

PLAN ESTRATÉGICO

2022-2026



Colegio de
**Ciencias
Económicas**

Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica

Plan Estratégico

Para el periodo enero 2022 a diciembre 2026

APROBACIÓN

Aprobado en sesión 2845-2021 de Junta Directiva del 18 de diciembre 2021

Ennio Rodríguez Céspedes	Presidente Miembro de Junta Directiva
Wendy Vargas Méndez	Vicepresidente Miembro de Junta Directiva
Cynthia Leandro Mora	Tesorera Miembro de Junta Directiva
Katherine Víquez Ledezma	Secretaria Miembro de Junta Directiva
Randy Allen Hall	Vocal I Miembro de Junta Directiva
Rosa Elena Baltodano Quintana	Vocal II Miembro de Junta Directiva
Agnes Paniagua Cubero	Vocal III Miembro de Junta Directiva
Roberto Aguilar Abarca	Suplente I Miembro de Junta Directiva
Eric Cubillo Morales	Suplente II Miembro de Junta Directiva
Jose Francisco Matamoros Bonilla	Fiscal
Ana Yancy Ortiz Arrieta	Fiscal Suplente
Pablo Fajardo Zelaya	Director Ejecutivo a.i. Miembro de la Administración
Alejandro Solís Soto	Jefe de Servicios Integrales Miembro de la Administración
Rodney Luna Méndez	Jefe Financiero Administrativo a.i. Miembro de la Administración
Jorge Esquivel Solís	Jefe de Fiscalía Miembro de la Administración

Tabla de contenido

APROBACIÓN	1
PRESENTACIÓN	3
PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2022 -2026.....	4
Fase 1 – Configuración del proyecto.....	6
1.1 Sesión denominada Kick Off.....	6
1.2 Presentación del Modelo Diálogos Estratégicos	6
1.3 Preparación de Insumos.....	7
1.4 Marco Conceptual.....	13
1.4.1 Principios de diseño y modelo conceptual	13
1.4.2 El Ciclo de Efectividad Organizacional	16
Fase 2 – Diálogos de realidad.....	20
2.1 Realidad interna del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica.....	20
2.1.a) Análisis de los Grupos Clave de interés	21
2.1.b) Análisis de Fuerzas Impulsoras y Fuerzas Restrictivas	24
2.1.c) Análisis de situación en el Mercado:.....	28
ESTRATEGIA BASE	30
Estrategia Comercial.....	30
Estrategia Operativa	30
Estrategia Personas	31
Estrategia Financiera	31
Fase 3 – Diálogos de Legado.....	32
UNIDAD DOCTRINAL	32
Misión del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica 2022 – 2026.....	32
Visión del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica 2022 – 2026.....	33
Valores – Conductas de cada miembro del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica 2022 – 2026.....	33
Narrativa Estratégica	34
Fase 4 – Diálogos de Resultados Deseados.....	35
4.1. Metas Crucialmente Importantes- MCI Estratégicas 2022 -2026	35
4.2. Objetivos Estratégicos 2022-2026.....	36
4.3. Directrices y Procesos vitales 2022-2026.....	37

PRESENTACIÓN

Este documento recopila el trabajo de discusión y análisis realizado por un completo equipo interno elegido por las cualidades y calidades en representación de la administración del Colegio, así mismo fueron invitados y convocados a participar todos los miembros de la honorable Junta Directiva, y como representante principal el presidente Señor Ennio Rodríguez Céspedes.

En este documento se presenta la estrategia del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica para el período 2022 -2026.

Considerando la acción estratégica como algo dinámico, cambiante y ajustable a los tiempos que, de cara al futuro, van atravesar durante este horizonte 2022 - 2026, el documento plantea las acciones relevantes a realizar en los próximos cinco años; y de forma significativa declara las Metas Crucialmente Importantes (MCI's) que deben ser logradas desde la Dirección Ejecutiva y desde cada una de las áreas o departamentos respectivos que hoy forman parte de este respetable colegio profesional; y es sobre esa base, que los líderes de cada área plantearon los proyectos, procesos e iniciativas de carácter operativo que consideraron adecuados para contribuir en la consecución del logro de los objetivos estratégicos 2026 y las MCI's.

El documento plantea una estructura simple y desarrolla el marco de referencia utilizado en el proceso para elaborar el Plan Estratégico, y registra los fundamentos conceptuales sobre el cual se desarrolló. Seguidamente presenta la Unidad Doctrinal, es decir la misión, visión, los valores y la narrativa, para luego avanzar hacia un análisis de situación organizacional, la identificación de los Grupos de Interés, un análisis de situación del mercado, finalmente las MCI's (Metas Crucialmente Importantes) de carácter estratégico para el período.

PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2022 -2026

Este proceso de planeación estratégica fue facilitado y liderado por FranklinCovey, desarrollado y avalado por la Junta Directiva y los miembros representantes de la administración.

Descripción de Fases y Entregables		
#	Actividad	Objetivo
FASE 1: Configuración del proyecto		
1.1	Sesión de Kick-Off	Clarificar el alcance, las responsabilidades, validar los riesgos y el plan de comunicación.
1.2	Presentación del Modelo Diálogos Estratégicos	Presentar el marco metodológico.
1.3	Preparación de insumos	Recopilar la información de los actores en el proceso que servirá de insumo para los diálogos.
1.4	Marco conceptual - Ciclo de Efectividad Organizacional CEO - FC	Presentar el Modelo de Cultura grandiosa-CEO y 4 Imperativos del Liderazgo.
FASE 2: Diálogos de Realidad		
2.1	Realidad interna	Entender la situación interna a partir de los resultados deseados por los principales grupos clave y las brechas percibidas.
2.2	Realidad externa	Entender la influencia de variables externas y sus posibles impactos positivos y negativos en la organización.
2.3	Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas	A partir del entendimiento de la realidad interna y externa identificar las fuerzas impulsoras, las fuerzas restrictivas, las directrices organizacionales que deben ser consideradas y las áreas vitales.
2.4	Identificación de directrices organizacionales	
2.5	Identificación de áreas vitales	

