

Capítulo VI

Aplicación del Modelo

6.1 Fase 1

✓ Preparación para el cambio.

En este caso el club Puebla F.C. es consciente de que la organización necesita un cambio, una reestructuración de inmediato que genere resultados, ya que los obtenidos en los últimos años no han sido satisfactorios tanto en lo administrativo como en lo deportivo, haciendo que el equipo se encuentre actualmente descendido en la primera división "A".

La organización administrativamente hablando, llevó una planeación a corto plazo la cual no dio resultado ya que se trataban de resolver los problemas de manera inmediata, también carece de departamentos fundamentales y se exceden en departamentos de baja importancia. La comunicación entre estos es muy difícil, ya que las responsabilidades están mal distribuidas y no se trabaja en equipo. No se lleva un control de taquillas lo cual hace que se desconozcan una parte de los ingresos.

La actual dirección desconocía como manejar correctamente el fútbol y no contaba con la asesoría debida para involucrarse más con los demás directivos de la primera división nacional lo que no permitió el buen desenvolvimiento de la directiva en la rama.

En cuanto a lo deportivo, no se les pagaba a los jugadores a tiempo, se les quedó a deber dinero lo cual hizo que esto se viera reflejado en los resultados, a todo esto no se cuenta con el presupuesto esperado para fuerzas básicas, lo cual no genera jugadores de Puebla y por esto los costos se elevan trayendo jugadores de otros lugares al Club, los jugadores veteranos vienen a este club para dar solo un paso en su carrera y acumular experiencia para después dirigirse a otros equipos que les den mayor proyección y cobren más.



En la temporada que el equipo descendió se compraron jugadores veteranos caros lo cuál hizo que se dispararan los gastos por no contar con un plan a largo plazo ni de fuerzas básicas.

En la actualidad la organización sabe de la propuesta que se les entregará cuando la propuesta de reingeniería este terminada, con el impacto que esta traerá consigo.

El comité de la dirección de reingeniería estará conformado por alumnos de la Universidad de las Américas Puebla que por medio de los estudios que estos han obtenido y las enseñanzas de sus maestros llevarán a cabo la propuesta de reingeniería.

Plan inicial de acción		
PROYECTO: Propuesta de reingeniería administrativa del Club Puebla F.C.	LIDER DEL PROYECTO: Estudiantes de la Universidad de Las Américas Puebla.	FECHA: Enero 2/2005
INTRODUCCION: El club de fútbol Puebla. F.C. es un club de tradición que representa a Puebla y que en la actualidad no ha dado los resultados esperados, ubicándose descendido en la Primera División “A” de nuestro país.		
OBJETIVO: Hacer una propuesta de reingeniería administrativa para enero del 2006 a un costo de 480 horas de trabajo cumpliendo con las expectativas de los directivos.		
ALCANCE: Se hará una propuesta de reingeniería basándose en la información obtenida por las		

entrevistas realizadas a jugadores, ex jugadores, directivos y empresarios de la ciudad de Puebla.

La propuesta será únicamente para el club Puebla F.C.

Entregas:

- Entrevistas realizadas.
- Propuesta de reingeniería.
- Costos
- Conclusiones.

Medidas:

- Se tomarán en cuenta los resultados de las campañas anteriores.
- Se tomarán en cuenta administraciones pasadas para la propuesta de reingeniería.

Exclusiones: no se tomará en cuenta aficionados ni gente externa al club Puebla F.C. para el desarrollo del proyecto.

INCONVENIENTES Y/O LIMITANTES:

- No contar con la información deseada para poder realizar la propuesta.

Plan inicial de acción:

- Obtener información relevante de administraciones pasadas.
- Analizar los diferentes departamentos.
- Analizar los costos de la organización
- Analizar la situación deportiva de los últimos años.
- Rediseño de puestos.
- Rediseño del departamento de contraloría.
- Creación del departamento de marketing.

Este plan inicial se dará conocer a la organización por medio de un memorando que será entregado a cada jefe de departamento y vía electrónica,

haciendo saber a todos los integrantes de la organización que habrá un plan de cambio importante.

6.2 Fase 2

✓ **Planeación del cambio**

La situación actual del Puebla F.C. se encuentra estable por estos momentos aunque corre peligro en el caso de no ascender en el año próximo.

Se hizo un análisis detallado de la organización y se encontró lo siguiente:

- Demasiados departamentos.
- Pocos patrocinadores.
- Costos elevados.
- Presupuesto de fuerzas básicas muy bajo.
- Se cuenta con un buen grupo de jugadores para poder ascender al equipo a la primera división nacional.

Visión.- Contribuir, todos unidos para dar rumbo al futuro de la organización.

Misión.- Por medio de un equipo de trabajo formado por directivos y jugadores se ascenderá al equipo a la primera división nacional y se le dará un nuevo rumbo a la organización.

Objetivos:

- Alcanzar un punto de equilibrio en los números de la organización.
- Conseguir patrocinadores.
- Mejorar los procesos administrativos.
- Mejorar la comunicación entre departamentos.
- Invertir dinero en el desarrollo de las fuerzas básicas.
- Aumentar el rendimiento de los jugadores.

- Ascender al equipo a la primera división nacional.

Dado los resultados obtenidos después de la investigación se determinó que si la organización no genera resultados positivos en los dos próximos años, tanto los empleados como los directivos desaparecerán y el club llegará a manos de personas que no les interesa el fútbol, la gente que sigue al equipo ni la posición que el mismo tenga en el futuro.

La organización como ya mencionamos anteriormente se encuentra estable por el momento, pero está esperanzada que el equipo ascienda el próximo año a la primera división nacional, de no ser así las cosas empeorarán y correrán peligro de desaparecer.

Plan semestral de operaciones trascendentales

Por lo que resta del año se pretende terminar con el plan de operación con el que cuenta la organización, por lo que respecta al próximo año se presentará esta propuesta de plan semestral:

- Conseguir patrocinios.
- Descartar departamentos obsoletos que solo generan costos a la organización.
- Crear nuevos departamentos eficientes e innovadores.
- Hacer los pagos de nómina en tiempo
- Motivar al equipo semanalmente.
- Pagar sueldos en tiempo a los jugadores
- Ganar cada partido del torneo.
- Quedar campeones en la primera división "A".
- Ascender al equipo.

