



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Diseño de un plan estratégico para el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba para la incorporación de profesionales no matriculados”
CPCECBA.

Alumno: Francés, Fernanda.
Legajo N°: VADMO406

Comisión Evaluadora: Martinez, Anahí
Varas, Andrea.

Córdoba, 2010

Agradecimientos

*A mi hermosa familia que tanto amo.
Especialmente a mis papás,
que me ayudaron con este trabajo hasta último momento,
y me enseñaron infinitas cosas...*

*A mis amigos,
quienes me acompañaron a lo largo de toda la carrera,
permanecieron alertas y en silencio
y saben mejor que nadie,
lo que es para mi cumplir con este sueño.
A la persona con la que comparto todo,
que su dulzura, inteligencia, y fortaleza
son de gran inspiración para mi.
A Ana Porta, quien supo guiarme
en la última e importante instancia
de mi carrera: TFG.
gracias por estar.*

Prólogo

El desarrollo del presente trabajo, constituye la aplicación de un modelo de análisis estratégico a organizaciones sin fines de lucro, en virtud de que, en Argentina existe un número considerable de tales organizaciones, en las cuales el lucro no es el fin último sino un medio para mantener los diferentes programas que se ofrecen a los profesionales, y el impulso de ellas, representa una vía adecuada para mejorar las condiciones en el CPCE. Por otra parte, estas organizaciones deben desarrollarse y ser gerenciales en medio de las condiciones tan cambiantes, turbulentas y competitivas de la Argentina de hoy y en la mayoría de los casos no cuentan con un apoyo adecuado o les son aplicadas técnicas para organizaciones netamente lucrativas.

Finalmente, se comprueba que es viable la aplicación de un modelo de análisis estratégico al CPCE como instrumental de apoyo, ofreciendo herramientas concretas y eficientes.

INDICE

CAPÍTULO I	
1.1-Tema y justificación del tema	11
1.2-Objetivos	12
1.2.1-Objetivo general	12
1.2.2-Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	13
3.1- Marco teórico	14
3.2- Modelo de análisis organizacional	21
3.2.1 -El proyecto en el que se sustenta la organización	22
3.2.2-La estructura organizativa	22
3.2.3-La integración psicosocial	
3.2.4-Las condiciones de trabajo	23
3.2.5-El sistema político	23
3.2.6-El contexto	23
3.2.7-Cultura organizacional	23
3.2.8 -Situación económica financiera	24
3.2.9-Recursos Humanos	24
3.3-Propósito de un plan estratégico	25
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	26
3.1-Metodología de trabajo	27
CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO EXTERNO	29
4.1-Nuevos profesionales	30
4.1.2-Ciencias económicas con más graduados	30
4.1.3-Campaña profesional matriculado	32
4.1.4-Graduados universitarios según censo 2001	36
4.2-Análisis Socio-Político	40
4.3--Análisis Económico	42
4.4-PBI	42
4.4.1-Inflación	43
4.4.2-Cuentas fiscales	44
4.5-Análisis Sociocultural y Socioeconómico	45
4.6-Empleo	46
CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO INTERNO	49
5.1-Presentación del C.P.C.E	50
5.2-Mercado objetivo abarcado por el C.P.C.E	53
5.3-Estructura organizacional	54
5.3.1-Organigrama	55
5.3.2- Capacidad organizacional	58
5.3.3-Políticas de comunicación	59
5.3.4-Políticas de servicio al matriculado	59
5.3.5-Campaña profesional matriculado	60
5.3.6-La integración psicosocial	60
5.3.7- Las condiciones de trabajo	61
5.3.8-El sistema político	67

5.3.9-Estilo de dirección	67
5.4.-Aspectos del trabajo en el CPCE	67
5.5-Análisis de expectativas acerca del CPCE	68
5.6-Situación económica y financiera	69
CAPÍTULO VI ANÁLISIS FODA	73
6.1-Fortalezas:	74
6.1.2-Oportunidades	75
6.1.3-Debilidades	75
6.1.4-Amenazas	76
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS	77
7.1-Conclusiones	78
CAPÍTULO VIII DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	80
8.1.-Propuesta del plan estratégico	81
8.1.2-Desarrollo de la propuesta	82
8.1.3-Misión para el C.P.C.E	82
8.1.4-Visión para el C.P.C.E	82
8.1.5-Valores	82
8.1.6-Objetivos estratégicos	83
8.1.7-Programas de acción	84
8.2-Acciones estratégicas	100
8.3-Cuadros estratégicos	102
8.4-Presupuesto Total	
CAPÍTULO IX CONCLUSIÓN	109
9.1-Conclusión final	110
9.2-Recomendaciones	112
9.3Propósito del proyecto	114
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXO	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

I-	Análisis F.O.D.A	17
II-	Las cinco tareas de la planificación estratégica	19
III-	Organigrama del C.P.C.E	55
IV-	Conformación organizacional	58
V-	Modelo Gantt	85

CRÁFICOS

I-	Evolución cantidad estudiantes de carreras de grado y pregrado. Total instituciones de gestión estatal. Período 1996/2006.	32
II-	Evolución de la cantidad de estudiantes de carreras de grado y pregrado. Total de instituciones de gestión privada. Período 1996-2006.	34
III-	Evolución de la cantidad de egresados de carreras de grado y pregrado. Total de las instituciones de gestión privada. Período 1995-2005.	38
IV-	PBI en términos reales (a precios constantes antes de 1993	43
V-	Inflación	44
VI-	Cuentas Fiscales del sector público	45
VII-	Empleo -Principales indicadores de evolución trimestral (total 31 aglomerados urbanos).	47
VIII-	Salario	62
IX-	Satisfacción con las relaciones interpersonales entre compañeros	63
X-	Participación	65
XI-	Condiciones laborales	66
XII-	Contribución al crecimiento del PIB por componente de la demanda.	141
XIII-	Variaciones Interanuales IPC	142
XIV-	Índice de Precios	143
XV-	Encuestas a firmas industriales	144

TABLAS

I-	Población de 20 años y más que completó el nivel universitario por disciplina. Total del país. Año 2001	36
II-	Egresados de carreras de pregrado y grado, según instituciones universitarias de gestión estatal. Período 2001-2005. Tasa de crecimiento anual.	37

III-	Estudiantes de carreras de pregrado y grado, según instituciones universitarias de gestión privada. Año 2006. Relación porcentual.	36
IV-	Estudiantes, nuevos inscriptos, reinscriptos 2006 y egresados 2005 de carreras de grado y pregrado de la provincia de Córdoba.	39
V-	Porcentaje de personas bajo la línea de pobreza (por semestre)	48
VI-	Tarifas a diciembre del 2009	52
VII-	Localidades nucleadas por el CPCE en la provincia de Córdoba	52
VIII-	Evaluación de empleados	97
IX-	Referencias para valorar el nivel de desempeño del empleado	98
X-	Cuadro estratégico	102
XI-	Cuadro estratégico	103
XII-	Cuadro estratégico	104
XIII-	Cuadro estratégico	105
XIV-	Cuadro estratégico	106
XV-	Cuadro estratégico	107
XVI-	Cuadro estratégico	108
XVII-	Participación según el número de consejos	123
XVIII-	Proyecciones económicas por expertos 2009	145

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto mundial, donde se imponen nuevas exigencias para el desempeño profesional, toma particular importancia la planificación estratégica, como herramienta que permita a las instituciones analizar las diferentes alternativas por las que puedan encaminar su gestión, para lograr el máximo de calidad y eficiencia, facilitando la toma de decisiones cada vez más complejas para afrontar los retos y oportunidades presentes y futuros. La organización en la cual se basa el proyecto es el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, ubicado en la ciudad de Córdoba, Argentina (CPCE CBA). El CPCE CBA, bajo el lema “una profesión comprometida al servicio de la comunidad”, participa en la Agencia para el Desarrollo Económico la Ciudad (ADEC) y en la Federación de Entidades profesionales Universitarias de Córdoba (FEPUC). Hoy en día, mantiene estrechos vínculos con las entidades académicas, realizando actividades que conlleven a la cooperación y complementación para formar conjuntamente proyectos de carácter cultural y científico.

En la actualidad, el Consejo participa de manera activa en la vida política, social y económica nacional, provincial y municipal, contribuyendo con su aporte profesional, siempre comprometido con la realidad. El desarrollo del plan estratégico constará de un análisis detallado de la organización. Se describirán las fuerzas macro ambientales que la atraviesan y los aspectos internos que la fortalecen o debilitan. Para poder así, hacer uso de todas las capacidades, habilidades y conocimientos, y al mismo tiempo enfrentar amenazas del entorno. Se trabajará en este proyecto sobre modelos diseñados para organizaciones de este tipo, los cuales serán adaptados a las necesidades y requerimientos de la institución y sus matriculados. Se pretenderá destacar la importancia de la planificación estratégica en la organización y de las acciones que deberían llevarse a cabo para lograr objetivos concretos. En síntesis, la propuesta del plan estratégico estará basada en determinar por qué esta organización necesita planificar sus actividades. La estructura que se siguió en este trabajo final es la siguiente:

Primeramente se definió el tema, justificando la problemática a la que se enfrenta el CPCE. Además, se incorporó una breve reseña histórica de la misma y se mencionaron datos de la actualidad. Finalizando esta etapa, se especificaron el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo.

En una segunda etapa se redactó el marco teórico, con los conceptos más importantes que luego serán aplicados en el desarrollo del trabajo y la metodología de investigación que se siguió.



A continuación, se planteó el diagnóstico general de la organización y su situación, el cual abarca un análisis interno y otro externo.

A partir de los diagnósticos anteriores, se realizó un análisis FODA, herramienta con la que se detectaron los puntos más significativos sobre los cuales se basaron las propuestas de intervención.

Por último, se desarrolló el plan estratégico, para el período 2009-2011, y la conclusión final del trabajo.



CAPÍTULO I

TEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

TEMA

“Diseño una herramienta de planeación y gestión para el consejo profesional de ciencias económicas de Córdoba”

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Teniendo en cuenta el crecimiento que se está produciendo el CPCE como organización, es fundamental lograr que el mismo tenga lugar de manera ordenada y buscando mejorar o corregir falencias. A diferencia de muchas otras organizaciones, el CPCE se encuentra en un servicio sin fines de lucro. Hay aquí una gran oportunidad para captar a los profesionales no matriculados y retener a los actuales. Por este motivo, es que en la actualidad se intenta priorizar el área de los no matriculados, teniendo en cuenta que día a día es mayor la demanda y los profesionales se vuelven más exigentes.

De este modo, considerando al profesional como factor más importante, es imprescindible lograr un mejoramiento continuo en el servicio que el CPCE ofrece.

Para ello es necesario gestionar correctamente los distintos aspectos que influyen en la organización del servicio prestado. Una de las formas de lograrlo es por medio de la elaboración e implementación de un plan estratégico. A través de esta herramienta se podrán tomar decisiones al respecto y medir el funcionamiento de la organización.

El plan, siendo fiel a la cultura del CPCE, pone al profesional (matriculados y no matriculados) como el eje central de toda la organización.

Con esta herramienta se pretende lograr un mejor manejo de la información que permita una comprensión más exacta de la misma y consecuentemente una oportuna toma de decisiones tendiente a mejorar la calidad del servicio al profesional. Se propone entonces para el CPCE como organización de vanguardia frente a las exigencias del entorno nacional e internacional una elaboración de un plan estratégico institucional para poder captar a los profesionales no matriculados para el periodo 2009-2011 como una herramienta viva y dinámica

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico para el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba para el periodo 2009- 2011 para la ampliación de servicios a profesionales no matriculados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Recabar y analizar datos referentes al funcionamiento de la institución y las fuerzas micro y macro ambientales, para detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas hasta el 2009.
2. Analizar la prestación de servicios, aspectos comunicacionales y financieros del CPCE CBA.
3. Diagnosticar la situación actual sobre la base de la información analizada.
4. Definir la visión y misión del CPCE de una manera integral
5. Proponer objetivos para el período 2009- 2011.
6. Sugerir distintas estrategias con sus respectivos planes de acción atendiendo al análisis previamente realizado.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del plan estratégico se toman los lineamientos y aportes de los autores Thompson y Strickland, en su libro “Administración Estratégica”, donde se plantea que inicialmente se debe determinar la dirección a largo plazo, el enfoque concerniente al matriculado y la esfera de acción futura, es decir una visión estratégica para la organización.

Como **primera tarea** se plantea desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio. Estos conceptos se definen de la siguiente manera:

La **visión** se refiere al “a dónde quiere llegar la empresa”, y, en palabras de estos autores, “*explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino*”.¹ Implica una proyección hacia el futuro, marca un norte para la organización: es la situación deseada por la institución o por los miembros que la dirigen.

A diferencia de la visión, la **misión** estratégica es “*lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes*”.² Define las actividades actuales y transmite quiénes somos, qué hacemos y dónde nos ubicamos. La misma tiene como objetivo definir con claridad el negocio de la organización, su actividad involucra esencialmente responder estas preguntas: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debería ser?”³

La misión es ese propósito noble, ese “algo” que la institución hace y que la sociedad necesita, y que debe ser conocida y practicada diariamente por todos los miembros de la organización. Entonces así, como la visión está orientada al futuro, la misión se refiere al presente.

La **segunda tarea** consiste en definir los objetivos, quienes convierten los lineamientos de la visión estratégica y de la misión de negocio en indicadores de desempeños específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr.

Estos conceptos básicos se definen de la siguiente manera:

Los **objetivos estratégicos** se desprenden de la visión y son las metas que hay que lograr para alcanzarla. Deben ser cuantificables, ambiciosos pero alcanzables, y deben incluir el plazo en el que deben llevarse a cabo. Son a largo plazo. “*Plantear los objetivos estratégicos constituye un paso crucial en el proceso de administración estratégica, ya que favorece las capacidades de la organización para asignar recursos en forma adecuada, llegar al entendimiento de las prioridades en forma compartida, delegar responsabilidades, y hacer a la gente responsable por los resultados*”.⁴

¹ Thompson, Arthur y Strickland, A.J, Jr., Administración Estratégica – Mc Graw Hill, 11ma Edición, México DF. Año 2000 - Pág. 28

² *Ibíd.*, pág. 4

³ Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones, *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Mc Graw Hill, Bogotá, 1996, pág.11.

⁴ Hitt, Black, Porter - Administración – Pearson Prentice Hall, 9na Edición, Naucalpán de Juárez, México. Año 2006. Pág. 199

Un objetivo es una situación deseada que la organización pretende alcanzar. Desde esta perspectiva, los objetivos cumplen muchas funciones:

-Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la organización trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.

-Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir, su rendimiento.

-Sirve como unidad de medida para comparar y verificar rendimientos de la organización y de sus órganos e incluso de sus miembros.

Se distinguen dos tipos de objetivos según sea su naturaleza:

- *Objetivos cuantitativos*: Proponen logros mensurables a la organización, expresados en cifras concretas.

- *Objetivos cualitativos*: estos proponen metas más genéricas y menos tangibles. No por ello menos importantes o exigibles.

Asimismo, se plantea que los objetivos se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro.

La **tercera tarea** incluye la creación de una estrategia que es el aspecto crítico de “cómo” lograr los resultados propuestos.

De acuerdo al concepto básico:

La **estrategia** es el “*patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes*”.⁵ La misma está directamente relacionada con la acción, es decir, con todo aquello que se debe hacer y cuando se debe hacer para poder alcanzar los objetivos.

Por ello, al momento de crear una estrategia, las empresas deben evaluar ciertos aspectos externos como los factores económicos, políticos, sociales, culturales ya que no hacerlo podría hacer que la estrategia no funcionase de la manera en que fue pensada.

También es importante el análisis interno, para saber con qué herramientas cuenta la organización. La implementación y la ejecución de la estrategia, se considera la cuarta tarea a desarrollar. En esta instancia los autores establecen que: “...poner en práctica y ejecutar la estrategia implica

⁵ Ibíd. pág. 26

*una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados”.*⁶

Es decir, que la estrategia está orientada hacia la acción: tiene que ver con lo que hay que realizar y cuando se debe hacer.

En la **cuarta tarea** se presentaron los escenarios futuros. Allí se dimensionó el impacto de las fuerzas macro ambientales en la organización. Por último, en la **quinta tarea**, se realizó la propuesta de realización del plan que se describirá en instancias posteriores.

En este Trabajo Final, el diagnóstico se realizó en dos etapas: primeramente se analizó el ambiente externo y a continuación el ambiente interno. Para luego poder identificar sus relaciones. De estos análisis, se desprendieron las estrategias a seguir, la cuales están ajustadas al mercado desde las propias capacidades organizacionales.

Para el análisis externo, se estudio la población de egresados en ciencias económicas en la República Argentina, la población de egresados en ciencias económicas en la provincia de Córdoba y la población de egresados en ciencias económicas en las facultades: UNC, UES21, UBP y UCC. También se realizó un análisis sobre los entornos económico, político y sociocultural, donde las principales variables fueron:

- Tendencia del PBI.
- Inflación.
- Ingreso público.
- Gasto público.
- Demografía.
- Tasa de desocupación.
- Distribución del ingreso
- Otras.

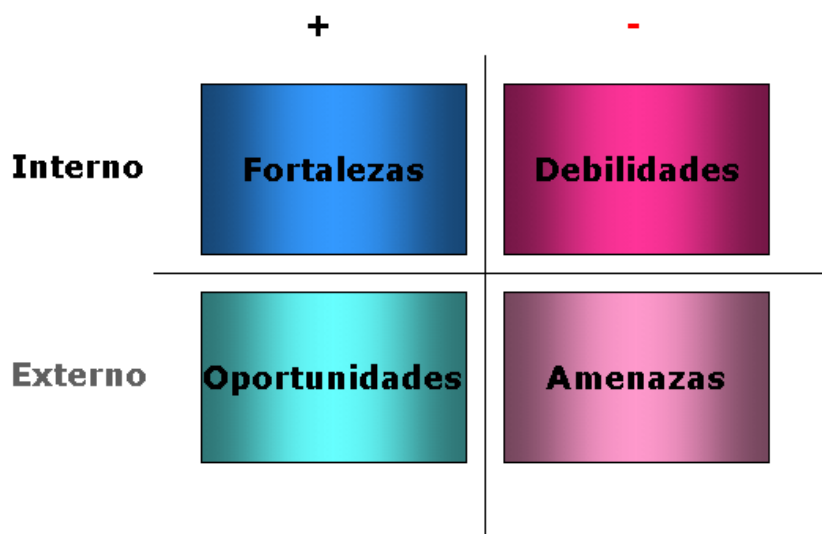
Finalizados los diagnósticos externo e interno, se identificaron las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa y las fortalezas y debilidades con las que ésta cuenta, haciendo uso del “Análisis FODA”. Este paso es muy importante en el proceso de planificación estratégica. Consiste en la identificación de oportunidades más sobresalientes y las amenazas más serias que están afectando a la organización o que pudieran afectarle en un futuro. Estos factores externos se determinan con el propósito de explotar las oportunidades y evitar las amenazas; así como, para

⁶ Ibid., pág. 19

crear una capacidad institucional de mantenerse en una posición ventajosa en el largo plazo enfrentando con efectividad los cambios que se presentan en el entorno

Figura N° 1: Análisis F.O.D.A

Análisis FODA



Fuente: *Elaboración Propia*

Las instituciones están conformadas por personas que se han integrado para efectuar transacciones de diferente naturaleza con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay institución perfecta, que todas tienen fortalezas y debilidades. “Una **fortaleza** es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad.”⁷

Al contrario, las **debilidades** son “alguna carencia de la compañía (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja.”⁸

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y debilidades para eliminarlas o corregirlas.

⁷ *Ibíd.*, pág. 112

⁸ *Ibíd.*, pág. 114

En cuanto a las **oportunidades**, hay que saber distinguir cuáles son los beneficios que se presentan en el ambiente y que la empresa puede tomar como tales, ya que cada organización es distinta y, que sea o no posible tomarla como oportunidad, depende de los recursos financieros y organizacionales con los que ésta cuenta o que puede generar.

Con respecto a las **amenazas**, también hay que separar aquellas que puedan tener un impacto realmente negativo para la organización en cuanto a rentabilidad y posición de mercado, de las que tengan impactos moderados o que simplemente sean propias del riesgo empresarial en el que vive la empresa y que afecta a todas y cada una de las que están en el mismo sector o lugar geográfico.

Una vez identificadas, habrá que analizar cómo desplegar los recursos de la empresa para disminuir o neutralizar el impacto que podrían generar.

Concluida la etapa de análisis, se debe desarrollar la estrategia competitiva más adecuada que permita conseguir exitosamente los objetivos planteados. Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la institución en una relación ventajosa en el largo plazo. El último paso de la planeación estratégica es el monitoreo de los resultados. Es una tarea fácil o no dependiendo de qué tan bien estuvieron planteados los objetivos. Si ellos definieron un tiempo y fueron expresados en forma cuantitativa sólo bastará ver si fueron cumplidos o no de la manera planteada.

Para establecer las relaciones, se incorporan los aportes de Jorjue Rubén Vázquez y Horacio Luis Sterling, quienes determinan que:

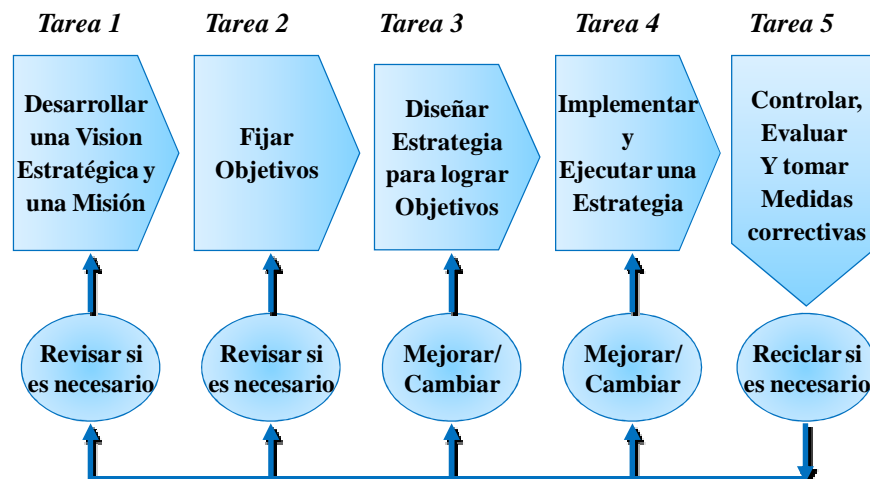
*“...ante una decisión a tomar, los **escenarios** presentes y futuros que se pueden dar, determina cuál es la decisión que mayores beneficios le reportará tomando en cuenta esos escenarios, y las modificaciones de los mismos a partir de una decisión tomada. El escenario es una puesta en escena que esta en el imaginario de una persona o de un grupo de personas a partir de observaciones y proyecciones hacia el futuro”.*⁹

⁹ Vázquez Jorge Rubén, Sterling Horacio Luis. “Dirección eficaz de pymes”. Tercera Edición Buenos Aires. Macchi 2006. Pág 119.

El escenario se divide en subescenarios, los cuales se nombran a continuación:

- Político legal: Donde se incluye la legislación existente y las tendencias de mantenimiento o cambio de la misma.
- Político económico: Donde se analizan las variables específicas y las condiciones tanto a nivel nacional como regional.
- Socio cultural: Donde se incluyen las tendencias y los cambios en las variables dominantes del área.

Figura N°2: Las cinco tareas de la planificación estratégica.



Fuente: Thompson, Arthur y Strickland, A.J, Jr., *Administración Estratégica – Mc Graw Hill, 11ma Edición, México DF. Año 2000. Pág. 4, Figura 1.1*

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que para lograr una correcta comprensión acerca del funcionamiento de una organización es imprescindible realizar el diagnóstico organizacional. A través del mismo es posible entender el funcionamiento de una organización y obtener todo tipo de información que sea necesaria.

Un diagnóstico efectivo permite alcanzar un entendimiento sistemático de la organización. A partir de éste es posible estructurar el estudio de una organización en base a un conjunto de variables y conceptos que al interrelacionarse dan una explicación coherente de cómo funciona la misma.

El diagnóstico organizacional *“también puede ser definido como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción, y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional”*¹⁰

Por otro lado, *“el planeamiento estratégico es el proceso de desarrollar estrategias. La estrategia busca colocar a la organización en una relación ventajosa frente a su entorno. Para ello debe hacer un despliegue general y total de todos sus recursos, para alcanzar sus objetivos a través de programas de acción específicos para hacer frente a la competencia, a los cambios en las tecnologías, a los cambios en las necesidades de los clientes y a los cambios sociales”*.¹¹

La planificación estratégica permite trabajar hacia un objetivo concreto. Este nace de la definición de una visión con el fin de: proporcionar una dirección a largo plazo; determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la organización; crear una estrategia para poder lograr los resultados esperados; poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva; y evaluar el desempeño para poder, si es necesario iniciar ajustes en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia, dependiendo de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Lo que se pretende es comprender el estudio realizado como una totalidad, a partir del análisis de la problemática del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. El planeamiento estratégico, consiste, entonces, en enunciar qué es lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo y quien lo hará, para alcanzar los objetivos deseados.

Es una herramienta sumamente útil que tiende a eliminar la improvisación, disminuir la incertidumbre, alinear los recursos para lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo. Es importante resaltar, que la planificación estratégica pretende siempre concentrarse en los fines. Por estas razones, entre otras, se cree que una organización debe contar con un plan que le permita saber dónde quiere llegar, cuáles son los caminos, y qué necesita para lograrlos.

Es necesario admitir que al establecer un Plan Estratégico habrá que aceptar y lidiar con la resistencia al cambio de quienes conforman la organización. Hay que tener en cuenta también que

¹⁰ Rodríguez, Darío, El diagnóstico organizacional- Editorial Alfa Omega, 3ra Edición. México. Año 1999. Pág 42. Cap 2.

¹¹ Álvarez, Héctor Felipe, Principios de Administración – Ediciones Eudecor, 1era Edición. Córdoba. Año 1996. Pág. 149

para lograr una correcta comprensión acerca del funcionamiento de una organización es fundamental realizar un diagnóstico organizacional para poder entender el funcionamiento de la organización y obtener la información que sea necesaria.

Estos conceptos, entonces, resaltan como herramienta fundamental la planeación estratégica, que es el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento y ejercen influencia sobre sus acciones. Es a partir de éste análisis que se van a determinar la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades y adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

El proceso de planificación debe considerar los siguientes pasos según Thompson y Strickland¹²:

- Desarrollar la visión y la misión estratégica;
 - Determinar objetivos
 - Crear una estrategia
 - Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida y
 - Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos necesarios.

MODELO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El proyecto en el que se sustenta la organización.

Dentro de esta dimensión se hace referencia a la idea central que tiene la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos; el proyecto que le dio origen y a través del cual se crea el servicio que se ofrece. En este punto se incluyen aquellas variables que permiten implementar el proyecto central. Aquí encontramos: los objetivos, las metas, la estrategia de la organización y las políticas.

“...Una organización no solo necesita contar con un buen proyecto, sino que éste, para ser transformado en plan de acción requiere de su operacionalización en objetivos, metas y programas. También se puede hablar de estrategias, tácticas y técnicas.”¹³

¹² Thompson, Arthur y Strickland, A.J., Jr. *Administración Estratégica*- Mc Grall Hill, 11ma Edición, México DF. Año 2000. pág4.

¹³ Schelemenson Aldo. "Análisis organizacional y empresa unipersonal". Editorial Paidós. Buenos Aires 1993. Pág 39.

La estructura organizativa

Dentro de esta dimensión se analiza la estructura de la organización. La estructura es el “*sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades*”¹⁴. Según Schelemenson, la estructura organizativa debe ser analizada en segundo lugar, ya que una vez que se conoce cuál es el proyecto en el que se sustenta la organización, estudiando los roles que se desempeñan dentro de la organización es posible entender cual es el funcionamiento formal de la organización.

Bajo este encabezado se agrupan variables que permitan visualizar el perfil de la organización.

- Descripción de la estructura de organizacional.

En este apartado, se incorpora las variables descriptas por los autores, Sterling y Vázquez que apuntan a: Intentar analizar como los procesos existentes han configurado una forma propia y especial de organizar y dividir las tareas, realizar la necesaria coordinación y control de las mismas. Así también las formas de transmitir las decisiones.

- TIPO DE ESTRUCTURA
- SISTEMAS DE CONTROL
- ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y CUMPLIMIENTO DE ROLES
- SISTEMAS DE INFORMACIÓN
- PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La integración psicosocial

Aquí se propone analizar las relaciones interpersonales que se dan dentro de la organización en ambos sentidos dentro de la estructura organizacional, abarcando las relaciones con los superiores y con los pares. Este tema es de suma importancia dentro del análisis organizacional ya que permite verificar la existencia de conflictos entre los miembros de la organización que pueden llegar a influir en el clima de trabajo, la cultura, y en última instancia en el rendimiento de los empleados.

¹⁴ Schelemenson Aldo- Análisis organizacional y empresa unipersonal- Editorial Paidós. Buenos Aires 1993. Cáp 2. Pág 40.

Las condiciones de trabajo

La importancia de este aspecto, según el autor Schelemenson, radica en que *“el tratamiento que sienten que reciben los empleados condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea”*.¹⁵

Dentro de esta dimensión se abarcan temas vinculados con: *“a) el salario, b) la tarea y la posibilidad de realización personal que ésta brinda, c) las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, d) las oportunidades de participar, d) el confort y la salubridad de los lugares de trabajo, etc”*.¹⁶

El sistema político

En esta dimensión se busca analizar e interpretar el sistema político que funciona de forma paralela al sistema de autoridad y a la estructura sancionada de cargos. *“Allí donde se conforme una organización, surgirá rápidamente un sistema político en forma paralela”*¹⁷. En líneas generales este punto trata sobre la existencia de grupos de poder o sindicatos dentro de la organización.

El contexto

Esta dimensión hace referencia al tipo de relación de intercambio que se da entre la organización y el contexto que la rodea. Los cambios externos y la dinámica misma que se va dando dentro del sector donde opera la organización influyen en mayor o menor medida sobre su desempeño. *“...toda organización funciona en un medio ambiente al que llamaré contexto externo, con el cual establece relaciones de intercambio significativas y contribuye a darle su sentido”*¹⁸

Cultura organizacional

Esta categoría pone de relieve los aspectos culturales del trabajo en la organización o las características propias que determinan su identidad. El autor Darío Rodríguez define a la cultura de una organización de la siguiente manera:

“Las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, son

¹⁵ *Ibíd.*, Pág 43.