FASE 3: Diálogos de Legado	
3.1	Análisis de Misión
3.2	Análisis de Visión
3.3	Análisis de Valores-Conductas
Revisar, validar o rediseñar la unidad doctrinal de la organización.	
FASE 4: Diálogos de Resultados Deseados	
4.1	Definición de las Mediciones de Logro como desempeño del Colegio
4.2	Determinación del plazo
4.3	Definición de la guerra y las batallas (MCI's)
Definir las Metas estratégicas y las MCI y uniformar los criterios de prioridades.	
FASE 5: Diálogos del Viaje	
5.1	Selección de estrategia macro
5.2	Diálogos sobre meta de mercado (cautivo)
5.3	Diálogos sobre oferta de productos/ servicios
5.4	Diálogos sobre Estrategia comercial
5.5	Diálogos sobre Estrategia operativa
5.6	Diálogos sobre Estrategia de Financiera
5.7	Diálogos sobre Estrategia de Personas
Configurar la estrategia desde lo general hasta lo específico, clarificando las acciones de firma necesarias (proyectos - procesos), y las estrategias asociadas a cambios de conducta para conducir a los resultados.	
FASE 6: Elaboración del documento	
6.1	Presentación de informe borrador
6.2	Revisión y validación
6.3	Presentación de Informe Final y cierre.
Documentar el proceso y la estrategia/ validarlo y presentarlo PPT.	

Fase 1 – Configuración del proyecto

1.1 Sesión denominada Kick Off o lanzamiento

Es para presentar el proceso, el alcance y los riesgos, así mismo comunicar, acordar y socializar en todo el grupo de participantes los principios que regirían la construcción de los elementos para el Plan Estratégico. Esta sesión propició el deseo expreso de aplicar la sencillez y capacidad de síntesis, para lograr un proceso claro y una estrategia entendible para todas las personas que hacen parte de la organización.

Se aclararon las fases del proceso y se acordaron los aspectos de participación para cada fase, el principal acuerdo en este momento de preparación previa fue la importancia de asegurar contar con los criterios de todos los participantes, dar voz a sus inquietudes, escuchar sus sugerencias y recibir las propuestas que se traen a la mesa para ser consideradas dentro de los elementos que contempla en su cobertura el Plan Estratégico para el Colegio.

1.2 Presentación del Modelo Diálogos Estratégicos

Este modelo produce conversaciones de valor que se suscitarán siguiendo una guía previamente establecida de preguntas durante las distintas etapas de la planeación. La sesión inicia con la identificación del punto de partida (dónde estamos) y el punto de llegada (a dónde queremos llegar).

Los diálogos propician “salirse de la caja” e implican nuevas maneras de pensar, paradigmas diferentes, análisis profundo, discusión de tendencias e innovación, generación de aportes y diferentes puntos de vista, análisis de "Fuerzas impulsoras y restrictivas"; todo ello se trae a la mesa y se procesa para inmediatamente después diseñar lo que será el Plan Estratégico.

La sesión de Diálogos Estratégicos incluye verificar la misión, visión, cómo se viven los valores y los lineamientos estratégicos de la organización.

Al definir el norte estratégico del Colegio de Ciencias Económicas queda registrado en cuatro resultados grandiosos:

1. Contribución grandiosa

2. Colaboradores comprometidos
3. Colegiados leales
4. Desempeño superior sostenido: En cuatro categorías de estrategias:
 - a. Comercial
 - b. Operativa
 - c. Personas – Gobierno Corporativo
 - d. Financiera

Posteriormente se realizaron las demás sesiones tanto presenciales como virtuales para producir los análisis, tanto de la situación interna, así como la del entorno que permitieran identificar las áreas de énfasis a trabajar y en las cuales se deberá definir la MCI's (Metas Crucialmente Importantes). Estas sesiones incluyeron el refrescamiento conceptual del modelo del Ciclo de Efectividad Organizacional (CEO) y para conectar con el trabajo realizado hasta ahora se tomaron en cuenta los logros y éxitos de la planificación estratégica anterior, y se dejaron presentes para lo que se debe seguir haciendo.

1.3 Preparación de Insumos

Inicialmente se buscó conocer los diferentes puntos vista de todos los participantes en la forma de identificar hoy al Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica.

Para permitir ver con los ojos que cada miembro de la Junta Directiva, y los representantes de la administración perciben al Colegio, se les realizaron 4 preguntas en estos escenarios:

Preguntas a todos los participantes del proceso:

1. ¿Qué nos hace únicos, diferentes? ¿Cuál es nuestra clave del éxito?
2. ¿Dónde ve los mayores retos y oportunidades de nuestra Organización para los próximos 2, 5 y 10 años?
3. De acuerdo con su respuesta anterior ¿Considera que deberíamos dejar de hacer algo? o ¿comenzar a hacer algo que deberíamos estar haciendo?
4. ¿Describa, cómo ve usted al Colegio de Ciencias Económicas, qué significa o representa a sus ojos esta organización?

Se transcriben las respuestas combinadas, de forma literal, sin detallar las personas:

Pregunta 1. ¿Qué nos hace únicos, diferentes? ¿Cuál es nuestra clave del éxito?

A diferencia de los otros colegios profesionales, somos un Colegio con visión y vocación a la diversificación de los servicios y experiencias que viven los colegiados, acá en Ciencias Económicas un profesional agremiado puede encontrar capacitación de calidad, actividades de salud mental, eventos que propician la salud física y esparcimiento por medio de actividades sociales y culturales.

Con más 45 mil miembros, somos el segundo colegio con más agremiados de Costa Rica y el único experto en las cuatro áreas profesionales que conforman la Ciencias Económicas: 1. Administración, 2. Economía, 3. Estadística y 4. Seguros y Actuariado, lo cual, nos permite tener una gran relevancia que se extiende por todas las regiones del país a través de nuestras 6 sedes. Las posibilidades económicas de nuestro colegio permiten implementar políticas de desarrollo en diferentes temas de importancia profesional y personal para nuestros agremiados, quienes se encuentran ubicados en puestos relevantes de las instituciones Públicas y Privadas. El Colegio cuenta con la fortaleza jurídica que le brinda su ley constitutiva, que monopoliza el gremio en este único ente, éxito que se complementa con un equipo capacitado y comprometido con su diario quehacer y una línea orgánica clara respecto del crecimiento y posicionamiento que debe poseer la Institución.

Somos un Colegio que innova, promueve y participa en la investigación y esto le ha permitido convertirse en referente en materia económica, lo cual le brinda un enorme potencial de imagen, en momentos donde la estrategia económica es vital para sacar adelante el país.

Nos hace únicos la Ley del Colegio que establece la obligatoriedad de estar incorporados para ejercer. El éxito del Colegio está en la capacidad de adaptarse al cambio en poco tiempo, como fue en el periodo de pandemia.”