La investigación ya hecha dentro de la organización permite asignar de manera adecuada los recursos existentes para cumplir los objetivos.

- Reducir puestos y con esto los gastos.
- Reducir nómina de jugadores.
- Asignar más recursos económicos a fuerzas básicas.

Con esta distribución de recursos se tratará de llegar a un punto de equilibrio o por lo menos estar en el mínimo de gastos.

Al plan semestral se le dará un seguimiento mensualmente por medio de juntas entre los directivos y la administración.

A continuación se presentará un análisis de la organización en donde se mostrarán organigramas así como también datos financieros que fueron proporcionados con el fin de contribuir con esta propuesta de reingeniería.

También mostraremos la productividad del equipo entre los juegos jugados y los puntos obtenidos.

Estructura organizacional

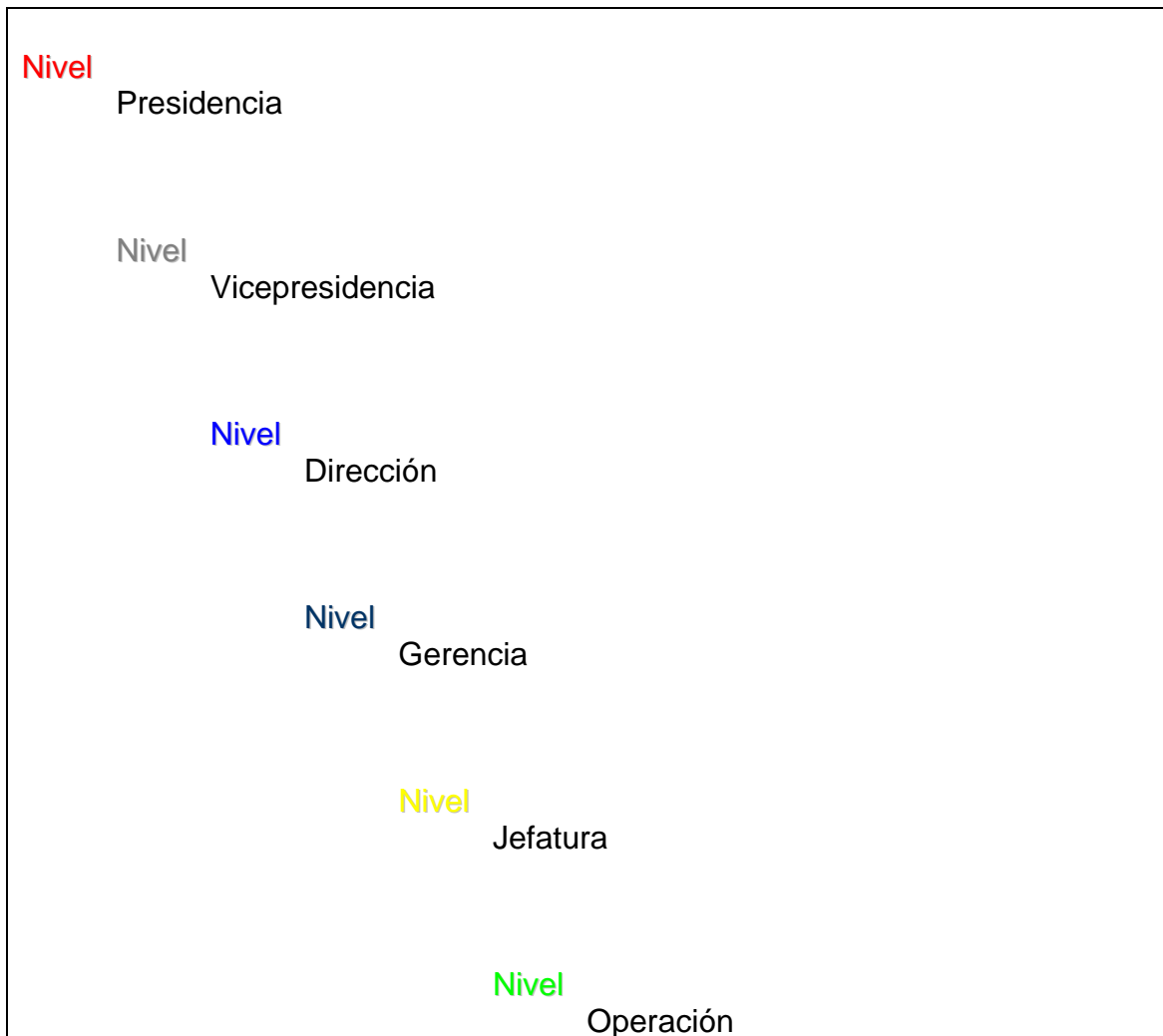


Tabla 6. 1

Dirección operativa



Tabla 6. 2

Organigrama General

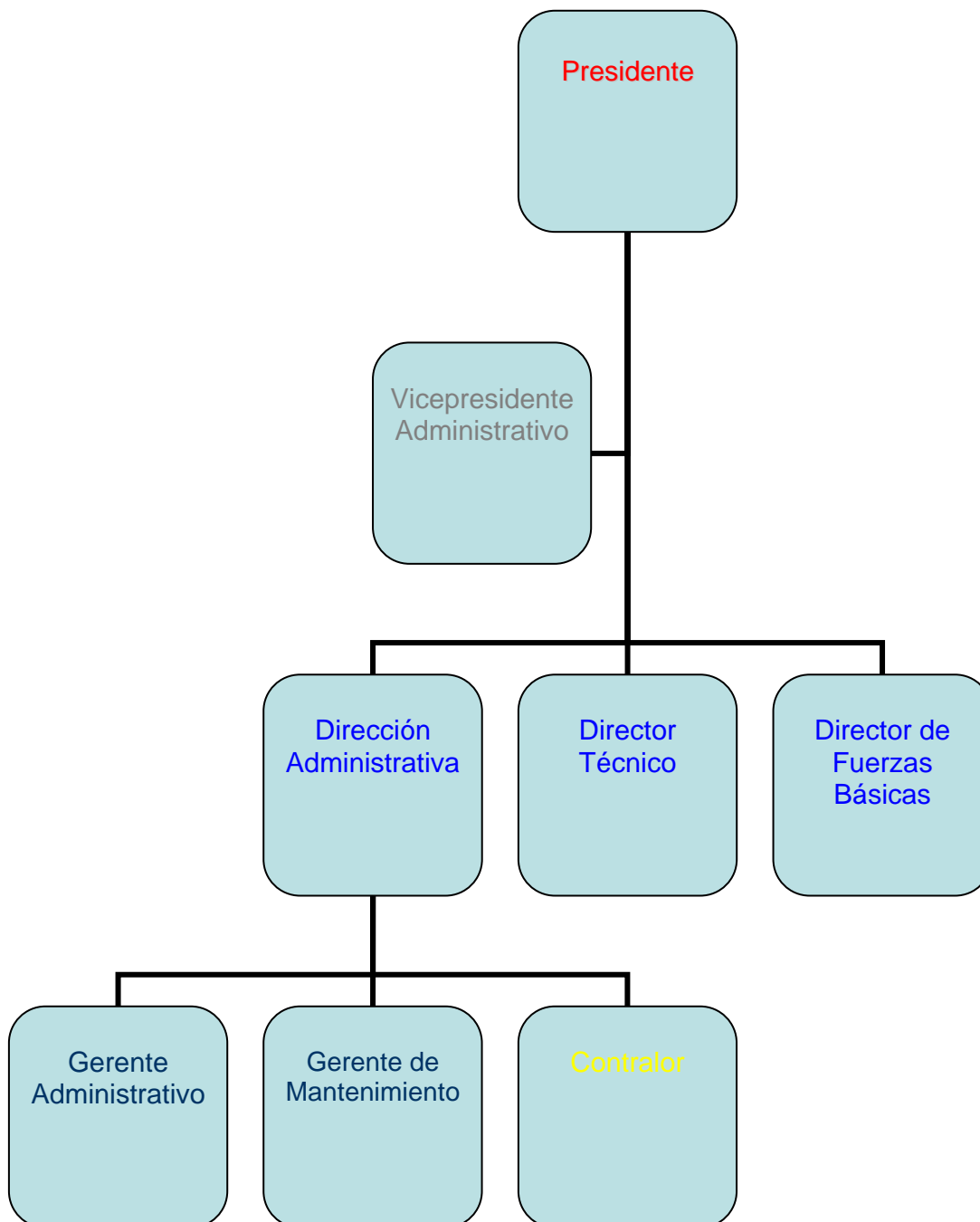


Tabla 6.3

Presupuesto Semestral

	Dic-04	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Total
INGRESOS							
Patrocinios	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	1,500,000
Taquilla		300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
	250,000	550,000	550,000	550,000	550,000	550,000	3,000,000
EGRESOS							
Sueldo jugadores	630,000	630,000	630,000	630,000	630,000	630,000	3,780,000
Pretemporada	40,000						40,000
Concentraciones		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
Gastos administrativos	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	600,000
Manto estadio	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
Fuerzas Básicas	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	360,000
Gastos operativos	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	450,000
	910,000	920,000	920,000	920,000	920,000	920,000	5,510,000
Total ingresos-egresos							2,510,000