¹⁶ *Ibíd.*, Pág 43.

¹⁷ *Ibíd.*, Pág 45.

¹⁸ *Ibíd.*- Pág 32.

*características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia”.*¹⁹

Según Edgar Schein en su libro; “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”, la cultura organizacional es: “*El nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales son inconscientes y definen la visión de la empresa de sí misma y de su entorno*”.

En esta categoría se considera:

- ESTILO INDUCIDO POR LA ORGANIZACIÓN. ASPECTOS CULTURALES EN EL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN.

Situación Económica Financiera

Se propone evaluar los aspectos relacionados con los recursos, no midiendo exclusivamente en término de dinero disponible, sino además incorporar aspectos cualitativos.

- SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA
- CAPACIDAD DE INCREMENTAR EL CAPITAL
- ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA
- GESTIÓN DE LAS FINANZAS Y FUERZA DE LAS COBRANZAS

Recursos Humanos

Tiene como objetivo incluir las variables que evalúen las fortalezas y debilidades y la forma que se organizan para alcanzar la satisfacción del consumidor. Esta categoría sienta las bases para transformar en oportunidades de acción para mejor su productividad y compromiso.

- CLIMA ORGANIZACIONAL-CONFLICTOS INTERNOS/COHESIÓN DE GRUPOS.
- POLÍTICA DE DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL
- GRADO DE COMPROMISO Y PROACCIÓN DEL PERSONAL

¹⁹ Rodríguez Mansilla Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Tercera Edición. Ediciones Universidad Católica de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile. 1999 Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V. p. 62

- CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO
- ANTIGÜEDAD, FORMACIÓN Y SEXO DEL PERSONAL
- PREDISPOSICIÓN AL TRABAJO.
- SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS

Propósito de un plan estratégico

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventajas de los positivos.

Se entiende, entonces, que el proceso de planeamiento es también un proceso de aprendizaje de la organización, al promover la participación del personal de todos los niveles.

Por otra parte, es muy importante poder definir la palabra calidad, a la hora de hablar de un plan estratégico. El concepto de calidad, ha evolucionado de forma significativa durante los últimos años. De ser universalmente concebido como un valor referido a características físicas de bienes materiales, fue ampliado su contenido, incorporando componentes que tienen que ver con percepciones y expectativas respecto de todo tipo de prestaciones.

El plan estratégico, constituye uno de los elementos administrativos de mayor importancia ya que describe los grandes lineamientos respecto al futuro deseado para la organización en el largo plazo. Elaborar un plan estratégico es definir rumbo, organización y proyectos trascendentales. Es determinar eficientemente los caminos a seguirse y los recursos requeridos para una gestión exitosa.

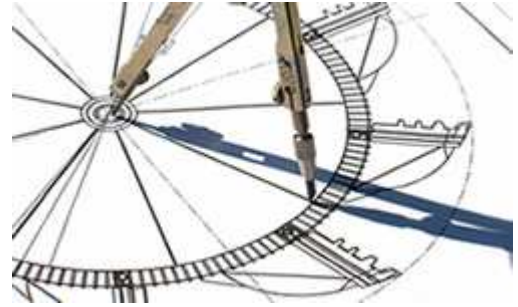


CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para efectos del presente estudio, se contemplaron distintos procedimientos a fin de relevar la información necesaria para llevar adelante los diagnósticos de los que se desprenderá el plan estratégico.



El modelo de análisis definió las categorías de variables que se necesitan obtener de manera objetiva y sistemática. Esta información estuvo destinada a identificar aspectos relevantes para el diagnóstico y así obtener una visión necesaria del funcionamiento organizacional actual para su posterior análisis y tratamiento.

Métodos e instrumentos de recolección de datos

Los métodos seleccionados para recoger los datos han sido elegidos en función de la intención del analizador y de las características del proyecto de aplicación profesional.

La metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo final de graduación permite dar a conocer como se llevó a cabo el trabajo de aplicación profesional, las técnicas y fuentes que han sido utilizadas para lograr un conocimiento en profundidad de la organización, y del contexto que la rodea.

Dentro de las fuentes primarias que se utilizaron para la recolección de información están:

- Entrevistas semi-estructuradas con el personal clave de la organización (*ver anexo N°6*).
- Entrevistas en profundidad al gerente y presidente de la organización (*Ver anexo N°5*).
- Encuestas a profesionales en ciencias económicas no matriculados. (*Ver anexo N°3*).
- Encuestas a matriculados del C.P.C.E CBA (*Ver anexo N°4*).
- Observación directa.

En cuanto a las fuentes secundarias de información que han sido utilizadas contamos con:

- Bibliografía específica sobre el tema planificación estratégica, y conceptos básicos de la administración.
- Documentación propia de la organización.
- Publicaciones en revistas de negocios.

- Publicaciones en páginas web.
- Información de la página web de la organización.
- Búsqueda de información en los diferentes diarios y revistas.
- Acceso a los sistemas informáticos de la organización y base de datos.

1° Etapa

Se procede a realizar un relevamiento de datos acerca de la organización en sí. Se ha hecho hincapié en analizar planes de acción, objetivos, estrategias, condiciones de trabajo, etc. También en esta etapa se procedió a la búsqueda de información acerca de las fuerzas micro y macro ambientales más importantes.

2° Etapa

Una vez recolectada toda la información necesaria, se ha realizado un análisis de la misma, seleccionando aquellos datos que resultan imprescindibles para el trabajo de los que no lo son. Luego se buscó establecer relaciones e interpretar toda la información más importante para poder generar una conclusión al respecto.

3° Etapa

En esta se dio comienzo a la confección del plan estratégico.

El proyecto posee un horizonte de tiempo para el período 2009- 2011 y su desarrollo abarca hasta la instancia de la formulación de programas. Con toda la información recolectada, se realizó un análisis FODA que sintetiza la situación actual de la empresa ayudando así a jerarquizar los distintos problemas detectados y proponer, desde las fortalezas y oportunidades, los planes de acción necesarios para solucionarlos.



CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO EXTERNO

DIAGNÓSTICO EXTERNO DEL CPCE

Nuevos profesionales

En Argentina pocos estudiantes eligen carreras con salida laboral asegurada. Algo no cambió en la universidad argentina desde sus orígenes: nació para formar profesionales liberales y ése sigue siendo su producto más numeroso.

En el país, cada año se gradúan casi cuatro abogados por cada ingeniero; casi 11 economistas y contadores por cada especialista en ciencias agropecuarias; 44 médicos por cada físico, y 177 psicólogos por cada estadístico²⁰.

La comparación, realizada a partir de las últimas estadísticas disponibles del Ministerio de Educación, de 2007, pone frente a frente las carreras tradicionales y más concurridas con algunas de las incluidas en el listado de "carreras prioritarias para el desarrollo del país". Son 106 carreras de grado, así establecidas en 2004, para las que desde ese momento se dan becas específicas. Este año se sumaron, además, becas para impulsar las carreras vinculadas con tecnología e informática. Los números demuestran que, a pesar de las difundidas evidencias de que ciertas ramas de la ingeniería, el campo, la biotecnología y las ciencias de la tierra, entre otras, tienen oportunidades laborales abiertas y en crecimiento, los estudiantes no terminan de volcarse a ellas.

Según los datos oficiales, en 2007 se graduaron 17.631 profesionales de la economía y la administración en las universidades estatales y privadas del país (el 20% del total), seguidos por 13.298 abogados, 5937 auxiliares de la medicina, 5236 médicos y 4698 psicólogos. Pero sólo se recibieron 3475 ingenieros, 1625 profesionales de carreras agropecuarias, 119 físicos, 26 estadísticos y 9 meteorólogos.

Si se mira en perspectiva, la tendencia es similar: entre 1995 y 2007, la cantidad de alumnos en carreras de ciencias económicas creció el 2,5% y sus egresados un 8,2%, mientras las carreras de ingeniería e informática juntas aumentaron un 1,7% en alumnos y un 5% en egresados.

Ciencias Económicas, con más graduados

Para el INDEC, representa casi el 16% de los egresados en el país. La mayoría reside en Buenos Aires y 9 de cada 10 son económicamente activos. El 60% de todos los profesionales universitarios es asalariado. Según el último informe que acaba de dar a conocer el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), en el 2009 sobre un total de 1.142.152 graduados universitarios en todo el país, el 15,8% (180.374) pertenecen a carreras de Ciencias Económicas, lo que ubica a este campo al tope del ranking de áreas con más egresados. Estos datos surgieron

²⁰ Según INDEC de datos de análisis estadísticos del año 2009.

del último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2001, donde se indagó por primera vez el título obtenido por aquellas personas que declararon haber completado el nivel universitario. Tal como informó el organismo nacional, dentro de las Ciencias Económicas, las áreas con mayor cantidad de graduados son Contabilidad (110.219), Administración/Dirección (29.158) y Economía (9.581).

Sin embargo, la carrera de contador público se ubica cuarta en el orden de preferencias del total de la matrícula del CBC de la Universidad de Buenos Aires (UBA), después de Medicina, Abogacía y Psicología. "Aunque no se trata de información comparable, es interesante vincular los datos censales con los que resultan de la inscripción", dijo el INDEC en el informe, donde se dio cuenta además que este año el 13,3% de los nuevos inscriptos en la UBA corresponden a las tres carreras más numerosas dentro del campo de las Ciencias Económicas: Contador Público, Administración y Economía. Al analizar las cifras de acuerdo por el sexo, el total de graduados universitarios del país se distribuye en partes casi iguales (51% son varones y 49% son mujeres), mientras que en Ciencias Económicas la presencia masculina es más importante: los varones son el 60,0% del total de graduados en ese campo y esta proporción aumenta en la carrera de Economía en la que el 68,8% de los graduados son varones.

Respecto a la edad de los graduados, el 44% del total tiene hasta 39, mientras que este porcentaje llega al 48,7% entre los graduados de Ciencias Económicas. En las tres áreas analizadas dentro de las Ciencias Económicas, se observa que los profesionales más jóvenes son los graduados en Administración/ Dirección, donde el 56% de ellos tiene menos de 40. "Este fenómeno refleja la aparición de nuevas carreras en esa área que fueron elegidas por las generaciones más recientes. Si observamos el grupo de graduados con 65 años y más respecto del total de los profesionales del país la proporción alcanza al 8,2%, mientras que en el campo de las Ciencias Económicas desciende al 5,9%", publicó el INDEC. Al momento de discriminar por distribución geográfica, resultó "notoria" la concentración de los graduados en la ciudad de Buenos Aires: reside el 26% de los graduados, pero sólo el 7,7% de la población total del país. Siempre con hincapié en la rama de Ciencias Económicas, el organismo encontró que en este rubro la concentración geográfica es todavía más importante: el 31,9% de ellos reside el égido porteño.

Por otro lado, se conoció que el 87% de los egresados forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA), ya sea como ocupados o desocupados. Y sólo el 13% restante son inactivos, ya sea porque son jubilados, amas de casa sin inserción laboral o cualquier otra situación por la que están fuera del mercado de trabajo.

En Ciencias Económicas son activos 9 de cada 10 graduados. "Hay que señalar -aclaró el INDEC- que estos porcentajes se refieren a la población de 20 años y más con nivel universitario completo, mientras que el Censo para medir la población económicamente activa toma a la población total de 14 años y más". Ahora, al distinguir por categoría ocupacional, el estudio encontró que del total de los graduados universitarios, sólo el 9,9% son patronos o jefes, el 61,8% son asalariados, el 17,2% trabajadores por cuenta propia y el 11,1% trabajadores familiares. Otro dato distintivo es que "entre los egresados de Ciencias Económicas crece la proporción de patronos y cuentapropistas, mientras que decae la de asalariados". Para el organismo, "estas diferencias se deben seguramente a que los contadores públicos tienden a desarrollar su actividad en forma independiente".

Graduados universitarios según censo 2001

El censo nacional de población, hogares y vivienda 2001, indagó por primera vez el título obtenido por aquellas personas que declararon haber completado el nivel universitario.

Esto permite dar cuenta del total de egresados universitarios con los que cuenta el país en las diferentes disciplinas, al tiempo que da indicios de las preferencias de las personas a la hora de elegir una carrera.

Los primeros resultados indican que, de un total de 1.142.152 graduados universitarios en todo el país el 15,8% (180.374) pertenecen a carreras del campo de ciencias económicas, siendo este campo el que mayor cantidad de graduados posee. En la tabla siguiente se muestra la distribución de graduados según las diferentes disciplinas.

Tabla N°1: Población de 20 años y más que completó el nivel universitario por disciplina. Total del país. Año 2001.

Disciplina	Población que termino la universidad	Distribución %
Total	1142152	100
Ciencias Económicas	180374	15,8
Medicina y carreras auxiliares	177030	15,5
Derecho y ciencias judiciales	145194	12,7
Humanidades y ciencias Sociales	132186	11,6
Ingeniería y carreras afines	111788	9,8
Arquitectura y diseño	65399	5,7
Farmacia y Bioquímica	40951	3,6
Ciencias de la Educación	37529	3,3
Odontología	35944	3,1
Ciencias exactas y naturales	35668	3,1

Informática y sistemas	32248	2,8
Agronomía y carreras afines	28602	2,5
Veterinaria	17103	1,5
Idiomas extranjeros	14898	1,3
Artes	9697	0,8
No codificables	36720	3,2
Declaración en blanco	40821	3.0

Fuente: INDEC. Censo Nacional de población, Hogares y vivienda 2001.

Nota: La información sobre carrera universitaria fue agrupada por disciplinas definidas con base en el código diseñado por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

Dentro de las ciencias económicas, las áreas con mayor cantidad de graduados son contabilidad (110.219), administración/dirección (29.158) y economía (9.581).

Tabla N° 2 Egresados de carreras de pregrado y grado, según instituciones universitarias de gestión estatal. Período 2001-2005. Tasa de crecimiento anual.

Instituciones	Años					Tasa Prom. Crecim. Anual 2001-2005
	2001	2002	2003	2004	2005	
Total de las Instituciones	48.623	56.498	59.592	63.381	64.113	7,2
Total Universidades Nacionales	47.885	55.628	58.802	62.153	62.670	7,0
Buenos Aires	12.118	13.394	14.420	15.631	16.911	8,7
Catamarca ⁽¹⁾	255	226	246	280	280	2,4
Centro de la FBA	402	436	786	422	503	5,8
Chilecito	-	-	-	32	24	-
Comahue	726	826	766	655	809	2,7
Córdoba	5.847	6.452	7.401	7.634	6.826	3,9
Cuyo	1.781	2.083	2.128	2.476	2.185	5,2
Entre Ríos	1.056	532	941	1.260	1.073	0,4
Formosa	321	544	414	675	800	25,6
Gral. San Martín	239	262	442	434	613	26,6
Gral. Sarmiento	39	51	94	127	149	39,8
Instituto Univ. del Arte ⁽¹⁾	411	1.685	1.341	162	162	-20,8
Jujuy	142	152	185	136	92	-10,3
La Matanza	609	611	953	843	920	10,9
La Pampa	303	282	264	344	397	7,0
La Plata	4.135	4.560	4.030	4.097	4.184	0,3
La Rioja	348	338	428	445	567	13,0
Lanús	112	186	336	401	406	38,0
Litoral	901	1.056	1.050	1.692	1.298	9,6
Lomas de Zamora	1.508	1.918	2.365	2.654	3.082	19,6
Luján	880	1.076	939	994	1.024	3,9
Mar del Plata	993	1.263	1.239	1.136	1.132	3,3
Misiones	695	767	591	836	598	-3,7
Nordeste	2.152	2.853	2.621	3.103	3.088	9,4
Noroeste de la FBA	-	-	-	-	-	-
Patagonia Austral	106	112	165	174	165	11,7
Patagonia S.J. Bosco	290	403	417	351	453	11,8
Quilmes	1.028	1.230	1.695	1.459	918	-2,8
Río Cuarto	957	1.026	1.018	957	828	-3,6
Rosario	2.943	3.368	3.552	3.710	3.999	8,0
Salta	292	334	382	430	540	16,6
San Juan	485	457	523	504	543	2,9
San Luis	456	579	413	470	435	-1,2
Santiago del Estero	327	342	601	991	498	11,1
Sur	669	713	723	954	1.005	10,7
Tecnológica Nacional	2.559	3.159	2.941	3.203	3.719	9,8
Tres de Febrero	0	51	50	159	183	-
Tucumán	1.758	2.170	2.236	2.243	2.182	5,6
Villa María	42	131	106	79	79	17,1

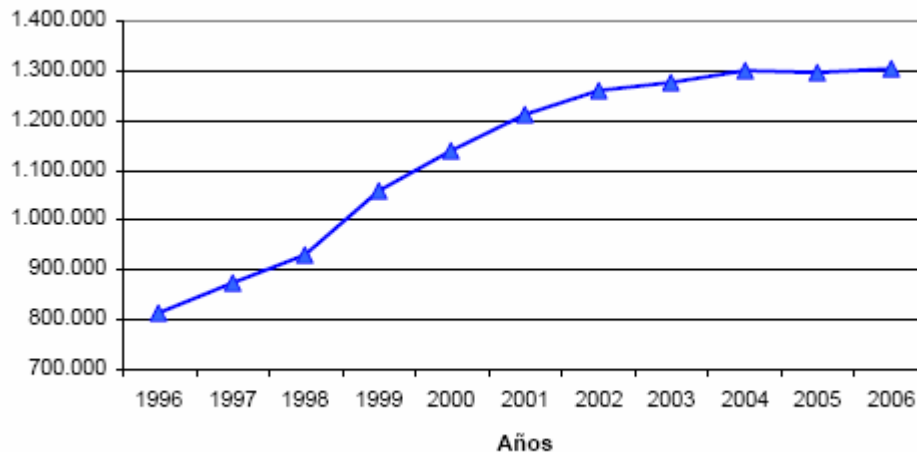
Fuente: CIE. Anuario de estadísticas Universitarias.

Nota: Por ausencia de información del año 2008, se consignan los datos del año presentado

En la tabla se detallan los años y la evolución del número de egresados tanto en capital, gran Buenos Aires y Córdoba. Como apreciamos, es interesante el número de matriculados en Córdoba ya que nuclea en segundo puesto al mayor numero de egresados del país. Por lo cual es muy

importante conocer las características del entorno externo en este ámbito como esta compuesto. El mercado potencial de esta institución tuene un crecimiento en general del 6,4%

Gráfico N° 1: Evolución de la cantidad de estudiantes de carreras de grado y pregrado. Total de las instituciones de gestión estatal. Período 1996-2006.



Fuente: CIE. Anuario de estadísticas universitarias.

Con más detalle observamos una creciente distribución de los alumnos de carreras de grado, con lo cual el mercado a plazo de esta Institución tiene una potencialidad importante de egresados que deseen recibir los beneficios de la matriculación. Aquí queda evidenciada una importante tendencia general al aumento de postulantes en los próximos años si es de continuarse las perspectivas de tendencia advertidas.

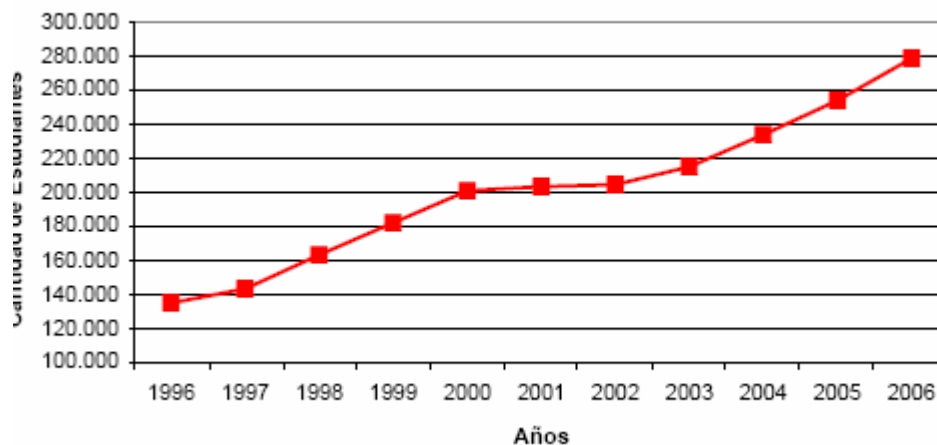
Tabla N° 3 : Estudiantes de carreras de pregrado y grado, según instituciones universitarias de gestión privada. Año 2006. Relación porcentual.

Instituciones	Año 2006					
	Total	Grupo de Edad (%)				NDI
		Hasta 19	20 a 24	25 a 29	30 y más	
Total de las Instituciones	279.373	13,0	37,7	19,8	17,9	11,6
Total Universidades Privadas	273.011	13,0	37,7	19,9	18,1	11,3
Abierta Interamericana	16.696	15,8	41,3	24,6	18,4	0,0
Aconcagua	6.271	12,9	49,0	24,0	14,0	0,0
Adventista del Plata	2.854	25,3	48,8	16,6	9,3	0,0
Argentina de la Empresa	19.254	20,8	49,3	19,9	10,0	0,0
Argentina John F. Kennedy	16.678	5,6	26,4	30,6	36,9	0,5
Atlántida Argentina	1.385	13,6	37,3	22,7	26,4	0,0
Austral	2.355	29,6	53,2	10,3	5,6	1,3
Belgrano ⁽¹⁾	11.015	3,3	37,4	23,5	12,4	23,5
Blás Pascal	7.188	8,6	35,8	25,6	29,9	0,0
CAECE	2.831	1,1	26,7	29,6	33,1	9,5
Católica Argentina	19.159	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Católica de Córdoba	7.636	14,0	49,8	17,5	18,7	0,0
Católica de Cuyo	6.219	21,7	45,6	21,3	11,3	0,0
Católica de La Plata	5.362	17,6	37,4	27,5	17,5	0,0
Católica de Salta	22.928	10,3	36,8	22,6	26,2	4,1
Católica de Santa Fe	6.443	11,5	47,1	25,5	15,8	0,0
Católica de Santiago del Estero	6.569	10,5	48,5	23,5	17,6	0,0
CEMA	187	20,3	76,5	3,2	0,0	0,0
Centro Educativo Latinoamericano ⁽¹⁾	2.279	12,9	44,1	28,2	14,8	0,0
Champagnat	3.610	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Ciencias Empresariales y Sociales	8.267	18,5	41,7	23,9	15,9	0,0
Cine	1.319	13,4	63,1	18,7	4,9	0,0
Concepción del Uruguay	2.587	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Congreso	2.030	8,8	51,8	22,6	15,5	1,4
Cuenca del Plata	2.168	18,3	51,4	17,5	12,8	0,0
Empresarial Siglo 21	5.457	12,8	46,3	22,2	18,5	0,1
FASTA	3.523	11,0	40,1	27,0	21,6	0,2
Favaloro	771	22,7	44,9	13,2	18,3	0,9
Flores	3.329	9,5	31,0	25,8	33,7	0,0
Juan Agustín Maza	3.226	18,4	48,5	19,0	14,1	0,0
Maimónides	9.008	3,2	12,1	10,9	73,8	0,0
Marina Mercante	2.775	5,1	28,0	27,6	39,2	0,0
Mendoza	8.408	13,0	42,3	20,8	7,8	16,1
Morón ⁽¹⁾	15.551	18,4	41,1	21,1	19,5	0,0
Museo Social Argentino	3.765	6,0	32,6	24,0	36,7	0,7
Norte Santo Tomás de Aquino	7.279	10,7	46,7	24,3	15,7	2,6
Palermo	10.007	29,7	43,8	15,8	10,6	0,0
Salvador ⁽¹⁾	14.694	23,2	59,3	16,3	1,2	0,0
San Andrés	732	33,3	65,2	1,5	0,0	0,0
Torcuato Di Tella	1.196	48,3	49,6	1,8	0,3	0,0

Total Institutos Universitarios	6.362	10,6	36,7	17,3	9,6	25,9
CEMIC	180	11,1	68,3	13,9	6,7	0,0
Cs de la Salud de la Fundación Barceló	1.922	8,9	56,1	25,7	9,3	0,0
Escuela Argentina de Negocios ⁽¹⁾	60	0,0	25,0	13,3	61,7	0,0
Escuela de Medicina del Hospital Italiano	274	13,9	56,6	14,6	15,0	0,0
Escuela Universitaria de Teología	97	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Fundación ISALUD	733	11,3	37,7	32,5	18,6	0,0
Gastón Dachary	1.174	22,1	47,3	20,9	9,3	0,5
ISEDET	149	14,8	20,8	25,5	38,9	0,0
Italiano de Rosario	232	34,1	44,8	4,7	15,9	0,4
Tecnológico de Buenos Aires	1.541	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Fuente: CIE. Anuario de estadísticas universitarias.

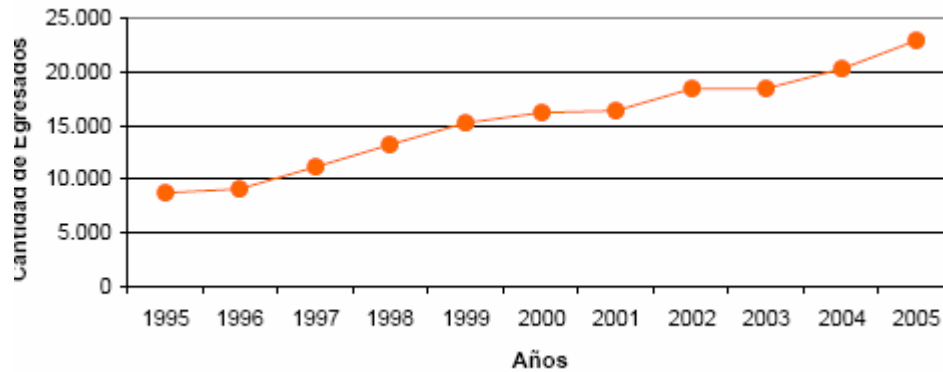
Gráfico N° 2 : Evolución de la cantidad de estudiantes de carreras de grado y pregrado.
Total de instituciones de gestión privada. Período 1996-2006.



Fuente: CIE. Anuario de estadísticas universitarias.

Con más detalle observamos una creciente distribución de los alumnos de carreras de grado, con lo cual el mercado a plazo de esta Institución tiene una potencialidad importante de egresados que deseen recibir los beneficios de la matriculación. Aquí queda evidenciada una importante tendencia general al aumento de postulantes en los próximos años si es de continuarse las perspectivas de tendencia advertidas.

Gráfico N°3: Evolución de la cantidad de egresados de carreras de grado y pregrado . Total de las instituciones de gestión privada. Período 1995-2005.



Fuente: CIE. Anuario de estadísticas universitarias.

Con más detalle observamos una creciente distribución de los alumnos de carreras de grado, con lo cual el mercado a plazo de esta Institución tiene una potencialidad importante de egresados que deseen recibir los beneficios de la matriculación. Aquí queda evidenciada una importante tendencia general al aumento de postulantes en los próximos años si es de continuarse las perspectivas de tendencia advertidas.

Tabla N° 4: Estudiantes, nuevos inscriptos, reinscriptos 2006 y egresados 2005 de carreras de grado y pregrado de la provincia de Córdoba.

	Estudiantes	NI	RI	Egresados 2005
TOTAL	106.735	18.429	88.306	6.826

	Ciencias Aplicadas					Ciencias Humanas			
	Estudiantes	NI	RI	Egresados 2005		Estudiantes	NI	RI	Egresados 2005
Arquitectura y Diseño	8.782	1.403	7.379	475	Arqueología				
Astronomía	164	51	113	4	Artes	4.345	813	3.532	152
Bioquímica y Farmacia	1.038	209	829	217	Educación	816	188	628	37
Ciencias Agropecuarias	3.182	480	2.682	114	Filosofía	664	88	576	18
Ciencias del Suelo	377	60	317	8	Historia	1.482	294	1.188	28
Estadística					Letras e Idiomas	5.807	1.122	4.785	134
Industria	381	73	318	10	Psicología	9.886	1.784	8.112	442
Informática	1.038	275	763	43	TOTAL	23.110	4.289	18.821	809
Ingeniería	3.378	661	2.715	198					
Meteorología									
Otras Ciencias Aplicadas									
TOTAL	18.328	3.212	15.116	1.069					

	Ciencias Básicas					Ciencias Sociales			
	Estudiantes	NI	RI	Egresados 2005		Estudiantes	NI	RI	Egresados 2005
Biología	1.221	214	1.007	55	Cs. de la Información y de la Comunicación	6.231	908	5.325	290
Física	210	48	162	14	Cs. Políticas, Rel. Internacionales y Dip.				
Matemática	355	135	220	9	Demografía y Geografía	301	160	141	0
Química	1.931	362	1.569	47	Derecho	14.280	1.819	12.441	1.428
TOTAL	3.717	759	2.958	125	Economía y Administración	16.428	2.802	13.826	620
					Relaciones Institucionales y Humanas	481	354	107	3
					Sociología Antropología y Servicio Social	2.138	123	2.013	110
					Otras Ciencias Sociales				
					TOTAL	39.817	5.964	33.853	2.451

	Ciencias de la Salud			
	Estudiantes	NI	RI	Egresados 2005
Medicina	5.902	554	5.348	985
Odontología	4.227	647	3.580	414
Paramédicas y Auxiliares de la Medicina	11.834	3.004	8.830	973
Sanidad				
Veterinaria				
TOTAL	21.763	4.205	17.558	2.372

Fuente: CIE. Anuario de estadísticas universitarias.

Con más detalle observamos una creciente distribución de los alumnos de carreras de grado, con lo cual el mercado a plazo de esta Institución tiene una potencialidad importante de egresados que deseen recibir los beneficios de la matriculación. Aquí queda evidenciada una importante

tendencia general al aumento de postulantes en los próximos años si es de continuarse las perspectivas de tendencia advertidas.

Análisis socio-político

El análisis político se ha realizado sobre la influencia gubernamental a las ciencias económicas.