“Somos un colegio profesional que trabaja por el bienestar integral de nuestros colegiados (técnica, física, mental y emocionalmente). Nuestro lema es “somos un Colegio con corazón”. La clave del éxito radica, según mi percepción, en el trabajo en equipo que se realiza desde la Junta Directiva hasta la Administración y los funcionarios operativos. Se ha logrado hacer equipo y se trabaja bajo una misma línea y sentido, siempre por nuestros agremiados.

- 1. Ser referente nacional para temas económicos.*
- 2. Servicio al cliente en todas nuestras sedes.*
- 3. Servicios y trámites virtuales.*

Ser un colegio referente a nivel nacional e internacional en temas económicos. Ser el colegio profesional que más beneficios ofrece a sus agremiados desde una oferta de cursos de desarrollo profesional completamente gratuita, beneficios como gimnasio, nutrición, póliza de vida de las más atractivas del mercado entre otros beneficios. Es un colegio que se preocupa por las necesidades de nuestros colegiados, contar con el Centro de Innovación y Desarrollo Profesional, Bolsa de Empleo, Programas de Salud Integral para todos nuestros colegiados. Nuestra clave del éxito es tener una Junta Directiva y Administración de trabajar bajo una misma línea en el cual la prioridad son nuestros colegiados

Pregunta 2. *¿Dónde ve los mayores retos y oportunidades de nuestra Organización para los próximos 2, 5 y 10 años?*

Continuar ofreciendo beneficios de calidad a los Colegiados, viéndolos como personas integrales desde las 4 dimensiones. Proponer proyectos que impacten de manera positiva a un mayor número de Colegiados y sus familiares. Continuar con el proceso de fortalecer la imagen y comunicación del Colegio. Seguir construyendo cultura organizacional a lo interno de los colaboradores. Sentar las bases para otros 50 años de vida del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica. El posicionamiento del Colegio debe lograr que el profesional graduado busque la incorporación de manera natural una vez obtiene su título, lo que debe afianzar desde tres vertientes: colegiatura obligatoria, valor agregado y sentido de pertenencia por el Colegio.

Debe consolidarse una estrategia que logre elevar el dinamismo en el ejercicio profesional de las Ciencias Económicas y un sistema deontológico sólido que defina el posicionamiento moral desde donde se hace frente a la dimensión ética de la profesión.

En su condición de líder en el campo de las Ciencias Económicas, el Colegio debe mantener su posición de referente, siendo un generador de ideas que permitan mayores oportunidades de desarrollo para los ciudadanos del país.

Retos: *Una demanda creciente de beneficios y servicios de los asociados. Un entorno que cambia de manera constante. Mejorar la estructura de la organización. Fortalecer la relación entre asociado y colegio. Mejorar la fiscalización. Recursos limitados. Limitación de espacios físicos. Uno de los principales retos es que el Colegio se mantenga siendo como ese órgano referente y competente en materia económica, a nivel nacional. Desarrollar y potencializar las Sedes Regionales para que exista una mayor proyección y presencia a nivel Regional. Para los próximos 2 años, lograr ampliar la base de colegiados que interactúan con el Colegio. Unos de nuestros mayores retos es poder*

satisfacer las necesidades de la gran mayoría de agremiados dado el crecimiento de nuevos colegiados. Crecimiento a nivel de servicios en las sedes regionales, debemos abocarnos en lograr que los colegiados de las Sedes Regionales tengan la mayor cantidad de servicios posibles esto desde la óptica virtual y presencial, además un reto importante es ser un Colegio insignia ante la posición pública en temas económicos del país, donde podamos aportar y colaborar en los diferentes foros nacionales para sacar adelante este país.

Oportunidades: *Una imagen como referente que cada vez se fortalece más. Una población de 45 000 personas asociadas. Muchos posibles nuevos colegiados. Buena imagen ante el público. Virtualidad como herramienta para brindar servicios y beneficios.*

En los últimos dos años se ha realizado un gran esfuerzo por convertir al Colegio en un referente nacional en temas económicos, lo cual se ha logrado con éxito.

Mantener y mejorar los beneficios hacia los colegiados, así como la implementación de nuevos beneficios. Mantenerse como una organización flexible, adaptable a los cambios y retos que se presenten en el futuro. Para los próximos 5 a 10 años adaptarnos al cambio demográfico de nuestra población y enfocar mejor los servicios a los grupos etarios y a las necesidades de nuestras colegiadas (que aumentan su proporción a una tasa elevada). Veo en los próximos años un crecimiento en infraestructura tanto en la sede central, como en las sedes regionales, con el fin de darle a nuestros colegiados mejores condiciones, mayores áreas de gimnasio, mayor atención de nuestros servicios de nutrición, el crecimiento del colegio debe ir acorde con el crecimiento de los colegiados. Si bien es cierto el colegio actualmente cuenta con una tecnología de punta, en los próximos 10 años un colegio que cuente con la tecnología necesaria para ese tiempo, estar acorde con las necesidades de tecnología de la época.

Pregunta 3. De acuerdo con su respuesta anterior ¿Considera que deberíamos dejar de hacer algo? o ¿comenzar a hacer algo que deberíamos estar haciendo?

Continuar ajustando detalles de operativa en los diferentes procesos en busca de hacer las cosas de una manera mejor a la que hoy lo hacemos, donde podamos convencer con ejemplos a las demás personas para que realicen las acciones que contribuyan a generar impacto positivo en la vida de nuestros Colegiados, sus familias y la sociedad en general. Fortalecer la estructura organizacional para buscar generar un mayor impacto en las tareas que se realizan.

Los recientes datos reflejan que el mercado para la vinculación de una mayor cantidad de colegiados está en el sector privado, lo cual encuentra su razón en el posicionamiento de la colegiatura obligatoria dentro del sector público y evidencia una falencia de estrategia hacia el sector privado. La cantidad de empresas privadas que exigen la colegiatura a los profesionales de ciencias económicas es reducida y de ahí que sea vital el consolidar una estrategia que permitan mejorar el posicionamiento del Colegio en un lugar privilegiado de la mente y la realidad de estas personas, llegar a ser parte integral de sus vidas en todas sus dimensiones, para ello el Colegio debe posicionarse como un apoyo del empresario y del Colegiado hacia el área de las Ciencias Económicas en su función privada.

