado ambiente laboral.	1.3.1. Diseñar e implementar un sistema de reconocimiento, premios y difusión de buenas prácticas en el ambiente laboral.
		1.3.2. Identificar, reconocer e implementar las mejoras necesarias que permitan una modernización del área en que se desarrollan las labores administrativas.
		1.3.3. Implementar un sistema de información y de infraestructura tecnológica que brinde un adecuado soporte a las labores.
		1.3.4. Implementar un sistema integrado de comunicación entre las áreas.
	1.4. Promover la conformación y el fortalecimiento de un Consejo Consultivo de Asociados Estratégicos para aprovechar su experiencia y mantener el espíritu de la Benemérita Guardia Civil.	1.4.1. Diseñar y someter a evaluación la creación de un Consejo Consultivo de Asociados Estratégicos que permita reconocer la experiencia del asociado miembro del Consejo Directivo.
		1.4.2. Implementar protocolos y procedimientos de comunicación para el flujo de información y transmisión de la experiencia.
		1.4.3. Establecer acuerdos que permitan la fiscalización de los profesionales pertenecientes al

Primer Eje: Fortalecimiento organizacional y gestión sostenible.		
	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
		área gerencial.
Segundo Eje: Servicios de calidad orientados al afiliado.		
	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Objetivo estratégico 2: Contar con servicios de esparcimiento y bienestar de calidad enfocados a generar satisfacción total en nuestros asociados.	2.1 Promover mecanismos que posibiliten la incorporación de una estrategia de "satisfacción total" en nuestro personal operativo.	2.1.1. Elaborar un protocolo y guía de prácticas en los trabajadores que conlleven a implementar una estrategia de "satisfacción total".
		2.1.2. Capacitar y sensibilizar al personal para la gestión e implementación de la estrategia "satisfacción total".
		2.1.3. Implementar mecanismos de monitoreo a la implementación de la estrategia "satisfacción total" en el personal operativo y administrativo.
		2.1.4. Desarrollar mecanismos que permitan evaluar la satisfacción del personal en su ambiente laboral.
		2.1.5. Optimizar los espacios de trabajo y de dispersión para el personal operativo y administrativo.
	2.2 Orientar la inclusión de actividades enfocadas a diferentes grupos etarios.	2.2.1. Realizar un diagnóstico entre los asociados que permita identificar sus necesidades y requerimientos para el mejoramiento de servicios o creación de nuevos.
		2.2.2. Implementar personal especializado en servicios para el adulto mayor y primera infancia.
		2.2.3. Diseñar actividades y programas que promuevan la participación de grupos etarios tradicionalmente excluidos (niños y adultos mayores).
		2.2.4. Acondicionar los ambientes de las sedes según las necesidades específicas de los diferentes grupos etarios.
		2.2.5. Establecer convenios con instituciones de salud, centros de esparcimiento y organizaciones vinculadas a fin de brindar mejores servicios a los asociados.
	2.3 Reforzar y optimizar el uso de la infraestructura disponible.	2.3.1. Programar revisiones anuales de saneamiento e infraestructura en las sedes.
		2.3.2. Establecer un programa de modernización de la infraestructura en las sedes tomando en cuenta las revisiones anuales sobre el estado de las instalaciones.

Primer Eje: Fortalecimiento organizacional y gestión sostenible.		
	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
		2.3.3. Establecer medidas de saneamiento rigurosas en las sedes de mayor concurrencia.
		2.3.4. Implementar medidas de seguridad adecuadas en todas las sedes.
		2.3.5. Implementación espacios que faciliten el acceso de personas con alguna discapacidad o impedimento físico.

