



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012 - 2016

- EL CCPJ FUE EL PRIMER COLEGIO EN FORMULAR
ESTE INSTRUMENTO DE GESTIÓN A NIVEL NACIONAL -

CONTENIDO		
RESUMEN EJECUTIVO		5
PRESENTACION		8
1. REVISION DE FUNDAMENTOS ESTRATEGICOS		
1.1. Formulación del Plan Estratégico		9
1.2. Ejecución de la Estrategia		10
1.3. Control de la Estrategia		10
2. CONTEXTO DE ORGANIZACIONES GREMIALES Y EMPRESARIALES		
2.1. Razón de Ser de las Organizaciones Gremiales y Empresariales		11
3. ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO		
3.1. Revisión de Propuestas del Plan Estratégico Institucional hasta el 2011		11
3.2. Análisis y Diagnóstico Interno y Externo		14
3.3. Matriz FODA		20
3.4. Mapeo de Objetivos y Estrategias		21
4. PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2012-2016		
4.1. Orientación Estratégica		22
4.2. Mapa Estratégico		23
4.3. Matriz Estratégica		24
5. ANEXOS		
5.1. Anexo 1: Glosario de Términos		27
5.2. Anexo 2: Análisis FD-OA		29
5.3. Anexo 7: Mapa Estratégico		30
5.4. Anexo 8: Tablero de Control Estratégico		31
5.5. Anexo 9: Iniciativa Estratégica: Programa de Fidelización del colegiado		32
5.6. Anexo 10: Iniciativa Estratégica: Programa de participación y pronunciamiento institucional		33
5.7. Anexo 11: Iniciativa Estratégica: Programa de capacitación y vinculación de alto nivel		34
5.8. Anexo 12: Iniciativa Estratégica: Programa de Gobierno Corporativo y práctica de la Ética		35
5.9. Anexo 13: Iniciativa Estratégica: Programa de participación activa en la gestión del desarrollo económico y social		36
5.10. Anexo 14: Iniciativa Estratégica: Programa de formulación de proyectos para el fortalecimiento institucional y competitividad del contador público		37
5.11. Anexo 15: Iniciativa Estratégica: Programa de eficiencia en el uso de recursos institucionales		38
5.12. Anexo 16: Iniciativa Estratégica: Programa de escucha del colegiado		39
5.13. Anexo 17: Iniciativa Estratégica: Programa de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para brindar servicios contables y sociales		40
5.14. Anexo 18: Iniciativa Estratégica: Implementar modelo de gestión basado en resultados en el CCPJ		41
5.15. Anexo 19: Iniciativa Estratégica: Programa de debates por especialidad y eventos con un rol activo los comités del CCPJ		42
5.16. Anexo 20: Iniciativa Estratégica: Programa Innovando y transformando al CCPJ		43
5.17. Anexo 21: Iniciativa Estratégica: Programa de Excelencia en la Atención		44
5.18. Anexo 22: Iniciativa Estratégica: Plan de Capacitación continua del personal		45
5.19. Anexo 23: Iniciativa Estratégica: Programa de cursos específicos y servicios on line a la medida del colegiado		46

RESUMEN EJECUTIVO

El Colegio de Contadores Públicos de Junín en cumplimiento del encargo efectuado por la Asamblea General de Miembros de la Orden, ha desarrollado su proceso de formulación del Plan Estratégico (2012-2016) con el desarrollo de 08 talleres y la participación del Consejo Directivo, Gerencia General, Comités funcionales y de Ética Profesional, así como con colegas miembros de nuestro Colegio, considerando esto fundamental en el éxito del Programa; para lo cual se contó con la Facilitación del Equipo de Consultores expertos en planeamiento y conocedores de los desafíos del Contador Público por su condición profesional: Mg. CPC Edgar Hinojosa Quispe y Mg. CPCC Salutar Mari Loardo.

De acuerdo a la metodología empleada, las premisas y los resultados del programa estratégico son de exclusiva responsabilidad de la Institución, de tal forma que reflejan estrictamente lo que nuestro Colegio espera alcanzar al final del período y para lo cual ha trazado una estrategia coherente y factible de lograr luego de atender la secuencia de emprendimientos necesarios.

La formulación del Plan Estratégico ha sido desarrollada teniendo en cuenta las siguientes etapas básicas:



A partir de estos elementos, los mismos que representan un macro diagnóstico de la situación actual del Colegio y la visión de sus Stakeholders, se redefinieron las características del Posicionamiento Competitivo esperado en función de la Visión, Misión y Valores de la organización definidos para el periodo 2012 - 2016. Asimismo, se definieron los Temas Estratégicos requeridos para brindar a los colegiados nuestro **enfoque de valor en su atención**, reflejando de manera más clara los servicios que se entregarán a los miembros de nuestro colegio, los cuales para el Modelo Balanced Scorecard son definidos como Temas Estratégicos.

Tanto la propuesta de valor como los Temas Estratégicos de forma integrada, son presentados en un mapa estratégico y en un tablero de control basados en el Modelo Balanced Scorecard a nivel corporativo. Cabe señalar que, los Temas Estratégicos orientan la agrupación de objetivos, conteniendo a su vez las iniciativas que nos permitirán establecer etapas secuenciadas de proyectos a ejecutar dentro del plan.

Se sabe que los desafíos de las Organizaciones Profesionales y Empresariales requieren nuevos roles y funciones clave de éstos, más aún cuando se presentan en la actualidad cierta incertidumbre debido a un probable rebrote de la crisis Financiera Global y su impacto en las economías desarrolladas y en vías de desarrollo, afectando a los agentes económicos formales (que representan los mercados objetivos de los miembros del Colegio), generando amenazas por el probable deterioro de las economías de los clientes. A pesar de las medidas específicas y globales que está adoptando el Gobierno para enfrentar la problemática, la situación e impacto correspondiente podría verse diferenciada por sectores geográficos y socioeconómicos, lo cual constituye un factor importante a tomar en cuenta en las acciones tácticas de atención y acompañamiento de los colegiados.

Frente a este panorama, el Colegio de Contadores Públicos de Junín ha decidido definir su nueva Visión como:

VISIÓN

“Ser la institución profesional líder en el mejoramiento de la competitividad del Contador Público, reconocidos por la integridad de sus agremiados y servicio a la sociedad”.