Actualmente la institución posee una buena defensa de los derechos de las personas colegiados que es una función que ninguna otra institución pública puede hacer y ninguna empresa puede vender, sin embargo, de este tipo de estrategias poco se conoce.

Considero que el Colegio hasta el momento ha incursionado muy bien en el sector público, pero en mi opinión debería reforzar el sector privado ya que este representa el principal talón de Aquiles de la institución, pues al contratar profesionales no agremiados a las Ciencias Económicas, debilita la competencia medular que originó la creación del Colegio y amenaza su acción de fiscalización al promover el ejercicio ilegal a la profesión.

Lo que hay que hacer:

Debemos potenciar los recursos tecnológicos para abarcar cada vez más asociados.

Desarrollar más investigación en las materias que le competen, para afianzar su papel de referente en temas económicos nacionales e internacionales. Crear alianzas entre los mismos colegiados para desarrollar una comunidad que potencie el crecimiento de sus miembros.

Crear una marca colegio que permita distinguir aún más la institución.

Dejar de hacer:

Pensar menos en lo presencial para masificar los beneficios a través de los canales virtuales.

Se debe desarrollar e implementar acciones que busquen la incorporación de las mujeres en puestos de trabajo, debido a que este sector se ha visto muy deprimido y discriminado en temas laborales. Así mismo, que se potencialicen sus habilidades e impulsarlas en sus emprendimientos.

El colegio debe estar en un constante crecimiento y estar a la vanguardia en las nuevas tendencias tanto los cursos de desarrollo profesional, nuevos proyectos para los colegiados entre otros. Particularmente lo que se debe dejar de hacer es tener temor, no permitir que los miedos a crecer nos detengan.

Realizar un plan de crecimiento capaz de alcanzar en un plazo de 5 años, donde se logre el posicionamiento en la sociedad costarricense como una organización referente en temas económicos. Y además lograr posicionarnos en las regiones que actualmente se cuenta para impactar como colegio esas regiones en los temas relacionados con el crecimiento económico regional o sectorial.

Pregunta 4. *¿Describa, cómo ve usted al Colegio de Ciencias Económicas, qué significa o representa a sus ojos esta organización?*

Una organización con vida propia, que influye de manera positiva no solo en los Colegiados sino en sus familias y por ende en la sociedad costarricense. Un ente referente a nivel nacional, dinámico y capaz de emitir criterios de peso en materia económica a nivel nacional. Un eje de oportunidad para los Colegiados, donde pueden encontrar lo necesario para generar cambios significativos no solo a nivel personal si no en campos como lo laboral, académicos y social.

El Colegio es el ente público no estatal creado para velar por el correcto ejercicio ético y técnico de las profesiones de las Ciencias Económicas y que aporta valor a la vida de las personas profesionales agremiadas, a sus familias y a la sociedad en general.

Representa la Autoridad Pública a quien el agremiado pueden acudir cuando sienta que se les está restringiendo alguno de sus derechos profesionales y la defensa de la sociedad frente el ejercicio abusivo de la competencia profesional que posee el agremiado.

Veo el colegio como un Líder a nivel nacional, cuya experiencia de más de 50 años le permite un óptimo posicionamiento en materia de Ciencias Económicas.

El colegio es una organización que poco a poco comienza a afianzarse como ente de consulta en los grandes temas económicos del país. Además, genera empleo para más de 70 personas de manera directa y otros más de manera indirecta. También brinda gran cantidad de servicios y beneficios a más de 45 mil afiliados. Lo veo como una organización que está para vigilar y hacer que las empresas cumplan con el nombramiento de personas competentes en el área de las ciencias económicas, y de esa forma cuidar los intereses de sus agremiados. Facilita a las personas

capacitaciones gratuitas para que complementen su formación académica, técnica y sus habilidades blandas, y de esa forma mejorar su competitividad.

Es una organización que ejecuta sus procesos, actividades y presupuestos de una forma transparente, veraz, confiable y acorde con la normativa institucional y nacional.

Es un colegio que cuida los intereses profesionales y facilita la capacitación y la salud física y mental de sus agremiados. Representa un aliado para el crecimiento profesional y personal. Veo al colegio profesional más referente y posesionado a nivel nacional, como la organización con mayor crecimiento de sus agremiados.

El Colegio es una organización que supera con creces las funciones simples de un Colegio Profesional común, realmente el Colegio de Ciencias Económicas tiene un impacto enorme en la vida profesional de los colegiados y en la mía personal, dado que los procesos formativos que se brindan son de gran calidad y eso colabora para la preparación académica de los colegiados.

1.4 Marco Conceptual

1.4.1 Principios de diseño y modelo conceptual

Se entiende como principios de diseño, los enunciados derivados del marco conceptual que sustentan el desarrollo de la propuesta estratégica. Estos principios son:

1. **Enfoque:** Al reducir el enfoque se mejora la excelencia en cada acción. Esto implica buscar siempre definir prioridades en las cuales canalizar toda la energía. Este principio implica a nivel práctico la definición de lo que se denomina las Metas Crucialmente Importantes o “MCI’s”. Una “Meta Crucialmente Importante” es una meta que de no ser lograda todos los demás logros se vuelven irrelevantes.
2. **Sencillez:** La complejidad genera costos, por tanto, buscar la sencillez es una premisa para mejorar la eficiencia. La sencillez permite además que los colaboradores entiendan cómo contribuir a lograr las “Metas Crucialmente Importantes”. A nivel práctico este principio se traduce en la eliminación de vocabulario técnico que puede llevar a ambigüedad en su interpretación como por ejemplo objetivo estratégico, objetivo táctico y objetivo operativo.

3. Entender a la persona como ser integral: Las personas tenemos cuatro dimensiones y nos desarrollamos y crecemos cuando logramos trabajar de manera continua y balanceada en las cuatro dimensiones (figura 1). Esas dimensiones son:
 1. Física: Tiene que ver con el cuerpo y las necesidades físicas, como por ejemplo descanso adecuado, ejercicio y nutrición.
 2. Social-emocional: Tiene que ver con las relaciones con uno mismo y con los demás.
 3. Mental: Tiene que ver con el desarrollo de las capacidades intelectuales
 4. Espiritual: tiene que ver con el sentido de contribución, el entendimiento de por qué se hacen las cosas y cómo eso contribuye a dejar un legado., por ejemplo, las acciones de una persona en pro de disminuir la huella ambiental podrían ser reflejo de su legado como individuo.
4. El liderazgo consiste en vivir cuatro imperativos: Los grandes líderes que ven a las personas completas – cuerpo, alma, mente, y espíritu – y trabajan para liberar todo su potencial creativo y para liberar la máxima contribución de la gente hacia los propósitos significativos de la organización.