Tabla 6.4

Organigrama Gerencial

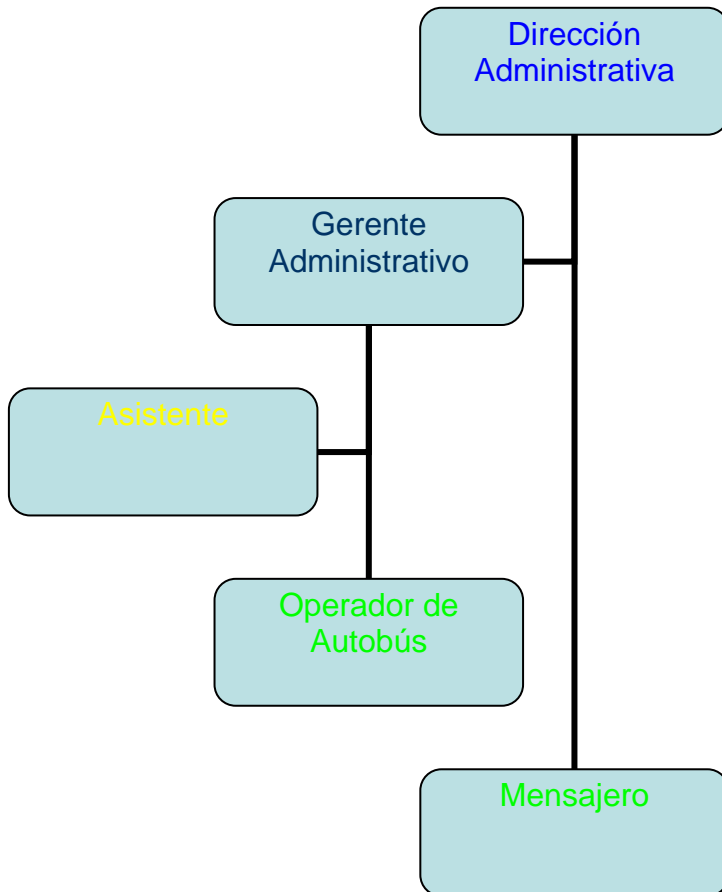


Tabla 6.5

Organigrama Contraloría

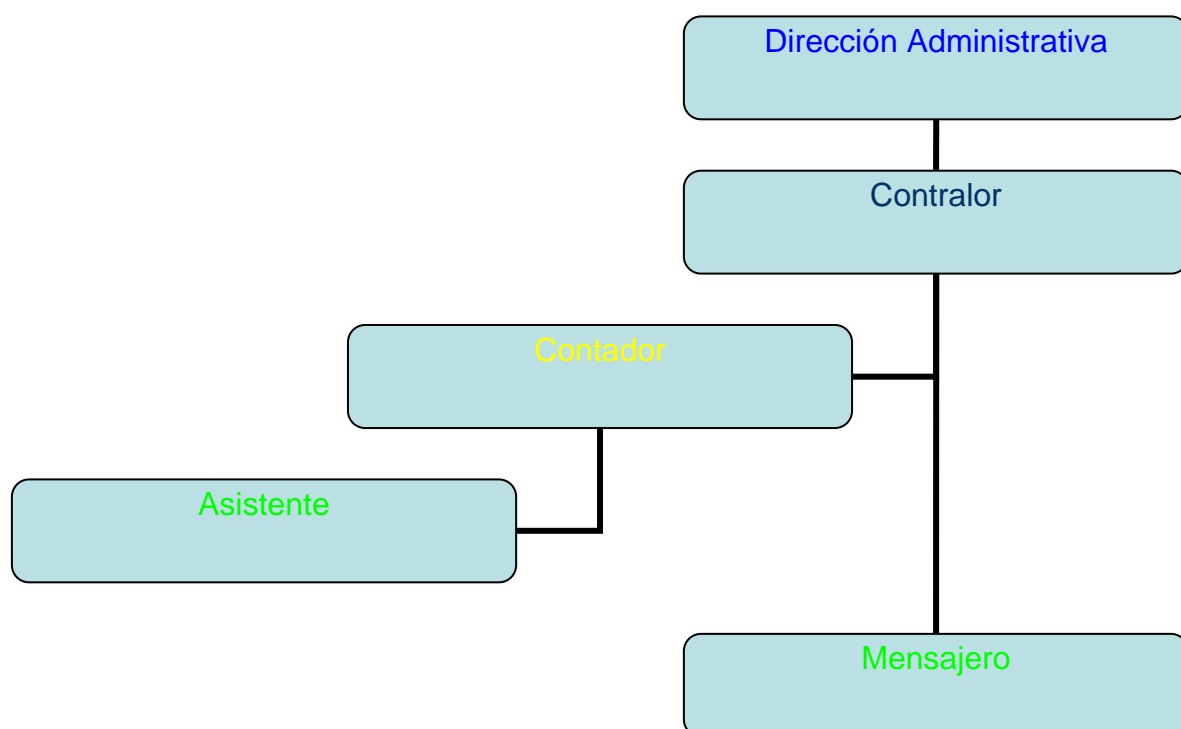


Tabla 6.6

Organigrama Mantenimiento

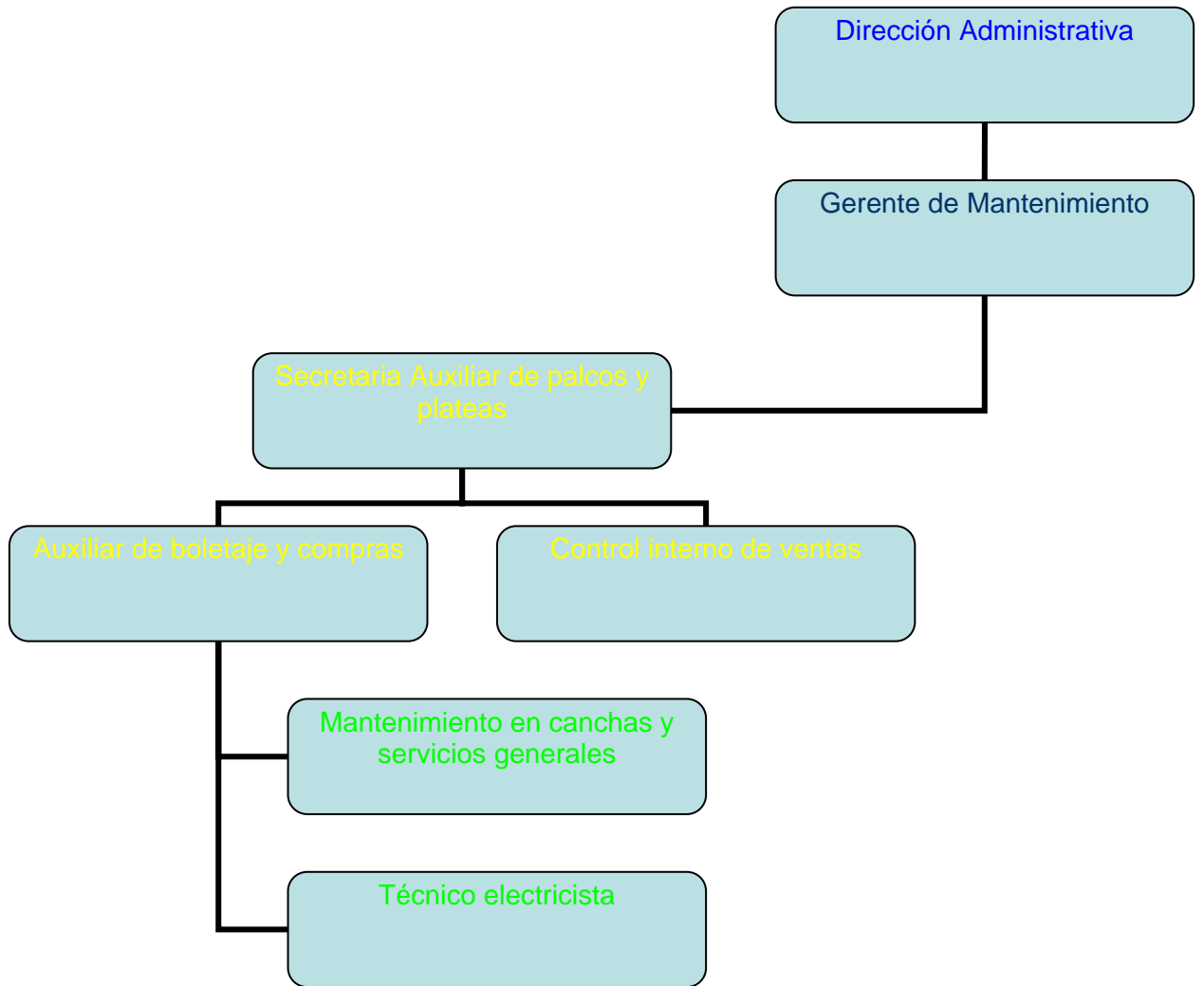


Tabla 6.7

Nomina estimada Administrativa

Puesto		
1	Dirección Administrativa	40,000
2	Gerente Administrativo	24,000
3	Asistente	12,000
4	Mensajero	7,000
5	Contralor	20,000
6	Contador	17,000
7	Gerente Mantenimiento	12,000
8	Secretaria Auxiliar de palcos	11,000
9	Auxiliar Boletaje y compras	9,000
10	Control interno en ventas	9,000
11	Mantenimiento cancha	5,000
12	Electricista	5,000
13	Operador de Autobús	4,000
		175,000