Así mismo plantea para el periodo, lograr la Visión a través de la Misión:

MISIÓN

“Agrupar y representar a los Contadores Públicos ante la sociedad y autoridades, generando servicios de valor y calidad. Velar y promover la competencia profesional, conducta ética y acceso al conocimiento acorde con los adelantos científicos, tecnológicos y la dinámica global. Orienta a la sociedad y contribuye al desarrollo regional y del país en temas que le competen, y basa su crecimiento institucional en la activa participación de sus miembros, la investigación científica, una gestión de calidad y el uso transparente y eficiente de los recursos”

Con estas definiciones de principio, se estructuraron los siguientes Temas Estratégicos, que representan el mecanismo para lograr la consecución de la propuesta de valor al colegiado:

PROPUESTA DE VALOR	
ELEMENTOS CLAVE	DIFERENCIADORES
<ul style="list-style-type: none"> - Vocería y representación - Proveer a los colegiados información necesaria y valiosa. - Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor innovación - Mejores procesos - Mejor tecnología - Mayor Sinergia

El esfuerzo de planeamiento culmina con la confección de un mapa estratégico, el tablero de control y las matrices de las iniciativas estratégicas institucional, basada en el Modelo Balanced Scorecard, el mismo que permitirá fundamentalmente:

- ✓ El establecimiento del sistema de medición de los objetivos estratégicos a través de indicadores e iniciativas estratégicas, con la construcción de las correspondientes metas.
- ✓ La difusión de los Objetivos Estratégicos, focalizado en cada Tema Estratégico y a su vez definidos en las perspectivas: Personal, Interna, Resultados y Clientes (colegiados).
- ✓ La transformación del mapa estratégico, confeccionado de manera estrictamente técnica, en una figura de comunicación más adecuada a la lectura fluida y motivadora que se espera del documento, es decir, una traducción de los propósitos técnicos en propósitos motivadores y de comunicación eficaz.

PRESENTACIÓN

Las definiciones estratégicas de una organización constituyen la actividad de mayor relevancia para poder definir su comportamiento Institucional en el horizonte de Planeamiento.

En este sentido el Plan Estratégico Institucional del Colegio de Contadores correspondiente al periodo 2012-2016, es un instrumento de gestión para el mediano plazo, que permitirá al Consejo Directivo, colegiados y colaboradores, cumplir un rol importante y protagónico en el cumplimiento de la Misión y Visión que se tiene y pretende alcanzar como la institución profesional líder en el mejoramiento de la competitividad del Contador Público; así mismo el Plan es el documento orientador para la formulación de los Planes Operativos y los Presupuestos anuales que conllevaran al logro de los Objetivos Estratégicos.

Este documento ha sido elaborado en el marco del proceso de planeamiento emprendido por el Consejo Directivo en cumplimiento al encargo conferido por la Asamblea. La información contenida en el Plan Estratégico Institucional fue desarrollada a través de 08 talleres con la participación activa de los miembros del Consejo Directivo, consultores, colaboradores, así como con la participación trascendental de los miembros del colegio asistentes a los talleres iniciándose desde la identificación de la prospección del rol de contador públicos y de los gremios profesionales, la problemática y determinación de los Temas Estratégicos hasta el detalle de los objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores, así como las iniciativas estratégicas, manteniendo la coherencia en el análisis y propuestas, de tal manera que los resultados del monitoreo pueden ser reevaluados y redefinidos cada vez que se realice la revisión del Plan.

El documento del Plan consta de (05) capítulos, los cuales describen el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional 2012-2016, los Temas Estratégicos, Visión, Misión, Matriz FODA, Objetivos Estratégicos, Iniciativas Estratégicas y sus correspondientes Indicadores.

1. REVISIÓN DE FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

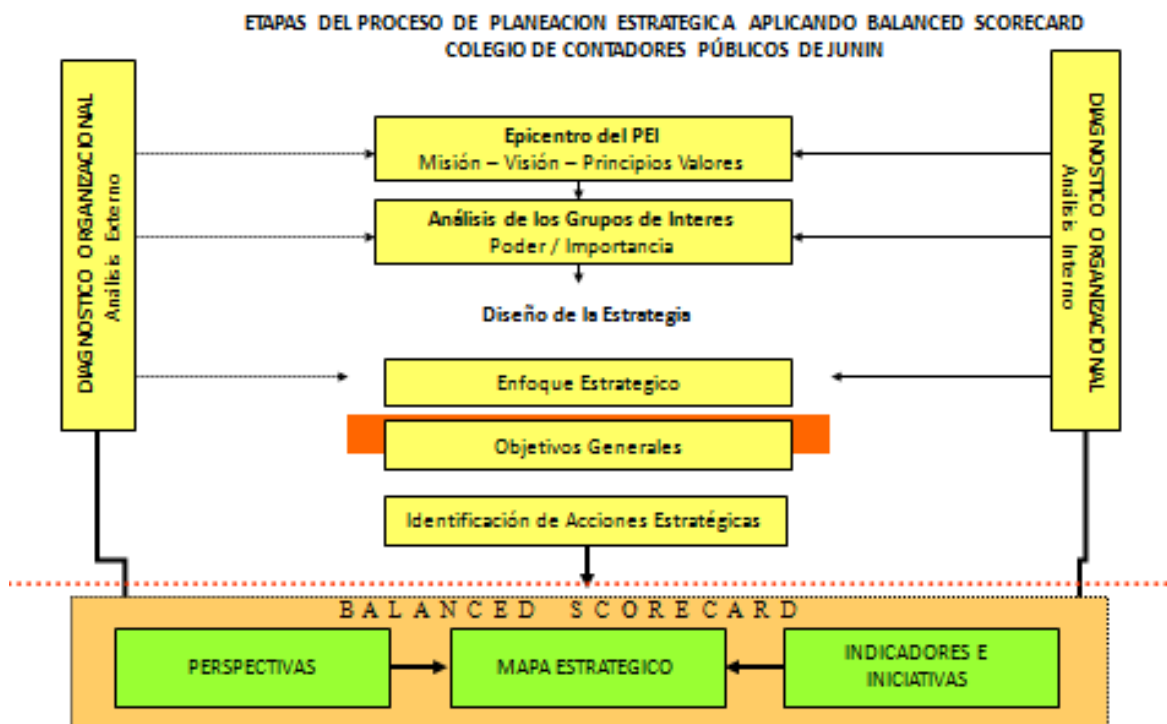
1.1. Formulación del Plan Estratégico

La formulación del Plan Estratégico está constituida por un conjunto de definiciones y acciones que permiten al Colegio enfocarse en el logro de sus objetivos de corto mediano y largo plazo.