Los cambios operados en la Administración en general, y en la Administración Pública y ONG en particular, relacionados con la búsqueda de economía, eficacia y eficiencia, el énfasis en la mejor provisión de bienes y servicios a la ciudadanía, la eliminación en el Estado de actividades que no producen bienes y servicios públicos y el desplazamiento de la responsabilidad del control hacia las propias unidades ejecutoras, con señalada descentralización de autoridad, hicieron del Control Interno y la planificación elementos muy importantes.

“El estado argentino comprendió la necesidad de evolucionar en el concepto de sistema de auditoría y conociendo el desarrollo del nuevo enfoque de Auditoría Integral y entendiendo sus beneficios, tomó conciencia de la necesidad de su adopción.

Dentro del programa de Reforma Administrativa del Estado, realizado en el año 2000, se gestó la reforma de la Administración Financiera y los Sistemas de Control, circunscripta en el marco de otorgar mayor racionalidad a la gestión de los entes públicos y ONG, proponiendo por entonces:

- 1. Lograr que la gestión del área se realice con Eficacia, Eficiencia y Economía.*
- 2. Generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones.*
- 3. Interrelacionar los sistemas de Administración Financiera con los de Control Interno y Externo, con la finalidad de facilitar su eficacia.*
- 4. Realizar la gestión de los recursos públicos y ONG en un marco de absoluta transparencia.*

La utilización de la Teoría General de Sistemas fue el sustento metodológico que enmarcó y orientó los planeamientos conceptuales y operacionales que se presentaron sobre la reforma de la Administración Financiera y Control y de los recursos reales en general y de cada uno de los sistemas.

Dentro de esta reforma y apoyándose en esta teoría se encuadraron los siguientes sistemas:

- Administración Financiera: conformado por los Sistemas de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería y Contabilidad, estando estrechamente interrelacionados en cuanto a su normativa, operación e información, posibilitando que en su operación se obtengan importantes economías de gestión y una administración más eficiente de los recursos públicos.

-Sistema de Recursos Humanos: conformado por un Sistema Escalonario sustentado en los principios de mérito, capacitación y sistemas objetivos de selección y productividad como fundamentos del ingreso y la promoción de los agentes públicos.

-Sistema de Recursos Materiales: comprendiendo los Sistemas de Contrataciones y de Administración de Bienes.

-Sistemas de Control: conformados por dos estructuras diferenciadas de control del sector público nacional, la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) que es el órgano rector del control interno y depende del Poder Ejecutivo Nacional; y la Auditoría General de la Nación (AGN) que es el órgano rector del control externo y depende del Congreso de la Nación.

Podemos decir que todo este cambio ha marcado un hito en la Administración Pública, hoy no se concibe al Estado sin estos pilares; los cuales, sin embargo, deben ser constantemente monitoreados y actualizados, a fin de no retroceder en el camino en el que tanto se ha avanzado.

Mediante la sanción de esta ley, el gobierno argentino adoptó, desde el 01/01/00, un nuevo Sistema de Control y planificación Interna, enfocado en el concepto de Control Integral e Integrado, con lo cual se creó, por un lado la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) dependiente del Poder Ejecutivo Nacional y por otro, la Auditoría General de la Nación (AGN) dependiente del Congreso Nacional.

Por otra parte los cambios constantes de normas, de nuevas interpretaciones y reglamentaciones hacen dificultosa su aplicación y la generación de estrategias y planes, tanto en el ámbito público como privado y en las ONG, repercutiendo en la dificultad de realizar una correcta fiscalización de su cumplimiento como así también la creación de oportunidades para realizar cuestionamientos judiciales. Estos hechos hacen debilitar el ambiente de control y

repercuten en forma negativa dentro de los demás componentes del sistema de planificación y control interno”.²¹

En este aspecto, la trayectoria de crecimiento del CPCE, que se hizo mucho más empinada en los últimos años, gana relevancia cuando se observa el entorno político-económico en el cual estuvo y está inserto su desarrollo.

Se puede decir que la Argentina fue un país de extremos. Atravesó la etapa de crecimiento alto y sostenido más brillante de su historia (en la década de los 60), y también la peor de sus crisis, que atravesó recientemente. A nivel político, la trama también osciló entre extremos, desde la dictadura militar de los 70, hasta la actual democracia, que, logró resistir con éxito la crisis económica de los años 2001-2002.

De todas maneras, la auditoría y planificación interna en las ONG, muchas veces constituyen la esperanza o reserva de valor para lograr el cambio y eficientización de la organización.

El estado Nacional, debiera propender al fortalecimiento de su Sistema de Control y planificación interno, evitando la innecesaria adopción de acciones que lo debiliten.

Análisis Económico:

De modo de poder planificar estrategias que se adapten a las cambiantes condiciones locales es conveniente realizar un repaso de la evolución de las principales variables macroeconómicas: Producto Interno Bruto, la inflación, y las cuentas fiscales.

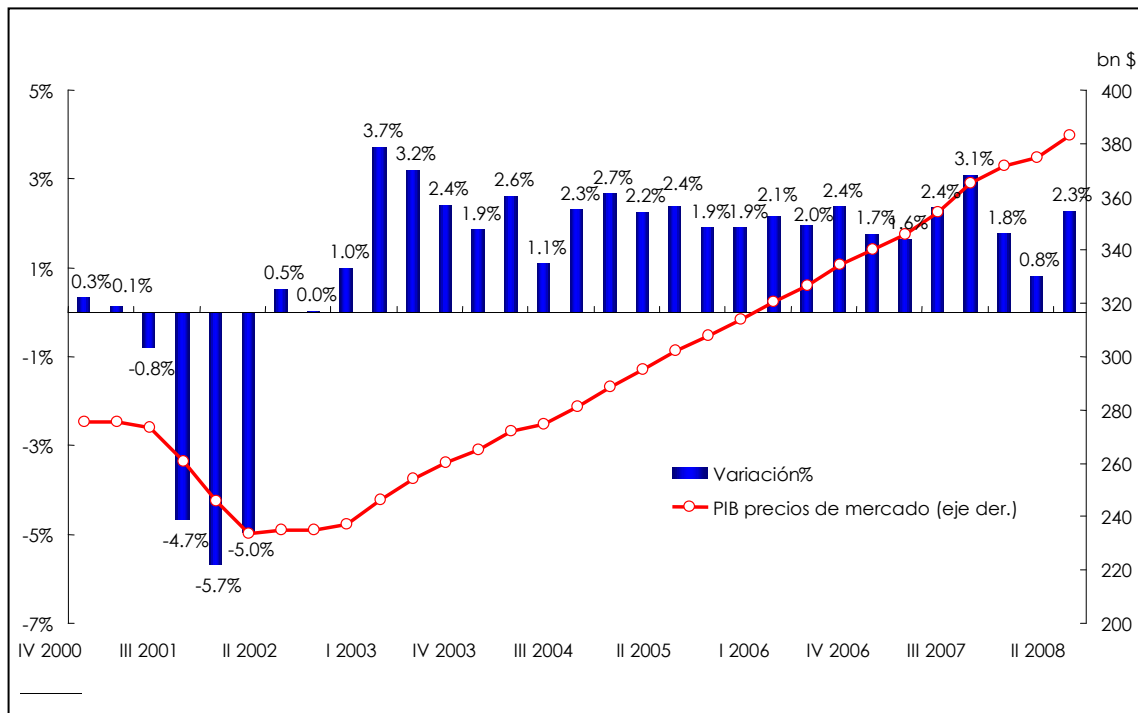
Producto Interno Bruto

El gráfico 4, presenta la evolución del producto bruto en términos reales estacionalmente ajustado. En el eje derecho se muestran las variaciones trimestre a trimestre. Se presentan datos del último trimestre de 2000 hasta el segundo trimestre de 2008.

Conviene aquí resaltar la tendencia creciente que ha venido presentando el PBI, luego de la crisis de 2001/2002. En términos reales, el crecimiento experimentado para el período de post crisis es cercano al 2,2 % (considerando datos nominales, el país ha venido creciendo a una tasa interanual promedio del 8%).

²¹ Boletín de la FACPCE N°36 y 37 “Auditoría y planificación interna. Su búsqueda de oportunidades de mejoras para las organizaciones”.

Gráfico N°4: PBI en términos reales (a precios constantes antes de 1993)



Fuente: INDEC

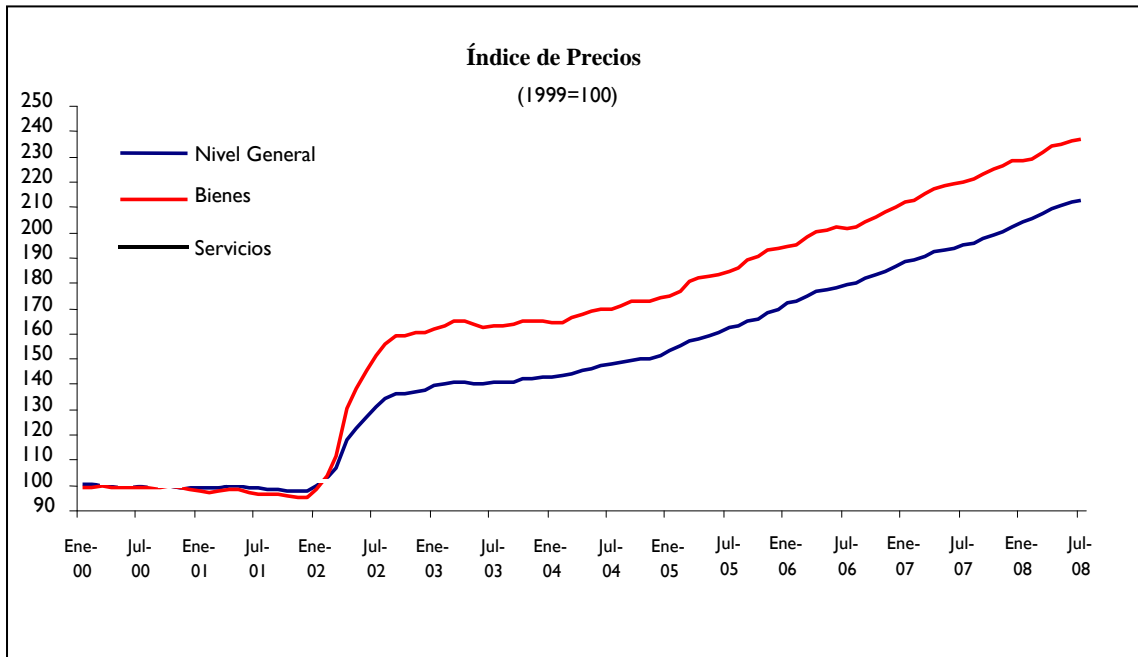
Inflación

Luego de casi diez años con un movimiento de precios casi inexistentes²² (incluso en ciertos meses se evidenció una caída del índice que mide la evolución general de precios), los precios presentan una clara tendencia alcista. Los bienes, que durante los últimos dos años de la convertibilidad se mantuvieron por debajo de los servicios, pasan a liderar el aumento.

Teniendo en cuenta las variaciones interanuales en el índice minorista de inflación, si bien en una primera etapa los precios parecen dispararse, a continuación se evidencia un período de relativa estabilidad de precios en torno al 10% de variación interanual.

²² El régimen de convertibilidad más allá de sus falencias intrínsecas consiguió uno de los objetivos que se planteaba: frenar la inercia inflacionaria, evitando el surgimiento de episodios hiperinflacionarios

Gráfico N°5: Inflación

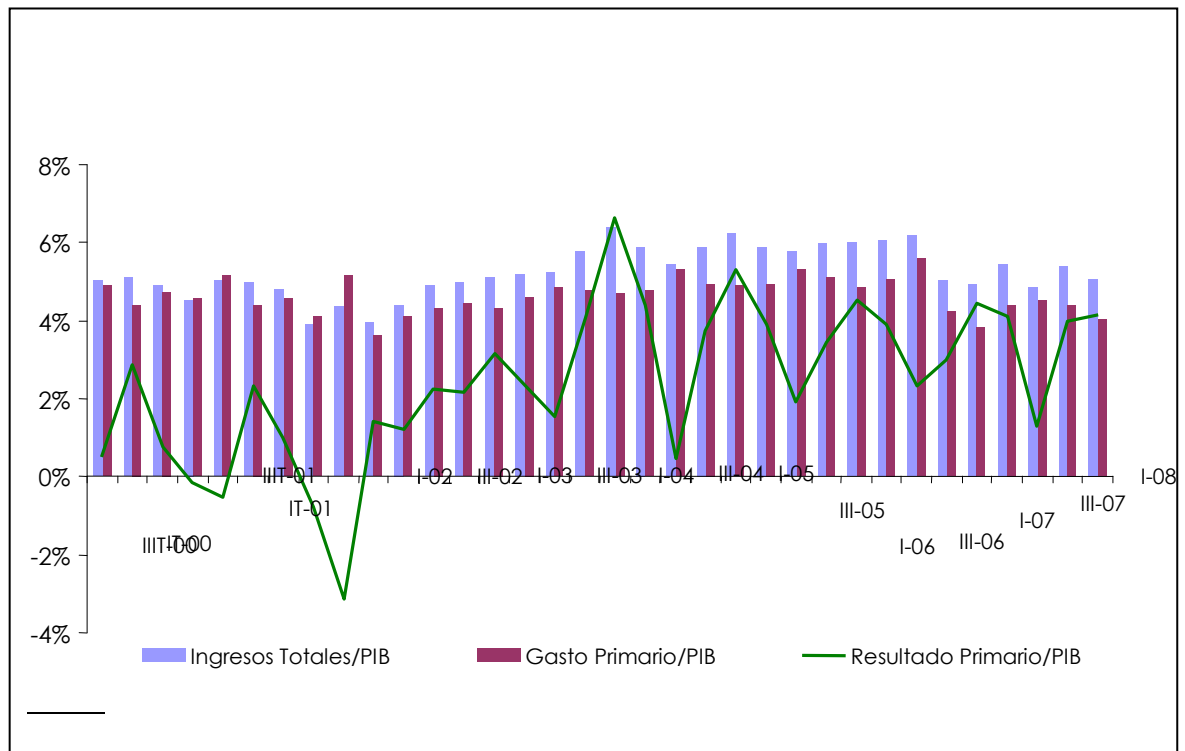


Fuente: INDEC

Cuentas fiscales

Luego de años con un gobierno deficitario, se consiguió equilibrar las cuentas estatales. Este hecho se vio influenciado por el aumento de los ingresos fiscales provenientes principalmente de los impuestos a las exportaciones.

Gráfico N°6: Cuentas Fiscales del sector público (Base Caja, en % del PBI)



Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA, SECRETARÍA DE HACIENDA.

Con todos estos datos se concluye que en general las condiciones económicas son positivas. Las variables analizadas muestran buenas perspectivas para lo que será la temporada 2009. El PBI viene creciendo año tras año y últimamente este crecimiento viene dado por el aumento del consumo privado. Como se verá en la sección siguiente, la población está teniendo acceso a trabajos estables y acostumbrados a tantas crisis económicas, además del temor a la pérdida del valor del dinero, genera que los argentinos gasten su dinero hoy y no se ahorre.

Análisis Sociocultural y Socioeconómico:

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en el año 2001 habitaban en Argentina 36.260.13 personas.

Si se compara con los censos anteriores, se advierte que el ritmo de crecimiento de la población total viene disminuyendo. La población crece, pero cada vez más lentamente. De una tasa de crecimiento medio anual de 14.7% entre 1980 y 1991, el valor fue 10.1% entre 1991 y 2001.

http://www.mininterior.gov.ar/poblacion/situacion_gral.asp

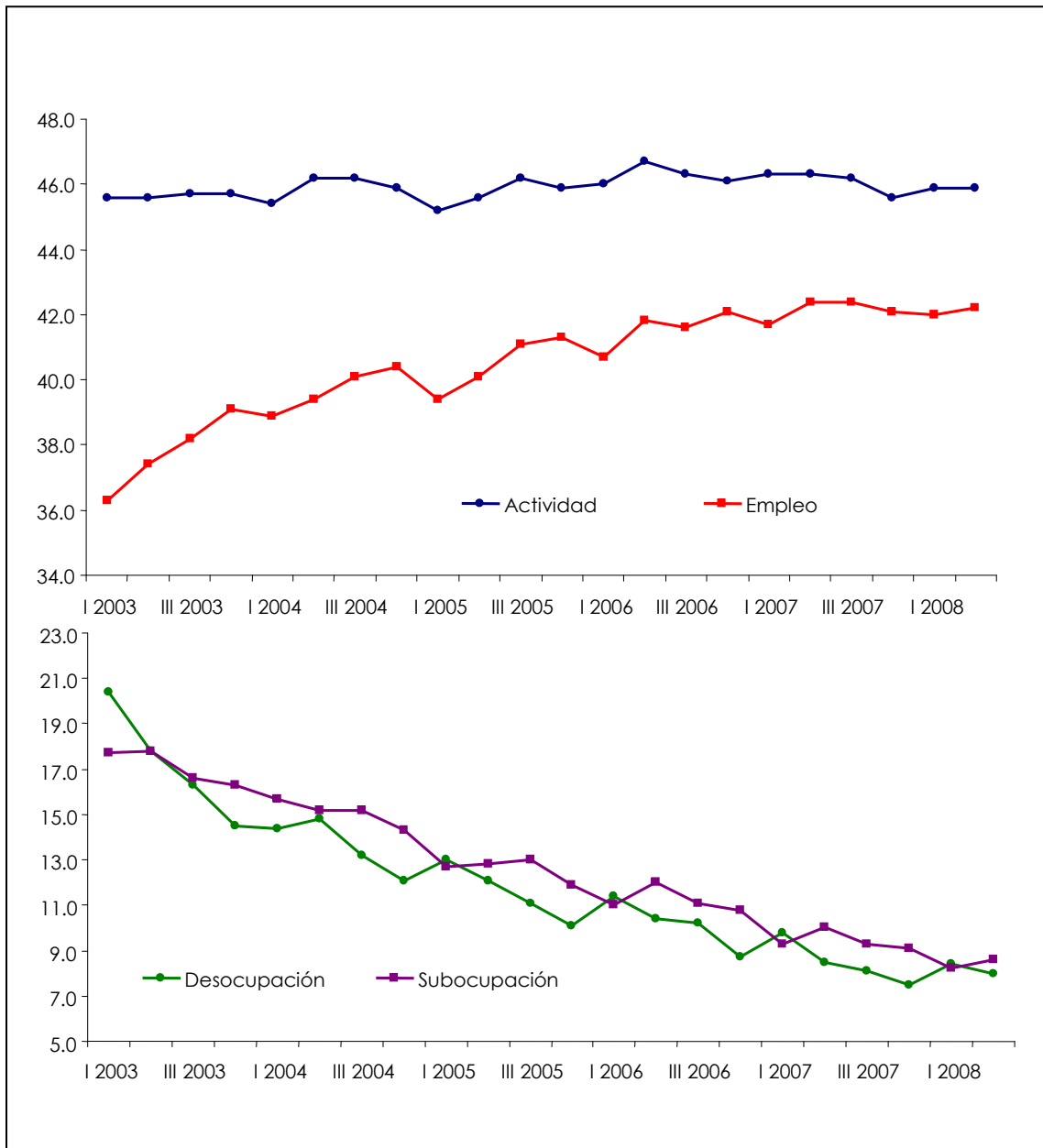
En cuanto a la **distribución del ingreso**, las cifras oficiales son las siguientes: el INDEC afirmó que la distribución del ingreso viene mejorando desde 2006, alcanzando el 42.9% de participación en el Valor Agregado Bruto a precios básicos. El incremento del índice entre el año 2006 y el año 2008 fue de 1,4 puntos en la distribución funcional del Ingreso.²³

Empleo:

Uno de los déficits importantes de la década pasada fue el creciente desempleo, agravado por las cada vez más precarias condiciones laborales. Al observar la evolución reciente se nota que la tasa de desocupación ha caído drásticamente (incluso sin incluir dentro de los ocupados a los beneficiarios de planes sociales tales como el plan jefes y jefas de hogar).

²³ Para más detalles ver <http://www.mdzol.com/mdz/nota/80756-Seg%C3%BAAn-el-Indec-mejor%C3%B3-la-distribuci%C3%B3n-del-ingreso-en-Argentina/>

Gráfico N°7: Empleo -Principales indicadores de evolución trimestral (total 31 aglomerados urbanos).



Fuente: INDEC

Otro indicador a tener en cuenta es el porcentaje de personas por debajo de la línea de la pobreza. En este aspecto y como lo muestra la Tabla N°5 podríamos decir que se ha venido mejorando la situación general de la población.

Tabla N°5. Porcentaje de personas bajo la línea de pobreza (por semestre)

Aglomerados / Regiones	I 2003	II 2003	I 2004	II 2004	I 2005	II 2005	I 2006	II 2006	I 2007	II 2007	I 2008
Total aglomerados urbanos	54.0	47.8	44.3	40.2	38.9	33.8	31.4	26.9	16.3	14.0	11.9
Gran Buenos Aires	52.3	46.2	42.7	37.7	38.0	30.9	29.4	25.5	15.6	13.8	11.2
Ciudad de Buenos Aires	22.1	21.5	15.0	14.7	13.9	11.5	12.6	10.1	7.7	5.8	4.6
Partidos del Conurbano	61.3	53.5	50.9	44.4	45.5	36.9	34.5	30.2	18.8	17.1	13.9
Cuyo	54.8	51.5	43.7	41.4	37.6	36.9	30.0	26.3	15.6	11.2	10.3
Gran Mendoza	54.0	51.4	40.0	39.7	34.1	33.8	26.2	20.3	12.6	7.5	8.0
Gran San Juan	53.0	52.2	51.3	44.6	45.2	44.0	37.4	37.8	22.1	17.1	13.2
San Luis-El Chorrillo	63.2	50.4	43.3	42.0	35.9	34.9	30.2	27.0	16.6	16.1	14.8
Noreste	73.4	64.5	60.3	59.5	56.5	54.0	51.2	45.7	30.0	27.0	23.3
Corrientes	74.9	68.7	63.0	63.9	53.9	56.1	51.7	46.0	29.9	28.0	23.0
Formosa	73.9	60.4	60.7	53.8	53.1	51.6	48.1	43.7	27.0	23.7	20.8
Gran Resistencia	73.5	65.5	61.0	64.4	60.6	54.2	55.6	48.1	34.1	30.3	25.5
Posadas	71.1	61.2	55.5	51.3	56.8	53.0	47.4	43.6	27.0	23.9	22.2
Noroeste	64.8	60.3	56.4	53.4	49.8	48.0	45.8	39.1	26.9	22.7	20.4
Gran Catamarca	60.4	55.4	57.2	49.4	52.4	49.8	48.4	37.2	25.1	21.5	17.7
Gran Tucumán -Tafi Viejo	67.2	62.0	56.2	52.4	49.0	47.8	47.9	37.4	26.6	22.1	21.1
San Salvador de Jujuy-Palpalá	68.6	62.6	64.8	59.5	58.3	51.2	48.9	40.0	28.7	24.2	22.3
La Rioja	52.2	51.5	41.8	44.2	35.6	37.5	28.0	29.9	19.2	16.1	12.7
Salta	63.7	61.7	54.4	52.1	49.7	49.1	45.7	41.4	26.4	24.4	21.1
Santiago del Estero-La Banda	65.6	58.7	59.0	58.9	49.7	48.1	45.6	44.2	31.6	24.6	21.7
Pampeana	50.3	43.3	41.2	37.4	34.1	30.7	27.5	22.6	12.9	10.5	9.5
Bahía Blanca -Cerri	40.8	36.9	39.1	31.3	35.5	27.9	24.4	19.3			9.4
Concordia	78.4	61.9	71.6	60.0	58.1	50.1	38.8	33.8	23.7	19.1	18.6
Gran Córdoba	54.4	48.4	48.2	41.8	39.9	34.2	30.6	25.3	14.1	11.0	9.2
Gran La Plata	40.0	34.1	32.5	29.3	24.2	24.3	21.4	17.1	9.9	9.9	9.9
Gran Rosario	54.6	47.9	42.0	36.5	32.9	28.5	27.4	22.9	12.0	9.7	8.0
Gran Paraná	59.4	52.3	46.4	38.9	36.4	36.7	33.5	27.0	15.4	8.1	8.5
Gran Santa Fe	-	36.0	46.1	46.6	41.0	36.9	33.4	28.6	16.6	13.2	13.1
Mar del Plata -Batán	39.9	34.8	22.6	29.6	23.6	26.4	19.5	16.3	10.2	8.6	8.6
Río Cuarto	48.9	40.2	39.8	36.3	34.1	25.1	27.4	17.1	11.8	10.4	9.8
Santa Rosa-Toay	46.2	40.9	36.2	30.7	30.1	27.8	27.0	24.5	11.2	9.1	8.6
San Nicolás - Villa Constitución	-	-	-	-	-	-	-	20.3	11.7	12.7	10.0
Patagonia	39.3	34.5	31.0	24.7	25.9	21.5	18.8	12.6	9.5	7.4	6.9
Comodoro Rivadavia-Rada Tilly	41.0	30.5	32.0	21.0	21.1	19.0	16.4	10.6	4.5	3.9	3.9
Neuquén-Plottier	45.5	44.9	38.1	33.4	39.1	32.7	30.2	20.5	16.3	10.2	8.2
Río Gallegos	26.6	23.8	16.8	16.1	11.1	8.9	6.9	5.8	1.9	2.8	2.8
Ushuaia-Río Grande	32.8	24.3	24.3	16.7	13.8	9.0	5.6	7.6	3.8	4.5	6.0
Rawson - Trelew	-	-	-	-	-	-	-	20.6	8.8	7.4	7.1
Viedma - Carmen de Patagones	-	-	-	-	-	-	-	27.3	15.5	13.9	13.7

Fuente: INDEC-ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES Y VIVIENDAS.

Una comparación entre regiones, indica que la patagónica es en términos comparativos la región con menor porcentaje de su población viviendo por debajo de la línea de la pobreza. Por otra parte, este porcentaje se ha reducido en todas las regiones del país.



CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO INTERNO

DIAGNÓSTICO INTERNO DEL CPCE

El análisis interno se basa en obtener una observación detallada de la organización y detectar así los puntos fuertes y débiles que ésta posea. La planificación dentro de una organización de este tipo es el puntapié inicial para poder comenzar a trabajar de manera ordenada. Es importante destacar que se pretende plantear un modelo de análisis estratégico para organizaciones sin fines de lucro. Este tipo de organizaciones se mueven dentro de una economía capitalista, en la cual un cierto nivel de lucro es obligatorio para la subsistencia, siendo un requisito para sobrevivir más que un objetivo. En este sentido, debe quedar en claro que para el CPCE el lucro no es un fin último, sino un medio para subsistir.

El CPCE debe vivir y ser exitoso en un medio competitivo en el cual hay organizaciones con claros fines de lucro y esta realidad obliga a que sean gobernadas en forma estratégica en el mundo de hoy, con la idea de poder alcanzar sus objetivos.

Tras diversas reuniones con miembros del CPCE, se pudo observar un gran ímpetu para trabajar en la mejora de la organización pero salieron a la luz obstáculos, como por ejemplo, la inexistencia de una misión declarada y consensuada entre sus miembros.

Esta ausencia de una misión declarada podría causar que cada miembro de la comisión directiva posea un pensamiento erróneo de lo que podría hacer en el futuro la institución.

El accionar de la comisión directiva, es eficaz. Existe muy buena predisposición y compromiso entre sus integrantes. Es notable en cada reunión el número de sus asistentes y la eficiencia en la resolución del temario planteado.

Historia del C.P.C.E

Los orígenes de creación del CPCECBA se remontan al año 1945. El Consejo Profesional de Ciencias Económicas ha sufrido desde 1945 grandes cambios en todas sus actividades. Incluso cambios físicos y estructurales, lo que ha provocado una reorientación de procesos y de recursos humanos. Esto demuestra la capacidad de sus directivos para mantenerse en este entorno cambiante y muy impredecible. La organización siente orgullo por si misma y se demuestra una institución sólida, que no solo cumple con los deberes delegados por las reglas, sino que brinda una gran cantidad de servicios a sus matriculados y grupo familiar. Servicios que son valorados por propios y ajenos, y que requirieron una gran dosis de imaginación, esfuerzo y perseverancia para continuar la misión del CPCE. Un ejemplo de esto es la creación del primer departamento de mutuales en 1969.

Estas características hacen que se destaque la necesidad de contar con instrumentos de diagnóstico y medición de la gestión que permita analizar, visualizar y definir los principales problemas que se manifiestan en la gestión operativa interna del CPCE.

El Consejo es una entidad de derecho público no estatal y sin fines de lucro, que goza de independencia funcional de los poderes del Estado y administra sus recursos económicos sin recibir subsidios de organismos. El mismo fue creado por la ley 20488, que estableció el marco legal para su funcionamiento. Actualmente su presidente es el Licenciado José Simonella.

A nivel nacional, este Consejo ha sido el segundo en el país en crear en 1969 un departamento de servicios sociales, y el primero en diseñar en 1982 un régimen provisional. Su propósito primordial es establecer espacios de capacitación y participación profesional, para lo que se crearon 25 comisiones asesoras de estudio, investigación y trabajo.

A su vez, se conformaron 12 delegaciones y 2 subdelegaciones del interior de la provincia de Córdoba.

El CPCE CBA, bajo el lema “una profesión comprometida al servicio de la comunidad”, participa en la agencia para el Desarrollo Económico la ciudad (ADEC) y en la federación de entidades profesionales universitarias de Córdoba (FEPUC). Hoy en día, mantiene estrechos vínculos con las entidades académicas, realizando actividades que conlleven a la cooperación y complementación para formar conjuntamente proyectos de carácter cultural y científico.

En lo referente a los ingresos del Consejo, ellos son ordinarios y extraordinarios: Son ingresos ordinarios los derechos de colegiación de los nuevos matriculados, los aportes mensuales de los matriculados, los ingresos que se generan por el desarrollo de sus actividades, etc. Son ingresos extraordinarios los aportes extraordinarios acordados por la Asamblea General a propuesta del Consejo Directivo para un fin específico de inversión, las donaciones y legados que reciba, y otros ingresos no considerados como ordinarios.

Actualmente, la cuota para el matriculado es de \$169,20, constituyendo ésta la principal fuente de ingreso. El pago de la misma se realiza mensualmente en las cajas del Consejo o Banco de Córdoba, como así también mediante débito automático. (*ver tabla de tarifas más abajo*)

La comunicación hacia el matriculado se viabiliza vía e-mail, telefónica y a través de una circular interna que se emite una por mes reflejando información de lo tratado y sesionado en la última reunión de comisión directiva.