Tercer Eje: Posicionamiento y competitividad Institucional.		
	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Objetivo estratégico 3: Consolidar a ACENESPAR - GC como una asociación líder y competitiva en servicios de esparcimiento, bienestar y salud.	3.1 Promover mecanismos que posibiliten la incorporación de nuevos asociados.	3.1.1. Determinar participativamente la organización jurídica, normativa, procesos y procedimientos institucionales de ACENESPAR - GC a fin de incorporar nuevos asociados.
		3.1.2. Crear e implementar una oficina u órgano administrativo encargada de promover la incorporación de nuevos asociados.
		3.1.3. Diseñar e implementar un plan de captación para las nuevas generaciones de Oficiales como asociados (PNP).
		3.1.4. Diseñar e implementar un plan de captación de asociados vinculados a los asociados actuales.
		3.1.5. Diseñar e implementar un plan de captación de selectos asociados civiles externos.
	3.2 Generar propuestas de diversificación económica y posicionamiento.	3.2.1. Desarrollar y consolidar estrategias de comunicación en redes sociales para dar a conocer los beneficios y servicios de un asociado y el potencial institucional de ACENESPAR.
		3.2.2. Fomentar el uso de redes personales de los asociados actuales buscando expandir el campo de acción de ACENESPAR – GC hacia nuevos usuarios.
		3.2.3. Plantear y evaluar propuestas de concesión bienes inmuebles para la generación de recursos adicionales para el funcionamiento de la asociación.
		3.2.4. Diseñar y negociar propuestas para aprovechar los espacios no utilizados en temporada baja que puedan generar ingresos adicionales, sin afectar la economía de los asociados ni poner en riesgo los bienes institucionales.

		3.2.5. Identificar y evaluar posibles escenarios de venta de servicios para esparcimiento a público en general bajo procedimientos y protocolos diseñados que contribuyan a la generación de ingresos.
--	--	--

Al igual que con los objetivos estratégicos, es necesario definir una serie de indicadores que permitan corroborar el cumplimiento y la eficacia de las estrategias identificadas.

Los indicadores proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

Estrategias	Indicadores
Objetivo estratégico 1: Contar con una gestión moderna orientada a resultados que contribuya a la sostenibilidad institucional.	
1.1. Fortalecer las capacidades gerenciales de los miembros del Consejo Directivo.	Número de capacitaciones enfocadas a mejorar capacidad gerencial del Consejo Directivo.
	Implementación de herramientas de gestión.
	Porcentaje de aprobación por parte de los asociados al desempeño del Consejo Directivo. No del Consejo de Fiscalización.
1.2. Fortalecer las capacidades del personal administrativo y operativo según el área en que se desenvuelven.	Número de talleres de capacitación para el personal administrativo y operativo.
	Porcentaje de personal que se capacita en los talleres.
	Porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas por parte del personal.
1.3. Promover medidas que fomenten un adecuado ambiente laboral.	Listado de las medidas implementadas para fomentar una mejora en el ambiente laboral, según área.
	Porcentaje de quejas y/o reclamos por parte del personal en general.
1.4. Promover la conformación y el fortalecimiento de un Consejo Consultivo de Asociados Estratégicos para aprovechar su experiencia y mantener el espíritu de la Benemérita Guardia Civil.	Porcentaje de aprobación a la labor desarrollada por parte del Consejo Consultivo de Asociados Estratégicos.
	Medidas implementadas que regulen el flujo de información entre el Consejo Consultivo de Asociados Estratégicos y el Consejo Directivo.
	Listado de las propuestas y medidas implementadas por parte del Consejo de Asociados Estratégicos.

Estrategias	Indicadores
Objetivo estratégico 2: Contar con servicios de esparcimiento y bienestar de calidad enfocados a generar satisfacción total en nuestros asociados.	
2.1 Promover mecanismos que posibiliten la incorporación de una estrategia de "satisfacción total" en nuestros operarios.	Listado de los mecanismos implementados para incorporar la estrategia.
	Porcentaje de aprobación a cada mecanismo efectuado por parte de los asociados.
2.2 Orientar la inclusión de actividades enfocadas a diferentes grupos etarios.	Listado de actividades según cada grupo etario.
	Porcentaje de asistencia de asociados a los diferentes eventos.
2.3 Reforzar y optimizar el uso de la infraestructura disponible.	Número de reacondicionamientos y/o modificaciones a las sedes e instalaciones.
	Porcentaje de incremento de asistencia en las sedes reacondicionadas.