Tabla 6.8

Nomina estimada jugadores

Posición		
1	Portero	15,000
2	Portero	10,000
3	Defensa	8,000
4	Defensa	10,000
5	Defensa	80,000
6	Defensa	10,000
7	Defensa	18,000
8	Medio	17,000
9	Medio	20,000
10	Medio	50,000
11	Medio	10,000
12	Medio	10,000
13	Medio	15,000
14	Delantero	17,000
15	Delantero	100,000
16	Delantero	20,000
17	Delantero	10,000
18	Delantero	30,000
Total		450,000

Tabla 6.9

Nómina estimada cuerpo técnico

Puesto		
1	Director Técnico	55,000
2	Preparador Físico	25,000
3	Auxiliar	38,000
4	Doctor	26,000
5	Utilero	6,000
Total		150,000

Tabla 6.10

Comparativa de productividad



Torneo	JJ	JG	JE	JP	GF	GC	DIF	PTS	PROD
2004-2005 Clausura	17	4	4	9	19	29	-10	16	31 %
2004-2005 Apertura	17	5	6	6	17	23	-6	21	41 %
2003-2004 Clausura	19	5	5	9	27	29	-2	20	35 %
2003-2004 Apertura	19	5	5	9	23	30	-7	20	35 %
2002-2003 Clausura	19	4	4	11	15	31	-16	16	28 %
2002-2003 Apertura	19	6	4	9	23	29	-6	22	39 %
2001-2002 Verano	18	2	5	11	24	45	-21	11	20 %
2001-2002 Invierno	18	5	8	5	22	22	0	23	43 %
2000-2001 Verano	17	7	6	4	21	17	4	27	53 %
2000-2001 Invierno	17	4	4	9	18	29	-11	16	31 %
Totales:	180	47	51	82	209	284	-75	192	36 %



Torneo	JJ	JG	JE	JP	GF	GC	DIF	PTS	PROD
2005-2006 Apertura	15	11	2	2	29	15	14	35	78 %
2004-2005 Clausura	17	7	9	1	38	27	11	30	59 %
2004-2005 Apertura	17	5	5	7	17	23	-6	20	39 %
2003-2004 Clausura	19	9	5	5	34	27	7	32	56 %
2003-2004 Apertura	19	8	4	7	34	26	8	28	49 %
2002-2003 Clausura	19	8	5	6	29	20	9	29	51 %
2002-2003 Apertura	19	13	4	2	34	14	20	43	75 %
2001-2002 Verano	18	7	6	5	27	23	4	27	50 %
2001-2002 Invierno	18	6	6	6	21	21	0	24	44 %
2000-2001 Verano	17	7	7	3	25	15	10	28	55 %
2000-2001 Invierno	17	7	5	5	26	23	3	26	51 %
Totales:	195	88	58	49	314	234			

JJ	=	Juegos jugados
JG	=	Juegos Ganados
JE	=	Juegos Empatados
JP	=	Juegos Perdidos
GF	=	Goles a Favor
GC	=	Goles en Contra
DIF	=	Diferencia resultante entre Goles a Favor y en Contra
PTS	=	Puntos
PROD	=	Productividad entre Juegos Jugados y Puntos logrados

Tabla 6.11

Como se puede observar en las tablas anteriores el Club América tiene mejor productividad en cuanto a lo deportivo que el Club Puebla F.C., esto se debe a que el club América es un equipo completo es decir:

El club América tiene una administración comprometida con los jugadores, con esto es posible que los jugadores se dediquen a lo suyo y no se preocupen por recibir su sueldo, cabe aclarar que el nivel de organización es muy diferente ya que el Club América pertenece al grupo Televisa con lo que esto representa, y el equipo del Puebla pertenece únicamente a un solo dueño.

En el caso del Puebla F.C. como ya se investigó anteriormente el pago de nómina a los jugadores era tardío e incluso en algunos casos se les quedó a deber a jugadores que actualmente no pertenecen a la organización.

6.3 Fase 3

✓ **Diseño del cambio**

Ya obtenida la información se puede llegar a identificar los problemas en la organización:

- Mala organización.
- Poco presupuesto.
- Mala comunicación entre los departamentos.

- Responsabilidades mal asignadas.
- Ineficiente control de taquillas.

Diagrama de Flujo

El diagrama que se presentará a continuación tiene el fin de representar gráficamente la comunicación y el desempeño en los diferentes departamentos. Con esto se quiere llegar a un proceso ideal que beneficie a la organización.

Procesos Críticos

- Control de taquillas

Impresión de boletos → Contador → Administración

- Pago de nómina

Patrocinios → Taquillas → Administración →
Pago de nómina a jugadores

- Comunicación entre los departamentos

Gerencia Administrativa ↔ Contraloría ↔ Gerencia de
Mantenimiento ↔ Dirección Técnica

Para el análisis de estos procesos, la dirección administrativa tomará un control estricto de lo que está pasando con los diferentes departamentos, esto

aumentará el trabajo en este departamento, pero se podrá llevar un control más correcto, lo cuál permitirá un mejor desempeño en estas áreas.

Estos procesos pueden ser mejorados fácilmente, lo único que se tiene que realizar es que la gente que esté a cargo de los procesos se comprometa a llevarlos de manera correcta, esto significa delegar mayor responsabilidad, pero esto se puede lograr por medio de planes de motivación incentivando a los empleados ya sea de manera económica o con reconocimientos que hagan que estos se sientan orgullosos de pertenecer a la organización.

Creación del departamento de Marketing.