Plan Estratégico Institucional

- ✓ Visión
- ✓ Misión
- ✓ Valores
- ✓ Propuesta de Valor
- ✓ Objetivos Estratégicos
- ✓ Indicadores
- ✓ Iniciativas Estratégicas

Metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional



Gracias al aporte metodológico, se han aplicado los siguientes Componentes Metodológicos:

- AES - Análisis Estratégico.
- BSC - Balanced Scorecard.

1.2. Ejecución de la Estrategia

La Ejecución del Plan Estratégico consiste en lograr que la organización actúe alineadamente de acuerdo a lo definido en el Plan, asignando para ello los recursos que se hayan estimado y aprobado. Por lo tanto, esta incluye alineamiento de planes de acción a los objetivos institucionales y fundamentos estratégicos, así como la

comunicación de la estrategia a todo nivel. Para ello se adjunta al presente informe las iniciativas estratégicas al nivel de acciones estratégicas y acción/entregable.

1.3. Control de la Estrategia

La Gestión de la Estrategia, concluye con revisar y controlar el nivel de avance del Plan, con la finalidad de conocer si los objetivos que se definieron se vienen cumpliendo, para tomar las medidas preventivas o correctivas que aseguren la correcta ejecución de la estrategia (Control del Plan). Del mismo modo para verificar la validez de lo planeado a la luz de la maduración de ideas y de cambios internos y/o externos (Control del Contenido).

El desempeño de la estrategia está dado por:

- Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar las brechas entre el resultado de los indicadores y sus metas asignadas en el tiempo.
- Evaluar el nivel de avance de las iniciativas estratégicas respecto a lo planificado.

CONTEXTO DE ORGANIZACIONES GREMIALES Y EMPRESARIALES

Razón de ser de las Organizaciones Gremiales y Empresariales. Las funciones clave de la OOGG y EE son:

Vocería y representación (cabildo)

- Proveer a los socios de información necesaria y valiosa
- Asesoría en temas relevantes y de interés
- Capacitación

Al desarrollar los talleres y análisis del contexto se analizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos ve la sociedad?
- ¿Cumplimos con nuestros agremiados?
- ¿Generamos valor a su membresía?
- ¿Tenemos una estrategia en lo que hacemos?
- ¿Tenemos recursos suficientes?

2. ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO

Considerando el horizonte temporal del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016 y frente al entorno y contexto en que se encuentra el Colegio de Contadores, se identificaron los fundamentos estratégicos de la organización, así como su performance de los últimos años.

2.1. Revisión de Borradores del Plan Estratégico Institucional – Ejercicio 2011

La revisión de los fundamentos estratégicos, expresa la evaluación de los actuales lineamientos de visión, misión, valores que el Colegio de Contadores expresada en dos documentos alcanzados a los consultores: Plan Estratégico año 2009 y Plan Estratégico Institucional (PEI 2009-2018), que sirvió como punto de partida para el presente Plan Estratégico Institucional 2012-2016.

Revisión de la Visión:

La declaración de visión expresaba: “Institución profesional líder en la región y el país, prestigiada por la excelencia de sus servicios, su contribución al quehacer nacional, así como por la calidad profesional y conducta ética de sus agremiados”

Para su evaluación se utilizó la matriz de caracterización de la visión:

DEBE SER	PESO	FORT.	DEB.	CLASIF	POND
Descriptiva del futuro de la organización		1.Debilidad			
Comunicada	Asignar un peso a cada característica	2.Debilidad			
Memorable		3.Fortaleza			
Inspirable		4.Fortaleza			
Retadora					
Atractiva Para involucrados					
TOTAL		1.00			

Al someter a los cuatro equipos la asignación de pesos y clasificación, resultó una ponderación de **2.20** sobre el ideal de 4.00; lo que motivó una propuesta de redacción de la visión tomándose también en cuenta el contexto de las OOGGEE. Las propuestas por equipos fueron:

Equipo 01:

“Organización de profesionales competitivos orientados al bienestar de sus agremiados y la sociedad”

Equipo 02:

“Organización de profesionales competitivos orientados al bienestar de sus agremiados y la sociedad”

Equipo 03:

“Ser un colegio profesional líder a nivel nacional, reconocido por la integridad de sus agremiados y al servicio de la sociedad”

Equipo 04:

“Institución de liderazgo profesional, al servicio del país; para el posicionamiento de las organizaciones, agremiados y de la sociedad”

Luego de una plenaria ampliada, la redacción de la nueva visión es:

“Ser la institución profesional líder en el mejoramiento de la competitividad del Contador Público, reconocidos por la integridad de sus agremiados y servicio a la sociedad “

Revisión de la Misión

La declaración de misión expresaba “Velar y promover la competencia profesional, conducta ética, acceso al conocimiento y desarrollo integral de sus miembros, acorde con los adelantos científicos, tecnológicos y la dinámica global. Sustenta la defensa y respecto del ejercicio de la profesión, orienta a la sociedad y contribuye al desarrollo regional y del país en temas que le competen, y basa su crecimiento institucional en la activa participación de sus miembros, la investigación científica, una gestión de calidad y el uso transparente y eficiente de los recursos”.