Estrategias	Indicadores
Objetivo estratégico 3: Consolidar a ACENESPAR - GC como una asociación líder y competitiva en servicios de esparcimiento, bienestar y salud.	
3.1 Promover mecanismos que posibiliten la incorporación de nuevos asociados.	Listado de mecanismos y normas que se implementaron.
	Número de asociados incorporados.
	Porcentaje de asociados incorporados por tipo de ingreso.
3.2 Generar propuestas de diversificación económica y posicionamiento.	Porcentaje de incremento de asistencia en las diferentes sedes.
	Porcentaje de asistencia a las asambleas y talleres orientados a lograr consenso.

V. Recomendaciones

La Asociación de Centros de Esparcimiento de Oficiales de la Benemérita Guardia Civil del Perú ACENESPAR - GC, a fin de mejorar el desarrollo de sus actividades y de fortalecer la organización, acordó se encargue la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2016 -2030.

Las recomendaciones que aquí exponemos son producto del análisis y el trabajo realizado para la elaboración de las Propuestas del PEI 2016-2030 de ACENESPAR – GC; **las propuestas de componentes de PEI presentadas han sido construidas por medio de un análisis de la situación actual de la organización y están orientados hacia el futuro de la misma.**

Dichas recomendaciones responden a distintos temas y apuntan a fortalecer a la asociación a través del tiempo; esperamos que sean aplicadas y entendidas por los asociados, en especial por aquellos que serán llamados a guiar a la organización a través de los Consejos Directivos.

Proceso de Planificación estratégica.

- La propuesta del PEI presentada están elaboradas sobre un horizonte temporal de quince (15) años son una guía para el devenir de la organización.
- El PEI establece compromisos para el desarrollo de la organización que deben mantenerse independientemente de los intereses personales de los asociados integrantes de los Consejos Directivos o de Fiscalización.
- Se recomienda que la propuesta aquí presentada, luego de ser validada, sea operacionalizada en Planes Operativos Anuales.
- Estos planes operativos deben contar con metas e indicadores a menor plazo así como evaluaciones continuas (cada dos años) que evidencien el cumplimiento de las mismas.

Fortalecimiento de los Consejos.

- Es necesario profesionalizar, por medio de capacitaciones especializadas, la gestión llevada a cabo por los Consejos Directivos y de Fiscalización con el objetivo de lograr mayores beneficios para los asociados.
- La profesionalización de estos consejos permitirá que cada uno de ellos efectúe a cabalidad las funciones que les han sido encomendadas, lo que, a futuro permitirá un trabajo articulado de las mismas.

- Proponemos además la creación de un tercer consejo formado por profesionales vinculados a la asociación, que podrán brindar asesoramiento para la gestión sostenible de los distintos patrimonios que la asociación tiene y permitirá la inclusión de nuevos conocimientos y perspectivas que enriquezcan y hagan más eficiente la gestión de los recursos.
- Creemos que la inclusión de profesionales vinculados a la asociación le otorgará a la larga una mayor legitimidad e institucionalización tanto para el enfoque y estrategia, así como para la organización misma.

Fortalecer la participación de los Asociados.

- La escasa participación de los asociados es el principal problema de la asociación ya que no agiliza la toma de decisiones y afecta la gestión de la misma.
- Es fundamental, para el desarrollo de la asociación, incorporar un sistema de incentivos o sanciones que permitan incrementar la participación de los asociados.
- Un adecuado sistema de incentivos y sanciones contribuirá a fortalecer el involucramiento con la asociación, lo que favorecerá al crecimiento y sostenibilidad de la misma.

Evaluación para la mejora del servicio

- Para promover una mejora del servicio se hace imprescindible realizar una medición de la calidad de los servicios, que no solo cuantifique acciones sino que tome en cuenta la forma en que estas acciones se acercan al usuario.
- Se deben generar protocolos para la atención y monitoreo de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la asociación, así como el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

Fortalecimiento de imagen corporativa.