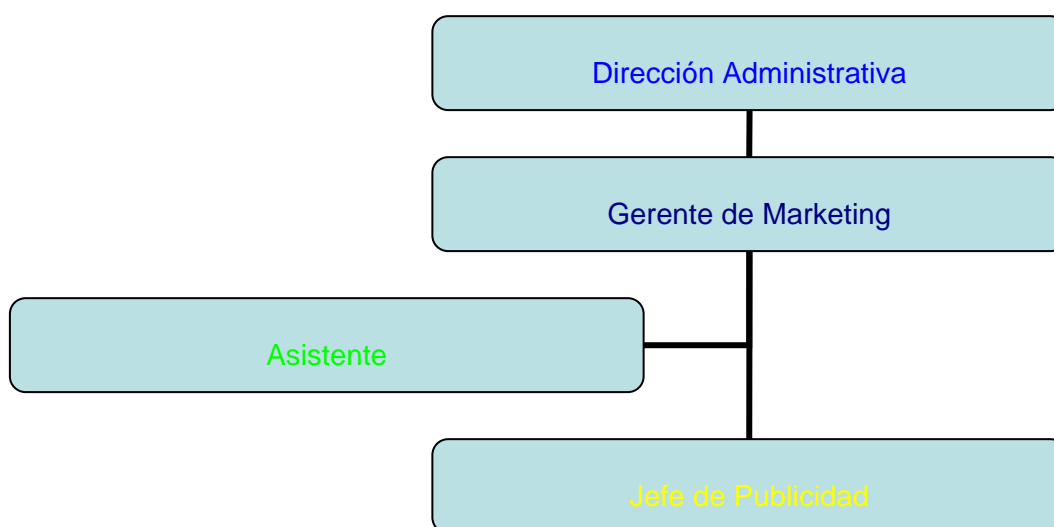


Tabla 6.12

Re diseño del departamento de contraloría

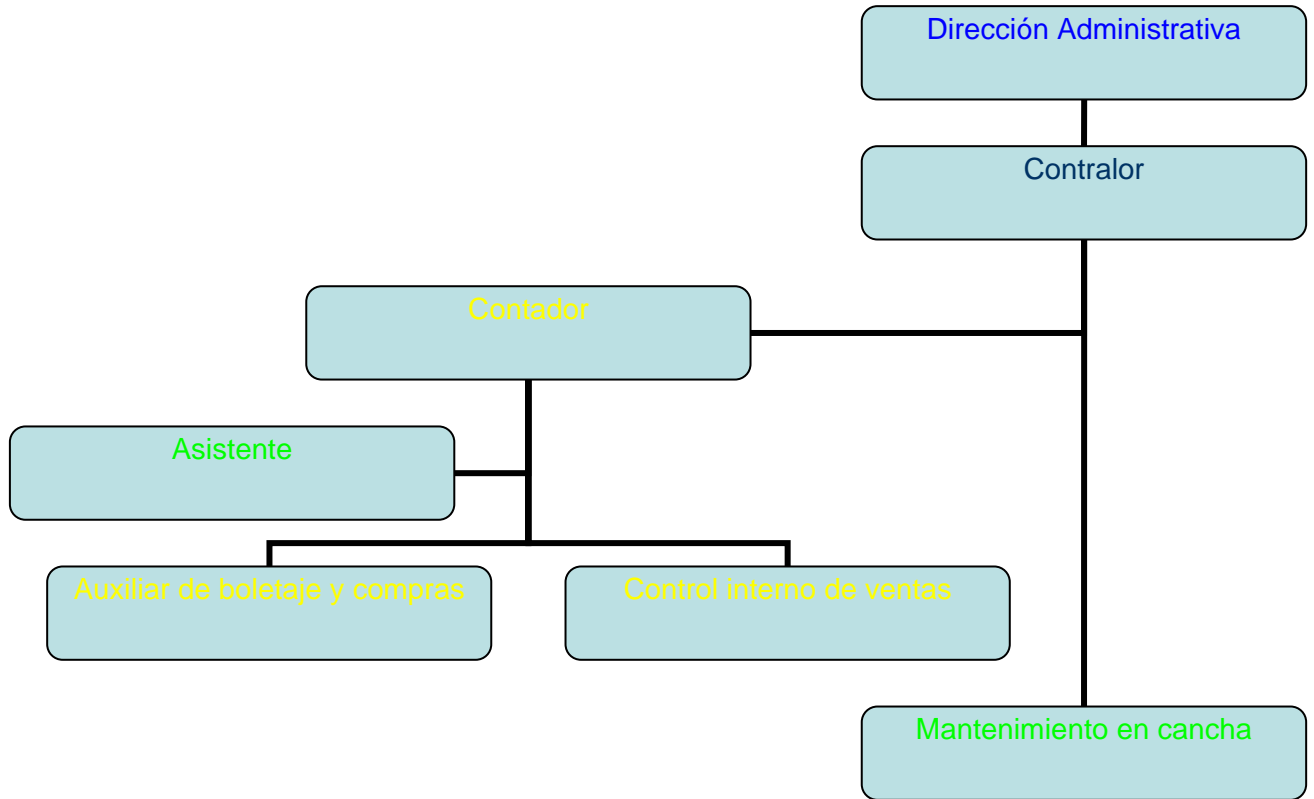


Tabla 6.13

En el re diseño del departamento de contraloría se cambiaron de departamento los puestos de Auxiliar de boletaje y compras y control interno de ventas que se encontraban en el departamento de mantenimiento.

Re diseño del departamento de Mantenimiento

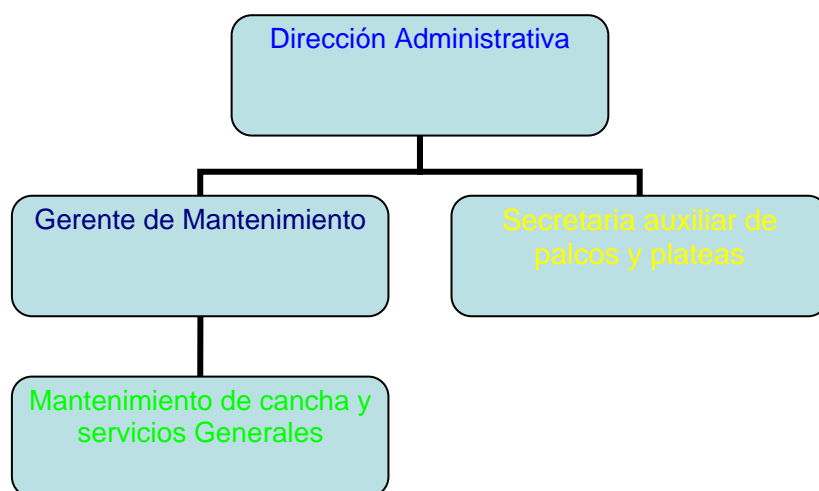


Tabla 6.14

En este re diseño se eliminó al técnico electricista ya que se observó que no era muy útil, ante cualquier problema se hará uso de un outsourcing.