Para su evaluación se utilizó la matriz de caracterización de la misión:

DEBE SER	PESO	FORT.	DEB.	CLASIF	POND
Concisa	Asignar un peso a cada característica	1. Debilidad			
Simple, clara y directa		2. Debilidad			
Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos		3. Fortaleza			
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos		4. Fortaleza			
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo					
TOTAL	1.00				

Al someter a los cuatro equipos la asignación de pesos y clasificación, resultó una ponderación de **2.70** sobre el ideal de 4.00; motivándose una propuesta de redacción de la misión y tomando también en cuenta el contexto de las OOGGEE, las propuestas por equipos fueron:

Equipo 01:

“Promover la capacitación continua de sus comités en investigación, innovación y axiología de sus agremiados; para contribuir en la gestión estratégica, armónica del país”

Equipo 02:

“Contadores gestionando el cambio para brindar servicios de calidad”

Equipo 03:

“Servir al agremiado brindándole bienestar y capacitación permanente, para un mejor servicio a la sociedad basados en principios éticos”

Equipo 04:

“Promover una cultura de capacitación permanente de acuerdo a las velocidades de los agremiados, basados en principios y valores sólidos, con alcance de estándares internacionales”

Luego de una plenaria ampliada, la redacción de la nueva misión es:

“Agrupar y representar a los Contadores Públicos ante la sociedad y autoridades, generando servicios de valor y calidad. Velar y promover la competencia profesional, conducta ética y acceso al conocimiento acorde con los adelantos científicos, tecnológicos y la dinámica global. Orienta a la sociedad y contribuye al desarrollo regional y del país en temas que le competen, y basa su crecimiento institucional en la activa participación de sus miembros, la investigación científica, una gestión de calidad y el uso transparente y eficiente de los recursos”.

2.2. Análisis y Diagnóstico Interno y Externo

El análisis FODA se elaboró en base al aplicativo PCI – POAM, el mismo que permite evaluar internamente a la organización, así como a su entorno, ello a través de las Matrices de Análisis y Diagnóstico Interno y Externo.

3.2.1. PCI: Perfil Competitivo Interno

Se determinaron cinco (05) Capacidades Clave para el análisis interno:

- 1) Capacidad Directiva- liderazgo con 9 rasgos
- 2) Capacidad Gestión relacional con los colegiados con 08 rasgos
- 3) Capacidad Financiera con 06 rasgos
- 4) Capacidad Tecnológica con 04 rasgos res
- 5) Capacidad Gestión del Talento Humano con 06 rasgos

PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE JUNIN

I. CAPACIDAD DIRECTIVA- LIDERAZGO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Representatividad en el medio y responsabilidad social			
2. Uso de planes estratégicos y operativos			
3. Sistema Comunicacional interno y externo			
4. Habilidad para atraer y retener gente creativa			
5. Habilidad para formular y desplegar estrategias			
6. Sistemas de control y alertas de la gestión			
8. Despliegue de la filosofía del CCPJ (visión, misión y valores)			
9. Se vincula con los grupos de interés constantemente			
10. Otros			

0%

0%

0%

PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)

Impacto: Es el grado de impacto que tiene la fortaleza o debilidad en el CCPJ

II. CAPACIDAD GESTIÓN RELACIONAL CON LOS COLEGIADOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Los servicios ofrecidos son diferenciados y de valor agregado			
2. Satisfacción del colegiado respecto a los servicios			
3. Inversión en innovación para desarrollo de nuevos servicios			
4. Recibe el colegiado información necesaria y valiosa			
5. Ofrece el colegio capacitación relevante y de interés			

6. Existen actividades que permiten conocer las necesidades de los colegiados			
7. Valoran los colegiados la membresía y pertenencia al CCPJ			
8. Acceso a redes contables o instituciones internacionales			

III. CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Nivel de recaudación de aportes de colegiados			
2. Liquidez, disponibilidad de fondos internos			
3. Acceso a financiamiento cuando lo requiere			
4. Grado de cumplimiento de obligaciones			
5. Los servicios de capacitación ofrecidos generan excedentes esperados			
6. La información económica financiera son oportunos y consistentes			

IV. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Capacidad de manejo de la Tecnología de la Información			
2. Aplicación de tecnología de computadoras			
3. Flexibilidad de diseño de servicios y capacitación on line			
4. Cuenta con base de datos actualizada			

V. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Nivel académico del talento humano			
2. Índices de desempeño en base a competencias			
3. Rotación			
4. Motivación y pertenencia			
5. Nivel de remuneración			
6. Fomenta un ambiente propicio para la mejora del desempeño			

Según el procesamiento y tabulación de la evaluación en los talleres se lista las 10 fortalezas y 10 debilidades priorizadas:

FORTALEZAS	
F1	Valoran los colegiados la membresía y pertenencia al CCPJ
F2	Los servicios de capacitación ofrecidos generan excedentes esperados
F3	Ofrece el colegio capacitación relevante y de interés
F4	Representatividad en el medio y responsabilidad social
F5	Nivel de recaudación de aportes de colegiados
F6	Índices de desempeño en base a competencias
F7	Nivel académico del talento humano
F8	Capacidad de manejo de la Tecnología de la Información
F9	Satisfacción del colegiado respecto a los servicios
F10	Los servicios ofrecidos son diferenciados y de valor agregado

DEBILIDADES	
D1	Habilidad para formular y desplegar estrategias
D2	Acceso a redes contables o instituciones internacionales
D3	Flexibilidad de diseño de servicios y capacitación on line
D4	Existen actividades que permiten conocer las necesidades de los colegiados
D5	Cuenta con base de datos actualizada
D6	Uso de planes estratégicos y operativos
D7	Sistemas de control y alertas de la gestión
D8	Acceso a financiamiento cuando lo requiere
D9	Inversión en innovación para desarrollo de nuevos servicios
D10	Recibe el colegiado información necesaria y valiosa

3.3. POAM: Perfil de oportunidades y amenazas del medio

Se determinaron cinco (05) Factores Clave para el análisis externo:

- 1) Factor Económico con 07 rasgos
- 2) Factor Político con 06 rasgos
- 3) Factor Social con 07 rasgos
- 4) Factor Tecnológica con 08 rasgos
- 5) Factor Geográfico con 06 rasgos

POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE JUNÍN

I. FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Competencia global asimétrica			
2. Recesión económica mundial			
3. Acuerdos de libre comercio			
4. Política económica, sus efectos redistributivos			
5. Política y gestión fiscal			
6. Política tributaria			
7. Política laboral			
8. Otros			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	0%	0%	0%

Impacto: Es el grado de impacto que tiene la oportunidad o amenaza en el CCPJ.

II. FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Política económica y social del país			
2. Desempeño de la clase política en el país			
3. Participación de la sociedad civil en la vida política y social del país			
4. Inclusión social			
5. Institucionalidad			
6. Promoción a la micro y pequeña empresa			

III. FACTORES SOCIALES

	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Ética y responsabilidad social			
2. Educación superior: Universidad, sociedad, institucionalidad			
3. Calidad y alcance de la educación			
4. Violencia interna y seguridad ciudadana			
5. Presencia del narco terrorismo			
6. Migración de la periferia al centro			
7. Sub empleo y desempleo			

IV. FACTORES TECNOLÓGICOS

	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Telecomunicaciones y nuevos paradigmas			
2. Internet, intranet, redes sociales			
3. Comercio electrónico (e Business)			
4. Facilidad de acceso a la tecnología			
5. Globalización de la información			
6. Investigación en la era cibernética y del conocimiento			
7. Desarrollo tecnológico, nuevos paradigmas y resistencia al cambio			
8. Creciente acceso y disponibilidad del conocimiento			
9. Otros: Datamining. DWH			

V. FACTORES GEOGRÁFICOS

	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Escasez de vías de comunicación			
2. Calidad de las vías de comunicación existentes			
3. Biodiversidad y microclimas			
4. Contaminación del medio ambiente			
5. Recalentamiento de la tierra, sus efectos en la vigencia de la vida en el planeta			
6. Otros Escasez del agua			

Según el procesamiento y tabulación de la evaluación en los talleres se lista las 10 oportunidades y 10 amenazas priorizadas:

OPORTUNIDADES	
O1	Inclusión social
O2	Promoción a la micro y pequeña empresa
O3	Internet, intranet, redes sociales
O4	Facilidad de acceso a la tecnología
O5	Telecomunicaciones y nuevos paradigmas
O6	Biodiversidad y microclimas
O7	Acuerdos de libre comercio
O8	Participación de la sociedad civil en la vida política y social del país
O9	Ética y responsabilidad social
O10	Comercio electrónico (eBusiness)

AMENAZAS	
A1	Contaminación del medio ambiente
A2	Presencia del narco terrorismo
A3	Escases de vías de comunicación
A4	Recalentamiento de la tierra, sus efectos en la vigencia de la vida en el planeta
A5	Violencia interna y seguridad ciudadana
A6	Sub empleo y desempleo
A7	Competencia global asimétrica
A8	Calidad de las vías de comunicación existentes
A9	Recesión económica mundial
A10	Desempeño de la clase política en el país

3.4. Matriz FODA.

Con los resultados obtenidos luego de la combinación de factores internos y externos, el Colegio de Contadores debe concentrarse en desarrollar ESTRATEGIAS DE GESTIÓN RELACIONAL con el colegiado, expresadas en los siguientes objetivos y estrategias, identificados en le cuadrantes: FO, FA, DO y DA.

ESTRATEGIAS F-O		ESTRATEGIAS D-O	
e	Plan de Promoción e Información de oportunidades de desarrollo y ejercicio profesional	o	Generar alianzas estratégicas con Colegios e instituciones contables nacionales e internacionales
e	Implementar un programa de debates por especialidad con un rol activo los comités funcionales	o	Fortalecer los comités funcionales mediante la secretaría técnica de apoyo a CF.
e	Generar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para brindar servicios contables	e	Implementar un modelo de gestión de excelencia en la calidad en el CCPJ
e	Programa de cursos específicos en line a la medida del agremiado	e	Implementar un sistema de información que genere valor al agremiado
o	Mejorar la calidad de los programas de capacitación a los agremiados al CCPJ	e	Plan de convenios y alianzas estratégicas para fomentar la investigación e innovación
o	Ser vocero y representante de los CPC´s	e	Programa de servicio social que generen valor empresarial entre agremiados, colegio y universidad
o	Brindar información a los agremiados que genere valor actualizada, oportuna y por especializaciones	e	Implementar un área de formulación de proyectos para el fortalecimiento institucional y competitividad del contador público.
e	Programa de escucha (identificación de necesidades y expectativas) del colegiado		
ESTRATEGIAS F-A		ESTRATEGIAS D-A	
O	Lograr la integración de los Colegios de Contadores de la macro región central (Cerro de Pasco, Huánuco, Junín, Huancavelica y Ayacucho Centro).	e	Plan de fidelización y retención de los agremiados
E		e	Plan de capacitación del personal
E	Difundir las buenas prácticas de responsabilidad social entre las empresas.		
		e	Programa de incentivos, reconocimiento
		e	Programa de Gobierno Corporativo
		o	Mejorar el fortalecimiento institucional

O= Objetivo

E= estrategia

3.5. Mapeo de Objetivos y Estrategias.

Con los objetivos y estrategias identificados y formulados de desarrollo un mapeo de relación e impacto:

Mapeo de Objetivos e Iniciativas Estratégicas

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas																			
		1.-	2.-	3.-	4.-	5.-	6.-	7.-	8.-	9.-	10.-	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Colegiados	Incrementar satisfacción de Colegiados			X	X	X				X	X		X					X			
	Ser vocero y representante			X											X					X	
	Brindar información que genere valor				X	X															
	Mejorar el fortalecimiento institucional						X		X						X						
	Lograr la consolidación Junta Decanos Centro		X											X	X					X	
Financiero	Incrementar ingresos En forma sostenida									X											x
	Optimizar el uso De los recursos									X	X					X					
		Plan de Promoción e Información de oportunidades de desarrollo y ejercicio profesional	Programa de debates por especialidad con un rol activo los comités funcionales	Generar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para brindar servicios contables	Programa de escucha del colegiado	Programa de cursos específicos y servicios on line a la medida del colegiado	Implementar un modelo de gestión de excelencia en la calidad en el CCPJ	Plan de convenios y alianzas estratégicas para fomentar la investigación e innovación	Programa de servicio social que generen valor empresarial entre colegiados, colegio y universidad	Programa de formulación de proyectos para el fortalecimiento institucional y competitividad	Plan de fidelización y retención de los colegiados	Plan de Capacitación continua del personal	Programa de incentivos y reconocimiento al colegiado	Programa de Gobierno Corporativo	Plan de participación activa en la gestión del desarrollo económico y social	Programa de eficiencia en el uso de recursos	Programa Innovaré Mi Colegio	Programa de Excelencia en la Atención del Colegiado	Programa de práctica de la ética, la responsabilidad social y responsabilidad empresarial	Programa de Acompañamiento a los Comités (Secretaría Técnico)	Centro de Asesoría y Consultoría Financiera

Procesos Internos	Mejorar la calidad de los programas de capacitación	8.-				X	X										X	X			
	Generar alianzas Estratégicas con valor agregado	9.-			X				X	X	X										
	Lograr una gestión Basada en resultados	10.-						X													
	Fortalecer los Comités funcionales y Comité de Ética	11.-		X					X	X							X			X	x
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar una cultura orientada a la innovación y la ética profesional	12.-															X			X	
	Mejorar el clima organizacional y Motivación del personal	13.-																	X		
	Fortalecer las competencias del talento clave	14.-															X				
	Alinear al personal con la mejora de la infraestructura tecnológica y física	15.-															X				

3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – 2012-2016

Consolidando y validando lo trabajado durante los talleres y metodología de los facilitadores asistidos por el Balanced Scorecard, se presenta el Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016.