A su vez el Consejo cuenta con su pagina Web www.cpcecba.org.ar que describe las actividades que éste realiza, siendo receptora de información por parte del público en general. Dentro de la cartera de servicios para el matriculado se encuentran: la asesoría técnica y contable-impositiva, como así también de servicios sociales. Existen también convenios con bonificaciones en la compra de artículos varios en diversas empresas . El CPCE CBA, nuclea en el interior de la provincia a un gran número de matriculados, distribuidos en 15 localidades.

Tabla N°6: Tarifas a diciembre del 2009

01/1 1/2009 al 28/02/2010	Haber:	1.150
Escala	% del haber	Monto
Hasta 29 años de edad	6,60%	75,90
De 30 a 34 años de edad	16,50%	189,75
De 35 a 39 años de edad	20,90%	240,35
De 40 a 49 años de edad	23,20%	266,80
De 50 años de edad en adelante	24,30%	279,45
01/03/2010 al 30/06/2010	Haber:	1.275
Escala	% del haber	Monto
Hasta 29 años de edad	6,60%	84,15
De 30 a 34 años de edad	16,50%	210,40
De 35 a 39 años de edad	20,90%	266,50
De 40 a 49 años de edad	23,20%	295,80
De 50 años de edad en adelante	24,30%	309,85

Fuente: C.P.C.E Córdoba

Tabla N° 7: Localidades nucleadas por el CPCE en la provincia de Córdoba

Bell Ville
Corral de Bustos
Cruz del Eje
Huinca Renazco
Jesús María

Laboulaye
La Carlota
Marcos Juárez
Oncativo
Río Cuarto
Río Tercero
San Francisco
Villa Carlos Paz
Villa Dolores
Villa María

Fuente: C.P.C.E

Para ser matriculado en el CPCE, se debe seguir con la siguiente formalidad:

- Completar el formulario de inscripción y los siguientes aplicativos vía on-line. Declaración de datos personales, Declaración de datos del grupo familiar, Declaración de condición ante la AFIP.
- Completar en Formulario de Declaración Jurada de Salud.
- Presentar el Diploma Original debidamente legalizado sin enmarcar y fotocopia simple.

Adjuntar fotocopia de las dos primeras hojas del DNI.

- Una (1) foto color actualizada 4 por 4 de frente.
- Presentarse personalmente en la Gerencia de Asuntos Institucionales.

Mercado objetivo

Una organización puede dirigirse a atender un nicho de mercado en particular, el cual puede definirse geográficamente, por tipo de cliente o por segmentos.

Las actuales condiciones, resultan poco exitosas para abarcar la totalidad del mercado provincial, dado que provocaría la pérdida de eficiencia en la administración del CPCE.

Uno de los objetivos del plan estratégico, es establecer objetivos, estrategias y tácticas para aumentar la eficiencia de la organización en el segmento de mercado, por lo que es necesario conocer este segmento.

La elección del mercado objetivo fue realizada en función de una decisión personal de los primeros fundadores, oriundos de la zona, que captaron la necesidad de crear un Consejo Profesional de Ciencias Económicas para las principales localidades, a las cuales atiende actualmente la organización.

Por lo tanto, una vez que se ha definido el mercado objetivo, es indispensable un plan estratégico bien elaborado e implementado.

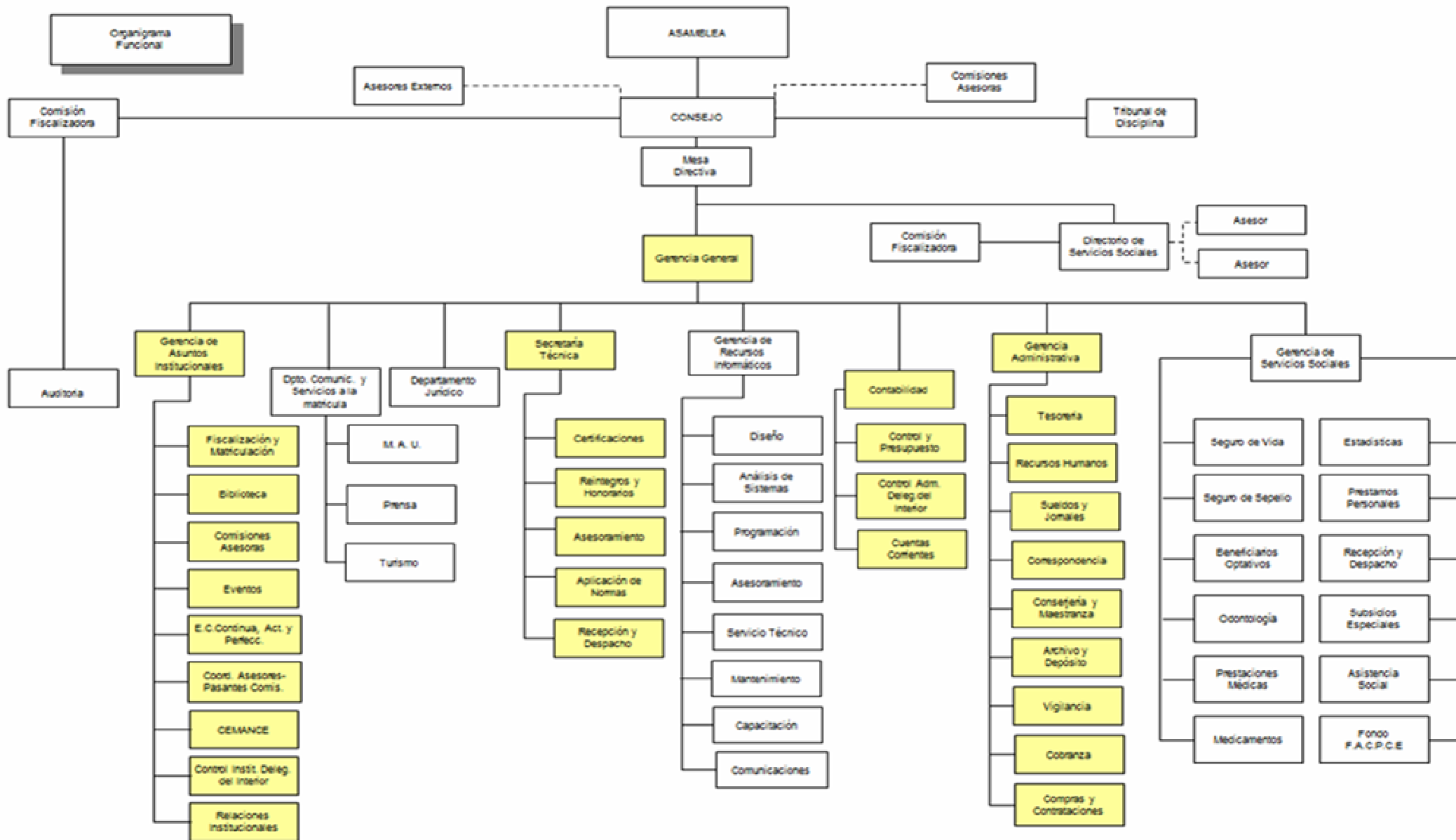
El mercado objetivo esta compuesto por los profesionales recién egresados, y los profesionales no matriculados que no perteneces no están recibiendo los servicios que el C.P.C.E. ofrece.

Estructura organizacional

El CPCECBA es una institución con autonomía y personería de derecho público interno que agrupa a los profesionales en ciencias económicas graduados en las universidades de la provincia de córdoba. Por ser una orden de profesionales, el CPCE es absolutamente independiente y ajeno a toda actividad política partidaria y religiosa.

El CPCE cuenta con una estructura de acuerdo con las principales funciones que realiza la organización.

Figura N°3: Organigrama del CPCE.



Principales áreas y características del ORGANIGRAMA

Gerencia general

Dentro de la gerencia, se encuentran el presidente y el gerente general del CPCE. Estos se encargan de la toma de decisiones estratégicas. Continuamente reciben informes acerca del funcionamiento de las diferentes áreas de la organización para saber si se está cumpliendo con lo planificado. Son quienes toman las decisiones más importantes con respecto al funcionamiento de la organización. Algunas de sus funciones son:

- Asegurar la gestión eficaz y eficiente del CPCE brindando a sus matriculados, y resultados confiables y oportunos.
- Establecer las políticas del CPCE y dirigir la organización para asegurar un desempeño rentable en los negocios.
- Coordinar y controlar todos los aspectos comerciales y de gestión del CPCE.
- Planificar, definir, implantar y controlar las políticas de recursos humanos.
- Promover el desarrollo, la calificación y la motivación del personal.
- Evaluar al personal disponer las acciones correspondientes.

Gerencia administrativa

Esta persona es la encargada y responsable de coordinar y controlar el funcionamiento general del área y posee autoridad suficiente para poder tomar decisiones vinculadas a su área, previa supervisión del directorio. Controla que se cumpla con los objetivos y planes pactados.

Algunas de sus principales funciones son:

- Analizar los informes de auditoría.
- Informar a la Dirección de todo lo actuado, con vistas a la mejora continua de todo el CPCE.
- Indicar disposiciones para prevenir o minimizar desvíos de los requisitos de gestión.
- Identificar y documentar problemas con la gestión.
- Asegurar la gestión de acciones correctivas y preventivas, y su seguimiento.
- Verificar la adecuación o implementación de soluciones o acciones correctivas para determinados problemas.
- Asegurar la realización de las actividades de control interno de gestión.
- Efectuar el seguimiento de las actividades planificadas.
- Optimizar los recursos del CPCE.
- Manejo de chequeras de las cuentas bancarias del CPCE.

- Manejo de saldos de chequeras.
- Supervisión de las funciones de cobranza.

Gerencia de asuntos institucionales

Es la persona encargada y responsable de todas las actividades vinculadas con la atención a matriculados. Sus principales funciones son:

- Planificar, definir, implantar y controlar las políticas de recursos humanos.
- Realizar la descripción de tareas.
- Promover el desarrollo, el reconocimiento y la motivación a los nuevos profesionales.

Personal de mesa de entrada

Sus principales funciones son:

- Brindar al matriculado las instrucciones para su necesidad.
- Recibir e ingresar documentación.
- Efectuar consultas.
- Realizar el envío de documentación.

Personal de maestranza

Sus principales funciones son:

- Realizar la limpieza, ordenamiento y reposición de materiales usados en los distintos departamentos.
- Efectuar el traslado de materiales.

Características generales

La estructura organizacional de la institución, al no perseguir un fin económico, se centra en satisfacer las inquietudes de los matriculados. La persona con mayor poder dentro de la organización en cuestión es el presidente, después le siguen los jefes de todas las áreas, que vendrían a ser específicamente los mandos medios. La estructura de la empresa consta de: la gerencia general que provee apoyo a todo el personal dotándolo con la autoridad y recursos apropiados para llevar a cabo sus funciones; una Comisión Asesora; dos Comisiones Fiscalizadoras; Asesores Externos; un Directorio de Servicios Sociales con sus respectivos asesores; una Gerencia de Asuntos Institucionales; un Departamento de Comunicación y Servicios

a los matriculados; el Departamento Jurídico; una Secretaría Técnica; una Gerencia de Recursos Informáticos; otra de Contabilidad; la gerencia administrativa y la gerencia de servicios sociales.

El personal profesional del área técnica resuelve diariamente consultas, en general, en forma personal o telefónica.

Además se encuentran los encargados de limpieza y seguridad

Capacidad organizacional

De las diversas reuniones realizadas de la documentación se identificaron áreas organizacionales. El análisis histórico de los últimos 9 años muestra un decrecimiento de número de profesionales que se inscriben en el CPCE anualmente. La estructura de la organización al momento del diagnóstico estaba compuesta por una parte formal y otra integrada por comisiones y comités. En relación a la parte formal se encuentran una serie de dependencias y órganos como se muestra en la figura siguiente.

Figura N°4: Conformación organizacional.



Fuente: *Elaboración propia.*

En realidad, la organización está compuesta por las áreas más importantes y básicas de la mayoría de los consejos profesionales aunque falta una definición clara de misión y visión compartida. Continuando con el aspecto organizacional, deben mantenerse prácticas adecuadas en cada una de las áreas especialmente en las centrales como administración y secretaría técnica. Por

otro lado, las prácticas financieras y administrativas deben estar acorde con parámetros de eficiencia y control interno. Existe una claridad de políticas en materia de recursos humanos, que le aseguran al consejo el reclutamiento, el desarrollo, la evaluación y compensación adecuada al personal.

En general el CPCE ha dado un salto importante en materia de infraestructura con su nuevo edificio, lo cual ha dado una nueva imagen ante los profesionales; sin embargo, la falta de una estructura formal que responda a los interrogantes y necesidades de los matriculados es un factor más para impedir una adecuada respuesta. Ejemplo de ellos es el departamento de servicios sociales y la expectativa insatisfecha de los usuarios.

La página o sitio web, realmente contiene información importante y clave para los usuarios del sitio, lo cual facilita el acceso a la información y actualización de actividades. Con el fin de aprovechar aún más este recurso, se recomienda abrir un espacio para sugerencias de mejora al mismo, y solicitudes de información, como así también lograr un sitio web interactivo.

Política de comunicación

La comunicación es un aspecto no desarrollado formalmente, Se basa en un reconocimiento del CPCE por su trayectoria, y se refuerza con una definición clara de un mensaje que agrupe a sus matriculados.

Políticas de servicio al matriculado

El CPCE esta inserto en un mercado en el cual tiene una clientela cautiva, y al mismo tiempo no son consumidores homogéneos, es decir, valoran el servicio de manera diferente. Los únicos indicadores de retención e incremento de los profesionales en ciencias económicas están medidos por el volumen de servicios que ofrece el CPCE , pero no hay un desarrollo activo de los indicadores de satisfacción, cuya consecuencia es la ausencia de una política explícita hacia los profesionales no matriculados para obtener un feedback y saber como la organización está haciendo las cosas.

La relación con los matriculados, se mide por las relaciones a largo plazo y los vínculos se presentan duraderos, ya que son clientes cautivos. Por otro lado es importante destacar que el CPCE tiene una importante participación en el mercado afianzada por los servicios que presta.

Campaña "Profesional Matriculado"

El Consejo relanzó la campaña "Profesional Matriculado", buscando crear conciencia en la ciudadanía cordobesa sobre la conveniencia de contratar los servicios de profesionales matriculados con el respaldo que ofrece nuestra institución.

La campaña se extenderá a lo largo de un mes, y se difundirá por distintos medios de comunicación de la provincia de Córdoba, tanto gráficos, radiales, televisivos y virtuales. Asimismo, se realizará una profusa campaña publicitaria en la vía pública y en dependencias oficiales de la Municipalidad y el Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Este es el segundo año que el CPCE de Córdoba realiza esta campaña, luego de que en 2008 la primera edición arrojara muy buenos resultados, con una excelente respuesta por parte de la comunidad.

En esta oportunidad, se difundirán distintos mensajes recomendando a las empresas y a los particulares contratar a profesionales en Ciencias Económicas que estén debidamente matriculados, así como los riesgos que entraña no hacerlo:

“Un profesional en Ciencias Económicas no matriculado hace ejercicio ilegal de la profesión”

“La liquidación de impuestos y sueldos es un tema delicado y si lo hace un no matriculado se corren riesgos innecesarios”

“Un contador sin matrícula no está habilitado, y puede inhabilitar a su negocio”

“Para tomar una decisión segura, Usted necesita la confianza y la precisión que sólo encontrará en un profesional en Ciencias Económicas matriculado”

Es muy importante resaltar aquí, la baja proporción de otras carreras diferentes a la de contador público que se matriculan en el CPCE.

La integración psicosocial

En líneas generales se podría decir que las relaciones interpersonales dentro de la organización se dan de manera ordenada y no existen grandes conflictos entre el personal. Existe una fuerte cultura orientada al matriculado. El matriculado es lo primero para la organización y esto es tenido en cuenta en cada aspecto del CPCE y por cada uno de sus empleados. Las relaciones interpersonales se dan sin grandes problemas, lo que permite obtener un ambiente de

trabajo agradable. La comunicación se suele dar en ambos sentidos, esto significa que cada miembro de cada área, desde el puesto que ocupa, tiene una comunicación fluida y un trato cordial tanto con sus compañeros como con sus superiores o subordinados.

Una de las deficiencias que se ha observado, es que la comunicación entre las diversas áreas del CPCE es precaria, lo cual puede llegar a perjudicar el propio funcionamiento del CPCE. El trato entre el personal del área es de tipo informal y suelen utilizarse como medios de comunicación el teléfono y principalmente el contacto personal. En lo que hace a los requerimientos de tareas específicas se utiliza material escrito y el e-mail. Hay que tener en cuenta que a pesar que el jefe de cada área es el encargado de dar los lineamientos generales a los principales empleados, se puede observar que entre los miembros de cada área hay libertad de diálogo y opinión. Suelen escucharse las ideas y sugerencias de los mismos. En relación con las fuentes de información dentro de cada área, podemos notar que gran parte de la misma proviene de los compañeros del área, y entre los principales canales de información está la interacción cara a cara como la más utilizada.

Las condiciones de trabajo

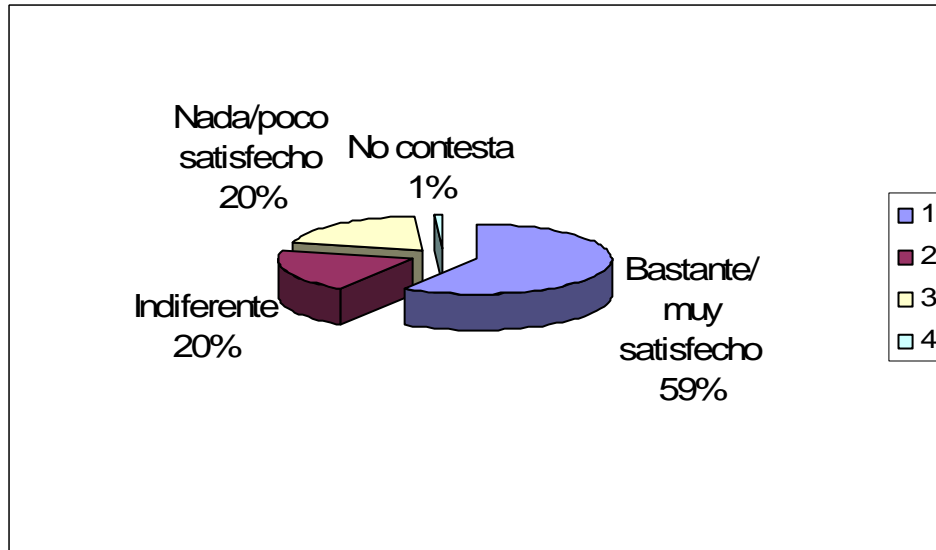
Al analizar las condiciones laborales de los empleados, es necesario tener en cuenta cuales son aquellas variables y factores importantes que inciden en el desempeño que los empleados del CPCE tienen y el tipo de vínculo que tienen con la organización.

Salario

Las remuneraciones de los empleados son mensuales y se efectúan dentro de los primeros diez días de cada mes. Las mismas están compuestas por un básico más premios por puntualidad. No sucede lo mismo en relación a los pasantes que cobran un sueldo fijo. Las remuneraciones varían de acuerdo al puesto de trabajo y a la cantidad de horas.

La motivación de los empleados, está afectada por las restricciones que presenta la organización para el desarrollo personal de cada empleado. El personal tiene una importante antigüedad dentro de la organización y presentan una gran necesidad de conservar el trabajo por las acotadas posibilidades de propuestas laborales en el medio. Esto funciona como motivo suficiente para retener a los empleados, por lo cual, ellos deciden seguir formando parte de la organización.

Gráfico N°8: Salario

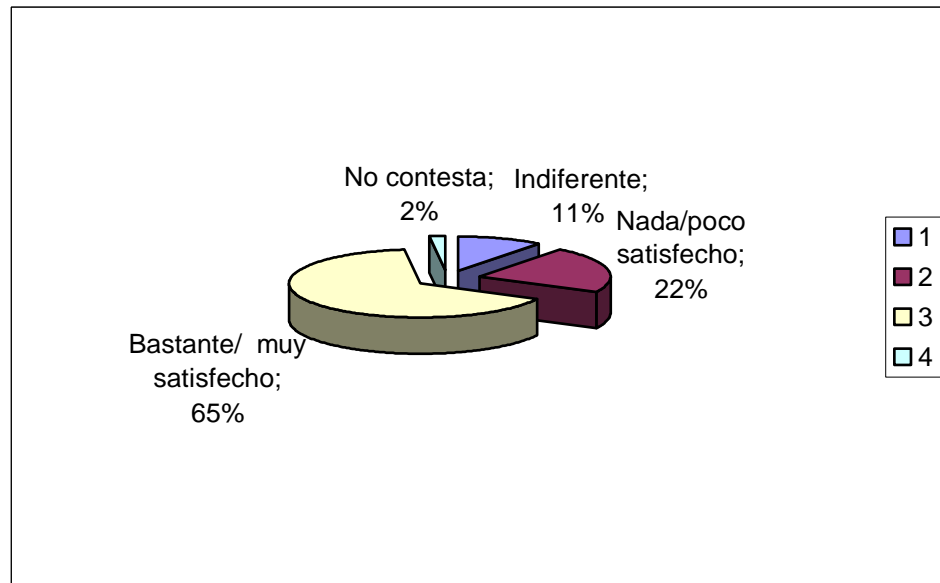


Fuente: *Elaboración propia.*

Clima laboral

En líneas generales el clima de trabajo que se vive en el CPCE es apropiado para el desempeño de las diferentes funciones. Las relaciones informales son muy fuertes ya que no hay demasiada separación física y esto permite la interacción fluida. Además, en momentos de dispersión se observa muy buen trato, de respeto y de compañerismo. De todas maneras, hay un horario en que la mayoría de los empleados se cruzan y éste es el momento del almuerzo en la cocina. Esta situación promueve el surgimiento del rumor. De todas maneras, no significa que el clima no sea tranquilo aún cuando haya comentarios entre diferentes áreas. Se cuenta con comodidades y recursos necesarios para poder desarrollar las funciones de manera eficiente.

Grafico N°9: Satisfacción con las relaciones interpersonales entre compañeros



Fuente: *Elaboración propia.*

De acuerdo a las encuestas realizadas el clima laboral, se analizaron variables como: mobiliario e instalaciones, condiciones físicas, equipamiento y tecnología, carga de trabajo y remuneraciones y beneficios. Los resultados muestran que la gran mayoría de los empleados suele estar muy satisfecho con el equipamiento y la tecnología. Por otro lado, se pudo constatar que en lo que hace al sentido de pertenencia de los trabajadores, existe un alto porcentaje de personas que se siente a gusto con su lugar de trabajo.

Realización personal, capacitación y crecimiento

En cuanto a la tarea y la posibilidad de realizarse y crecer profesionalmente dentro de la organización, se puede decir que la organización no hace demasiado hincapié en este punto. La principal fortaleza del CPCE son sus personas. La alta experiencia, los conocimientos, la red de relaciones personales y la disponibilidad de su tiempo constituyen fortalezas encarnadas en su voluntariado.

También se detecta que el principal punto débil es la gestión de las personas entendida como capacitación, información, formación, asignación de tareas, etc.

La empresa da la posibilidad a los empleados de crecer dentro de la organización y de hacer carrera con el paso del tiempo a un costo alto. Da la posibilidad de capacitación a través de costos que no siempre son accesibles. .

Las capacidades individuales se identifican por la experiencia y antigüedad en el lugar de trabajo. Este es un análisis que solo se lleva a cabo por la ponderación del gerente; y en el caso de

empleados que tengan un rendimiento que se diferencie del resto, no es recompensado con incentivos, ya sean remunerativos o no remunerativos. Estas acciones no favorecen a potenciar la productividad y tampoco a buscar reforzar aquellos logros laborales positivos.

Si bien no hay una política de de compensaciones establecidas de manera formal, si existen consideraciones de carácter personal en el caso que el empleado lo solicite, como por ejemplo: cambios de días u horarios que necesitan en algún momento determinado o retiros antes de la jornada laboral. Estas acciones informales cedidas por la organización son vistas como estímulos o instancias motivantes no remunerativas, que están sujetas al desempeño laboral.

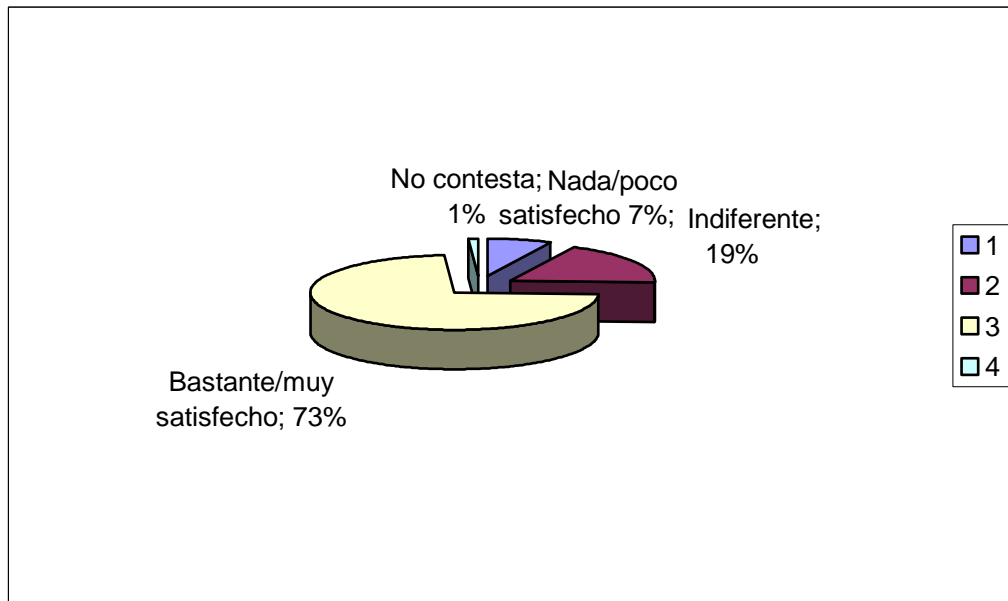
En conclusión, el alto potencial de las personas, no parece que este siendo utilizado adecuadamente. Esto trae aparejado un alto riesgo, ya que la desmotivación puede originar un círculo vicioso que ponga en peligro todo el CPCE. Por el contrario una acción eficaz y una amplia delegación de funciones puede originar una dinamización interna que desencadene un círculo virtuoso de mejores resultados en las actividades y mayor motivación.

Oportunidades de participar

La participación en diversas tareas y cuestiones relacionadas con lo que hace cada empleado dentro del CPCE es algo que no sucede en todas las áreas. Esto no implica que a la hora de hacer sugerencias, proponer cambios, innovaciones u otro tipo de acción, sus ideas no sean tenidas en cuenta. Generalmente se suelen reever y analizar junto con el superior de cada área y muchas veces se llevan a la práctica.

La única medida para evaluar el rendimiento del desarrollo de las tareas, es por medio de la observación directa.

Grafico N°10: Participación

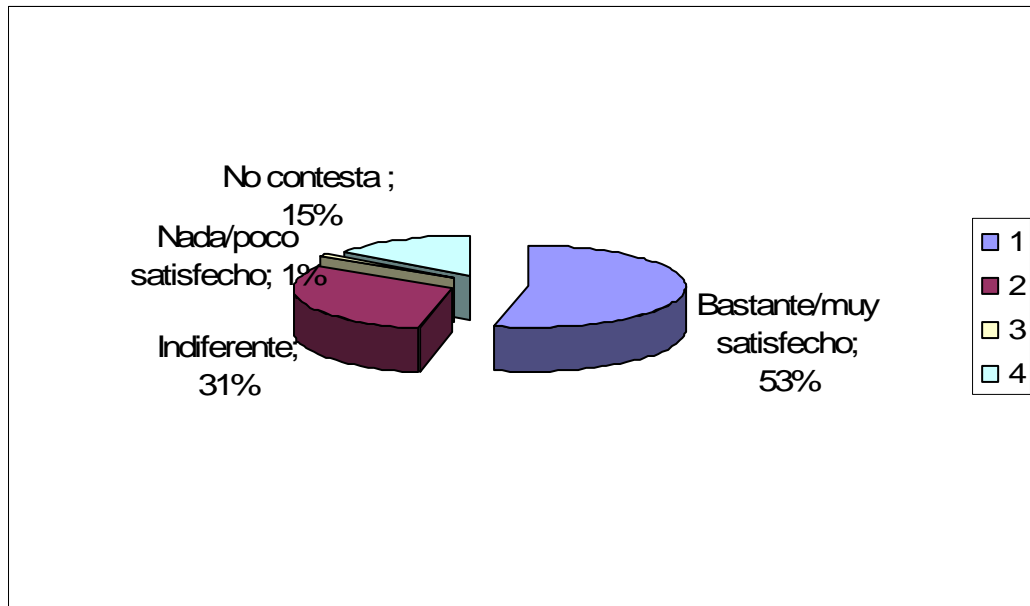


Fuente: *Elaboración propia.*

Confort:

El CPCE ofrece a los empleados un ambiente de trabajo muy confortable. Cada empleado desde su puesto cuenta con todos los recursos y elementos necesarios para poder ejecutar su tarea de la mejor manera posible. Existe un área delimitada donde se encuentran los sanitarios y, por otro lado, los empleados cuentan con un comedor donde almuerzan diariamente. La iluminación se da por luz artificial y luz natural. El CPCE cuenta con una unidad automotriz para la generación de energía eléctrica de 30 KVA (diesel) con transferencia automática. Esto asegura la provisión de energía eléctrica las 24 horas del día, de manera de asegurar un trabajo ininterrumpido. La tarea de limpieza está tercerizada, es decir que se contrata a otra empresa cuyos empleados efectúan todo el trabajo de limpieza dentro del CPCE.

Grafico N°11: Condiciones laborales



Fuente: *Elaboración propia.*

En cuanto a la estructura física, las nuevas instalaciones sumaron tres plantas superiores y un subsuelo para el funcionamiento de oficinas, espacios de capacitación y ambientes sociales y recreativos. Además se reestructuró totalmente la planta baja para la implementación de la Mesa de Atención Unificada. Aquí también se encuentra la Secretaría Técnica, el Departamento de Servicios Sociales y la Oficina de Turismo.