- Es importante desarrollar estrategias que apunten a mejorar la imagen de los servicios que brinda la asociación en los distintos grupos de interés (asociados, de los potenciales clientes - usuarios externos-, y de las empresas que se desenvuelven en el mismo rubro).
- Hacia el interior, las estrategias deben buscar:
 - Que el asociado se lleve una buena impresión del servicio obtenido.
 - Que los operadores que desarrollan este servicio manejen una opinión similar reforzando así su compromiso con el trabajo.

- Hacia el exterior, las estrategias deben de tomar en cuenta:
 - El contexto actual en el que se desenvuelve, apuntando a la fortalecer la imagen en las redes sociales.
 - Fidelizar a los asociados usuarios del servicio actual a fin que transmitan sus experiencias en tanto sean positivas y en beneficio de la asociación.
- Las alianzas con otras empresas de similar rubro, o los convenios con empresas que brinden beneficios al asociado deben fortalecer la imagen de ACENESPAR-GC.

Sostenibilidad económica y Financiera.

- En una búsqueda por un financiamiento cada vez mayor, se debe reforzar la imagen de la Asociación como una “empresa” dedicada a generar bienestar en las personas con quienes se relaciona.
- Es necesario evaluar las distintas alternativas de negocios que se puede establecer utilizando, de manera adecuada, la infraestructura de la Asociación sin que ello devenga en un malestar para el asociado.
- La recaudación de fondos mediante cuotas de los asociados no solventa los gastos de la Asociación. Esta recaudación puede aumentarse en tanto se eleve la cuota mensual que los asociados aportan, o en tanto aumenten el número de asociados aportantes.
- Se debe someter a evaluación este aumento de la cuota además de implementar medidas que apunten a que el asociado moroso pueda cubrir sus deudas buscando que siga participando de esta asociación.
- Es importante evaluar e implementar estrategias de captación de nuevos asociados, los cuales pueden ser parte de las mismas redes sociales de los actuales asociados o civiles que desean acercarse y ser parte de la asociación. Un aumento de público acompañará el fortalecimiento de la empresa, ampliando su espectro de acción.

VI. Anexos

- Anexo 1: Matriz F.O.D.A. consolidada de ACENESPAR – GC.
- Anexo 2: Información referida a la construcción de Objetivos Estratégicos a partir del análisis FODA.
- Anexo 3: Vinculación entre los Objetivos Estratégicos y las principales propuestas de las listas de postulantes al Consejo Directivo.
- Anexo 4: Listado de encuestas recibidas para el Diagnóstico Estratégico.

Anexo 1:
Matriz F.O.D.A. consolidada de ACENESPAR – GC.