3.1. Orientación Estratégica

Visión Institucional:

El Colegio de Contadores define su visión como:

VISIÓN
 “Ser la institución profesional líder en el mejoramiento de la competitividad del Contador Público, reconocidos por la integridad de sus agremiados y servicio a la sociedad”.

Donde, define el término de Institución líder a nivel nacional:

Caracterizada por contar con una sólida organización, con agremiados que practican valores y demuestran integridad personal, en el ámbito profesional buscan ser competitivos y procurar el bienestar de los miembros de la institución y servir a la sociedad.

Misión Institucional:

El Colegio de Contadores define su misión como:

MISIÓN
 “Agrupar y representar a los Contadores Públicos ante la sociedad y autoridades, generando servicios de valor y calidad. Velar y promover la competencia profesional, conducta ética y acceso al conocimiento acorde con los adelantos científicos, tecnológicos y la dinámica global. Orienta a la sociedad y contribuye al desarrollo regional y del país en temas que le competen, y basa su crecimiento institucional en la activa participación de sus miembros, la investigación científica, una gestión de calidad y el uso transparente y eficiente de los recursos”.

Donde, la razón de ser del Colegio de Contadores son *Nuestros colegiados (enfoque al cliente)*.

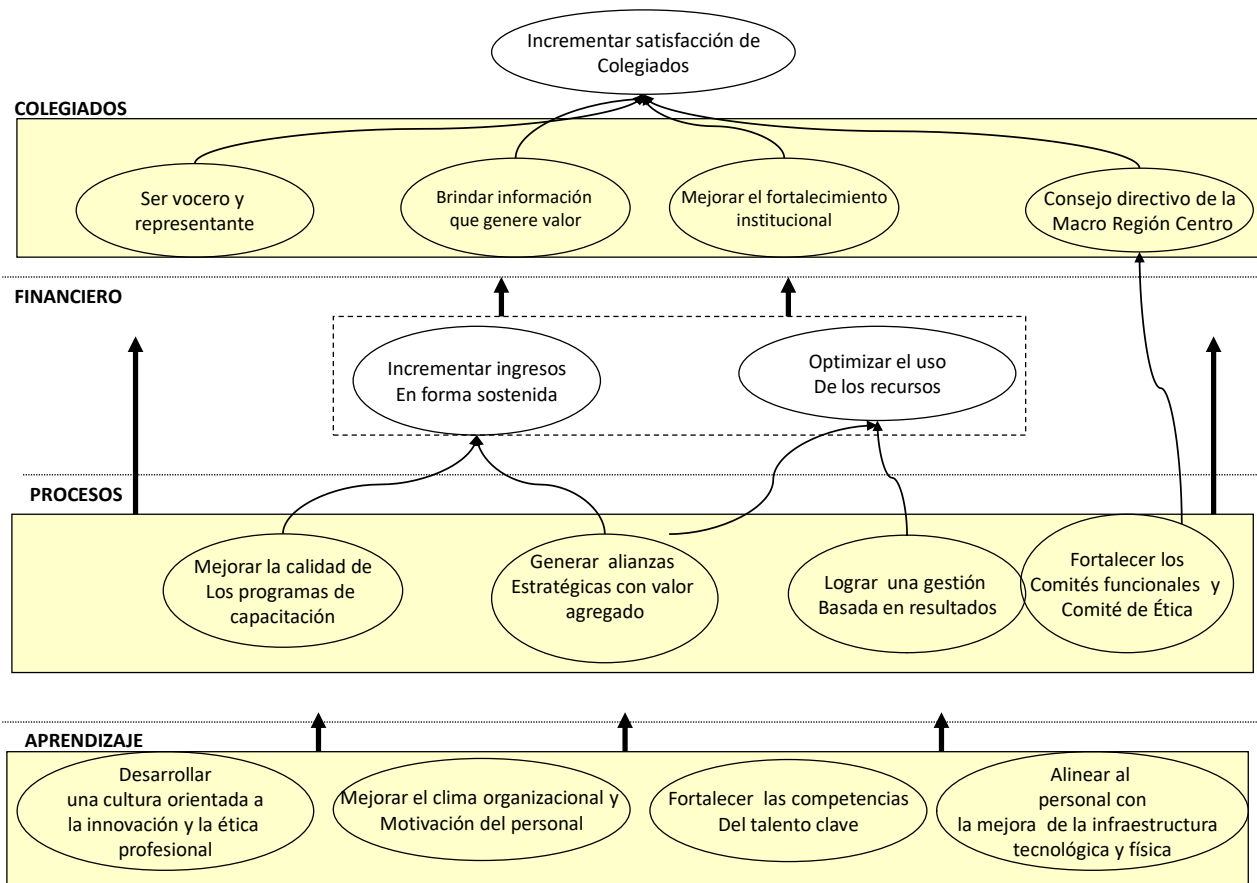
El Colegio de Contadores Público de Junín existe para promover el desarrollo profesional de sus miembros, para cuyo cometido desarrolla actividades académicas, culturales y sociales de alto nivel y de alcance nacional e internacional.

3.2. Mapa Estratégico

El Modelo Balanced Scorecard parte por definir que las organizaciones se desarrollan básicamente en cuatro perspectivas que deben estar integradas y comunicadas: Cliente, Resultados, Interna y Personal. Cada una de estas perspectivas encierra intenciones expresadas en Objetivos Estratégicos balanceados en las perspectivas y organizados por relaciones causa efecto.