El 1° piso está destinado principalmente a salas de reuniones, cursos y conferencias. También funciona la gerencia de Asuntos Institucionales. Por otra parte, funciona la caja de recaudación del consejo y se está evaluando la posibilidad de instalar puestos de autogestión y auto consultas de trámites. También se sumará un nuevo cajero personal del banco de Córdoba y un nuevo cajero automático de dicha entidad bancaria.

En el 2° piso funcionan las oficinas de la Caja de Previsión Social, de Administración, del Departamento Jurídico, de Matriculación y Fiscalización Profesional. Allí se haya también el área de eventos y el Departamento de Contabilidad y Auditoría.

El 3° piso se construyó para ser utilizado como un salón de usos múltiples con una capacidad para 150 personas, como también para la realización de actividades sociales y recreativas.

En el subsuelo se dispusieron 5 boxes para el funcionamiento de distintos organismos públicos que ofrecen una atención preferencial a los matriculados. Además se mantienen en dicho espacio las Salas de Máquinas, el Archivo y el sistema integral de control de incendios.

Cada una de las plantas cuenta con sus propios núcleos sanitarios y sistemas individuales de climatización frío-calor con aparatos tipo split.

El sistema político

No existen grandes grupos de poder o sindicatos que actúen en forma paralela al sistema de autoridad formal dentro de la organización. De todas maneras, la organización tiene como política satisfacer las necesidades de sus matriculados. Con éste propósito, rediseña en forma constante sus instalaciones y sus servicios, tratando de ofrecer cada día un servicio más eficiente.

Estilo de dirección

El estilo de dirección se define como la manifestación explícita del proceso de planificación y control que configura la dinámica del sistema de dirección de la organización.

Bajo este punto de vista, el Consejo presenta un estilo burocrático jerarquizado, cuyos caracteres básicos respecto a los conceptos de valor, planificación, objetivos, organización y control, información y decisión son los siguientes:

- Valor: Importancia media de la información y participación.
- Planificación: Carácter no implementado.
- Objetivos: Múltiples (interés de cada área).
- Organización y control: Por decisiones (áreas), centralizada.
- Información y decisión: Amplitud de informes elaborados.

Aspectos del trabajo en el CPCE

La cultura del CPCE no está totalmente cristalizada y a veces es permeable, dejando espacios a contribuciones de mejoras que agregan valor en situaciones específicas. Pero, por lo general, se continúa en una línea de criterios preestablecidos que son tomados como las formas usuales y aceptadas de hacer las cosas por parte de los empleados.

Para el desempeño de funciones operativas, se deja una pequeña brecha de autonomía a los empleados, para que desarrollen por sí mismos pensamientos analíticos de una situación determinada; que a su vez se utiliza para evaluar las habilidades de los mismos, y su capacidad resolutoria.

El nivel educativo de los empleados, es el título universitario en su mayoría. La atmósfera informal es funcional, en el sentido que trata de estimular las buenas relaciones de trabajo.

La conducción se basa en los supuestos que la motivación de los empleados esta dada por la remuneración económica, fundada en la necesidad de la gente de conservar el empleo. El resultado de este supuesto, es una estructura y sistemas de gestión que operan sin un planteamiento de mejoras para el desarrollo de los recursos humanos.

El grado de identificación con la empresa es medio, en lo que respecta al grueso de los empleados debido a las limitaciones que presenta la organización en el desarrollo del personal dentro de la misma, pero se valora como fuente de trabajo.

Análisis de expectativas acerca del C.P.C.E

Luego de tabular las encuestas que fueron realizadas a la muestra de 60 matriculados en Ciencias Económicas, pertenecientes a distintas localidades de la provincia de Córdoba se logró recabar información estadística acerca de diferentes aspectos relevantes (*Ver anexo N°7*)

CONOCIMIENTO

Al parecer, una mayoría con un 79% dice conocer la función del CPCE.

REPRESENTACIÓN

El segundo ítem, que hace referencia a cuestiones representativas, un 80% dice sentirse representado, contra un 20% que dice que no. El por qué de esta situación se basó en que los matriculados están para ser útil al Consejo.

PARTICIPACIÓN

El 65% respondió participar de reuniones o eventos del CPCE. Dentro de ese porcentaje la mayoría participan de los encuentros sociales.

COMUNICACIÓN

El cuarto ítem está muy relacionado con el primero, dado que un 21% desconoce las actividades que se realizan y por ende la función del CPCE.

Al referirnos a los servicios del CPCE, un 80% respondió fehacientemente que los conocen y un 20% sólo aludió saberlo, sobre todo detallando la asesoría legal y contable.

NECESIDAD

Solo un 53% de los encuestados acude al CPCE cuando le surgen problemas contables y/o legales, dado que la mayoría tiene su asesor privado.

CAPACITACIÓN

Con respecto a los beneficios se plantearon tres opciones de respuesta, de las que la asesoría y capacitación obtuvieron un 45%, las Asociaciones de compra contó con un 15% de los encuestados y, por último, lo referente a servicios como hotelería un 40%.

Situación económica y financiera

El ámbito financiero del CPCE es administrado por el contador de la organización. En los registros prevalece el modo operativo formal y el registro de transacciones con un soporte informático que analiza y organiza la información.

Las metas perseguidas son controlar los niveles de gastos indirectos y mayores ratios de rentabilidad.

Los gastos operativos se presentan de manera general agrupando cuentas que no se detallan para poder discriminar el impacto de cada una en el gasto total.

El CPCE CBA, posee una situación económica libre de compromisos en el tiempo. Esto, si se tiene en cuenta que la organización solo se nutre del aporte de sus matriculados. Podría afirmarse, entonces, que es éste un buen parámetro para remarcar, una fortaleza que ésta posee. A continuación se detallan los estados patrimoniales que reflejan su situación:

Estado de situación patrimonial al 31/12/2008

CUENTAS	31/11/2008		31/11/2007		DIF %
ACTIVO	43698963	100,00%	39252885	100,00%	
ACTIVO CORRIENTE	23256236	53,21%	23683389	60,33%	-7,12%
Caja y Bancos	469132	1,07%	3590253	0,00091%	1,06%
Inversiones	20004224	45,76%	17703196	45,09%	-0,67%
Cuentas por cobrar a profesionales	1891265	4,33%	1346893	3,43%	0,9%
Otras cuentas por cobrar	847520	1,93%	995018	2,53%	-0,6%
Bienes para consumo o	44095	0,10%	48029	0,12%	-0,02%

comercialización					
ACTIVO NO CORRIENTE	20442726	46,78%	15569496	39,67 %	7,11%
Cuentas por cobrar a profesionales	695178	1,59%	378094	0,96%	0,63%
Inversiones	8349554	19,10%	5495370	14,001%	5,09%
Bienes de uso	11487994	26,28%	9696032	0,024%	26,25%
PASIVO	6252485	14,3%	5042651	12,84%	1,46%
PASIVO CORRIENTE	3587738	8,2%	2886869	7,35%	0,85%
Honorarios a reintegrar a profesionales	314449	0,71%	277082	0,0007%	0,7%
Cuentas por pagar	2799280	6,39%	2227876	5,67%	0,72%
Cargas fiscales	61246	0,14%	48293	0,12%	0,02%
	288586	0,65%		0,0027%	
Remuneraciones y cargas sociales	124177	0,28%	230007	0,26%	0,64%
Previsiones			103611		0,20%
PASIVO NO CORRIENTE	2664747	6,094%	2155782	5,48%	0,61%
Previsiones	2664747	6,094%	2155782	5,48%	0,61%
PATRIMONIO NETO (SEGÚN ESTADO CORRESPONDIEMTE)	37446447	85,70%	34210234	87,16%	-1,4%
TOTAL PATRIMONIO NETO	37446447	85,70%	34210234	87,16%	-1,4%
TOTAL PASIVO + PN	43698963	100%	39252885	100%	

Fuente: C.P.C.E

El análisis de la situación patrimonial está conformado en su mayoría por activos que comprenden el 60% de la estructura entre inversiones, cuentas por cobrar y caja. Los números indican que el CPCE CBA no posee una estructura basada en endeudamiento. La entidad preparó sus estados contables correspondientes al ejercicio finalizado el 30/11/08 de acuerdo a normas contables profesionales vigentes. Los estados contables han sido confeccionados siguiendo los

lineamientos enunciados en las Resoluciones Técnicas 8, 11, 16 y 17 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Las cifras correspondientes al presente ejercicio están expresadas en moneda nominal, que es equivalente a moneda homogénea en razón de lo dispuesto por la resolución 287/03 de la F.A.C.P.C.E. Si se obtiene la liquidez, que se mide comparando los activos corrientes con los pasivos corrientes, en el año 2008 fue de \$6 pesos de activo por cada peso de deuda.

Por otro lado, si se calcula la razón de solvencia, que se obtiene de la comparación del patrimonio neto sobre el pasivo, es igual a 5,99.

Estado de recursos y gastos al 31/12/08

Por el período comprendido entre el 01/12/07 y el 30/12/08, comparativo con el ejercicio anterior.

RUBROS	Actividades Generales	Servicios Sociales	Total 2008	Total 2007
RECURSOS ORDINARIOS				
Para Fines Generales	6307705	4477340	10785045	8457498
Específicos	726302	9560258	10286560	7576292
Diversos	148803	17867	166670	163393
TOTAL DE RECURSOS				
ORDINARIOS	7182810	14055465	21238275	16197183
GASTOS ORDINARIOS				
Generales de Administración	4992195	2191080	7183275	6141054
Prestaciones		13713015	13713016	10909611
Amortizaciones Bienes de Uso	432305		432305	394331
Gastos específicos- Acción cultural	685576		685576	562704
TOTAL GASTOS				
ORDINARIOS	6110076	15904095	22014172	18007700
Resultado antes de Resultados				
Financieros	1072734	-1848630	-775896	-1810517
Resultados Financieros	556202	1535970		1630152

			2092172	
Resultados por tenencia	181459	1738508	1919967	893084
SUPERÁVIT DEL				
EJERCICIO	1810395	1425848	3236243	712719

Fuente: C.P.C.E

Es notable el aumento del resultado ordinario con respecto al 2007.

Otro aspecto importante es el aumento del resultado del ejercicio en el año 2008. Éste es un indicador a tener en cuenta en el mediano plazo.

Por último, el análisis financiero indica que el Consejo carece de endeudamiento y genera resultados.

Si se tiene en cuenta que no es una organización comercial, nos encontramos frente a un Consejo financieramente sano y fuerte.

Estado de evolución del patrimonio neto

Por el período comprendido entre el 01/12/07 y el 30/11/08.

RUBROS	Capital	Ajuste del capital	Total capital	Superávit acumulado	Total al 30/11/08	Total al 30/11/07
Saldos al comienzo del ejercicio	16286117	17211398	33497515	712719	34210234	33497515
Capitalización dispuesta por Asamblea general ordinaria del 30 de Marzo de 2008	712719		712719	-712719		
Superávit del ejercicio.				3236243	3236243	712719
SALDOS AL CIERRE DEL						
EJERCICIO	16998836	17211398	34210234	3236243	37446477	34210234

Fuente: C..P.C.E



CAPÍTULO VI

ANÁLISIS F.O.D.A

Análisis F.O.D.A

El análisis FODA en este proyecto, nos permite trabajar con toda la información relevada en la organización y detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que van a incidir en el desarrollo del CPCE. El mismo refleja las ventajas y desventajas competitivas que se deben tener en cuenta y analizar antes de comenzar con el diseño del proyecto. Estas variables están sujetas a factores de índole externa (Oportunidades y Amenazas) e interna (Fortalezas y Debilidades) y varían conforme se modifica el entorno en el que está inserta la organización.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, división, unidad, etc. Muchas de las conclusiones que podamos obtener como resultado de este análisis, nos serán de gran utilidad para el análisis de mercado y para las estrategias que se implementarán en los Programas a proponer. A continuación se efectúa el mencionado análisis:

A continuación se resumieron los aspectos claves detectados en los análisis externos e internos calificándolos como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Del análisis F.O.D.A, se desprende la justificación de las propuestas de la intervención de la sección siguiente.

F.O.D.A institucional

Fortalezas

- Creación de la mesa de atención unificada (centralización de la atención con mayor celeridad y calidad.)
- Prestigio, experiencia y posicionamiento entre consejos en la provincia de Córdoba.
- Se cuenta con una página web que permite el acercamiento hacia su público objetivo.
- Se cuenta con una demanda cautiva, dado que el servicio que presta está reglamentado.
- Instalaciones propias y adecuadas.
- Organización con más de 60 años de trayectoria.
- Capacidad de adaptación a los cambios económicos de coyuntura.
- Grupo de matriculados que forman parte del CPCE con alto prestigio.
- Ser un Consejo modelo a nivel nacional.
- Liderazgo en la región de la profesión.

- Mayor articulación del CPCE en las universidades académicas institucionales que permite captar a los potenciales matriculados.
- Ampliación de infraestructura.
- Permanencia elevada en el nivel de matriculados.

Debilidades

- Insuficiente renovación de consejeros por falta de nuevos profesionales que deseen participar.
- Toma de decisiones altamente centralizada.
- Incapacidad de delegar por parte del presidente y gerente general.
- Valor de la cuota mensual (cada 2 meses sube) y se corre el riesgo de que varios profesionales opten por dar de baja la matrícula y trabajen en relación de dependencia.
- Ausencia de estrategias para captar el la totalidad de clientes potenciales.
- Falta de incentivos para los empleados de la organización.
- Los cursos o programas de capacitación se realizan incurriendo en altos costos profesionales que impiden a posterior la accesibilidad a los profesionales por las altas tarifas en las que se obliga ofrecer al mercado esta capacitación especializada.
- Poca delegación de responsabilidades por parte del Presidente. Mucha estructura de poder.
- No se promocionan actividades culturales internas.
- Inexistencia de una misión y visión definidas de modo explícito.
- Ausencia de planificación estratégica en el diseño de políticas que permitan la retroalimentación y el cambio organizacional.
- Inexistencia de páginas interactivas on-line.
- Resistencia a la reingeniería de procesos.
- Desconocimiento de algunos matriculados de las actividades del CPCE.

Oportunidades:

- Obligación de estar matriculado para ejercer la profesión para los contadores públicos.
- Necesidad de balances firmados por el contador.
- El aumento del número de egresados vinculados con las carreras de profesionales que nuclea.

Amenazas:

- Aumento significativo del número de profesionales que ejercen su profesión sin estar matriculados, asociándose a otro profesional matriculado que le certifique los estados contables de publicación.
- Disminución de la credibilidad de los profesionales en el mercado.
- Prácticas no éticas en los medios empresarial y profesional, lo que refleja la necesidad de cambios sobre ética y competencia.
- Falta de confiabilidad en la profesión contable.



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

En la provincia de Córdoba, el CPCE no tiene instalada la práctica de analizar a los profesionales no matriculados. El motivo de esto es que en la provincia no hay competencia. El CPCE tiene una clientela establecida y reconocimiento. Cuenta con más de 60 años de trayectoria y excelente ubicación.

Un importante factor clave de éxito es *bajar la cuota de la matrícula para los profesionales* teniendo en cuenta la relación entre calidad y precio del servicio. Una buena combinación de estas dos variables es un camino seguro al éxito ya que, atrae a los jóvenes profesionales no matriculados hasta el momento, como así también a los antiguos profesionales.

Además, el aseguramiento del cumplimiento del plan estratégico depende de que se garanticen ciertas condiciones y factores críticos de éxito a saber:

- Compromiso de la junta directiva en la ejecución y seguimiento del plan, delegando iniciativas y monitoreando al menos trimestralmente los resultados.
- Baja rotación en los equipos de trabajo, junta directiva y personal involucrado en la ejecución de cada iniciativa. Se espera que quienes tengan diferentes niveles de responsabilidad en el proceso de ejecución del plan tengan la oportunidad de estar de inicio a fin en cada iniciativa.
- Asignación de recursos humanos, materiales y financieros a las iniciativas.
- Los reglamentos deben permitir la continuidad a las comisiones y comités, para ejecutar las iniciativas. Algunos equipos de trabajo tienden a existir por el mismo periodo que la junta directiva ejerza. Esto debería ser modificado de forma que los equipos que requieran desarrollar planes no deban rotar.
- Conformación de equipos de trabajos comprometidos por iniciativa. Deben ser personas de planta o matriculados que tengan la oportunidad y deseos de colaborar.
- Estrategias de comunicación del plan, dentro y fuera del CPCE. Dar a conocer el plan estratégico va a ser clave para que personal y voluntarios se comprometan con las iniciativas.
- Mecanismos de retroalimentación y monitoreo.

Del relevamiento de la información interna integrada con la externa, se concluye que, en el funcionamiento interno hay aspectos claves que requieren ser mejorados.

En su función, el CPCE se está concentrado en cubrir las necesidades de los matriculados, sin tener en cuenta el gran número de profesionales en ciencias económicas que no están inscriptos.

El proceso de diagnóstico mostró que está la necesidad que se redefina la orientación estratégica del CPCE que le permita a los profesionales conocer previamente el objeto e

importancia de la organización y de formar parte de ella. Se requiere enfocar de forma más intencionada al consejo como un ente promotor de la calidad de sus matriculados.

-La afiliación de los profesionales ha tendido a bajar año a año.

-El CPCE ha hecho esfuerzos importantes para mejorar en infraestructura, lo cual no ha sido acompañado de una estrategia y dotación de recursos necesarios.

-El CPCE ha estado más enfocado hacia objetivos internos como institución, pudiendo proyectarse aún más en beneficios, fomento y presencia; dejando de lado la importancia de captar a potenciales matriculados.

Esto conlleva a que:

-El consejo requiere reenfocar sus intenciones estratégicas con el fin de asegurar su impacto en la sociedad cordobesa.

-El consejo debe asumir una función más rectora y supervisora del ejercicio de la profesión en ciencias económicas.

-Es necesario que el consejo, promueva, por distintos medios el desarrollo del accionar del profesional en ciencias económicas, de forma más articulada en los diferentes sectores.

-Es necesario que el consejo pueda mantener un programa anual de actualización que esté alineado con lo que busca lograr la misión y demás intenciones estratégicas.

-El consejo debe aprovechar la capacidad de sus profesionales de alto nivel y su infraestructura mejorada en el último tiempo a fin de dar un paso más notorio en el fomento de la calidad de la profesión y tener impacto real.

-La necesidad de un reforzamiento y enfoque más agresivo de las acciones del consejo a nivel nacional a fin de levantar la imagen y aporte de la profesión a la sociedad cordobesa.

Por último es necesario aclarar que el CPCE CBA posee mucho potencial y existe mucho interés en crecer como institución. Este crecimiento será posible si es acompañado con un cambio de política organizacional. Esto refiere a que se debe comenzar a trabajar con herramientas tendientes a orientar y organizar el camino futuro. Camino que necesita de proyectos que generen opciones atractivas para el matriculado actual y potencial.



CAPÍTULO VIII

PLAN ESTRATÉGICO

PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO

La propuesta concreta es el diseño de un plan estratégico para el periodo 2009- 2011 como orientador del rumbo que debería emprender la organización para crecer y perdurar en el tiempo, y así poder incorporar a los no matriculados.

Si bien cada año los ingresos de la organización son mayores, hace tiempo se viene trabajando igual, sin pensar a dónde se quiere llegar y cómo hacer para aumentar aún más la rentabilidad.

El mismo fue elaborado basándose en el análisis de los entornos del CPCE CBA que arrojaron un diagnóstico con puntos fuertes y débiles de la organización, así como también las amenazas y las oportunidades de su entorno.

Es importante comprender la magnitud de la propuesta, ya que su aplicación sería posible si se obtuviera un cambio de política por parte de la comisión directiva. El cambio al cual se hace referencia, implica tomar a la organización como una empresa, la cual necesita resultados para crecer y que sus matriculados demandan servicios, beneficios y herramientas que lo posicionen y diferencien.

A continuación se procederá a desplegar la propuesta desarrollada anteriormente, si bien la organización en cuestión no posee la forma legal de una empresa tipo donde el fin último es el lucro, es tiempo de tomar dimensión del potencial que tiene el CPCE y aprovechar las oportunidades latentes.

Desarrollo de la propuesta

El primer paso en el desarrollo de la propuesta es la definición de la misión y visión organizacional que fue elaborada en conjunto con la comisión directiva.

Misión para el C.P.C.E de Córdoba

Brindar más y mejores servicios a los matriculados, trabajar por la jerarquización de la profesión, la inserción en la comunidad y la puesta a disposición de una amplia gama de servicios para los matriculados y sus familias.

Implica la participación institucional en la defensa de los profesionales de manera corporativa, ante la presión de diversas fuerzas que ejercen sobre el sector. Remarcando también los valores de los integrantes.

Visión para el C.P.C.E de Córdoba

El consejo trata de convertirse en la institución mejor reconocida por todas las delegaciones de la República Argentina, como también por todo aquel matriculado particular que accede a Córdoba.

Valores

Compromiso: Cumplir con dedicación los lineamientos establecidos.

Integridad: Trabajar con responsabilidad.

Excelencia: Buscar la mejora continua.

Objetivos estratégicos

- *Flexibilizar la organización.*
- *Lograr implementar el sistema de aseguramiento de calidad para obtener la certificación en ISO 9000 a fin del año 2010.*
- *Ampliar la cantidad de profesionales en ciencias económicas matriculados en el CPCE a fin del año 2010 en un 15%.*
- *Mejorar la imagen del profesional en ciencias económicas.*
- *Fomentar la investigación y difundir las normas de información financiera, ética y de auditoría.*
- *Lograr una nivelación de las “cuentas financieras” del CPCE. (Ver balance general)*
- *Mejorar la productividad de los empleados en un 20% a fin del año 2010.*
- *Retener al personal de la organización y promover el liderazgo dentro de la misma.*
- *Permanecer como principal referente para profesionales exigentes.*
- *Aumentar la cantidad de asistentes a cursos dictados por el CPCE en un 30% a fin del año 2010.*
- *Fomentar una mejora continua de calidad.*

Para poder alcanzar el cumplimiento de éstos objetivos estratégicos existen una serie de objetivos más específicos y a corto plazo (objetivos tácticos). A través del cumplimiento de estos últimos es posible alcanzar los resultados deseados por el CPCE.

Programas de acción

Las anteriores consideraciones, derivadas del análisis interno llevan a plantear la propuesta de planificación estratégica en torno a las siguientes acciones.

Programa N°1: CALIDAD

Implementar el sistema de aseguramiento de la calidad (SAC) para lograr la certificación en ISO 9000.²⁴

Desarrollar en término de 365 días, acciones tendientes a la garantía en normas de calidad.

Acciones:

- Iniciar en el 2010 la implementación del SAC.
- Solicitar la certificación en el 2011.

Estrategia:

- Reingeniería de los procesos.

Responsable:

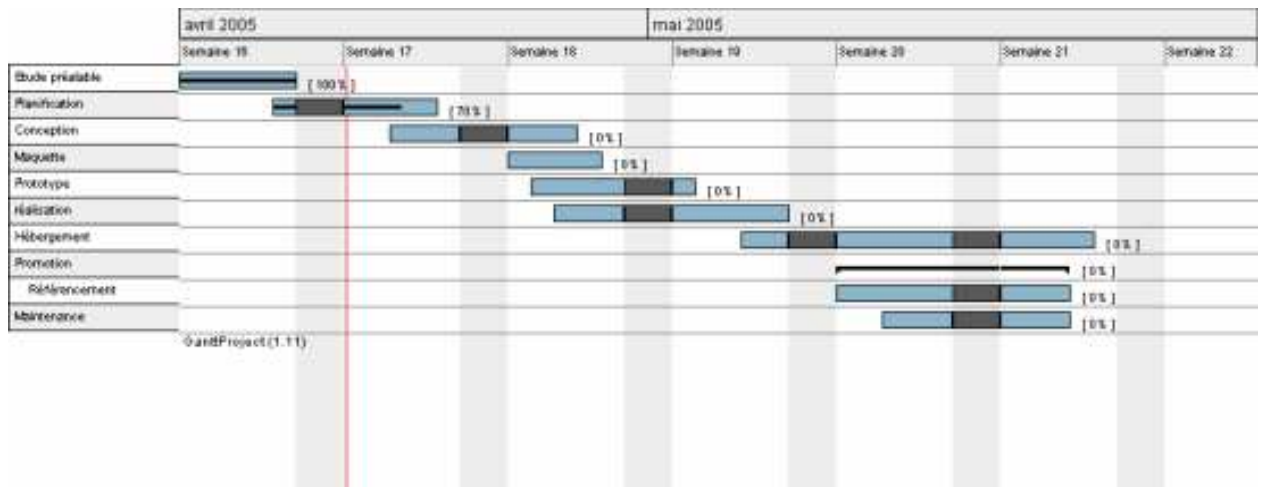
- Vicepresidente.

Mecanismos de control:

Para llevar adelante el control del presente programa, el vicepresidente llevará a cabo el desarrollo y seguimiento de una carta Gantt típica del proceso conducente a la certificación de un SAC, para poder así, asegurar que se cumplan las actividades planeadas en tiempo y forma.

²⁴ Satisfacción de los matriculados al recibir el servicio en forma oportuna y conforme a especificaciones , reducción de costos, debido a la reducción de errores, mejora del ambiente laboral, mejoramiento de la gestión y aumento de las utilidades.

Figura N°5: Modelo Gantt



Fuente: *Elaboración propia.*

Programa N°2 ADMINISTRACIÓN

<p style="text-align: center;">Desarrollar un sistema administrativo para apoyar las operaciones del consejo y de seguimiento de la planeación estratégica</p>

Desarrollar en término de 120 días acciones tendientes a garantizar las operaciones del CPCE y la calidad de la información.

Acciones:

- Establecer su acatamiento dentro de los estatutos del CPCE.
- Crear un comité de evaluación y sistematización.
- Definir al responsable de la planeación estratégica y conformar la comisión de referencia con cada una de las personas que llevarán a éxito los objetivos que la conforman.
- Elaborar un cronograma de seguimiento y evaluación periódica de la planeación estratégica.

Estrategia:

- Reorganizar la planificación en el CPCE.

Responsable:

- Comité de seguimiento de planeación estratégica.

Mecanismos de control:

Para llevar adelante el control del presente programa, el comité de seguimiento de planeación estratégica, realizará auditorias mensuales, a fin de controlar que se cumpla con lo establecido.

Programa N°3 CAPACITACIÓN PROFESIONAL A PRECIOS ACCESIBLES

Desarrollar en término de 90 días, la garantía de normas contables.

<p style="text-align: center;">Elevar la calidad a través de la educación profesional continua y la promoción de la certificación</p>
--

Promover en término de 90 días la importancia de la norma de educación profesional continúa entre los socios, mediante la prestación de una práctica rápida pero eficiente, que vayan de la mano de la modernidad e incorporen no solo los temas tradicionales, sino que innoven al ritmo del entorno global.

Acciones:

-Crear una base de datos sobre cursos que pueden ser impartidos, incluyendo la información sobre servicios a matriculados.

-Definir que tipos de cursos deberán cubrirse y proponer calendario de cursos que ofrezca los puntos necesarios de los cumplimientos de la norma EPC (educación profesional continúa).

-Difundir la guía de certificación que establece la currícula idónea que debe cubrir el profesional en ciencias económicas, así como la lista de cursos, junto con sus objetivos y contenidos.

-Evaluar permanentemente los cursos y sus expositores.

-Plan para afiliaciones de pasantes y estudiantes.

-Conservar las alianzas actuales y promover nuevas alianzas con instituciones de nivel superior con reconocimiento de validez oficial.

-Designar a varios profesionales del consejo en coordinación con la comisión fiscal, para contactar a las diferentes cámaras empresariales de Córdoba y ofrecer el establecimiento de un módulo de asistencia al contribuyente, dentro de las instalaciones del CPCE, que habrá de apoyar a los empresarios con asesoría de tipo fiscal durante los meses de enero y febrero de 2010.

-Con la colaboración de dos profesionales matriculados en el consejo de ciencias económicas, se habrá de revisar el inventario de libros con el que cuenta el CPCE, clasificándolo por áreas.

-En coordinación con el tesorero del CPCE, se habrá de proponer la adquisición de libros, cuyas ediciones sean muy antiguas, así como la adquisición de libros de áreas, cuya existencia sea mínima o simplemente no existan.

Estrategia:

- Reorganizar los cursos para profesionales en ciencias económicas.

Responsable:

- Comisión de eventos técnicos.
- Comisión de EPC.
- Auditor de gestión.

Mecanismos de control:

El presente programa se controlará a principio y final de cada trimestre. Se reunirán los responsables de comisión de eventos técnicos, comisión de EPC y auditor de gestión para corroborar si se mantienen las pautas asignadas a cada curso.

Cada responsable de las diferentes áreas podrá realizar dicha evaluación, teniendo en cuenta las variables que resultan pertinentes para cada una de ellas, ya que cada uno tendrá una percepción diferente en función del valor otorgado a las variables.

Programa N° 4 AMPLIACIÓN DEL MERCADO

<h3>Captar a profesionales en ciencias económicas no matriculados</h3>

Desarrollar en término de 180 días, acciones para capturar a profesionales en ciencias económicas que aún no están matriculados. Establecer una campaña permanente para la afiliación de nuevos matriculados, mediante la promoción – a través de folletos y publicaciones- de las ventajas de estar matriculado.

Acciones:

- Elaborar folletos informativos y distribuirlos apropiadamente en eventos y lugares.
- Comprometerse cada matriculado a la adhesión de nuevos matriculados.
- Invitar a colegas a reuniones y actividades especiales para promover su afiliación.
- Tener un programa de integración permanente de nuevos matriculados, haciéndolos participar en labores específicas.
- Continuar la difusión y aumentar las actividades coordinadas con las universidades.
- Efectuar visitas a las empresas, dependencias y universidades a fin de dar a conocer las ventajas de pertenecer al CPCE y motivar a que más profesionales se inscriban.
- Difundir al público las posibles fuentes de trabajo de las cuales tenga conocimiento el consejo para los profesionales que lo requieran.
- Durante el mes de marzo del 2010 se propondrá a las universidades privadas de la provincia de Córdoba, la firma de un convenio para la elaboración de dos eventos que en forma coordinada regularmente se desarrollan:
 - Para el mes de Mayo, el desarrollo por lo menos de conferencias por tres días, como festejo del día del contador, y
 - Para el mes de Septiembre, la tradicional semana de la contaduría.
- Durante el mes de Abril del 2010 se propondrá a las universidades la celebración de un ciclo de conferencias con temas de actualidad relacionados con la profesión que se llevarían a cabo durante el mes de Junio en las instalaciones del CPCE.