Micro Ambiente o Interno			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	La organización desarrolla capacitaciones y evaluaciones para el personal.	D1	No se desarrolla una capacitación continua especializada para el personal administrativo y operativo.
F2	Se desarrolla una gestión de calidad, existe comunicación entre las gerencias.	D2	No se distribuyen de manera adecuada los espacios físicos, en especial en el área administrativa, por privilegiarse los servicios de bienestar a los asociados.
F3	El personal está capacitado para llevar a cabo los diversos servicios que se ofrecen.	D3	Los equipos con los que se cuenta no son modernos, van haciéndose obsoletos.
F4	Los equipos con los que se cuenta son adecuados para el desarrollo de las labores actuales.	D4	No se cuenta con un sistema integrado para la comunicación entre las áreas.
F5	La ubicación de las sedes es estratégica, lo que las hace más accesible al público.	D5	El corto tiempo en el que se mantiene el Consejo Directivo puede ser contraproducente, los presupuestos propuestos se renuevan muy pronto.
F6	Hay una fuerte identificación de parte del Consejo Directivo y del personal para con la asociación.	D6	Algunos asociados que manejan la asociación no cuentan necesariamente con una real capacidad gerencial.
F7	El desempeño del personal y su proactividad demuestra el compromiso con su trabajo.	D7	No existe un plan de incentivos continuo que sirva de motivación para el personal, ya sean simbólicos o monetarios. (Evaluaciones anuales para determinar grado de satisfacción y remuneraciones)
F8	En el último año se han dado incrementos salariales al personal que labora en las distintas sedes lo que ha tenido un impacto positivo en su rendimiento laboral.	D8	No se ha consolidado una fidelización de los trabajadores.
F9	La infraestructura está en constante crecimiento y mejora.	D9	Son necesarios accesos peatonales en las sedes, así como accesos para discapacitados.
F10	Se da un uso racional de los recursos disponibles.	D10	Algunos asociados señalan que los precios de los servicios son elevados en comparación a otros clubes y existe una diferenciación en el pago que realizan los asociados.
F11	La asociación cuenta con sedes estacionales, ubicadas en áreas como la ciudad, playa y campo.	D11	Es una asociación centrada en asociados pertenecientes a la ex-Guardia Civil, cerrando oportunidades a nuevos asociados civiles.
F12	Dentro del presupuesto siempre se reservan recursos para mejoras en la infraestructura.	D12	Los manuales de gestión no están actualizados.
F13	El personal con el que se cuenta es suficiente para el servicio administrativo y operativo.	D13	Los trámites y documentaciones toman mucho tiempo, no es un servicio ágil.
F14	La asociación cuenta con una base de asociados que aportan una cuota fija.	D14	La asociación no cuenta con un parque automotor propio.
F15	Es una asociación sin fines de lucro lo que nos permite estar dentro de una clasificación tributaria y legislativa específica.	D15	Poca participación y compromiso por parte de la mayoría de asociados
F16	El publicitar los diferentes eventos de fin de semana a través de internet logra que más gente se acerque no solo los eventos, sino a la asociación misma.		
F17	Provenir de una cultura organizacional, como la Benemérita Guardia Civil del Perú, con sus valores y principios morales		

Macro Ambiente o Externo			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas ofrezcan nuevas oportunidades en cuanto a los servicios ofrecidos y la misma organización.	A1	Es una asociación sin fines de lucro, no se puede manejar como una empresa que genera ganancias y reinvierte en ella misma.
O2	Los asociados familiares de oficiales GC podrían acceder a la dirección ofreciendo así nuevos talentos dentro de la asociación.	A2	No siempre se dan los permisos municipales para la realización de eventos en las sedes.
O3	Posibilidad de realizar convenios con otros clubes a nivel nacional, que ofrezcan servicios de bienestar similares.	A3	Se genera un desinterés por realizar eventos en las sedes debido a la falta de implementación de recursos para los servicios.
O4	La posición de diferentes entidades o autoridades pertenecientes a la ex-Guardia Civil, podrían ser de utilidad para la asociación.	A4	Los locales de Ñaña y Curayacu están expuestos a desastres naturales.
O5	Se dispone de terrenos para realizar nuevas construcciones siempre y cuando no pongan en peligro las propiedades actuales y sin agravar la economía de los asociados.	A5	Existen competidores fuertes como el Casino de la Policía Nacional.
O6	Es posible concesionar terrenos no utilizados buscando ganancias mayores a las que generaría una construcción propia.	A6	Las sedes están expuestas debido a la falta de medidas de seguridad adecuadas.
O7	Las sedes que solo atienden por temporadas pueden ser alquiladas para obtener así ganancias en todos los periodos.	A7	Existen rezagos de la cultura organizacional negativa de la Guardia Civil, manifestado en la conducta de acuerdo a los grados obtenidos, así como la intervención tipo Inspectoría.
O8	Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas ofrezcan nuevas oportunidades en cuanto a los servicios ofrecidos y la misma organización.		
O9	El publicitar los diferentes eventos de fin de semana a través de internet logra que más gente se acerque no solo los eventos, sino a la asociación misma.		