La idea central reside en definir una Propuesta de Valor para el cliente (**colegiado**) que, tomando como base la Misión se logre la Visión de la organización, la cual siendo satisfecha garantizará el éxito de resultados y la sostenibilidad económica de la institución. La propuesta de valor deberá estar sustentada en elementos (procesos) que realmente permitan lograr la propuesta, desde el punto de vista del cliente, y estos a su vez deberán ser ejecutados por una organización coherente, consistente, competente y de manera sostenida enfocados a lograr la calidad esperada.

A continuación, se presenta el mapa estratégico que integra los conceptos y que debe servir de guía para el accionar del Colegio de Contadores.



3.3. Matriz Estratégica

La Matriz Estratégica es una herramienta dentro del Modelo Balanced Scorecard, que permite detallar cada uno de los Objetivos definidos en el Mapa Estratégico, detalle que se realiza mediante la especificación de los Indicadores que miden el cumplimiento de los Objetivos, así como de las Iniciativas que son proyectos de cambio definidos en apoyo al cumplimiento de los Objetivos.

a. Perspectiva de Colegiados

Esta perspectiva engloba cinco Objetivos Estratégicos:

- C1. Incrementar satisfacción de Colegiados
- C2. Ser vocero y representante
- C3. Brindar información que genere valor
- C4. Mejorar el fortalecimiento institucional
- C5. Lograr la consolidación Consejo directivo de la Macro Región Centro

Objetivos		Indicadores / Iniciativas
Título	Resp.	Título
C1. Incrementar satisfacción de Colegiados	María Bazan	C1.a. Nivel de Satisfacción de los Colegiados (%)
		C1.b. Índice de Morosidad (%)
		C1.1. Programa de Fidelización del colegiado
C2. Ser vocero y representante	Felipe Huaroto	C2.a. Número de propuestas presentadas y aprobadas
		C2.b. Número de debates y espacios de concertación
		C2.1. Programa de participación institucional y pronunciamiento institucional
C3. Brindar información que genere valor	Elizabeth Rivera	C3.a. Número de eventos de alto nivel, ejecutados
		C3.b. Índice de satisfacción de los eventos realizados
		C3.1. Programa de capacitación y vinculación de alto nivel
C4. Mejorar el fortalecimiento institucional	Maribel Palacios	C4.a. Índice de Gobierno Corporativo
		C4.1. Programa de Gobierno Corporativo y práctica de ética
C5. Lograr la consolidación Consejo directivo de la Macro Región Centro	Felipe Huaroto	C5.a. Número de proyectos presentados a las entidades públicas y privadas
		C5.b. Número de acuerdos alcanzados para consolidar el Consejo directivo Macro Región Centro
		C5.1. Programa de participación activa en la gestión del desarrollo económico y social

b. Perspectiva de Resultados / Financiero

Esta perspectiva engloba dos Objetivos Estratégicos:

- F1. Incrementar ingresos En forma sostenida
- F2. Optimizar el uso De los recursos

Objetivos		Indicadores / Iniciativas
Título	Resp.	Título
F1. Incrementar ingresos En forma sostenida	Marlon Prieto	F1.a. Evolución mensual de ingresos financieros de aportes y actividades institucionales
		F1.b. Resultados de eventos de capacitación realizados
		F1.1. Programa de formulación de proyectos para el fortalecimiento institucional y competitividad del contador público
F2. Optimizar el uso De los recursos	Marlon Prieto	F2.a. Índice de eficiencia
		F2.b. Índice del nivel de uso de recursos
		F2.1. Programa de eficiencia en el uso de recursos institucionales

c. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva engloba Cuatro Objetivos Estratégicos:

- P1. Mejorar la calidad de los programas de capacitación
- P2. Generar alianzas Estratégicas con valor agregado
- P3. Lograr una gestión Basada en resultados
- P4. Fortalecer los Comités funcionales y Comité de Ética

Objetivos		Indicadores / Iniciativas
Título	Resp.	Título
P1. Mejorar la calidad de los programas de capacitación	Wilder Hilario	P1.a. Índice de satisfacción de colegiado capacitado
		P1.b. Número de programas por sector, especialidad
		P1.1. Programa de escucha del colegiado
P2. Generar alianzas Estratégicas con valor agregado	Elías Espinoza	P2.a. Número de convenios firmados
		P2.b. Número de beneficiarios por convenio
		P2.1. Programa de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para brindar servicios contables
P3. Lograr una gestión Basada en resultados	Felipe Huaroto	P3.a. Índice de cumplimiento de metas
		P3.b. Nivel de Implementación del Cuadro de Mando Integral (%)
		P3.1. Implementar un modelo de gestión basado en resultados en el CCPJ
P4. Fortalecer los Comités funcionales y Comité de Ética	Germán Landa	P4.a. % de cumplimiento del POI por comité
		P4.b. Número de actividades por comité
		P4.1. Programa de debates por especialidad y eventos con un rol activo de los comités del CCPJ

d. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva engloba cuatro Objetivos Estratégicos:

- A1. Desarrollar una cultura orientada a la innovación y la ética profesional
- A2. Mejorar el clima organizacional y Motivación del personal
- A3. Fortalecer las competencias del talento clave
- A4. Alinear al personal con la mejora de la infraestructura tecnológica y física

Objetivos		Indicadores / Iniciativas
Título	Resp.	Título
A1. Desarrollar una cultura orientada a la innovación y la ética profesional	Edwin Contreras	A1.a. Número de beneficiarios por servicio innovado
		A1.b. Índice de asistentes por evento del fomento de la ética profesional
		A1.1. Programa Innovando y transformando al CCPJ
A2. Mejorar el clima organizacional y Motivación del personal	Lili Valentin	A2.a. Índice de satisfacción del personal
		A2.b. Índice de Clima Organizacional
		A2.1. Programa de Excelencia en la Atención
A3. Fortalecer las competencias del talento clave	Lili Valentin	A3.a. Índice de productividad del personal
		A3.b. Grado de correspondencia entre el perfil del puesto y trabajador
		A3.1. Plan de Capacitación continua del personal
A4. Alinear al personal con la mejora de la infraestructura tecnológica y física	Rodrigo Colonio	A4.a. Grado de oportunidad y pertinencia en la información
		A4.b. % de implementación del SIC o SIG
		A4.1. Programa de cursos específicos y servicios on line a la medida del colegiado

Una vez aprobado del Plan Estratégico deberá ser comunicada e internalizada a todo nivel, de tal forma que todos los colegiados y colaboradores del Colegio orienten sus esfuerzos hacia el logro de los Objetivos Institucionales.