Estrategia:

- Ampliación en el mercado.



Responsable:

- Gerente de matriculación.

Mecanismos de control:

El gerente de matriculación, deberá remitir al presidente, los movimientos de nuevos inscriptos diarios y los reportes mensuales que arroje el sistema.

Programa N° 5 DIFUSIÓN DE LA MISIÓN DEL C.P.C.E.

Difundir la finalidad del CPCE

Desarrollar en término de 180 días, acciones tendientes a divulgar la finalidad del CPCE.

En relación a la necesidad de obtener un grado de compromiso necesario para empezar con los planes de acción, y ante la posible presencia de resistencias, como parte normal de los procesos de cambios. Este programa apunta a neutralizar las actitudes existentes mediante su aclaración y no obligar a nadie a tomar posiciones respecto de ellas.

Acciones:

-Formular un código de buen gobierno que contenga las normas de conducta para los integrantes de la organización.

-Fortalecer la cultura de la planeación y del autocontrol en todas las áreas del CPCE, entre la alta dirección y el cuerpo de trabajo.

-Mejorar los sistemas de comunicación y divulgación de las decisiones y logros entre los miembros del CPCE.

-Dar a conocer la importancia de contratar profesionales matriculados, difundiendo una campaña de concientización sobre la población de Córdoba para estimular la contratación de profesionales matriculados y, al mismo tiempo, luchar contra el ejercicio ilegal de la profesión.

Para obtener el compromiso se plantea desarrollar las siguientes tácticas:

-Descubrimiento de algún grado de dificultad.

-Intervención educativa.

-Cambio en el sistema de recompensas (ver anexo N°7).

Para el descubrimiento de dificultades se realizará una reunión informal a cargo de la gerencia, para aclarar e identificar todos los aspectos de los programas (sin que esto implique resolver o emplear alguna dirección directa, disminuyendo así la incertidumbre entre los participantes) puede ser después o mejor antes de empezar la jornada laboral diaria.

Los tiempos de la reunión serán de media hora, en días establecidos por la gerencia y la cantidad de las mismas que se requieran, según las necesidades que vayan surgiendo.

La modalidad de la reunión debe responder al siguiente esquema:

- Desarrollo de la comunicación planteando las distintas actividades a ejecutar. La meta es que entiendan los objetivos de los planes y el por qué se deben alcanzar. Se pretende que crean en el programa que se implemente.
- Identificar grado de dificultad, situaciones de disconformidad, comprensión en los empleados, dudas o futuras resistencias problemáticas etc.
- Implementar una dinámica de reunión de tipo aclaratoria pero con un dinamismo tal que permita el intercambio de ideas, donde debe ser tan libre como sea posible entre los participantes: Es decir el dueño y los empleados. Asimismo la comunicación debe darse dentro de ese marco de referencias.
- Debe tener un mínimo de declaraciones públicas.

Como siguiente paso la *intervención educativa*, apunta a comprender un problema y descongelar actitudes o hábitos comunes para lograr el compromiso que se necesita, a través del modelado del ambiente de trabajo.

Para ello se requiere que el líder practique lo que predica demostrando con claridad su propio compromiso con ellos y la organización.

Incorporar actividad de cambio a su comportamiento personal, con respecto a la valoración de los aportes de sus colaboradores y la consideración de delegación en funciones concentradas, para proporcionar modelos de comportamiento comprometido hacia los miembros de la organización.

Por otro lado se establece:

- Responsables directos de cada tarea.
- Tiempos reales de cumplimiento en inicio y fin de cada tarea.
- Seguimiento y evaluación de cumplimiento
- Evaluación final para replanteamiento del plan de acción.

Indicadores

- Nivel de consenso – indicado por el % de empleados que hicieron declaraciones publicas con respecto a:
 - Interés de mejora y comprensión de la propuesta.
 - Muestra de dificultad en la comprensión y resistencia.
 - Personal pasivo con reservas ante las propuestas y nulo aporte.

Estrategia:

- Utilización de medios permanentes y eficientes de comunicación.

Responsable:

- Encargado de la mesa de atención unificada (MAU).

Desarrollar en término de 180 días acciones tendientes a difundir y articular la visión y misión de manera explícita en el CPCE.

Acciones:

- Redactarlas en la página web, como así también en la revista institucional “La Gaceta”.
- Hacer referencia de ellas, en conferencias y eventos donde participe el CPCE.
- Llevar adelante acciones que permiten a la institución llevar a cabo de manera sustentable cumplir con su objetivo, sirviendo y defendiendo al matriculado y su familia, en una sociedad cada vez más individualista y desigual.

Responsable

- Presidente.

Mecanismos de control:

Se controlará a través del número de consultas o inquietudes que tengan los empleados de la organización, tomando como factor clave, la coherencia de los objetivos individuales del personal junto con los de la organización.

De la cantidad de consultas anteriormente establecidas, se considerará como óptimo un nivel de inquietudes del 30% del personal.

Programa N° 6: CONTROL

CONTROL de las finanzas del CPCE

Establecer en término de 90 días, la garantía del CPCE, sólidamente construido que agrupa a los profesionales en ciencias económicas y hacen posible el desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización.

Acciones:

- Determinar el punto de equilibrio entre las cuotas que se deberán aportar por cada matriculado, para cubrir los gastos de operación.
- Controlar/racionalizar los gastos, eliminando costos ocultos como: copias, alimentos, llamadas a celulares, pagos extras al personal, etc.
- Mejorar la eficiencia del personal.
- Difusión, a través de la página web de los servicios que ofrece el CPCE.
- Establecer y aplicar medidas que promuevan el pago oportuno y anticipado de las cuotas ordinarias de los matriculados.
- Elaboración y presentación en la página web de los estados financieros del CPCE.

Estrategia:

- Realización de auditorias periódicas.

Responsable:

- Tesorero.

Mecanismos de control:

El tesorero llevará un registro mensual con colaboración del contador del CPCE, a fin de establecer desviaciones o posibles correcciones sobre el programa propuesto.

Programa N°7: IMAGEN

CONSOLIDAR la imagen del profesional en ciencias económicas

Desarrollar en término de 365 días, acciones tendientes a mejorar la imagen de los profesionales en ciencias económicas.

Acciones:

- Elaborar y ejecutar un plan permanente de comunicación (externo e interno) a todos los niveles: autoridades, profesionistas, estudiantes, cámaras empresariales, etc.
- Sistematizar conferencias de prensa sobre asuntos relacionados con la profesión.
- Celebrar un convenio con el periódico de mayor circulación para la publicación semanal de una columna institucional.
- Celebrar un convenio con una radiodifusora para realizar un programa semanal de radio.
- Realizar conferencias en foros que permitan difundir la imagen y los valores profesionales en los sectores gubernamental, empresarial y docente.
- Mantener actualizada la página web del consejo y difundirla.
- Proporcionar el acercamiento y la comunicación constante con consejos de otras profesiones.
- Proyectar la imagen del profesional en ciencias económicas realizando labores de servicio social.
- Implementar un programa de apoyo a los organismos no gubernamentales (ONG) a través de un convenio de servicios, para promover el lado social de la profesión.

Estrategia:

- Mejorar diseño de comunicación.

Responsable:

- Jefe de la mesa de atención unificada (MAU):

Mecanismos de control:

Se efectuarán auditorías internas y externas semestralmente para corroborar que se cumpla con lo planeado.

Programa N°8: DESCENTRALIZACIÓN DE FUNCIONES

Delegar funciones

Determinar en término de 60 días, una reorganización de los procesos entre los matriculados y la organización, como así también entre su gente.

Mediante la delegación, se busca la facilitación de la administración del trabajo y que además incremente la efectividad en aspectos operativos y estratégicos, por medio de la desconcentración de actividades. De igual modo, se creará un respaldo en la asignación del trabajo en funciones claves, que puede utilizarse en momentos de emergencia.

Aspectos a tener en cuenta para la delegación de actividades dentro de las funciones indicadas:

- Determinar que delegar y aquellas que se reservará la gerencia.
- Asignación del Trabajo que puedan ser desarrollados por el empleado.
- Toda la información necesaria y detalles de los procesos operativos para la toma de decisiones, que debe estar disponible para el empleado en quien se delegarán las tareas.
- Tener presente que se asigna a otra persona el control de las tareas, además de gerencia.
- La elección en quien delegar, estará determinado por gerencia, quien podrá optar por personal interno o externo. Sin embargo, los factores de importancia para cuando se seleccione a la persona correcta deben responder a:
 - Habilidades del empleado o posible postulante.
 - Los intereses.
 - La carga de trabajo.
- Transmitir la decisión:
 - Describir que es lo que se está delegando
 - Proporcionar información para que pueda asumir la tarea. Proporcionar las pautas por escrito, para ser muy claro y conciso al describir los pasos.
 - Tener presente que la asignación de tareas puede incluir varias etapas, donde se estime que para una mejor asimilación se concrete en posteriores explicaciones.
 - Verificar en los empleados los trabajos que ha delegado, para poder evitar conflictos.

-Valoración del trabajo:

- Establecer plazos en los que habrá reunión con la persona para revisar su desempeño y un adecuado seguimiento.

-Reconocimiento.

- Reconocer resultados y corresponder con devoluciones a cerca del desarrollo de su trabajo.

-Tener presente que se puede comenzar con una cantidad de tareas e incrementarlas a medida que el empleado responda y este listo para manejar simultáneamente mas acciones.

Acciones:

-Empowerment: La delegación de ciertas actividades es fundamental para disminuir las excesivas tareas de la alta dirección. La confianza que hay, deberá ser en éste caso la base para la descentralización

-Redefinir las funciones con claridad de las diferentes áreas del CPCE

-Establecer formas de sanción (llamados de atención, suspensiones, despidos, etc) para el personal ante comportamientos no deseados o errores que impliquen un alto costo para la organización.

-Evaluación de desempeño de la persona encargada de tareas administrativas en apoyo gerencial:

Tabla N°8: Evaluación de empleados

Aspectos a Considerar	Niveles
• Actitud frente a la inducción de tareas	
• Actitud en relación a la organización	
• Actitud para reconocer errores	
• Actitud de colaboración	
• Actitud frente al cambio	
• Autonomía	
• Calidad en la ejecución de las tareas.	
• Cumplimiento con la cantidad de trabajo asignado	
• Calidad en las relaciones interpersonales	

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla N°9: Referencias para valorar el nivel de desempeño del empleado

Valoración	Niveles
• Sobresaliente - (superó constantemente los requerimientos).	S
• Muy Buena - (con frecuencia supera los niveles requeridos).	MB
• Buena - (responde a los requerimientos del puesto)	B
• Regular - (Por debajo de los requerimientos del puesto)	R
• Malo - (considerar la separación del puesto)	M

Fuente: *Elaboración propia.*

Estrategia:

-Reorganizar los recursos humanos del CPCE en todos los niveles organizacionales.

Responsable:

-Presidente.

Mecanismos de control:

Se remitirán informes bimestrales sobre mejoras en el desempeño interno de la organización de cada uno de los departamentos, en comparación con desempeños del año anterior de los mismos departamentos.

Programa N°9: DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

<p align="center">Mejorar el nivel académico de los planes de estudio de los profesionales en ciencias económicas.</p>

Determinar en término de 90 días, acciones tendientes a evaluar y mejorar el nivel académico de las instituciones académicas.

Acciones

-Establecer contacto con las instituciones que impartan la carrera para analizar y evaluar el contenido de los planes de estudio.

-Desarrollar programas de formación profesional, y atención comunitaria que permitan satisfacer las demandas generadas por la comunidad, comprometiendo la participación de los actores sociales en su gestión.

-Crear la comisión de planes y programas de estudio.

-Elaborar un documento que contenga la opinión de del consejo acerca de los planes y programas de estudio.

-Darle seguimiento al documento.

-Entrega del documento a las instituciones académicas.

-Sistematizar la detección de oportunidades sobre lo que demanda el mercado.

-Realizar una encuesta periódica a los estudiantes y pasantes de la carrera en ciencias económicas.

-Retroalimentar a la comisión de planes y programas de estudio.

Estrategia:

-Seguimiento y modificación de programas de formación profesional.

Responsable:

- Vicepresidente.

Mecanismos de control:

Para llevar adelante el control del presente programa, se llevará un seguimiento diario del documento acerca de planes y programas de estudio a fin de poder detectar desvíos o correcciones a necesarias a aplicar, para poder así mejorar el nivel académico y poder satisfacer las demandas generadas por la comunidad en la provincia de Córdoba.

Acciones estratégicas

Para poder llevar adelante las estrategias y cumplir con los objetivos planteados, se realizan una serie de acciones estratégicas “comunes” a todos los programas enumerados anteriormente:

1-Promocionar el CPCE en los distintos profesionales en ciencias económicas no matriculados:

Esta acción tiene por objetivo promocionar los servicios que brinda el CPCE para, de éste modo, aumentar el volumen de inscriptos en el CPCE CBA.

Teniendo en cuenta que la matriculación de los profesionales, es un elemento fundamental para el cumplimiento de la estrategia, es muy importante que el mismo se promocióne de manera tal de aumentar el volumen de inscriptos anualmente, logrando con esto un crecimiento de los ingresos.

2-Publicidad y promoción del CPCE:

Esta acción esta dirigida a promocionar y dar a conocer la existencia del servicio que presta la organización. De este modo se logra dar a conocer el CPCE a los nuevos profesionales e incentivarlos a que concurran y utilicen los servicios que se ofrecen.

Muchas de las acciones promocionales y de comunicación suelen hacerse a través de internet, marketing social, publicidad estática, radial y televisiva.

Gran parte de estas acciones son trabajadas con una agencia de Córdoba, para el soporte creativo y la compra de medios.

Actualmente no hay correcto seguimiento del impacto y la influencia que tienen estas acciones en el crecimiento de los ingresos.

3-Cumplimiento de los programas de excelencia operativa:

El cumplimiento del programa de excelencia operativa es un aspecto muy importante a tener en cuenta, ya que a través de un desempeño eficiente en el CPCE es posible ofrecer un servicio de alta calidad.

La gestión de esta actividad es de suma importancia ya que permite ver cuál es el desempeño de las diferentes áreas

4-Participación en eventos sociales y actividades de responsabilidad social:

El cumplimiento de esta acción es de suma importancia ya que permite posicionar fuertemente al CPCE en el mercado. Lo que se busca es que la organización este presente en la

sociedad por medio de actividades que no necesariamente están vinculadas con el eje de su “negocio”.

Todo esto permite ganar una buena reputación en el mercado y frente a los profesionales en ciencias económicas.

5-Programas de capacitación de empleados:

Los programas de capacitación tienen como objetivo lograr un perfeccionamiento de los empleados para alcanzar un correcto desempeño de sus funciones en todas las áreas de la organización. A través de la capacitación es posible obtener empleados motivados y comprometidos con los objetivos del CPCE, mejorando la productividad de los mismos.

Por otro lado, la participación en los procesos de mejora continua contribuye a alcanzar una prestación de servicio de alta calidad y a su vez influyen en el compromiso de los empleados con la organización y sus tareas. Estos últimos se sienten parte importante al aportar soluciones a los problemas que se presentan, sabiendo que sus ideas pueden ser tenidas en cuenta.

Tabla N°10: Cuadro estratégico

OBJETIVO	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	METAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
FACILITARY FUNDAMENTAR LA TOMA DE DECISIONES E STRATÉGICAS	*La globalización permite generar cambios internos en el C.P.C.E y trae consigo mayor actualización. *Falta de confiabilidad en la profesión contable.	* Ausencia de estrategias para captar el la totalidad de clientes potenciales. * No se promocionan actividades culturales. * No es una organiz ación dinámica. * Inexistencia de una misión y visión definidas de modo explícito. * Ausencia de planificación estratégica en algunas de las actividades del CPCE. * Inexistencia de página s inter activas on-line. * Re sistencia a la reingeniería de procesos e incorporación se sistemas tecnológicos de avarza da.	REDEFINIR LAS TARE AS DEL AREA DE CALIDAD ANTES DE FINALES DE MAYO DE 2010.- DESARROLLAR SISTEMAS TECNOLOGICOS ADECUADOS PARA LA EFICIENCIA DE LA GESTION	-REDISEÑO DE PROCESOS INTERNOS -TECNIFICACIÓN -CALIDAD TOTAL	N° 1 "CALIDAD"

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla N°11: Cuadro estratégico

OBJETIVO	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	METAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
<p>OPTIMIZAR LAS TAREAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>FACILITAR Y FUNDAMENTAR LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Insuficiente renovación de consejeros por falta de nuevos profesionales que deseen participar. * Poca delegación de responsabilidades por parte del Presidente. * Mucha estructura de poder. * No es una organización dinámica. * Inexistencia de una misión y visión definidas de modo explícito. * Ausencia de planificación estratégica en el diseño de políticas que permitan la retroalimentación y el cambio organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> * Prestigio, experiencia y posicionamiento entre consejos en la provincia de Cba. * Liderazgo en la región de la profesión. * Mayor articulación del CPCE en las universidades académicas institucionales que permite captar a los potenciales matriculados. * Ampliación de infraestructura. * Permanencia elevada en el nivel de matriculados. 	<p>REDEFINIR LAS TAREAS DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN ANTES DE FINALES DE MAYO DE 2010.-</p> <p>ADECUAR EL SISTEMA INFORMATICO DE LA EMPRESA A DICHA AREA ANTES DE JULIO DE 2010.</p> <p>ASEGURAR LA CARGA EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL 100% DE LOS DATOS NECESARIOS COMENZANDO CON ENERO DE 2006 EN ADELANTE ANTES DE FINES DE AGOSTO DE 2010.</p> <p>GENERAR SEMANALMENTE INFORMES QUE FACILITEN EL CONTROL DE AREAS CLAVES Y LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS DESDE AGOSTO DE 2010.</p> <p>ESTABLECER METODOS FUNDAMENTADOS DE PREDICCIÓN DE DEMANDA DESDE AGOSTO DE 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -REDISEÑO DE PROCESOS INTERNOS -TECNIFICACIÓN -CALIDAD TOTAL 	<p>N° 2 "ADMINISTRACION"</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla N°12: Cuadro estratégico

OBJETIVO	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	METAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
<p>MEJORAR LA CAPACITACION PROFESIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Obligación de estar matriculado para ejercer la profesión de contador público. * Necesidad de balances firmados por el contador. * Una mayor demanda de los servicios que presta el CPCE. * Aumento significativo del número de profesionales que ejercen su profesión sin estar matriculados, asociándose a otro profesional matriculado que le certifique los estados contables de publicación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Se cuenta con una demanda cautiva, dado que el servicio que presta está reglamentado. * Instalaciones propias y adecuadas. * Grupo de matriculados que forman parte del CPCE con alto prestigio. * Ser un Consejo modelo a nivel nacional. * Liderazgo en la región de la profesión. *Mayor articulación del CPCE en las universidades académicas institucionales que permite captar a los potenciales matriculados. * Ampliación de infraestructura. * Permanencia elevada en el nivel de matriculados. 	<p>REDEFINIR LAS CAPACITACIONES Y TAREAS DE LOS PUESTOS GERENCIALES ANTES DE JULIO DE 2010.</p> <p>QUE LOS ELEGIDOS PARA EL CURSADO DE LAS DIFERENTES CAPACITACIONES LAS APRUEBEN ENTRE JULIO DE 2010 Y JULIO DE 2009.</p> <p>APLICAR LOS CONCEPTOS ADQUIRIDOS EN LAS TAREAS DIARIAS DENTRO DE LA EMPRESA NI BIEN SE APRENDEN DURANTE EL CURSADO DE LA CAPACITACIÓN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -CAPACITACIÓN -INNOVACIÓN -EMPOWERMENT 	<p style="text-align: center;"><u>N° 3 "CAPACITACIÓN PROFESIONAL"</u></p>

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla N°13: Cuadro estratégico

OBJETIVO	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	METAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
AMPLIAR LA DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> * Obligación de estar matriculado para ejercer la profesión de contador público. * Necesidad de balances firmados por el contador. * El aumento del número de egresados vinculados con las carreras de profesionales que nuclea. * Una mayor demanda de los servicios que presta el CPCE. * Aumento significativo del número de profesionales que ejercen su profesión sin estar matriculados, asociándose a otro profesional matriculado que le certifique los estados contables de publicación. * Disminución de la credibilidad de los profesionales en el mercado. * Prácticas no éticas en los medios empresarial y profesional, lo que refleja la necesidad de cambios sobre ética y competencia. * Falta de confiabilidad en la profesión contable. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se cuenta con una demanda cautiva, dado que el servicio que presta está reglamentado. * Instalaciones propias y adecuadas. * Grupo de matriculados que forman parte del CPCE con alto prestigio. * Ser un Consejo modelo a nivel nacional. 	<p>ELIMINAR EL DOBLE DISCURSO A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS CLARAS Y ACCESIBLES A TODOS LOS EGRESADOS PROFESIONALES ANTES DE AGOSTO DE 2010.</p> <p>DISMINUIR EL TIEMPO TOTAL DESDE EL EGRESO DEL PROFESIONAL HASTA LA INCORPORACION DEL MISMO</p> <p>OFRECER PLANES DE FINANCIACION</p> <p>DISMINUIR LA CUOTA SOCIAL Y CONVERTIRLA EN ACCESIBLE</p> <p>BRINDAR MAYORES SERVICIOS A MENORES COSTOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -AMPLIACION DE SERVICIOS SOCIALES -AUMENTO DE LA DEMANDA 	N° 4 "AMPLIACION DEL MERCADO"

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°14: Cuadro estratégico

OBJETIVO	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	METAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
OPTIMIZAR LA COMUNICACION FORMAL DE LA MISION DEL C.P.C.E.	<ul style="list-style-type: none"> * Una mayor demanda de los servicios que presta el CPCE. * Aumento significativo del número de profesionales que ejercen su profesión sin estar matriculados, asociándose a otro profesional matriculado que le certifique los estados contables de publicación. * Disminución de la credibilidad de los profesionales en el mercado. * Prácticas no éticas en los medios empresarial y profesional, lo que refleja la necesidad de cambios sobre ética y competencia. * Falta de confiabilidad en la profesión contable 	<ul style="list-style-type: none"> * Creación de la mesa de atención unificada (centralización de la atención con mayor celeridad y calidad) * Prestigio, experiencia y posicionamiento entre consejos en la provincia de Córdoba. * Se cuenta con una página web que permite el acercamiento hacia su público objetivo. * Se cuenta con una demanda cautiva, dado que el servicio que presta está reglamentado. * Instalaciones propias y adecuadas. * Grupo de matriculados que forman parte del CPCE con alto prestigio. * Ser un Consejo modelo a nivel nacional. * Liderazgo en la región de la profesión. * Mayor articulación del CPCE en las universidades académicas institucionales que permite captar a los potenciales matriculados. * Ampliación de infraestructura. * Permanencia elevada en el nivel de matriculados. * Diseño de políticas que permitan la retroalimentación y el cambio organizacional * Inexistencia de páginas interactivas on-line. * Resistencia a la reingeniería de procesos. 	<p>MEJORAR LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL EN UN 100% EN LOS NIVELES DONDE SE RECEPTAN INQUIEITUDES</p> <p>EXPANDIR LOS AMBITOS DE DIFUSION DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL C.P.C.</p>	<p>COMUNICACIÓN EXTERNA</p> <p>PUBLICIDAD</p>	<p><u>N° 5 " DIFUSION DE LA MISION DEL C.P.C.E."</u></p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°15: Cuadro estratégico

OBJETIVO	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	METAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
<p>CONTROLAR LOS COSTOS ASOCIADOS A LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION</p>	<p>*En el marco de la globalización y exigencia legal hay un mayor requerimiento de certificación colegiada de los estados contables.</p>	<p>* Prestigio, experiencia y posicionamiento entre consejos en la provincia de Córdoba</p> <p>* Se cuenta con una página web que permite el acercamiento hacia su público objetivo.</p> <p>* Se cuenta con una demanda cautiva, dado que el servicio que presta está reglamentado.</p> <p>* Instalaciones propias y adecuadas.</p> <p>* Grupo de matriculados que forman parte del CPCE con alto prestigio.</p> <p>* Ser un Consejo modelo a nivel nacional.</p>	<p>AUMENTAR LA PARTICIPACION EN LA INFORMACION Y DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN ANTES DE AGOSTO DE 2010.</p>	<p>-MOTIVACIÓN</p> <p>-EMPOWERMENT</p> <p>-COMUNICACIÓN INTERNA</p>	<p>N° 6 "CONTROL"</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°16: Cuadro estratégico

OBJETIVO	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	METAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
<p>OPTIMIZAR LA IMAGEN</p>	<p>* Disminución de la credibilidad de los profesionales en el mercado.</p> <p>* Prácticas no éticas en los medios empresarial y profesional lo que refleja la necesidad de cambios sobre ética y competencia.</p> <p>* Falta de confiabilidad en la profesión contable.</p>	<p>*Prestigio, experiencia y posicionamiento entre consejos en la provincia de Córdoba.</p> <p>*Se cuenta con una página web que permite el acercamiento hacia su público objetivo.</p> <p>* Se cuenta con una demanda cautiva, dado que el servicio que presta está reglamentado.</p> <p>*Instalaciones propias y adecuadas.</p> <p>*Grupo de matriculados que forman parte del CPCE con alto prestigio.</p> <p>*Ser un Consejo modelo a nivel nacional.</p> <p>*Liderazgo en la región de la profesión.</p> <p>*Mayor articulación del CPCE en las universidades académicas institucionales que permite captar a los potenciales matriculados.</p> <p>*Ampliación de infraestructura.</p> <p>*Permanencia elevada en el nivel de matriculados.</p>	<p>GENERAR ACUERDOS ESTRATÉGICOS CON EL 100 % DE LAS UNIVERSIDADES A PARTIR DEL TERCER TRIMESTRE 2010.-</p> <p>APLICAR LA HERRAMIENTA DE LOTE ECONOMICO PARA TERMINAR LAS SOLICITUDES A PARTIR DEL TERCER TRIMESTRE DE 2010.-</p> <p>EVITAR EL 100% DE LAS DEMORAS POR CAUSA DE PROBLEMAS DE LAY OUT DESDE MAYO DE 2010.</p> <p>MODIFICAR LA PAGINA WEB PERMITIENDO SU UTILIZACION PARA EL E-COMMERCE Y PUBLICIDAD DIRIGIDA ANTES DE SEPTIEMBRE DE 2010.</p> <p>ESTABLECER LA PARTICIPACION ACTIVA EN FERIAS Y ORGANIZACIONES QUE AGRUPEN EGRESADOS DESDE JUNIO DE 2010</p>	<p>-OPTIMIZACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL</p> <p>- REDISEÑO PROCESOS INTERNOS</p> <p>-COMUNICACIÓN EXTERNA</p>	<p>N° 7 "IMAGEN"</p>

Fuente: Elaboración propia

▪ **Presupuesto Total**

Presupuesto Gasto Operacionales - Administrativos

Descripción	Frecuencia del gasto	Mes												Total	
		Enero-10	Feb-10	Mar-10	Abril-10	Mayo-10	Junio-10	Julio-10	Agosto-10	Sept-10	Octubre-10	Nov-10	Diciembre-10		
Programa 1	Anual	\$3500													\$ 3500,00
Programa 2	Semestral	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250								\$ 1.500,00
Programa 3	Trimestral		\$ 300	\$ 300	\$ 300										\$ 900,00
Programa 4	Semestral		\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550							\$ 3.300
Programa 5	Semestral			\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700						\$ 4200
Programa 6	Trimestral	\$900	\$900	\$900											\$ 1800
Programa 7	Anual	\$680		\$680				\$680				\$680	\$680		\$ 3400
Programa 8	Trimestral	\$400	\$400	\$400											\$ 1200
Programa 9	Trimestral	\$600	\$600	\$600											\$ 1800
Sueldo empleado (18)	mensual	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 1.500 c/u	\$ 27.000,00
Mantenimiento	bimestral		\$ 100		\$ 100		\$ 100		\$ 100		\$ 100		\$ 100		\$ 600,00
Monto Total implementación propuesta.														\$ 49.200,00	



CAPÍTULO X

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES FINALES

El objetivo planteado al comienzo del proyecto fue presentar a los directivos del CPCE un plan estratégico a partir del cual se puede remodelar la estructura tradicional fundada sobre la especialización funcional y la autoridad descentralizada.

Como ha sido analizado a lo largo del trabajo, el **CPCE** está en un lugar privilegiado en un buen momento histórico y con suficientes herramientas que deberán desplegarse para aprovechar las oportunidades que se le presentan en el entorno.

El proceso de planificación estratégica, ayudó a conocer el potencial que posee el CPCE, debido a que es una organización con un fuerte núcleo de matriculados.

Como bien se expresó en el proyecto, y para que la organización crezca, es necesario enfocarse más aún en comunicar a los profesionales las actividades que se realizan.

Se considera que todos los objetivos pueden alcanzarse en el corto plazo, dada la existencia de recursos humanos, conocimiento y capital financiero. Por otra parte, la implementación del Plan propuesto, traerá aparejado en el mediano plazo una eficiente Gestión, lo que se verá reflejado en un posicionamiento estratégico ideal para el sector en que está inserta la organización.

En la propuesta de planificación estratégica, se pretendió integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente en la estrategia del Consejo, su visión, misión y valores, para poder movilizar creativamente las capacidades y talentos de los empleados y equipos de trabajo hacia el logro de objetivos.

En la actualidad, con tantos cambios y tan turbulentos, hay que hacer hincapié en objetivos concretos y utilizar herramientas concretas. Este modelo, demuestra que se puede simplificar la conducción del Consejo.

Con las modificaciones que se sugieren en el presente trabajo se podrá, de manera sencilla, solucionar los problemas que han sido planteados al comienzo.

Llevando adelante este plan el **CPCE** podrá crecer financiera y estratégicamente, incorporando nuevos matriculados para lograr mayores ingresos.