Anexo 2:

Información referida a la construcción de Objetivos Estratégicos a partir del análisis FODA

- Primer Eje: Fortalecimiento organizacional y gestión sostenible.**

- F1** La organización desarrolla capacitaciones y evaluaciones para el personal.
- F2** Se desarrolla una gestión de calidad, existe comunicación entre las gerencias.
- F3** El personal está capacitado para llevar a cabo los diversos servicios que se ofrecen.
- F4** Los equipos con los que se cuenta son adecuados para el desarrollo de las labores actuales.
- F6** Hay una fuerte identificación de parte del Consejo Directivo y del personal para con la asociación.
- F7** El desempeño del personal y su proactividad demuestra el compromiso con su trabajo.
- F10** Se da un uso racional de los recursos disponibles.
- F13** El personal con el que se cuenta es suficiente para el servicio administrativo y operativo.
- F14** La asociación cuenta con una base de asociados que aportan una cuota fija.

- D1** No se desarrolla una capacitación continua especializada para el personal administrativo y operativo.
- D2** No se distribuyen de manera adecuada los espacios físicos, en especial en el área administrativa, por privilegiarse los servicios de bienestar a los asociados.
- D3** Los equipos con los que se cuenta no son modernos, van haciéndose obsoletos.
- D4** No se cuenta con un sistema integrado para la comunicación entre las áreas.
- D5** El corto tiempo en el que se mantiene el Consejo Directivo puede ser contraproducente, los presupuestos propuestos se renuevan muy pronto
- D6** Algunos asociados que manejan la asociación no cuentan necesariamente con una real capacidad gerencial.
- D12** Los manuales de gestión no están actualizados.

- O2** Los asociados familiares de oficiales GC podrían acceder a la dirección ofreciendo así nuevos talentos dentro de la asociación.
- O7** Es posible concesionar terrenos no utilizados buscando ganancias mayores a las que generaría una construcción propia.
- O8** Las sedes que solo atienden por temporadas pueden ser alquiladas para obtener así ganancias en todos los periodos.

- A1** Es una asociación sin fines de lucro, no se puede manejar como una empresa que genera ganancias y reinvierte en ella misma.
- A7** Existen rezagos de la cultura organizacional negativa de la Guardia Civil, manifestado en la conducta de acuerdo a los grados obtenidos, así como la intervención tipo Inspectoría.

Objetivo Estratégico 1.
Contar con una gestión moderna orientada a resultados que contribuya a la sostenibilidad institucional.

• **Segundo Eje: Servicios de calidad orientados al afiliado.**

- F9** La infraestructura está en constante crecimiento y mejora.
- F12** Dentro del presupuesto siempre se reservan recursos para mejoras en la infraestructura.
- D7** No existe un plan de incentivos continuo que sirva de motivación para el personal, ya sean simbólicos o monetarios. (Evaluaciones anuales para determinar grado de satisfacción y remuneraciones)
- D8** No se ha consolidado una fidelización de los trabajadores.
- D9** Son necesarios accesos peatonales en las sedes, así como accesos para discapacitados.
- D13** Los trámites y documentaciones toman mucho tiempo, no es un servicio ágil.
- O6** Se dispone de terrenos para realizar nuevas construcciones siempre y cuando no pongan en peligro las propiedades actuales y sin agravar la economía de los asociados.
- A3** Se genera un desinterés por realizar eventos en las sedes debido a la falta de implementación de recursos para los servicios.
- A4** Los locales de Ñaña y Curayacu están expuestos a desastres naturales.
- A6** Las sedes están expuestas debido a la falta de medidas de seguridad adecuadas.

Objetivo Estratégico 2.

Contar con servicios de esparcimiento y bienestar de calidad enfocados a generar satisfacción total en nuestros asociados.