Figura 1. Las cuatro dimensiones de la persona.

Cuando las personas son tratadas como personas completas, ofrecen su máximo esfuerzo y energía. Cuando las personas son tratadas como cosas, detienen su compromiso.

Ser un gran líder requiere vivir los 4 imperativos (figura 2):

1. Inspirar Confianza: Un líder mediocre cree que logra que las cosas se hagan porque es el jefe y tiene la autoridad formal. En cambio, un gran Líder sabe que logra que las cosas se

hagan a través de la influencia personal y credibilidad. La confianza afecta todo lo que se hace como líder. La falta de confianza es costosa para una organización. La confianza cobra impuestos a las relaciones, consume la productividad y la creatividad, y hace imposible lograr buenos resultados. Una alta confianza realza la comunicación, favorece el trabajo en equipo, y suma voluntarios al equipo. Logro Inspirar Confianza al construir credibilidad, fortaleciendo el carácter y la competencia.

La confianza es la base para el establecimiento del liderazgo. Un líder no puede pretender clarificar el propósito y dar directrices sobre el rumbo del equipo u organización si antes no se ha ganado la confianza del equipo. Cualquier definición de propósito sin la base de la confianza puede llevar al equipo a juzgar el propósito y cuestionarlo e incluso sabotarlo. Si el líder inspira confianza, la clarificación del propósito reafirma la confianza en el liderazgo, de manera que al hacerlo se nutre como líder en la creación de mayor credibilidad que conduce a la confianza.

2. Clarificar Propósito: Un líder mediocre cree que, si las personas tienen una clara definición de las metas, entonces sabrán que hacer. En cambio, un gran líder sabe que, si existe una Visión clara e inspiradora, las personas ofrecerán sus mejores esfuerzos. Al clarificar el propósito de un equipo se debe definir la tarea a realizar, crear un vínculo estratégico, y no dejar de lado la Visión compartida.

3. Alinear Sistemas: Un líder mediocre cree que todo depende de él. En cambio, un gran líder sabe que el éxito duradero está en los sistemas. Un gran sistema es aquel que:

- Está alineado para lograr las más altas prioridades.
- Posibilita a las personas dar lo mejor
- Opera independientemente del líder
- Dura más allá del líder

4. Liberar el Talento: Un líder mediocre cree que debe motivar permanentemente y gerenciar a su gente para lograr los resultados. En cambio, un gran líder sabe que su tarea es liberar el talento y la pasión de su equipo hacia las prioridades más elevadas.



Figura 2. Los cuatro imperativos de un gran líder.

Para eso establece el hábito de desarrollar las tres conversaciones clave son cada miembro de su equipo. La conversación de voz interior que tiene que ver con el propósito de la persona y cómo ese propósito se cumple en la organización; la conversación de desempeño para determinar si está o no logrando los acuerdos sobre resultados y la conversación de despejar caminos para determinar de qué forma el líder puede ser una ayuda para el logro de los resultados.

1.4.2 El Ciclo de Efectividad Organizacional

El proceso de Planificación Estratégica se desarrolló usando como modelo el CEO® (Ciclo de Efectividad Organizacional) (Figura 3). Es un modelo que pretende explicar la empresa u organización desde una perspectiva en la cual la cultura es el factor clave para el logro de los resultados. En esta línea de pensamiento Peter Drucker manifestaba que “La cultura se desayuna a la estrategia y es sólo cuando se entiende completamente lo que esto significa, que podrá liderar una compañía exitosamente”. Este modelo sugiere que se inicie con el análisis de las necesidades de los públicos de interés o grupos claves. Una vez realizado este análisis se procede a revisar la Misión, Visión y Valores que se constituyen en la respuesta de la organización a las necesidades de sus grupos clave. En esta fase el objetivo es “Clarificar el Propósito” organizacional. De manera que la estrategia encuentre un sólido fundamento filosófico.

Luego el modelo continúa con el planteamiento de la estrategia, donde se analiza el entorno de la organización. Para este análisis de la situación se realiza el ejercicio de identificación de las “Fuerzas Restrictivas y Fuerzas Impulsoras” aplicando el principio de enfoque y priorización, tratando de determinar no una gran lista de elementos en cada categoría, sino

más bien, identificando los dos o tres elementos que realmente causan impacto significativo en la organización y su quehacer. Las “Fuerzas Impulsoras o Restrictivas” pueden ser de origen interno como las asociadas a Capital, Tecnología, Cultura- personas y Conocimiento o de carácter externo como las tendencias en Economía, Mercado, Sociedad, Entorno Político y Tecnología entre otras. En el Modelo del CEO® las Fuerza Impulsoras y Restrictivas pueden tener su origen a partir de los sistemas y estructura, la cultura y los resultados.

La estrategia se define y entiende como una “apuesta” o elección, que orienta las acciones a ejecutar para lograr el propósito o misión establecida.

Para la ejecución de la estrategia es necesario disponer de sistemas y estructuras alineadas con los objetivos. Los sistemas y estructuras van a contribuir para alinear las conductas deseadas que configuran la cultura organizacional. En esta etapa, se analizan los cambios o ajustes en la estructura, los sistemas y los procesos. Estos ajustes no son del alcance del plan estratégico, ya que más bien, esos ajustes serían acciones que corresponden a la administración definir como parte de su responsabilidad de ejecución del plan.

En resumen, el modelo plantea que los “Resultados” son consecuencia de la “Cultura Organizacional” Por su parte, la “Cultura” es el reflejo natural de las conductas individuales y colectivas que son modeladas o influidas por la “Estructura, los Sistemas y Procesos”. A su vez, la Estructura, los Sistemas y Procesos, son definidos a partir de la Estrategia, que responde a la Misión y a las necesidades de los grupos claves. La satisfacción de esas necesidades es lo que determina el nivel de resultados deseados y la brecha entre estas y los resultados se conoce como “Brecha de Ejecución”.



Figura 3. Ciclo de Efectividad Organizacional CEO®

Conceptos Clave

Grupos de interés: Los grupos de interés son aquellos que se ven impactados por la acción organizacional. Pueden ser internos como el personal, el equipo directivo, accionistas e incluso familias de los empleados; o externos como clientes, entidades reguladoras o de gobierno, grupos con intereses temáticos como ambiente, por ejemplo.