Es vital continuar dar inicio a la etapa de ejecución de la estrategia para lo cual sugerimos crear el Comité de Gestión Estratégica, así como tomar medidas preventivas y/o correctivas que permitan generar mejoras en la ejecución del Plan y obtener los resultados esperados por la organización.

4. ANEXOS

4.1. Anexo 1: Glosario de Términos

Planeamiento Estratégico. - La “Planificación Estratégica” o “Planeamiento Estratégico” es un proceso que consiste en definir la Estrategia de la organización para enfrentar sus desafíos de corto, mediano y largo plazo.

La Estrategia. - Es una combinación de fines (visión, misión, valores, objetivos) que la institución debe alcanzar y los medios (proyectos, acciones, políticas, arreglos organizacionales, etc.) que permite a las organizaciones lograr dichos fines.

Visión. - Es una declaración que describe cómo la organización se visualiza en el largo plazo. Declara una guía general e inspiradora para la organización de hacia dónde debe dirigirse y se constituye en el primer elemento de guía para desarrollar toda la estrategia.

Misión. - Es una declaración que describe cual es la naturaleza del negocio que permitirá a la organización alcanzar su visión. La misión describe el propósito de la organización y declara una posición única de valor hacia sus clientes.

Valores. - Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, ellos proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada institución, están explícitos en la voluntad de sus fundadores, así como en la formalización de la misión y la visión de la organización.

Propuesta de Valor. - La “Oferta de Valor” o “Propuesta de Valor” consiste en aquella proposición diferencial que la organización declara hacia sus clientes y el mercado en general. Es una combinación de atributos (generalmente relacionados a la calidad del servicio, característica del producto, precio, etc.), que el cliente valora y por lo cual elegirá a la organización.

Ejecución de la Estrategia. - Es el proceso por medio del cual se ejecuta la estrategia. Consiste en previamente comunicar la estrategia general (o corporativa) para que las demás áreas puedan alinearse a dicha estrategia.

Gestión de la Estrategia. - Es el proceso por medio del cual se hace un seguimiento a los resultados de la ejecución del Plan Estratégico. El proceso de Gestión de la Estrategia, permite monitorear los resultados, ajustar los planes de acción tomados o incluso ajustar la estrategia misma.

Análisis FODA. - El análisis FODA es un instrumento de gestión estratégica que interviene en el proceso de Formulación de la Estrategia, que permite resumir todas las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades a la que está expuesta la organización. En función a esta información se realiza un análisis que permite establecer los grandes temas estratégicos, los objetivos estratégicos y el plan de acción (proyectos e iniciativas) para la organización.

Balanced Scorecard. - “Cuadro de Mando Integral” según traducción en español, es una herramienta de gestión que permite realizar un monitoreo de la Gestión de la Estrategia. Cuenta con los siguientes elementos de gestión: Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas y Proyectos Estratégicos.

Mapa Estratégico. - Un mapa estratégico, permite una traducción operativa de los objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico. El mapa estratégico, permite articular dichos objetivos dándole un orden de alineamiento para poder lograr el objetivo superior. Los objetivos son alineados de acuerdo a cuatro perspectivas previamente definidas: (i) La perspectiva financiera, permite a la organización definir los grandes objetivos financieros que exigen los accionistas o stakeholders de las organizaciones, (ii) La perspectiva de clientes, define cuales son los objetivos a nivel de clientes que debe lograr la organización, (iii) La perspectiva de procesos, describe aquellos objetivos a nivel

de procesos que son trascendentales que las organizaciones cumplan para soportar la propuesta de valor, (iv) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, permite a las organizaciones definir cuáles son sus desafíos respecto al valor de sus intangibles: capital humano, cultura organizacional y tecnología de información. Finalmente, es importante mencionar que aun cuando existe una base sobre establecer los objetivos para cada una de las perspectivas mencionadas, no existe una regla fija sobre la cantidad de perspectivas que se pueden visualizar en los mapas estratégicos, de hecho, algunas organizaciones consignan otras perspectivas como las relacionadas al cuidado del medio ambiente, relación con la sociedad, entre otras.

Objetivo Estratégico. - Un objetivo estratégico describe lo que la organización desea lograr en el corto, mediano o largo plazo. Un objetivo usualmente debe estar acompañado de un verbo infinitivo. Ejemplo: Incrementar las ventas, maximizar las utilidades, optimizar los procesos, etc. Los objetivos estratégicos deben ser concretos y fáciles de comunicar.

Indicadores Estratégicos. - Los indicadores estratégicos son una herramienta de gestión que permiten a la organización monitorear si el objetivo estratégico se está cumpliendo o no. En otras palabras, los indicadores permiten comunicar de manera más tangible cual es el desempeño del objetivo estratégico.

Metas. - La meta consiste en la definición futura del desempeño del indicador. Ej. Si el indicador es "Ventas", y el desempeño actual de dicho indicador es "USD10, 000", la asignación de la meta será mayor, ejemplo: "20,000". Las metas definen el alcance de los objetivos estratégicos. Permitirá tener una base de comparación entre el resultado obtenido y la meta propuesta, este análisis servirá para la toma de decisiones con el fin de corregir acciones, tomar acciones, cambiar la estrategia, etc.

Iniciativas Estratégicas. - Son las grandes acciones que permitirán a la empresa dar el salto entre su desempeño actual y futuro (meta). Las iniciativas se tangibilizan en proyectos estratégicos que en muchos casos son transversales a la organización.

Aprendizaje Estratégico. - Consiste en el aprendizaje que el equipo directivo obtiene producto del análisis de los resultados obtenidos por ejecutar la estrategia. Dicho análisis se realiza en diferentes instancias (control estratégico, análisis estratégico, revisión del entorno competitivo, jornadas de planificación estratégica, etc.) y el objetivo es reafirmar las decisiones tomadas o ajustar (aprender).