Con el seguimiento del plan estratégico planteado se alcanzarían altos niveles de calidad en la gestión para asegurar la posición competitiva y el cumplimiento del rol del CPCE. Se podrá implementar la mejora continua como compromiso fundamental. Para ello se realizará un análisis crítico de los reclamos, no conformidades, acciones correctivas y preventivas, observaciones del

personal, etc, con el objetivo de identificar las áreas y procesos con debilidades y susceptibles de mejora.

Esta mejora continúa no se limita a los aspectos vinculados solamente con los procesos de gestión y resultados, sino que se fundamenta en la calidad del ambiente de trabajo y en la búsqueda permanente de la mejora en las relaciones interpersonales para el aumento de la competitividad y rentabilidad del CPCE.

No es poco lo que se espera, es más, significa un cambio profundo y radical para el CPCE y su entorno, comprende la adopción de nuevos paradigmas acordes al escenario global, el evolucionar en la aplicación normativa, el rediseño del modelo organizacional, basándose en los procesos, en la definición de nuevos y mejores políticas, estrategias, objetivos y metas concordantes con los nuevos retos; significa, en resumen, la revolución de la profesión en ciencias económicas.

De no aplicarse este plan, la organización quedará, como todos estos años, a la expectativa del mayor número de matriculados.

Recomendaciones

El plan contiene Objetivos para el periodo 2009-2011. El año 2010 será un año que deberá utilizarse para seguir perfeccionándose.

Será un año propicio para planificar dado que habrá (o no) cambios gubernamentales, con todos lo que esto pueda implicar.

Durante estos años será necesario ir incorporando nuevas prácticas que colaborarán al mejor desarrollo de este plan y del siguiente. Éstas serían principalmente analizar mejor a los profesionales en ciencias económicas y prestar mayor atención a los factores externos a la organización.

Además de las recomendaciones expresadas a través del plan estratégico, se debe considerar en el actuar del consejo:

-Asignar un comité por cada objetivo estratégico y a la vez cada comité va a trabajar en un plan para ejecutar en un plazo de dos años las iniciativas y planes de acción con un cronograma.

-Cada comité de objetivo puede incorporar otros colegas o profesionales de otras disciplinas que considere necesarias para la realización de las iniciativas. Además debe asegurarse una estructura y procedimientos acorde con la estrategia.

-Reclutar un equipo adicional que sea positivo al proceso (dentro y fuera del consejo), para trabajar en el detalle de las actividades requeridas para desarrollar iniciativas estratégicas, y cumplir por ende los objetivos estratégicos.

-Un manejo adecuado del proceso de implementación estratégica con una clara definición de actividades, equipos de trabajo por objetivos e iniciativa.

-Reuniones periódicas de seguimiento, con un reporte del avance predefinido sobre resultados esperados.

-Comunicar y retroalimentar el plan estratégico a estos equipos para que lo lleven a cabo.

-Motivar otras áreas y sectores sobre la importancia de implementación del plan.

-Comunicar, a través del personal interno, miembros de junta, comisión 2011, algunas jefaturas por diversos medios la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, de forma reiterada y participativa, para que personal, matriculados y otras partes interesadas se apropien del proceso.

-Implementar las actividades desarrolladas por cada equipo de iniciativas, dando a conocer logros alcanzados y reconociendo a quienes han tenido una participación importante.

-Asegurar que exista el compromiso y el convencimiento, por parte de la Junta directiva para asegurar que la elaboración o actualización del plan estratégico no solamente sea un ejercicio de revisión más que permite cumplir con un requisito o una tendencia desarrollada por otras entidades, sino realmente como una guía útil para tomar decisiones, acciones, monitorear, controlar y evaluar.

-Dar a conocer interna y externamente a través de sesiones de trabajo en la que participen representantes de la diversidad de actores involucrados en el quehacer de la organización (miembros de la Junta directiva, miembros de la Asamblea, dirección ejecutiva, empleados clave, representantes de entidades claves y matriculados).

-Crear comisiones de proyecto, por la duración del plan, para presentar planes de acción por objetivos y coordinar la ejecución por objetivo estratégico, nombrando un líder por proyecto que presente un plan a la comisión 2011, el cual pueda ser ratificado por la Junta Directiva.

-Tal como se establece en las estrategias, el CPCE debe desarrollar una investigación que permita determinar la oferta versus la demanda de profesionales en ciencias económicas identificando las causas del porqué cada vez menos profesionales se incorporan al consejo.

-Se sugiere adicionalmente, se mantenga continua retroalimentación de los matriculados acerca de la calidad de sus servicios.

-Se esperaría que como resultado de muchas de las acciones del plan estratégico, conlleven a que se le de un rol más protagonista a los profesionales en ciencias económicas, especialmente en materia fiscal, especialmente dado el auge que tienen y su importancia, promoviendo que las instituciones especializadas cuenten con la presencia del CPCE CBA como titulares o o jefes cuando el ejercicio y naturaleza de la institución lo justifiquen.

Propósito del proyecto:

- Establecer un sistema de calidad apropiado al tipo, rango y volumen de las actividades que lleva a cabo el CPCE, con el objetivo de satisfacer a los profesionales en Ciencias Económicas y crear confianza.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ HÉCTOR FELIPE, *Principios de Administración*. 1era Edición 1996. Eudecor.

- HILL CHARLES W.L Y GARETH R. JONES, *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. 1996. Mc Grall Hill.

- HITT, BLACK, PORTER. *Administración*. 9na Edición 2006. Pearson Prentice Hall.

- RODRIGUEZ DARIO, *El diagnóstico organizacional*. 3ra Edición.1999 Editorial Alfa Omega.

- SCHELEMENSON ALDO, *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. 1993. Editorial Paidós. Buenos Aires.

- THOMPSON, ARTHUR A. y JR.A.STRICKLAN: *Administración Estratégica*. 11 edición.2000.Mc Grall Hill

- VAZQUEZ JORGE RUBÉN; STERING HORACIO LUIS “*Dirección eficaz de pymes*” 3ra Edición. Buenos Aires. Macchi, 2006.

Páginas Webs consultadas:

- www.indec.gov.ar

- www.cpcecba.org.ar

- www.fiel.org

- www.oei.es/pdfs/anuario_2006_vol1.



ANEXO

ANEXO N°1

Autoridades del CPCE CÓRDOBA

Las autoridades electas del período 2008-2010 son las siguientes:

HONORABLE CONSEJO PROFESIONAL

Comisión Directiva:

Mesa directiva

- Presidente: Lic. Ec. José I.Simonella.
- Vicepresidente: Cr Ramón A. MArasini.
- Secretario: Cr Guillermo F. Weissbein.
- Tesorera: Cra María E. Stella.
- Prosecretaria.: Cra Alicia B. Sánchez.
- Protesorera: Cra Patricia S. Avalor.

Vocales titulares

- Cr Sergio P. Akmiron.
- Cr Daniel E. Bachiochi (V Maria).
- Cr Aldo A. Berrondo.
- Cra Carina P. Bordolini (V.C.Paz).
- Cr Javier A. De Franceschi (Fco).
- Cra Josefina M. Ponte.
- Cra María L. Salerno.
- Lic. Adm.Emp.Silvia A. Spada.
- Cr Walter. Torti. (R.III)

Vocales Suplentes:

- Cra María Higinia García.
- Cr Jorge Alberto D'Angelo.
- Cra Claudia Ivy. Angelelly.
- Cr Gustavo Pedro. Ochetti.
- Cra Stella Maris.Navarra.
- Lic. Adm. Ricardo Atilio Bravo.
- Lic. Adm. Emp. Mirta Estela Bázquez.
- Cr Alejandro Rubén Massó (B. Ville).
- Cra Cristina Noemí. Chenones.

Comisión fiscalizadora:

- Presidente: Cr Sergio. Ferreira.
- Secretario: Cr Roberto M. Conte.
- Vocal: Cra Sandra D. Gerván.
- Suplentes: Cr Marcelo J.Capello.
Cra Mariela B. Manzoli.

Galería de Presidentes:

Período 1948-2006-



Dr. Carlos V. Berardo
(SET/48 a SET/50)



Cr. José A. Bidaor
(SET/50 a SET/51)



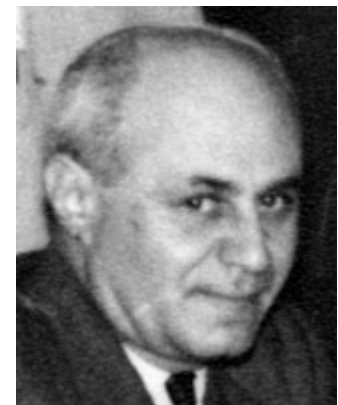
Cr. Arturo Julia
(SET/51 a JUN/52)



Cr. Mario A. Cima
(JUN/52 a SET/52)



Cr. Pablo Wyler
(SET/52 a SET/53)



Cr. Roberto Renaldi
(SET/53 a SET/54)



Cr. Nicolás Bruno
(SET/54 a FEB/57)



Cr. Raúl García
(FEB/57 a SET/57)



Cr. Felio A. Bordon
(SET/57 a SET/58)



Cr. Enzo M. Piatti
(SET/58 a SET/60)



Cr. Alberto Maineri
1er. (SET/60 a SET/62)
2do. (SET/66 a SET/68)



Cr. Humberto Calzarossa
(SET/62 a SET/63)



Dr. Remo J. Scavino
(SET/63 a SET/65)



Cr. Salvador Greci
(SET/65 a SET/66)



Cr. Luis A. Serrano
(SET/68 a SET/72)



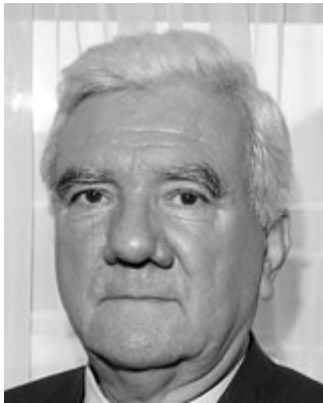
Cr. Carlos E. Rolando
(SET/72 a SET/74)



Dr. Teófilo Flores
(SET/74 a SET/76)



Cr. Raúl G. Puccio
(SET/76 a SET/78)



Cr. Ignacio A. Ludueña
(SET/78 a SET/80)



Cr. Arturo Marín
(SET/80 a SET/82)



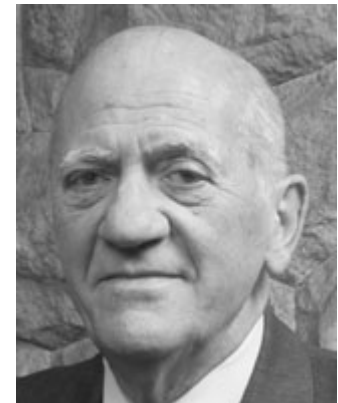
Cr. Norberto Bertaina
(SET/82 a 12/83)



Cr. Alberto Pautassi
(DIC/83 a SET/86)>



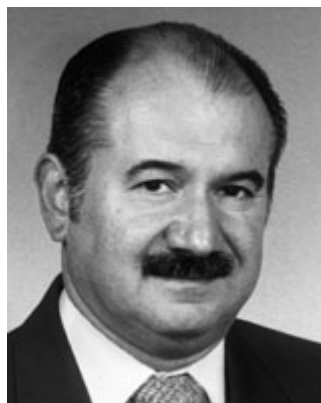
Cr. Héctor Traballini
(SET/86 a SET/89)



Cr. Alfredo Víctor Licari
(SET/92 a SET/94)



Dr. Antonio Fourcade
1er. (SET/89 a SET/92)
2do. (SET/94 a SET/98)



Cr. Juan Olmedo Guerra
(SET/98 a SET/02)



Lic. Marcos L. Godoy
(SET/02 a SET/04)

ANEXO N°2

- Cantidad de Consejos nucleados por la FAPCE.
- Aspectos relevantes relacionados con el profesional en ciencias económicas.
- Código de ética de los profesionales en ciencias económicas.
- Incumbencias de los profesionales.
- Sistematización de la actuación del profesional.

A continuación se detalla cada Consejo nucleado por la FACPCE.

Tabla N°17: *Participación según el número de consejos*

MIEMBROS DE FACPCE	PROVINCIA
CPCE CBA	Córdoba
CP BA	Buenos Aires
CPCE CAT	Catamarca
CPCE CHACO	Chaco
CPCE CHUBUT	Chubut
CPCE CORRIENTES	Corrientes
CPCE EER	Entre Ríos
CPCE FSA	Formosa
CPCE JUJUY	Jujuy
CPCE LA PAMPA	La Pampa
CPCE LAR	La rioja
CPCE MZA	Mendoza
CPCE MNES	Misiones
CPCE CEN	Neuquén
CPCE RIO NEGRO	Río Negro
CPCE SLA	Salta
CPCE SJ	San Juan
CPCE SL	San Luis
CPCE SC	Santa Cruz
CPCE SF	Santa Fe

CPCE SE	Santiago del Estero
CPCE TDF	Tierra del Fuego
CPCE T	Tucumán

Fuente: *Elaboración propia*

Todos estos Consejos, poseen los mismos objetivos y funciones dentro del sector donde se desempeñan.

Aspectos relevantes (relacionado con la responsabilidad del profesional en ciencias económicas)

Es importante hacer referencia a la ley Nacional N° 29488 en su título I, artículo 3° donde define al ejercicio profesional como la realización de actos que supongan, requieran o comprometan la aplicación de conocimientos propios de los profesionales, especialmente si consisten en:

- El ofrecimiento o realización de servicios profesionales.
- El desempeño de funciones derivadas de nombramientos judiciales de oficio o a propuesta de partes.

La evaluación, emisión, presentación o publicación de informes, dictámenes, laudos, consultas, estudios, consejos, pericias, compulsas, valorizaciones, presupuestos, escritos, cuentas, análisis, proyectos, o de trabajos similares destinados a ser presentados ante los poderes públicos, particulares o entidades públicas, mixtas o privadas.

Mencionando aspectos relevantes de la responsabilidad del profesional en ciencias económicas tenemos:

- Crear y llevar las matrículas correspondientes de ciencias económicas y un registro actualizado con los antecedentes respectivos de los profesionales matriculados. Conceder, denegar, suspender, cancelar y rehabilitar la inscripción en las matrículas mediante resolución fundada, conforme a las reglamentaciones vigentes.
- Cuidar que se cumplan la Constitución, las leyes y los principios de Ética (Código de Ética) que rigen el ejercicio profesional de ciencias económicas. Aplicar las correcciones y sanciones disciplinarias por su trasgresión.
- Dictar las medidas y disposiciones de todo orden que estime necesarias o convenientes para el mejor ejercicio de las profesiones cuya matrícula controla (ej.: “RT” –asegura estándares y limita la discrecionalidad técnica-).

- Perseguir y combatir, por los medios legales a su alcance, el ejercicio ilegal de la profesión. Acusar y querellar judicialmente en dichos casos y por la expedición de títulos, diplomas o certificados en infracción a las disposiciones legales. Actuar en juicio cuando sea parte o así lo requiera una obligación legal.
- Corresponde al Consejo Directivo:
- Dictar el Código de ética profesional y las normas de procedimiento para su aplicación.
- Girar al Tribunal de ética Profesional los antecedentes sobre transgresiones a las disposiciones de esta ley y la que reglamenta el ejercicio profesional, así como también al Código de ética y reglamentos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas en el que resultaren imputados los profesionales matriculados.
- Ejecutar las sanciones disciplinarias que se impongan, una vez que se encuentren firmes. Los certificados de deuda expedidos por el Consejo Directivo en concepto de multas, derechos de ejercicio profesional, matrícula, recargos y gastos causídicos por violación al Código de ética, constituirán título ejecutivo suficiente para iniciar su cobro por vía de apremio.
- El Tribunal de ética Profesional:
- Ejercerá el poder disciplinario con independencia de la responsabilidad civil, penal o administrativa que pueda imputarse a los matriculados.
- Tendrá competencia para aplicar por sí las correcciones disciplinarias de los incisos a, b y c del artículo 28 de la presente ley, y, en las demás, intervendrá el Tribunal en pleno. En todos los casos, por lo menos uno de los miembros actuantes debe pertenecer a la misma profesión del imputado.
- Actuará: a) por denuncia escrita y fundada; b) por resolución motivada del Consejo Directivo; c) por comunicación de magistrados judiciales; d) de oficio, dando razones para ello.
- Objeto de sanción disciplinaria:
- Los actos u omisiones en que incurran los graduados inscriptos en la matrícula, que configuren violación de los deberes inherentes al estado o ejercicio profesional de conformidad con las disposiciones del Código de ética.
- La remoción del cargo ocupado en cualquiera de los organismos citados en el artículo 4° de la presente ley. Art. 28 Las sanciones disciplinarias, que se graduarán según la gravedad de la falta y los antecedentes del imputado, serán las siguientes: a) Advertencia.
- Amonestación privada.
- Apercibimiento público.
- Suspensión en el ejercicio de la profesión de UN (1) mes a UN (1) año.

- Cancelación de la matrícula.
- Sin perjuicio de la medida disciplinaria, el matriculado podrá ser inhabilitado accesoriamente para formar parte de los órganos del Consejo Profesional por hasta:
 - tres (3) años con posterioridad al cumplimiento de la suspensión dispuesta.
 - cinco (5) años a partir de la reinscripción en la matrícula, en el caso de matriculados alcanzados con la sanción de cancelación de la matrícula.

Código de Ética (deberes: Toda trasgresión a este Código es pasible de las correcciones disciplinarias enunciadas en el art. 16° de la Ley 20.476)

- Respetar las disposiciones legales y las resoluciones del Consejo, cumpliéndolas lealmente.
- Actuar siempre con integridad, veracidad, independencia de criterio y objetividad. Tienen la obligación de mantener su nivel de competencia profesional a lo largo de toda su carrera.
- Atender los asuntos que les sean encomendados con diligencia, competencia y genuina preocupación por los legítimos intereses, ya sea de las entidades o personas que se los confían, como de terceros en general. Constituyen falta ética la aceptación o acumulación de cargos, funciones, tareas o asuntos que les resulten materialmente imposible atender.
- En la actuación como auxiliar de la justicia se considera falta ética causar demoras en la administración de la justicia, salvo circunstancias debidamente justificadas ante el respectivo tribunal.
- Toda opinión, certificación, informe, dictamen y en general cualquier documento que emitan los profesionales, debe expresarse en forma clara, precisa, objetiva, completa y de acuerdo con las normas establecidas por el Consejo (“RT”).
- La responsabilidad por la documentación que firmen los profesionales es personal e indelegable. En los asuntos que requieran la actuación de colaboradores, debe asegurarse la intervención y supervisión personal de los profesionales, mediante la aplicación de normas y procedimientos técnicos adecuados a cada caso.
- Conducirse siempre con plena conciencia del sentimiento y solidaridad profesional, de una manera que promueva la cooperación y las buenas relaciones entre los integrantes de la profesión. Las expresiones de agravio o menoscabo a la idoneidad, prestigio, conducta o moralidad de los profesionales alcanzados por las normas de este Código, constituyen falta ética.
- Abstenerse de aconsejar o intervenir cuando su actuación profesional permita, ampare o facilite los actos incorrectos, pueda usarse para confundir o sorprender la buena fe de los terceros,

o emplearse en forma contraria al interés general, o a los intereses de la profesión, o violar la ley. La utilización de la técnica para deformar o encubrir la realidad es agravante de la falta ética.

- No deben interrumpir sus servicios profesionales sin comunicarlo a quienes corresponda con antelación razonable, salvo que circunstancias especiales lo justifiquen.
- No deben retener documentos o libros pertenecientes a sus clientes.
- Los profesionales deben abstenerse de actuar en institutos de enseñanza que desarrollen sus actividades mediante propaganda engañosa o procedimientos incorrectos o que emitan títulos o certificados que puedan confundirse con los diplomas profesionales habilitantes.
- Se considera falta ética de los profesionales permitir que otra persona ejerza la profesión en su nombre o facilitar que alguien pueda actuar como profesional sin serlo.
- Los títulos y designaciones de cargos del Consejo o de otras entidades representativas de la profesión pueden ser enunciados solamente como relación de antecedentes o al actuar en nombre de dichas entidades.
- Los profesionales no deben utilizar ni aceptar la intervención de gestores para la obtención de trabajos profesionales.
- Los profesionales no deben tratar de atraer los clientes de un colega, empleando para ello recursos, actos o prácticas reñidas con el espíritu de este código y en particular con lo establecido en el art. 6°.
- Las asociaciones entre profesionales, constituidas para desarrollar actividades profesionales, deben dedicarse, como tales, exclusivamente a dichas actividades.
- Constituye violación a los deberes inherentes al estado profesional, y en consecuencia se considera infracción al presente Código, el hecho de que un matriculado –aún no estando en el ejercicio de las actividades específicas de la profesión– haya sido condenado judicialmente por un delito económico.
- El ofrecimiento de servicios profesionales debe hacerse con objetividad, mesura y respeto por el público, por los colegas y por la profesión.
- Los Matriculados integrantes de asociaciones de profesionales no podrán agregar la denominación de la Sociedad si esta no se encuentra inscripta en el Consejo. La **Resolución CD N° 138/2005 aprobó** la Reglamentación de las Asociaciones de Profesionales en Ciencias Económicas y de Sociedades Interdisciplinarias previstas en los arts. 5° y 6° de la Ley N° 20.488 establecida en el Anexo I que forma parte integrante de la presente:
 - De Sociedades Civiles de Profesionales Universitarios,
 - De Sociedades Comerciales de Graduados en Ciencias Económicas y de Sociedades

Comerciales Interdisciplinarias.

-De Cooperativas de Graduados en Ciencias Económicas y de Cooperativas Interdisciplinarias. **Las Resoluciones C.D. N° 57/83 y 125/2003 está derogada por la Resolución CD N° 138/2005.**

- La relación de los profesionales con sus clientes debe desarrollarse dentro de la más absoluta reserva. Los profesionales no deben revelar conocimiento alguno adquirido como resultado de su labor profesional sin la autorización expresa del cliente. Los profesionales están relevados de la obligación de guardar secreto profesional cuando imprescindiblemente deban revelar sus conocimientos para su defensa personal, en la medida en que la información que proporcionen sea insustituible.
- Para sus remuneraciones, deben tomarse en consideración la naturaleza e importancia del trabajo, el tiempo insumido, la responsabilidad involucrada y las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.
- No deben dar ni aceptar participaciones o comisiones por asuntos que, en el ejercicio de la actividad profesional, reciban de o encomienden a otro colega, salvo las que correspondan a la ejecución conjunta de una labor o surjan de la participación en asociaciones profesionales. Tampoco deben dar ni aceptar participaciones o comisiones por negocios o asuntos que reciban de o proporcionen a graduados de otras carreras o a terceros.
- Cuando los profesionales en el ejercicio de actividades públicas o privadas hubiesen intervenido decidiendo o informando sobre un determinado asunto, no deben luego prestar sus servicios a la otra parte hasta que hayan transcurrido dos años de finalizada su actuación, salvo que mediare notificación y la parte interesada no manifestase oposición en un plazo de 30 días corridos.
- No deben intervenir profesionalmente en empresas que actúen en competencia con aquellas en las que tengan interés como empresarios, sin dar a conocer previamente dicha situación al interesado.
- Abstenerse de emitir dictámenes o certificaciones que estén destinados a terceros o a hacer fe pública, en los siguientes casos: a) Cuando sean propietarios, socios, directores o administradores de la sociedad o del ente o de entidades económicamente vinculadas sobre las cuales verse el trabajo. b) Cuando tengan relación de dependencia con el ente o respecto de personas, entidades o grupos de entidades económicamente vinculadas. c) Cuando el cónyuge, los parientes por consanguinidad en línea recta, los colaterales hasta el cuarto grado inclusive y los afines dentro del segundo grado, estén comprendidos entre las personas mencionadas en el inc. a)

del presente artículo. d) Cuando tengan intereses económicos comunes con el cliente o sean accionistas, deudores, acreedores o garantes del mismo o de entidades económicamente vinculadas, por montos significativos con relación al patrimonio del cliente o del suyo propio.

e) Cuando su remuneración fuera contingente o dependiente de las conclusiones o resultados de la tarea. f) Cuando su remuneración fuera pactada en función del resultado de las operaciones del cliente.

- En los casos de sociedades de profesionales, las restricciones se harán extensivas a todos los socios del profesional.
- Con motivo de diversas consultas efectuadas, el Consejo Profesional sancionó, con fecha 23 de junio de 1981, la Resolución N° 145/81.
- **Reglamento de Procedimiento Disciplinario del Tribunal de Ética Profesional**
Resolución C. 130/01 del 27/06/01

Necesidad y justificación de los códigos

Un código de ética profesional no sólo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetarse a sí misma.

Es necesario reconocer que la ética, en su concepto más puro, no debe ser objeto de una reglamentación. La necesidad de tener un código, nace de la aplicación de las normas generales de conducta a la práctica diaria. Puesto que todos los actos humanos son regidos por la ética, también las reglas escritas deben ser de aplicación general.

"Personalmente manifiesto mi absoluto escepticismo frente a los códigos de ética, ya que de nada vale si los profesionales carecen de la actitud interna que hace que su acción sea realmente ética".

El código traduce y subraya los principios de acción que escritos o no escritos se imponen a los profesionales en cualquier lugar y circunstancia. El código de ética hace públicas y expresa las normas y principios a que debe ajustarse la conducta moral de los miembros o agentes de la profesión. Los funcionarios, administradores, poderes públicos etc., podrán saber a que atenerse y cuales son sus derechos y obligaciones en cuanto al comportamiento moral de los miembros de la profesión.

Incumbencias (art. 13 de la Ley 20.488):

Se requerirá título de Contador Público o equivalente:

-Las leyes, decretos y disposiciones reglamentarias asignan a los contadores públicos la misión de hacer “fe pública” en los temas que hacen a sus incumbencias profesionales; este aspecto se vincula con la Responsabilidad Penal.

-En materia económica y contable cuando los dictámenes sirvan a fines judiciales, administrativos o estén destinados a hacer fe pública en relación con las cuestiones siguientes:

- Preparación, análisis y proyección de estados contables, presupuestarios, de costos y de impuestos en empresas y otros entes.
- Revisión de contabilidades y su documentación.

Disposiciones del Capítulo III, Título II, Libro I del Código de Comercio.

- Organización contable de todo tipo de entes.
- Elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo administrativo-contable.
- Aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en los aspectos contables y financieros del proceso de información gerencial.
- Liquidación de averías.
- Dirección del relevamiento de inventarios que sirvan de base para la transferencia de negocios, para la constitución, fusión, escisión, disolución y liquidación de cualquier clase de entes y cesiones de cuotas sociales.
- Intervención en las operaciones de transferencia de fondos de comercio, de acuerdo con las disposiciones de la Ley 11.867, a cuyo fin deberán realizar todas las gestiones que fueren menester para su objeto, inclusive hacer publicar los edictos pertinentes en el Boletín Oficial, sin perjuicio de las funciones y facultades reservadas a otros profesionales en la mencionada norma legal.
- Intervención conjuntamente con letrados en los contratos y estatutos de toda clase de sociedades civiles y comerciales cuando se planteen cuestiones de carácter financiero, económico, impositivo y contable.
- Presentación con su firma de estados contables de bancos nacionales, provinciales, municipales, mixtos y particulares, de toda empresa, sociedad o institución pública, mixta o privada y de todo tipo de ente con patrimonio diferenciado. En especial para las entidades financieras comprendidas en la Ley 18.061, cada Contador público no podrá suscribir el balance

de más de una entidad cumplimentándose asimismo el requisito expresado en el Artículo 17 de esta Ley. 12.

- Toda otra cuestión en materia económica, financiera y contable con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo.

-En materia judicial para la producción y firma de dictámenes relacionados con las siguientes cuestiones:

- En los concursos de la Ley 19.551 para las funciones de síndico.
- En las liquidaciones de averías y siniestros y en las cuestiones relacionadas con los transportes en general para realizar los cálculos y distribución correspondientes.
- Para los estados de cuenta en las disoluciones, liquidaciones y todas las cuestiones patrimoniales de sociedades civiles y comerciales y las rendiciones de cuenta de administración de bienes.
- En las compulsas o peritajes sobre libros, documentos y demás elementos concurrentes a la dilucidación de cuestiones de contabilidad y relacionadas con el comercio en general, sus prácticas, usos y costumbres.
- Para dictámenes e informes contables en las administraciones e intervenciones judiciales.
- En los juicios sucesorios para realizar y suscribir las cuentas particionarias conjuntamente con el letrado que intervenga. 7.-Como perito en su materia en todos los fueros. En la emisión de dictámenes, se deberán aplicar las normas de auditoría aprobadas por los organismos profesionales cuando ello sea pertinente.

Sistematización de la actuación y otras normas

-GESTIÓN CONTABLE.

-AUDITOR:

a) Resolución N° C 308/98 dispuso considerar a las disposiciones de la Resolución N° 174/98 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas como criterios de auditoría, reconocidos como tales por este Consejo. CRITERIOS:

1. El objetivo de una auditoría comprende básicamente la expresión de una opinión sobre si los estados contables han sido preparados, en sus aspectos significativos, de acuerdo con normas contables profesionales. Para ello, el auditor planifica y desarrolla su tarea con el objetivo de obtener un grado razonable de seguridad acerca de si los estados contables objeto de su auditoría carecen de errores o distorsiones significativos, sea por la problemática del "Año 2000" o por cualquier otra causa.

2. El objetivo de los estados contables es brindar información sobre la situación patrimonial de un ente, el resultado de sus operaciones y el origen y aplicación de sus fondos o variación de su capital corriente, de acuerdo con las normas contables profesionales. Dichos estados, para estar de acuerdo con las normas contables profesionales, no necesitan incluir exposiciones vinculadas con la problemática del "Año 2000", excepto cuando se verifiquen las circunstancias indicadas en el artículo 3. Si dichas circunstancias no existieran pero la empresa voluntariamente, o por requerírsele su organismo de control incluyera una nota en sus estados contables, la misma deberá llevar de manera clara y destacada la leyenda "NO CUBIERTA POR EL INFORME DEL AUDITOR". En caso que la nota no se titule de la manera descripta, el auditor deberá abstenerse de opinar sobre la información contenida en la misma.