Unidad doctrinal: Entendemos como Unidad Doctrinal los enunciados que recogen la razón de ser de la organización expresada en la Misión, Visión y los Valores. Estos enunciados son fundamentales para guiar la acción de los colaboradores y construir la cultura organizacional. Se derivan de entender el valor que aporta la organización a sus principales grupos de interés.

La Misión: La misión es el enunciado que define el propósito organizacional, vale decir, la razón de ser.

La Visión: La visión refleja el cumplimiento de la razón de ser o el propósito organizacional cuando este se logra con excelencia. Dicho de otra forma, expresa cómo se ve a la organización si cumple su misión con efectividad.

Valores: Los valores son los enunciados claves que deben guiar las conductas individuales y colectivas para lograr el cumplimiento de la Visión y Misión Organizacionales. Esas conductas colectivas e individuales constituyen lo que se denomina la Cultura Organizacional

Estrategia: La estrategia es la “apuesta” de la organización para hacer cumplir su misión y hacer real la visión por medio de la vivencia de sus valores. Es un enunciado corto que resume el norte al que se quiere llegar y las iniciativas prioritarias que contribuirán a alcanzarlo. Otra forma de entender el concepto es considerar su origen. La palabra “estrategia” viene del contexto militar y entendida en ese contexto se puede decir que básicamente hay tres posibilidades estratégicas para elegir que son: crecer, consolidarse o replegarse. En el contexto militar un país puede escoger crecer al conquistar otros territorios lo que implica extender sus fronteras, pero también puede considerar fortalecer sus fronteras para evitar ataques de enemigos y explotar al máximo su territorio lo que implicaría una estrategia de consolidación; y finalmente si considera que no tiene recursos suficientes para cuidar sus

fronteras puede escoger replegarse para conservar sus mejores posiciones y territorios. A nivel de las organizaciones, en materia de estrategia, aplican exactamente las mismas elecciones. A partir de esta primera elección, ya sea crecer, consolidarse o replegarse, se desprenden otras elecciones que terminan por configurar lo que se denomina estrategia organizacional.

En el mismo contexto del paradigma militar se sabe que si un ejército quiere ser exitoso tiene que concentrarse en una sola guerra. Asimismo, se sabe que para ganar una guerra se tienen que librar muchas batallas; pero solo hay una, dos, o eventualmente, hasta tres batallas que, al ganarlas, ganará entonces la guerra. Esta realidad refleja el principio de enfoque que debe aplicarse a la hora de definir una estrategia. En términos prácticos la organización puede tener muchas guerras que podría escoger, pero debe decidir cuál es “La Guerra” a librar y tener claro cuáles son las batallas clave que deben ser ganadas; consciente que algunas batallas las perderá y otras ni siquiera debe propiciarlas. Lamentablemente, este principio es violado constantemente en el desarrollo de estrategias de negocios y se interpreta que la calidad de una estrategia está asociada al volumen de iniciativas que plantea.

Este modelo sugiere que se inicie con la revisión de la Misión, Visión y Valores que se constituyen en la respuesta de la organización a las necesidades de sus grupos clave y luego el análisis de las necesidades y nivel de satisfacción actual de los públicos de interés o grupos claves (Clientes). El ciclo continúa planteando la estrategia, que es la etapa donde se definen los objetivos, y que para efectos del proceso se denominaron Metas Crucialmente Importantes. En esta etapa se responde a las preguntas ¿qué queremos alcanzar? (Metas), y ¿cómo creemos que lo vamos a lograr?; esta última pregunta es la estrategia propiamente dicha.

Una vez que se tiene la estrategia y definidas las Metas Cruciales se analizan los cambios o ajustes en la estructura, los sistemas y los procesos. Puede ser que el proceso punto de partida de la estrategia misma. El modelo plantea que la Cultura Organizacional refleja de forma natural las conductas que a la vez son modeladas o influenciadas por la Estructura, los Sistemas y Procesos. A su vez, la Estructura, los Sistemas y Procesos, son definidos a partir de la Estrategia, que responde a la Misión y a las necesidades de los grupos claves. El ciclo cierra con los resultados fruto de las conductas (cultura organizacional), los cuales deben

contrastarse con las necesidades de los Grupos claves para determinar las brechas entre esas necesidades y los resultados generados por la organización.

Una representación gráfica de la forma que fluye el modelo se muestra seguidamente en la figura 4 para facilitar el entendimiento.

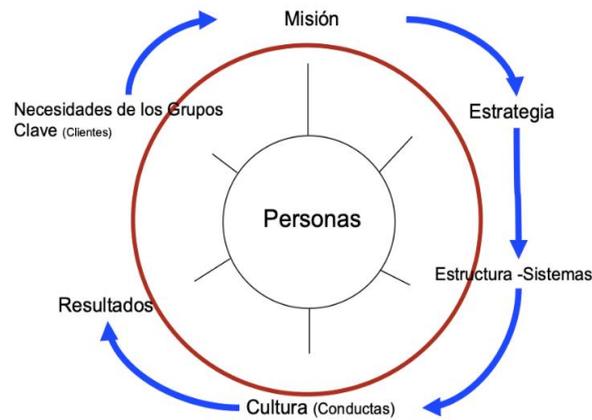


Figura 4. Las cuatro dimensiones de la persona.

Fase 2 – Diálogos de realidad

2.1 Realidad interna del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica

Se expresa la forma de entender la situación interna, a partir de los resultados deseados por los principales grupos clave, a partir de esos resultados esperados se analizan las brechas actuales, haciendo referencia en detalle a las demandas que aún no se han cumplido con satisfacción.

Los Grupos Clave de Interés son aquellos que se ven impactados por la acción organizacional, pueden ser internos como el personal, el equipo directivo e incluso familias de los empleados; o externos como clientes, entidades reguladoras o de gobierno, grupos con intereses temáticos como ambiente, por ejemplo.