• **Tercer Eje: Posicionamiento y competitividad Institucional.**

- F5** La ubicación de las sedes es estratégica, lo que las hace más accesible al público.
- F11** La asociación cuenta con sedes estacionales, ubicadas en áreas como la ciudad, playa y campo.
- D10** Algunos asociados señalan que los precios de los servicios son elevados en comparación a otros clubes y existe una diferenciación en el pago que realizan los asociados.
- D11** Es una asociación centrada en asociados pertenecientes a la ex-Guardia Civil, cerrando oportunidades a nuevos asociados civiles.
- D14** La asociación no cuenta con un parque automotor propio.
- O1** Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas ofrezcan nuevas oportunidades en cuanto a los servicios ofrecidos y la misma organización.
- O3** Posibilidad de realizar convenios con otros clubes a nivel nacional, que ofrezcan servicios de bienestar similares.
- O9** El publicitar los diferentes eventos de fin de semana a través de internet logra que más gente se acerque no solo los eventos, sino a la asociación misma.
- O5** La posición de diferentes entidades o autoridades pertenecientes a la ex-Guardia Civil, podrían ser de utilidad para la asociación.
- A2** No siempre se dan los permisos municipales para la realización de eventos en las sedes.
- A5** Existen competidores fuertes como el Casino de la Policía Nacional.

Objetivo Estratégico 3.

Consolidar a ACENESPAR - GC como una asociación líder y competitiva en servicios de esparcimiento, bienestar y salud.

Anexo 3:

Vinculación entre los Objetivos Estratégicos y las principales propuestas de las listas de postulantes al Consejo Directivo.

Primer Eje: Fortalecimiento organizacional y gestión sostenible.	
Objetivo estratégico 1: Fortalecimiento organizacional y gestión sostenible.	
Acción estratégica	Propuestas de Candidatos
1.1 Fortalecer las capacidades gerenciales de los miembros del Consejo Directivo.	Reforzar la fiscalización para el Consejo Directivo, evaluar su gestión. (Lista A, Lista B)
1.2 Fortalecer las capacidades del personal administrativo y operativo según el área en que se desenvuelven.	- Capacitar al personal de operativo y administrativo, buscando una mejora en el servicio ofrecido. (Lista Ruiz Botto, Lista 4, Lista 6) - Implementar Certificaciones para Gestión de Calidad. (Yo Amo a ACENESPAR - GC) - Supervisión y fiscalización del desarrollo administrativo, económico y financiero. (Lista A)
1.3 Promover medidas que fomenten un adecuado ambiente laboral.	- Implementación de oficinas administrativas que permitan ampliar ambientes de atención. (Lista 4) - Implementar el uso de tecnología que garantice un adecuado funcionamiento de las sedes. (Lista Ruiz Botto, Lista 4, Lista 6)
1.4 Promover la conformación y el fortalecimiento de un Consejo de Asociados Estratégicos para aprovechar su experiencia y mantener el espíritu de la Benemérita Guardia Civil.	(no se ha encontrado vinculaciones)

Segundo Eje: Servicios de calidad orientados al afiliado.	
Objetivo estratégico 2: Contar con servicios de esparcimiento y bienestar de calidad enfocados a generar satisfacción total en nuestros asociados.	
Objetivo estratégico 2	Propuestas de Candidatos
2.1 Promover mecanismos que posibiliten la incorporación de una estrategia de "satisfacción total" en nuestros operarios.	- Motivar y estimular al personal de atención al asociado. (Lista Juntos Sí Podemos) - Generar un adecuado ambiente laboral para el personal. (Lista Juntos Sí Podemos, Lista 4)
2.2 Orientar la inclusión de actividades enfocadas a diferentes grupos etarios.	- Adaptar infraestructura hacia discapacitados y asociados en la tercera edad. (Lista Juntos Sí Podemos) - Énfasis en los asociados en la tercera edad. (Yo Amo a ACENESPAR - GC, Lista 4, Lista 6) - Campañas de salud revitalizadas mediante convenios con entidades especializadas. (Lista Yo Amo a ACENESPAR - GC, Lista 6) - Incremento de servicios en el centro educativo. (Lista Juntos Sí Podemos, Lista Ruiz Botto) - Convenios con entidades buscando beneficios para asociados (descuentos). (Lista Juntos Sí Podemos, Lista 4) - Convenios con clubes privados similares en provincia, buscando mayores beneficios del socio residente en esas zonas. (Lista Ruiz Botto, Lista 4, Lista 6)

Objetivo estratégico 2	Propuestas de Candidatos
2.3 Reforzar y optimizar el uso de la infraestructura disponible.	• Gestionar mejoras y reparaciones en infraestructura. (Lista Juntos Sí Podemos, Lista 6) • Evaluar la construcción de nuevas instalaciones. (Lista Ruiz Botto, Lista 4, Lista B) • Implementar sistemas de control para las afectaciones temporales. (Lista 4, Lista 6) • Mejora en el saneamiento de las sedes. (Lista 6)

Tercer Eje: Posicionamiento Institucional.