Re diseño de la descripción de puestos.**➤ Departamento de Gerencia Administrativa****Puesto de trabajo:** Dirección Administrativa**Principales obligaciones:** Coordinador de tareas, evaluar resultados, avaluar finanzas, evaluar patrocinios, toma de decisiones, entregar resultados a la dirección general.**Herramientas de trabajo:** Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.**Puesto de trabajo:** Gerente administrativo**Principales obligaciones:** Revisar Finanzas, revisar presupuestos, revisar el trabajo del departamento de contraloría, departamento de Marketing, y departamento de mantenimiento.**Herramientas de trabajo:** Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.**Puesto de trabajo:** Asistente**Principales obligaciones:** Secretaria del departamento de gerencia administrativa, telefonista, programadora de citas.**Herramientas de trabajo:** Teléfono y agenda.**Puesto de trabajo:** Operador de autobús oficial.**Principales obligaciones:** Conductor del autobús oficial.**Herramientas de trabajo:** Camión oficial.**Puesto de trabajo:** Mensajero.

Principales obligaciones: Entregar y recibir a tiempo información relacionada con el Club.

Herramientas de trabajo: Automóvil.

➤ **Departamento de Contraloría.**

Puesto de trabajo: Contralor.

Principales obligaciones: Analizar la información financiera y revisar la información obtenida por el contador.

Herramientas de trabajo: Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.

Puesto de trabajo: Contador.

Principales obligaciones: Obtener la información financiera y analizarla.

Herramientas de trabajo: Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.

Puesto de trabajo: Asistente

Principales obligaciones: Secretaria del departamento de gerencia administrativa, telefonista, programadora de citas.

Herramientas de trabajo: Teléfono y agenda.

Puesto de trabajo: Auxiliar de boletaje y compras.

Principales obligaciones: Analizar presupuestos para la impresión de boletos, analizar cuantos boletos se van a imprimir pasar información al contador.

Herramientas de trabajo: Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.

Control interno de Ventas: Analizar las ventas de taquillas y reportar al contador.

Herramientas de trabajo: Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.

➤ **Departamento de Marketing**

Puesto de Trabajo: Gerente de Marketing

Principales obligaciones: Hacer la publicidad del Equipo, analizar los patrocinios.

Herramientas de trabajo: Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.

Puesto de trabajo: Asistente

Principales obligaciones: Secretaria del departamento de marketing, telefonista, programadora de citas.

Herramientas de trabajo: Teléfono y agenda.

Puesto de Trabajo: Jefe de Publicidad.

Principales obligaciones: Conseguir los patrocinios para el equipo de fútbol.

Herramientas de trabajo: Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.

➤ **Departamento de Mantenimiento.**

Puesto de trabajo: Gerente de mantenimiento.

Principales obligaciones: Responsable de mantenimiento de cancha e instalaciones.

Herramientas de trabajo: Windows xp, Microsoft office, correo electrónico e internet.

Puesto de trabajo: Secretaria auxiliar de palcos y plateas

Principales obligaciones: Encargada de la supervisión de palcos y plateas.

Herramientas de trabajo: Teléfono y agenda

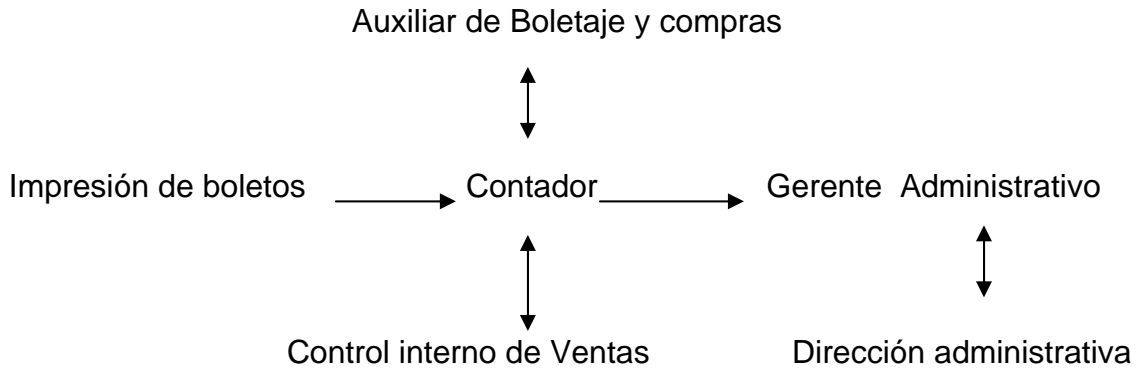
Puesto de trabajo: Mantenimiento en cancha y servicios generales

Principales obligaciones: Encargado de cancha, limpieza del estadio.

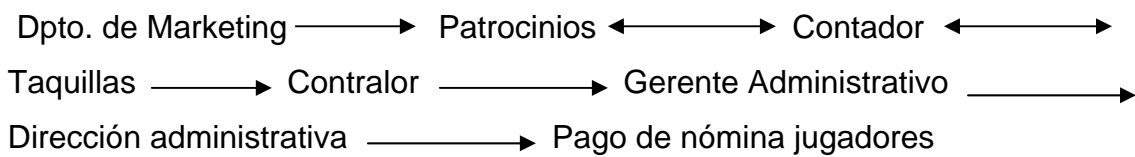
Herramientas de trabajo: Mangueras, podadoras y artículos de limpieza.

Procesos ideales

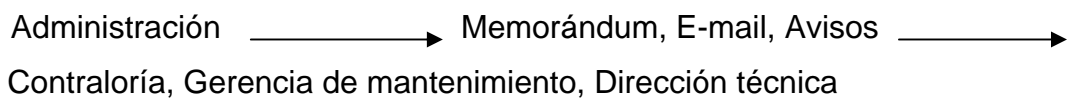
- Control de taquillas



- Pago de Nómina



- Comunicación entre departamentos



- Control de taquillas.- este control será llevado estrictamente, se le delegará la responsabilidad al contador del la organización, no es necesario delegar a otro contador ya que esto implica más gastos y los empleados que están en la organización no son demasiados como para delegar a otro contador. Este contador le pasará la información al contralor para que este mismo lo lleve directamente a la administración

Es importante llevar un control exacto, ya que este representa parte de los ingresos de la organización.