Identificamos los cuatro (4) principales Grupos clave de interés del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica, los grupos quienes están muy interesados en que el Colegio continúe creciendo y progresando, así:

2.1.a) Análisis de los Grupos Clave de interés

Identificación de Grupos Claves del Colegio de Ciencias Económicas

Grupo Clave	Categoría	Sub categoría/ Perfiles de Colegiados	Necesidades o expectativas	Brechas - debemos cerrar	Nivel de satisfacción de sus expectativas (escala de 1 a 10)
No 1. Clientes	Colegiados	Perfil A - Colegiados Activos social	Acceder mediante el Colegio a Net Working - vida social - Planes de club - deportes - gimnasio - finca	Ampliar la infraestructura del gimnasio - más alianzas con otros proveedores - ampliar la capacidad de nutricionistas - eventos sociales (7 como mínimo + las act incorporaciones + eventos sedes regionales)	7
		Perfil B- Colegiados Activos Capacitación y mentoría	Acceder mediante el Colegio a capacitaciones que se les reconozcan - Técnicamente de valor - Actualización profesional	Fortalecer la estructura (capacidad instalada) para atender la operativa (ojo a las sedes regionales) - aumentar la oferta de tipos de capacitación en actualización profesional (técnicas: inglés - certificaciones - proyectos) -	7
		Perfil C - Colegiados Activos información	Análisis de datos de importancia nacional - debates - ponencias - opinión - conversatorios - presencia en foros internacionales - análisis de impactos o acontecimientos internacionales	Alianzas estratégicas para posicionar al colegio en medios, presencia en debates, presencia en foros políticos, exposición del Colegio en ambiente internacional. Potenciarlo - actualizaciones - Temas en tendencia - Indagar necesidades en colegiados jóvenes - Segmentación (targets) - Programas más cortos + impactos - Apego - fortalecimiento del vínculo - sentido de pertenencia- Riesgo de competencia - Volverse relevantes -	5
		Perfil D - Pasivos	Requisito	Orgullosos de pertenecer "orgullo Tico" Diagnosticar - Encuesta robusta- objetivo Generar apego - fortalecimiento del vínculo - sentido de pertenencia- Identificarlos- Clasificarlos- Fortalecer la comunicación con el colegiado - Inteligencia de datos Riesgo mínimo de fuga -	5
		Perfil E - Servicios únicos	Acceder mediante el Colegio a ventajas de servicios de salud - seguros - empleo - apoyo a emprendimientos	Orgullosos de pertenecer "orgullo Tico"	6
	Potenciales (No colegiados)	Perfil A - Suspendidos		Conocer su expectativa - Estrategia de recuperación - métricas - divulgación de beneficios	
		Perfil B - Renuncia		Conocer su expectativa - Estrategia de recuperación - métricas - divulgación de beneficios	
		Perfil C - Universitarios (C.E)	El Colegio de representa	Marca social - valor complementario al perfil profesional	

Grupo Clave	Categoría	Sub categoría/ Perfiles de Colegiados	Necesidades o expectativas	Brechas - debemos cerrar	Nivel de satisfacción de sus expectativas (escala de 1 a 10)
2. Clientes a lo interno Colegio	Junta Directiva	n/a	Información suficiente y criterios para establecer planes, propuestas y la estructura Organizacional, acceso con facilidad a la información, contar con los vínculos requeridos para las alianzas que se busca establecer.	Plantear las actualizaciones a la normativa debidas, a los organismos correspondientes	9
	Fiscalía	n/a	Sistemas y procesos actualizados que le permita asegurar el cumplimiento de la ley, ampliar el campo de investigación y crear inteligencia de datos, mismos que sean usados para reforzar los procesos de la gestión interna.	Generar un código deontológico actualizado en los campos que el CCE cubre	9
	Asamblea General	n/a	Información suficiente y clara para apoyar toda la gestión del CCE, ambiente de socialización en medio profesional, convocatorias de alto valor para el colegiado en las asambleas	Gestar convocatorias de alto valor para el colegiado en las asambleas	7
	Consejos Directivos	n/a	Información suficiente y clara para apoyar a la administración en la operación adecuada de la sede, recursos financieros y logísticos para realizar actividades en la Sede Regional.	Alinear los proyectos y actividades a los recursos disponibles. Mantener una coordinación adecuada con la administración en temas relacionados con la sede.	8
	Administración	n/a	Estructura Organizacional acorde al Plan Estratégico - Guía de las líneas estratégicas, medición, incentivos - retroalimentación constante reforzando las prioridades estratégicas - generación de los proyectos que respaldan el cumplimiento de las estrategias acogidas que contemple los debidos recursos	Limitarnos en proyectos o propuestas nuevas solamente por el tema de recursos	9

Grupo Clave	Categoría	Sub categoría/ Perfiles de Colegiados	Necesidades o expectativas	Brechas - debemos cerrar	Nivel de satisfacción de sus expectativas (escala de 1 a 10)
3. Sociedad en general	n/a	n/a	Velar por el ejercicio de la profesión ético y técnico - fiscalización	Mayor visibilidad de la gestión del Colegio	
		n/a	Dar criterio sobre los temas vinculados en materia de Economía	Mayor visibilidad de la gestión del Colegio	
4. Instituciones - Organizaciones - Empresas	Sector Público	Universidades Públicas, CONESUP y CONARE, Gobiernos locales, Ministerios e Instituciones y empresas con giro de negocio de las Ciencias Económicas, Asamblea Legislativa	Generación de información a nivel de investigación científica, 9 disposición a establecer convenios, 7 Potenciar el congreso CCECR , 9 acompañamiento en la revisión de maya curricular, 8 diseño de propuestas de proyectos, 6 CCCI Integración regional, 2 encadenamientos para la formación a la medida, 8 alianzas a nivel de creación de eventos de formación (foros - congresos) 8 alianzas estratégicas para realizar trabajos conjuntos, 8 fiscalización de perfiles profesionales como órgano de consulta, 6 apertura y disposición de un equipo especializado para: - 1. Consultas e investigación de proyectos de ley atinentes al Colegio, 7 2. fomentar la discusión de los temas de ciencias económicas, 8 3. foros nacionales y regionales (encargado de política) 8	Divulgación y comunicación. Tener un representante en las comisiones de Hacienda, Presupuesto y Gobierno - Administración de la Asamblea Legislativa para disponer de los proyectos de ley con anticipación para un mejor análisis. Contar con unidades especializadas para los diferentes proyectos de ley, asesorías entre otras solicitudes que llegan de las diferentes entidades de gobierno	
	Sector Privado	Sector Financiero, universidades, Cámara Empresarial, Pymes, MiPymes, Zonas Francas, Medios de Comunicación	Comunicación y divulgación al sector privado, contar también con unidades especializadas para que puedan apoyar a las organizaciones del sector privado. Convenios marco con las instituciones de este sector con el fin de realizar alianzas para la organización eventos y otros. Crecimiento en la estructura organizacional para la atención de este sector.		
	Sector de Economía social	ONG 's, Fundaciones, organismos de ayuda social	Apoyo y/o acompañamiento del Colegio en sus programas	Mayor visibilidad de la gestión del Colegio	

2.1.b) Análisis de Fuerzas Impulsoras y Fuerzas Restrictivas

El propósito fundamental del análisis de fuerzas (Figura 5), es diagnosticar la situación actual de la organización en cuanto a su potencial para emprender una estrategia y su capacidad de ejecutarla con excelencia. Particularmente en este período de Planificación se tomó en consideración la situación del país debido a la pandemia Covid19 que arrastra dos años de efectos en algunas de las dinámicas comunes del Colegio.