Objetivo estratégico 3: Posicionamiento y competitividad Institucional.

Objetivo estratégico 3	Propuestas de Candidatos
3.1 Promover mecanismos que posibiliten la incorporación de nuevos asociados.	• Ampliar el horizonte de asociados. (Lista 4)
3.2 Generar propuestas de diversificación económica y posicionamiento.	• Ampliar cobertura de servicios haciéndolos de calidad y accesibles (costos). (Lista Ruiz Botto) • Mejorar sistemas de comunicación, redes sociales, y servicios de internet para el asociado (WiFi). (Yo amo a ACENESPAR - GC, Lista 6, Lista B) • Reestructuración de la página web y mejora del acceso a los servicios que a través ella se puede encontrar. (Lista Ruiz Botto, Lista 6, Lista B) • Programar eventos culturales y deportivos buscando que se acerque a todos los niveles de asociados. (Lista 4) • Evaluar concesión de bienes inmuebles. (Lista Juntos Sí Podemos) • Evaluar la construcción de nuevas instalaciones. (Lista Ruiz Botto, Lista Juntos Sí Podemos) • Poner en valor los predios de la asociación para realizar operaciones de financiamiento. (Lista 4, Lista Juntos Sí Podemos)

Anexo 4:

Listado de encuestas recibidas para el Diagnóstico Estratégico.

Resumen de Cantidad de encuestas recibidas	
ASOCIADOS	5
ÁREAS ADMINISTRATIVAS	9
POSTULANTES AL CONSEJO DIRECTIVO	7
TOTAL	21

Asociados		
Fecha de entrega	Nombre completo	Correo electrónico
17/03/2016	Juan Florencio Cornelio Torres	juanc513@hotmail.com
17/03/2016	Alejandro Hugo Vega Vignale	alejohugo@hotmail.com
17/03/2016	Carlos Céspedes Toledo	armandoceto@hotmail.com
17/03/2016	Carlos Enrique Vega García	cavega12@hotmail.com
17/03/2016	Jorge Eduardo Ealerle Torres	jeaerlet@hotmail.com
Áreas Administrativas		
Fecha de entrega	Cargo que ocupa en ACENESPAR - GC	Área a la que pertenece
4/04/2016	Jefe de Sistemas	Sistemas
7/04/2016	Secretaria	Gerencia General
7/04/2016	Encargado de Control de Asociados	Control de Asociados
7/04/2016	Encargado del Archivo Central	Logística
7/04/2016	Asistente de tesorería	Tesorería
8/04/2016	Asistente	Reserva y Contratos
8/04/2016	Secretaria	Gerencia Ce. Ciudad
8/04/2016	Encargada del Área	Reservas y Contratos
8/04/2016	Asistente de Secretaria	Gerencia General
Postulantes al Consejo Directivo		
Fecha de entrega	Nombre completo	Lista y cargo al que postula
21/04/2016	Gustavo Adolfo Pareja García	Lista 5 – Vocal
21/04/2016	Floriano Bravo Roncal	Lista 6 – Tesorero
30/04/2016	Néstor Max Castañeda Pacheco	Lista 3 – Presidente del C.D.
2/04/2016	Sergio Luis Antonio MonarMoyoli	Lista 3 – Vocal
3/04/2016	Juan Alberto Dulanto Arias	Lista 3 – Vocal del C.A.
3/04/2016	Víctor Raúl Salazar Orozco	Lista 3 – Vocal del C.D.
5/04/2016	Edgar Daniel Izquierdo Vicente	Lista 3 – Vocal del C.D.