- Pago de nómina.- para el pago de nómina se creará un departamento de marketing ya que no se cuenta con uno, este será el encargado de realizar todo lo relacionado con la publicidad del equipo y los patrocinios, este a su vez le reportará al contador sobre los ingresos de la publicidad y patrocinios del equipo, y este a su vez al contralor para que revise los números obtenidos, ya con estos procesos se le pasará la información al departamento de administración el cuál podrá tomar una decisión certera.

Con esto se tratará de contar con más fondos lo que representaría más ingresos, lo que representaría el pago temprano de la nómina.

Ya obtenidos estos procesos, el pago de nómina a los jugadores podrá ser más efectivo ya que podrá ser realizado a tiempo y con esto se espera que los jugadores tengan un mejor desempeño en las actividades deportivas.

- Comunicación entre departamentos.- es importante mejorar la comunicación entre los departamentos, se llevará acabo un plan de comunicación vía memorándums, correo electrónico, así como avisos que serán puestos en lugares visibles de la organización.

También se quiere lograr con esta propuesta hacer juntas semanales para analizar los resultados que se dieron en el transcurso de la semana, con esto se quiere lograr un mejor desempeño de los departamentos como también una armonía entre los mismos.

Comparación del proceso ideal con el actual

Como se puede observar, en los procesos anteriores se carecía de organización, lo cuál llevaba a problemas que formaban un círculo vicioso.

Con la propuesta actual se intenta organizar mejor a los departamentos, delegar responsabilidades, llevar un control estricto de cada proceso para que la administración pueda tomar decisiones adecuadas y efectivas.

Con esto se quiere lograr que los jugadores rindan al máximo sin que se tengan que preocupar por su situación económica y se dediquen única y exclusivamente a rendir en sus obligaciones.

Los nuevos procesos serán presentados a la administración actual para que la misma la analice y la lleve a cabo como una prueba piloto para que estos analicen los cambios y vean se es conveniente llevarlo a cabo o no.

Con la propuesta de los nuevos procesos se garantiza una mejora en la organización.

Objetivos piloto

- Obtener mayores ingresos por medio de un control estricto de las taquillas del estadio, como también obtener patrocinios más atractivos para levantar los ingresos de la organización.
- Mejorar la comunicación entre departamentos por medio de juntas semanales para analizar los resultados de la semana.
- Realizar el pago de nomina de jugadores en tiempo para que estos tengan una mayor productividad y mejor desempeño de sus obligaciones.

Mediciones Piloto

- Ingresos
- Gastos
- Desempeño de los jugadores

Los ingresos de la organización serán evaluados por programas de contabilidad con los que el departamento de contraloría tenga, estos aumentarán o disminuirán dependiendo de las entradas que se tengan al estadio (taquillas) como la publicidad que se obtenga que será analizada por el departamento de marketing.

Los gastos se medirán por medio de programas de contabilidad que tenga el departamento de contraloría. Estos dependerán de la nómina de jugadores con la que se cuente, la gente que deje de ir al estadio por no generar los resultados esperados como también gastos excedentes en la organización.

El desempeño de los jugadores se medirá por medio de la productividad del equipo, se sacará por medio de los juegos jugados y los puntos logrados.

Los nuevos procesos serán presentados a la administración actual para que la misma la analice y la lleve a cabo como una prueba piloto para que estos analicen los cambios y vean si es conveniente llevarlo a cabo o no.

Con la propuesta de los nuevos procesos se pretende lograr una mejora dentro de la organización.

Plan piloto de acción		
PROYECTO: Plan piloto para la propuesta de reingeniería administrativa del Club Puebla F.C.	LIDER DEL PROYECTO: Dirección administrativa	FECHA: Enero 16/2005
INTRODUCCION: Por medio de este plan piloto se quiere lograr que el Club Puebla F.C tenga un mejor desempeño en todas sus áreas.		
OBJETIVO: Llevar acabo un plan piloto de la propuesta de reingeniería administrativa para enero del 2006 a un costo de 480 horas de trabajo cumpliendo con las expectativas de los directivos.		
ALCANCE: Se llevará a cabo un plan piloto de la propuesta de reingeniería basándose en los nuevos procesos ya propuestos. La propuesta será únicamente para el Club Puebla F.C.		
Entregas: <ul style="list-style-type: none">▪ Nuevos procesos administrativos.▪ Propuesta de reingeniería.▪ Costos▪ Conclusiones.		
Medidas: <ul style="list-style-type: none">▪ Se llevará un control estricto en taquillas▪ Se llevará un control de publicidad.▪ Se llevarán a cabo juntas semanales para mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos.		

Exclusiones: La propuesta de reingeniería no será para organizaciones que no sea el Club Puebla F.C. para el desarrollo del proyecto.

INCONVENIENTES Y/O LIMITANTES:

- No contar con el consentimiento de los directivos para llevar a cabo la propuesta.

Plan piloto de acción:

- Reorganizar los procesos del Club Puebla F.C.
- Aumentar los ingresos por medio de patrocinios y control estricto de taquillas.
- Reducir los gastos de la organización.
- Mejorar la comunicación entre los departamentos.
- Pagar en tiempo la nómina de jugadores del Club Puebla F.C

Ejecutar el plan

Este es el último paso de la fase 3, aquí la organización es responsable de llevar acabo esta propuesta de reingeniería.

6.4 Fase 4

✓ Evaluación del cambio

Esta fase le corresponde a la organización ya que ellos tomarán la decisión de llevar a cabo esta propuesta de reingeniería.

A continuación se muestran los puntos en los que se debe basar la directiva para ver si la propuesta fue exitosa:

- Revisión y evaluación del avance
- Evaluación de las mediciones organizacionales
- Hacer que el comité de dirección evalúe los resultados
 - Validez
 - Totalidad
 - Comparabilidad
 - Inclusividad
 - Oportunidad
 - Eficacia respecto a costos
- Revisar el plan estratégico conforme a lo establecido
- Repetir el ciclo anual de planeación operacional y trascendental