3. Cuando las circunstancias específicas indiquen que existen dudas importantes acerca de sí un ente podrá adecuar sus sistemas, o su flujo de fondos futuro podría verse significativamente afectado por los costos asociados a la solución del problema y/o por inconvenientes que pudieran tener los terceros que se relacionan con él, y ante la ausencia de planes de contingencias que mitiguen estos riesgos, será necesario evaluar el impacto de estas situaciones sobre la posibilidad del ente de continuar con sus operaciones. La gerencia de cada ente tendrá la responsabilidad de hacer que, una vez verificadas la existencia de alguna de estas situaciones, los estados contables incluyan información adecuada de las mismas.

b) Caso de la ransferencia de paquetes accionarios. Pasivos ocultos.

-ASESOR IMPOSITIVO.

-SÍNDICO SOCIETARIO (FEDERACION ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONOMICAS, **RESOLUCION TECNICA N° 15**).

-SÍNDICO CONCURSAL (Ley 24.522).

-PERITO JUDICIAL O EN ARBITRAJES.

-ÁRBITRO (individual o dentro del seno del Consejo -**Resolución C. 279/97**-).

ANEXO N°3.

- Modelo de encuestas realizadas a profesionales en ciencias económicas no matriculados.

CRITERIOS a tener en cuenta en el conocimiento del profesional en Cs Económicas	Marcar con una <i>cruz</i> los atributos que correspondan e indicar con la primera letra la opción del tipo de profesional que se trate. (cada casillero, responde a un profesional en particular)									
Tipo de profesional	Ej.:									
<i>adolescente</i> –joven- A dulto	J									
<i>Ingresos</i> A ltos- M edio – B ajo	M									
<i>Genero</i> f emenino – M asculino	F									
<i>Ocupación:</i> - T rabaja- E studia/ T rabaja	T									
Visita el CPCE: poco frecuente (P/F) Regular (R)- Frecuente (F)	F									
Aspectos más relevantes que los profesionales valoran en el CPCE:										
Función	X									
Representación										
Participación	X									
Conocimiento acerca de las actividades nucleadas por el CPCE										
Frecuencia con la organización	X									
Conocimiento de promociones										
Reconocimiento de la lealtad										
Conocimiento de beneficios	X									
Conocimiento sobre el funcionamiento de la obra social										
Excelente										
Muy bueno- Bueno										
Regular	X									

ANEXO N°4

- Modelo de encuestas realizadas a matriculados del CPCE.

1 - ¿Conoce la función del Consejo?

SI	NO
79%	21%

2 - ¿Se siente representado por CPCE CBA?

SI	NO
80%	20%

3 - ¿Participa de reuniones y eventos?

SI	NO
65%	35%

4 - ¿Tiene conocimiento acerca de las actividades que realiza el Consejo?

SI	NO
77%	23%

5 - ¿Conoce los servicios que presta el Consejo?

SI	NO
80%	20%

6 - ¿Acude a la organización cuando le surgen inconvenientes legales y/ o contables?

SI	NO
53%	47%

7 - ¿Qué beneficios cree que el CPCE debería brindarles?

	Asoc.	De Hotelería / Desc.
Asesoría /Capacitación	Compra	Vs.
45%	15%	40%

Muchas gracias!

Estructura de las encuestas:

- Introducción: presentación personal y valoración de las respuestas que dio el entrevistado.
- Identificación: nombre, apellido, edad, función que desempeña en la empresa.
- Preguntas propiamente dichas: fueron abiertas sin parámetros que delimiten la respuesta; de estimación y apreciación.
- Despedida y agradecimiento.

En la confección de las encuestas se tuvieron en cuenta algunos aspectos tales como:

- Claridad y coherencia en la presentación de los ítems consignados.
- Vocabulario adecuado a la edad evolutiva y nivel socio-cultural de los entrevistados.
- Extensión del cuestionario: si bien fue extenso, su aplicación se dio en diferentes momentos de la estadía en la empresa.

ANEXO N°5

- Modelo de entrevistas personales realizadas al presidente y gerente del CPCE

Aclaración: Debajo de cada pregunta abierta, se referencia por medio una viñeta la información que se requiere en detalle. En caso de que no se considere en la respuesta, se reformula la pregunta siendo mas específica para poder así conseguir los detalles que se requieren.

1. ¿Podría contarme los antecedentes de la organización?
 - Momentos críticos
 - Cuales fueron las transformaciones de importancia
 - Existencia de visión – Declaración.
2. ¿Quiénes con los miembros que integran la organización y que funciones cumplen?
3. ¿Como definiría el grado de compromiso por parte de los empleados?
4. ¿Cuales considera usted que son los puntos fuertes del CPCE?
 - Aspectos a considerar: tiempo – trabajo- toma de decisiones – patrones de conducta emocionales.
5. ¿Cuáles son los valores que imperan en la institución?
6. ¿Cómo y quién los trasmite?
7. ¿Quién toma las decisiones a nivel organizacional?
8. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre usted y los empleados?
9. ¿Cuáles son las funciones que se desarrollan en la organización y quienes son responsables por ellas?
10. ¿Cuál es el grado de delegación?
11. ¿Quien toma las decisiones en la organización?

La estructura de la entrevista fue la siguiente:

- Preentrevista, donde se acordó lugar, fecha y horario de concertación con el presidente y gerente general.
- Entrevista propiamente dicha: se implementó el cuestionario.
- Post entrevista, devolución de los resultados arribados, a partir de los datos suministrados.

ANEXO N°6

- Modelo de entrevistas personales realizadas a empleados del CPCE

Marcar con una X

CUESTIONARIO	Si	A veces	No
La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados			x
El ambiente es bastante frío e impersonal			x
Cuando se necesita ayuda, es fácil encontrar voluntarios	x		
Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función	x		
Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias	x		
Es muy difícil saber dónde encontrar las informaciones			x
En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias			x
El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos	x		
Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales			x
Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas	x		
Los salarios en mi organización son más bajos que en otras entidades similares			x
Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor			x
Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien			X
Considero que la organización atrae a nuevos profesionales no matriculados (tentativa)			X
Se fomenta la formación como medio de abrir mentes y facilitar los cambios			X
Es difícil encontrar condiciones de trabajo mejores en otro lugar	x		
La información descendente consiste casi exclusivamente en dar ordenes	x		
Se suele explicar los motivos de las decisiones e instrucciones	x		
Se fomenta que las relaciones entre sucursales sean buenas			X
En general, me siento apoyado por mis jefe	x		
Me siento implicado en el éxito de mi empresa u organización			X
Mi trabajo me permite tomar iniciativas	x		
Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces			X
La información necesaria para el trabajo circula con fluidez	x		
La gente se despreocupa de los resultados generales de la organización	x		
Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación			x

Una vez finalizada las encuestas, se tabulan los cuestionarios para darle un tratamiento cuantitativo a los mismos.

Su utilizará la planilla de Excel para volcar los datos, el diseño y la forma de codificar los datos se ejemplifica a continuación.

Asentar cada cuestionario por fila e indicar con la primera letra la opción elegida por el profesional en ciencias económicas.

(Como se señala en la tabla)

Edad			Genero		Clase social			Visita			Aspectos de valoración						Obra social			Criterios Seleccionados		
Adoles.	Jov	May	Fem	Mas	Alt	Med	Baj	Frec.	Reg	Poco frec	Func	Part	Re present	Conoc Benef	Conoc	Frec	Conoc	Reconoc	Excelente-Muy bueno		Bueno	Regular
A				m		m				p					C					B		ammppom
	j			m		m				p					C	F				B		jmmppom
		M	f				b		R			P						R				mfbrcfp
A			f		a			f			F		R						C			afafmirc
	j				m		m			p				CB	C		F					jmmpp0m
A			f		a			f			F		R					C			R	afafmirc

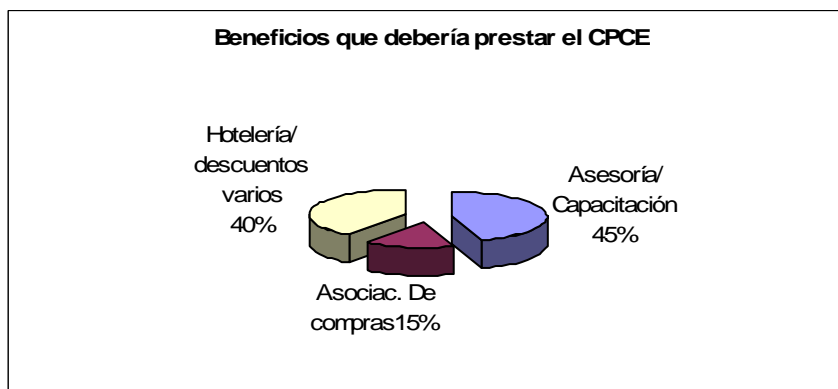
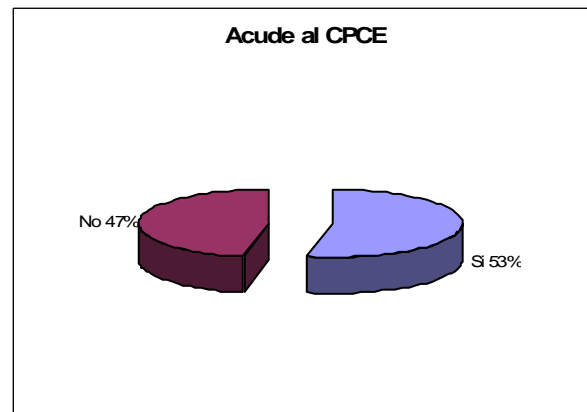
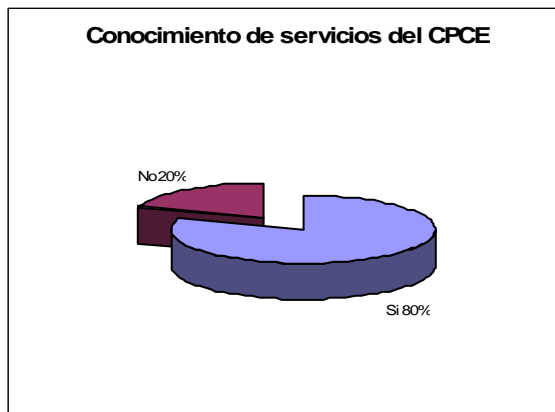
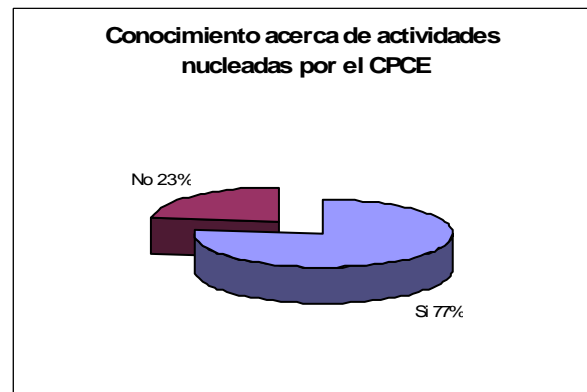
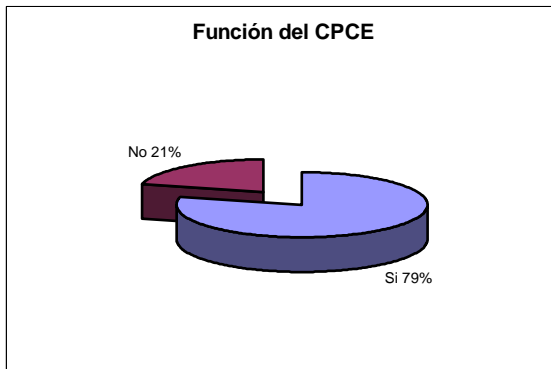
Combinaciones Posibles

- Adolescente masculino , poca frecuencia, valora obra social 1
- Adolescente con frecuencia reconocimiento de lealtad y conocimientos de los beneficios. 2
- Mayor, acude a la organización cuando le surgen inconvenientes y conoce las funciones del CPCE. 1

Ejemplo: 1

ANEXO N°7

Tabulaciones de las encuestas



ANEXO N°8

- Actividades de incentivos y comunicaciones internas.

Se propone que se emprenda lo siguiente:

-Sistema de Buffet tercerizado, el cual consistirá en brindar el desayuno al personal del CPCE. En primer lugar se efectuará una reunión entre el gerente y el personal, explicando el sistema a implementar.

-Pesca & asado, consistirá en una reunión mensual entre todos los empleados que conforman la organización a fin de interrelacionar las diferentes áreas. Se elegirá el primer Viernes de cada mes con el plus de entrar, al día siguiente, media hora más tarde.

Es dable destacar que el personal cuenta con los recursos pesqueros y que el área de administración y finanzas autorizará para cubrir la totalidad de los gastos del asado.

-Partidos de fútbol, los mismos se efectuarán para lograr cohesión, fomentar el trabajo en equipo y la comunicación entre todo el personal que conforma el CPCE. Serán organizados por ellos mismos, de acuerdo a fechas de disponibilidad de la mayoría y comunicado al gerente.

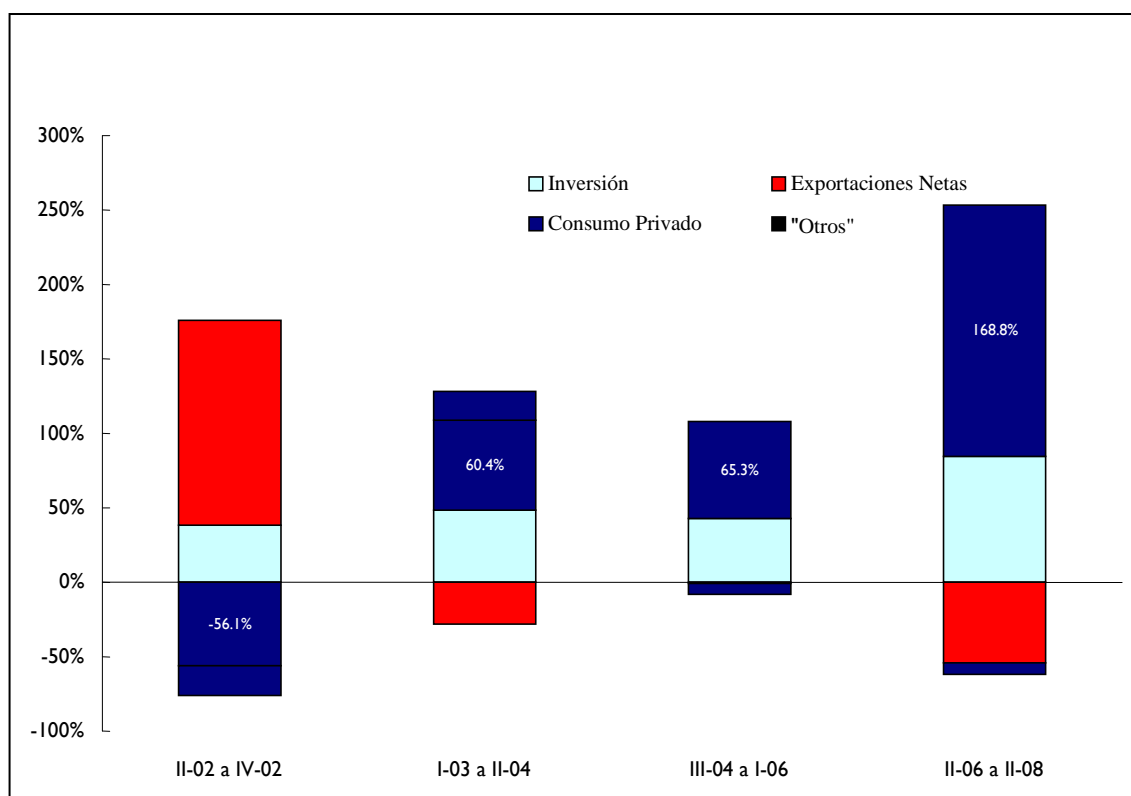
-Sistema de premios/castigos no monetarios, “Feriados trabajados vs feritados no trabajados”. Se propone dividir al personal en dos equipos y turnarlos feritado de por medio. Será objetivo del gerente evaluar la actitud preactiva, esmero y dedicación de cada integrante que trabaja en el CPCE. Una vez evaluados estos atributos, feritado tras feritado, los empleados podrán ganarse un día de descanso.

ANEXO N°9

- Más análisis económico.

Ya se ha comentado sobre la evolución del Producto Interno Bruto en el cuerpo del trabajo. Lo que se expone en el próximo gráfico son los componentes del mismo, en el cual se observa que es el consumo privado el que más incide en la tendencia creciente de los años post crisis, en particular, en el último período considerado.

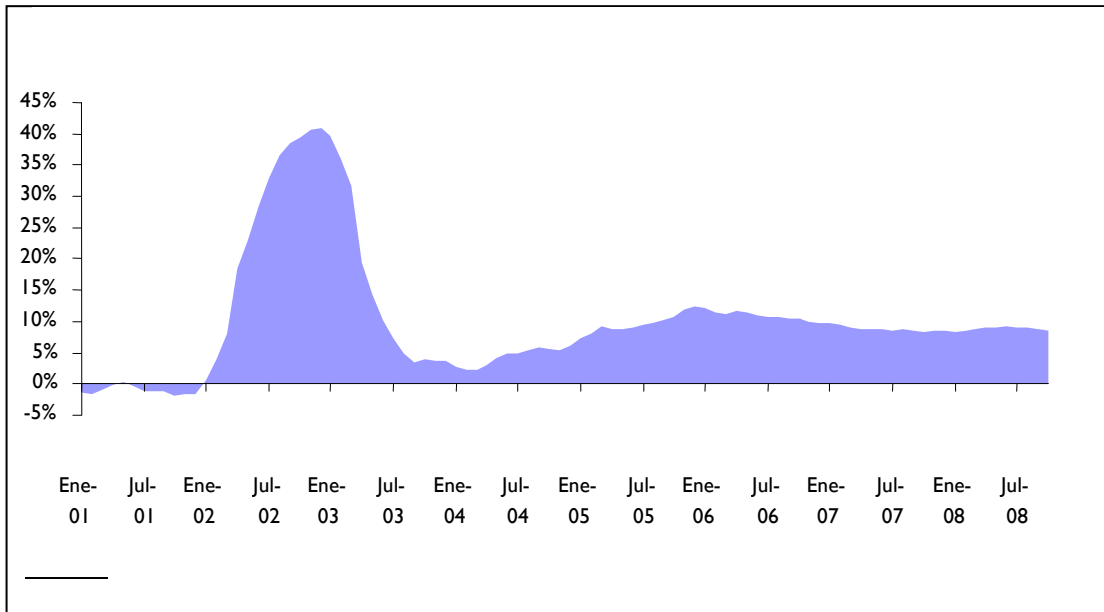
Gráfico N°12: Contribución al crecimiento del PIB por componente de la demanda (a precios de 1993)



Fuente: INDEC

En cuanto al análisis del Índice de Precios al Consumidor, se incorpora el gráfico que muestra las variaciones interanuales en el índice minorista de inflación. Si bien en una primera etapa los precios parecen dispararse, a continuación se evidencia un período de relativa estabilidad de precios en torno al 10% de variación interanual.

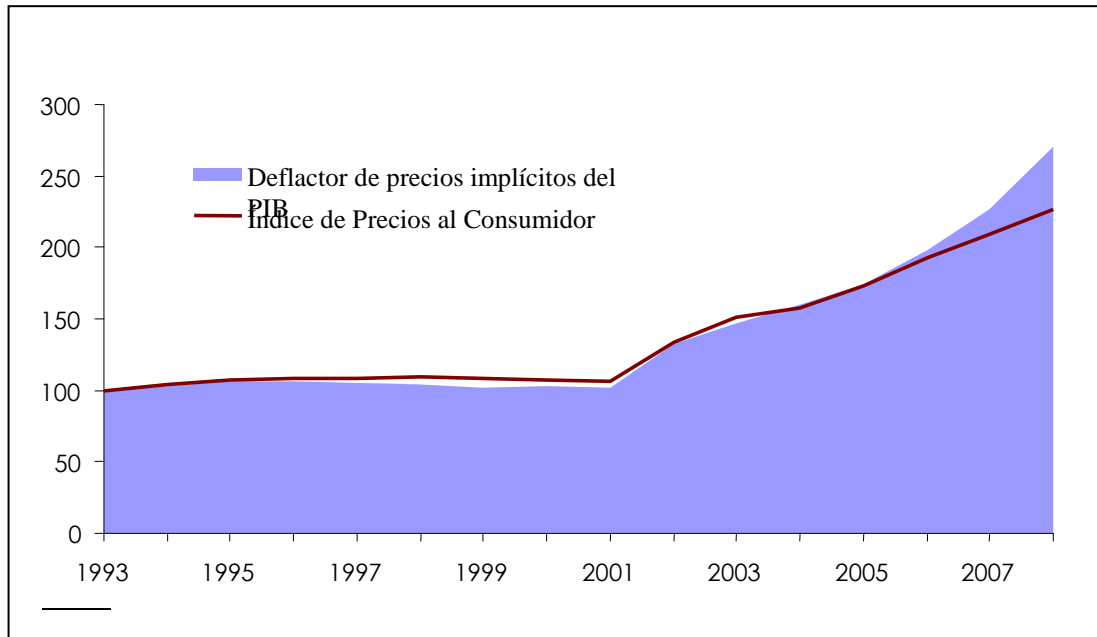
Gráfico N°13: Variaciones Interanuales IPC



Fuente: INDEC

Un aspecto que no debe ser soslayado es la discrepancia que vienen presentando los datos oficiales de inflación con las estimaciones privadas y con la sensación que los consumidores poseen. Para captar este hecho se comparan las cifras del IPC con datos provenientes del deflactor de precios implícitos del producto. Es notable como a partir de 2007 este último se “despega” de manera considerable del IPC INDEC.

Gráfico N°14: Índice de Precios. Base 1993=100



Fuente: INDEC

Otros indicadores:

Expectativas para los próximos meses (primer semestre 2009)

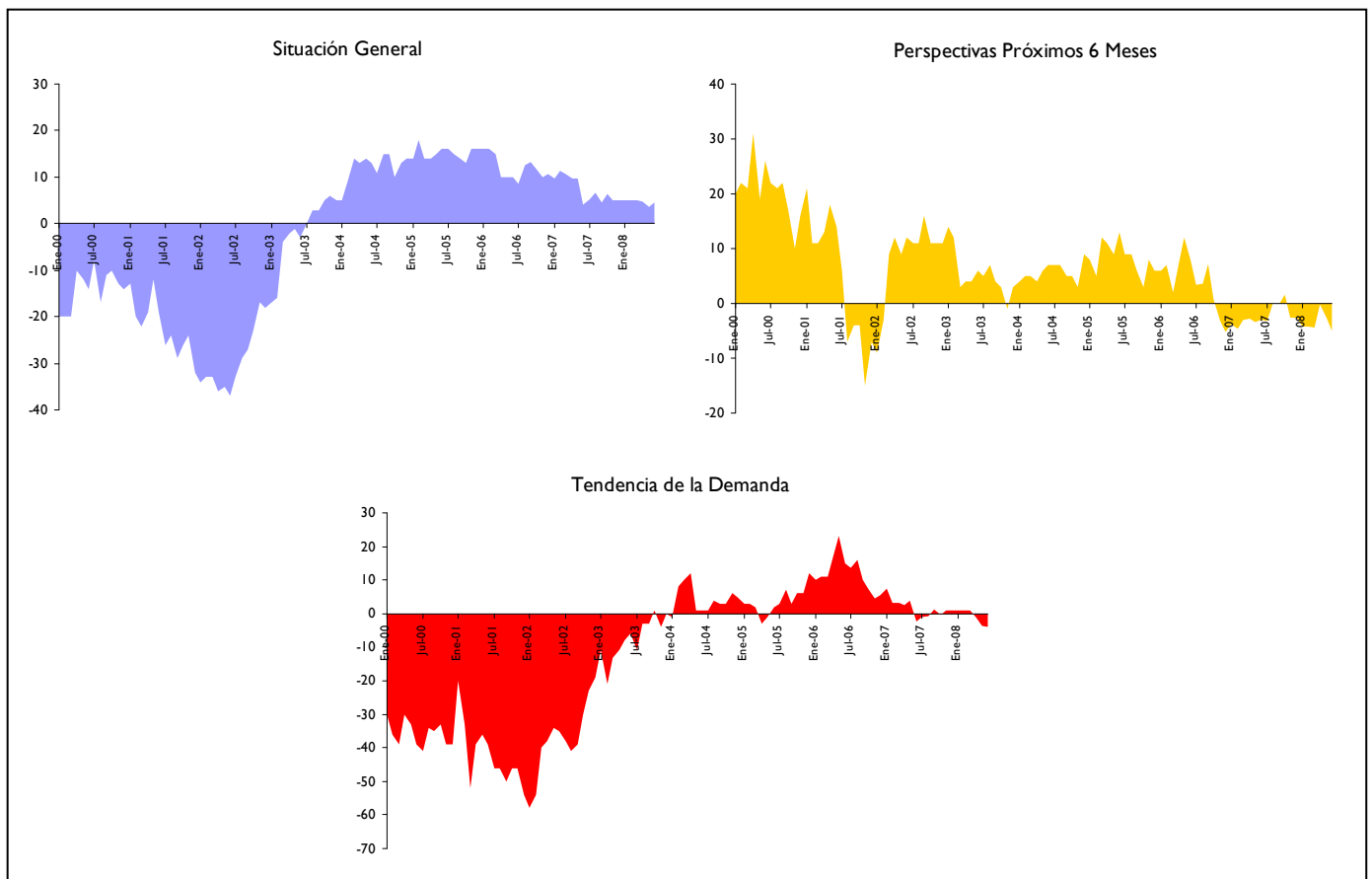
Una variable relevante para avizorar futuros sucesos es medir lo que el mercado espera que ocurra en los próximos meses.

Hay estudios que demuestran que las expectativas de la actividad industrial son un buen *proxy* del desempeño agregado de la economía, por lo cual en este trabajo se hace uso de la encuesta industrial de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL) de modo de capturar este efecto esperado.

Dentro de la mencionada encuesta²⁵ existen tres ítems particulares que ayudan a inferir cual es la “sensación” que posee el mercado sobre el estado actual de la economía: situación general, perspectivas próximos 6 meses y tendencia de la demanda. El gráfico siguiente muestra los resultados para las empresas encuestadas hasta julio de 2009.

²⁵ Para más detalles sobre la metodología visitar <http://www.fiel.org>

Gráfico N° 15: Encuestas a firmas industriales.



Fuente: FIEL

Lo primero que resalta al observar el gráfico es que las empresas industriales perciben que la situación general es buena aunque si se lo compara con consultas previas viene empeorando. Este panorama queda más claro si se observa la tendencia de la demanda y las perspectivas de los próximos meses. Durante el 2008 y lo que va del 2009 se ha evidenciado una incertidumbre respecto del futuro cercano. Hechos que posiblemente han influenciado estos resultados son la elección presidencial, la turbulencia internacional que aparece alrededor de septiembre de 2007 y el conflicto del gobierno con el sector agrario. Todo apunta a que el sector industrial percibe que las condiciones para desarrollar su actividad han empeorado, por lo cual puede anticiparse que una potencial disminución en sus inversiones impactará negativamente en el producto bruto.

Proyecciones Económicas

Las proyecciones económicas realizadas por expertos son de utilidad ya que la gran mayoría de las veces estos pronósticos se concretan. Las siguientes estimaciones provienen de la edición número 490 de la revista Indicadores de Coyuntura de FIEL.

Tabla N°18: Proyecciones económicas por expertos 2009

Variable	Período	FIEL	R.E.M (BCRA)
PBI real	2008, var % anual	6.5	7.4
IBIF real	2008, var % anual	12.1	13.6
Tipo de Cambio (\$/USD)	Dic. 2008	3.11	3.23
IPC	2009 var % diciembre-diciembre	8.8	9.6

Fuente: Indicadores de Coyuntura N°490, Agosto 2009.

Ambos prevén un crecimiento interanual del producto que va en línea con el experimentado en los últimos años, un aumento en la inversión bruta interna y una inflación moderada. No obstante si comparamos estos datos con los que se evidenciaban un año atrás (agosto 2009), puede percibirse cierto “enfriamiento” de la economía.

ANEXO N°10

- Formulario descriptivo del trabajo Final de Graduación



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del alumno

Apellido y nombre del autor: Francés, Fernanda.

E-mail: Ferchu_16ar@hotmail.com

Título de Grado que obtiene: Licenciada en administración de empresas.

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español: Diseño de un plan estratégico para el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba para la incorporación de profesionales no matriculados. CPCE CBA.

Título del TFG en inglés: Design of a plan estrategico for the professional Council of sciences economicas of the province of Córdoba for the incorporacion of professional no enrolled. CPCE CBA.

Integrantes de la CAE evaluadora: Martínez Anahí y Varas Andrea.

Fecha de último coloquio: 21/12/2009.

Contenido del cd-rom y requerimientos:
TFG-Plan estratégico para el CPCE CBA-(PDF)



Autorización de publicación en formato electrónico:

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica: Inmediata

Después de..... mes(es)

Firma del alumno

Resumen del TFG en español:

La temática elegida es de interés personal, respecto a porqué una Institución como lo es el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, necesita de la planificación estratégica para sobrevivir en el tiempo.

La estructura comienza con una descripción de las características de la Institución donde se remarcan los ítems más importantes, para comprender así el funcionamiento de la organización.

Luego se analizan los entornos internos y externos, para determinar las fuerzas macro y micro ambientales que la atraviesan.

Por último, se presenta la propuesta de aplicación del plan estratégico para el CPCE CBA, donde se sugieren programas de acción que apoyen la visión de la Institución.

A modo de cierre, el proyecto presenta un camino de acción ordenado en el tiempo, con objetivos compartidos por los miembros de la organización, los cuales se ajustan a la realidad que vive el CPCE y sus integrantes.

Abstract del TFG en inglés:

The chosen subject matter is of personal interest, about why an institution has it is it the Professional Council of sciences economicas of Córdoba (CPCE CBA), needs from strategic planning to survive in the future.

The structure begins with a description of the most important characteristics of the institution, to include this way the functioning of the organization. Then, there are analyzed the external and internal environments, to determine the impact macro and micro environmental forces.

Finally it develop the strategic plan for CPCE CBA, where programs of action are suggest to support the institution vision.

To conclude, the project presents a way of future action in the time with objetives shared by the members of the organization. Which adjust to the reality that lives through the sector, the organization and his members.