Fuerza Impulsora: Es una condición o característica presente y verificable de la organización o su entorno que sustenta la consolidación o el crecimiento.

Fuerza Restrictiva: Es una condición o característica presente y verificable de la organización o su entorno que deteriora en potencial o en realidad la salud y el crecimiento.

Las fuerzas impulsoras y restrictivas se pueden identificar en lo que llamamos áreas- origen. Estas pueden ser de carácter interno o externo.

De carácter interno:

- **Recurso Financiero - Capital:** Se refiere a la solidez financiera y todos los indicadores de salud financiera
- **Tecnología:** Se refiere a la infraestructura de Hardware, sistemas y plataformas de operación y comunicación, así como los procesos y metodologías de trabajo.
- **Personas:** Se refiere a la cantidad, idoneidad profesional o técnica para los puestos, aspectos de clima y cultura, rotación, claridad de sucesión, estrategias de sustitución en puestos claves.
- **Conocimiento:** Se refiere al capital intelectual de la organización en cuanto a los aspectos técnicos propios de la industria, de sus procesos y de la gestión de datos para Inteligencia de negocios.

De carácter externo:

- **Tecnología:** Se refiere a las tendencias a nivel global, comportamiento del mercado de tecnología, innovaciones, metodologías gerenciales y operativas.

- **Sociedad y Población:** Se refiere a las tendencias de comportamiento cultural, valores y aspectos demográficos.
- **Economía:** se refiere a la influencia de las variables macroeconómicas.
- **Política:** Se refiere a la estabilidad del sistema, seguridad ciudadana, ambiente para negocios, cambios en legislación en los mercados que se opera.
- **Ambiente:** Se refiere a las tendencias en materia de sostenibilidad ambiental y su influencia en a la organización y la sociedad.
- **Mercado:** Se refiere al comportamiento de los competidores, los consumidores, productos sustitutos, variación de precios, etc.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS



Figura 5. Análisis de las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Se identificaron las fuerzas por origen de la siguiente forma:

Fuerzas Impulsoras Internas: Lo que en el Colegio hemos sabido capitalizar hasta hoy

- Recursos Financieros – capital:
 - a. Sólida salud financiera
 - b. No se tienen deudas con ninguna entidad.
 - c. Presupuestos con alto nivel de ejecución.

- d. Contabilidad al día.
- e. Flujo constante de ingresos por concepto de colegiatura
- Tecnología:
 - a. Importante inversión en cuartos de servidores y cableado estructurado acorde a los mejores estándares.
 - b. Adquisición de un CRM para el manejo de los principales procesos del colegio y captura de información estratégica.
 - c. Plataforma de transmisiones virtuales de alta capacidad que permite realizar todo tipo de eventos con interacción en tiempo real.
 - d. El desarrollo de un sistema de trazabilidad documental que permitirá automatizar varios procesos operativos y generar información a los usuarios.
 - e. Medios electrónicos y seguros para recaudar ingresos.
 - f. Tramitología digital e incorporación virtual.
 - g. Capacitaciones 100% virtuales.
 - h. Propuesta de estrategia de regionalización presentada por el Colegio
- Conocimiento:
 - a. Potencial intelectual, conocimiento técnico y experiencia del personal.
 - b. El Colegio posee gran cantidad de información en los sistemas con los que cuenta referente a los agremiados.
- Personas:
 - a. Baja rotación de personal, lo que permite un nivel importante de conocimiento acumulado dentro de la organización.
 - b. En general existe un buen equilibrio en las cargas de trabajo de los diferentes departamentos.
 - c. Existe personal calificado en los puestos de trabajo tanto en los niveles de jefaturas como en los operativos y/o técnicos.

Fuerzas Impulsoras Externas: Lo que hemos sabido aprovechar:

- Política:
 - a. La ley 9529 del Colegio de Ciencias Económicas establece claramente el ámbito de acción del Colegio dentro del rol de la sociedad.
- Mercado:
 - a. Hay potenciales colegiados en todo el país de todas las carreras que conforman las Ciencias Económicas.
 - b. El Colegio tiene presencia en todas las regiones del país por medio de sus sedes: Regional Brunca, Regional Huetar Caribe, Regional Huetar Norte, Regional Chorotega, Regional Pacífico Central y oficina administrativa Ciudad Neily.
- Economía:
 - a. Poco más de 28.000 colegiados laboran en el sector público lo que les da una estabilidad económica importante.
 - b. Apoyo a colegiados que no pueden pagar sus cuotas.

Fuerzas Restrictivas Internas: Lo que nos desafía y debemos capitalizar de aquí al 2026

- Personas:
 - a. Procesos de evaluación de desempeño basado en metas e indicadores.
 - b. Programas formales de capacitación integral del personal.
 - c. Desarrollo de un proceso de clima organizacional.
 - d. Planes de carrera.
 - e. Planes de sucesión.
- Tecnología:
 - a. Se debe consolidar esa cultura de medición a través de la herramienta establecida. (Delphos).
 - b. Equipo que facilite la implementación del teletrabajo: computadoras portátiles, teléfonos IP.
 - c. Actualización de datos generales de los colegiados en la base de datos.
 - d. Normativa pertinente y actualizada.

Fuerzas Restringidas Externas: Lo que identificamos en el entorno, pero no nos desenfoca ya que no está en nuestro círculo de influencia.

- Tecnología:
 - a. La Ley 9529 y sus reglamentos establecen que para la solicitud de colegiatura temporal el profesional debe ingresar al país, a pesar de que su labor sea mediante teletrabajo. Evolución hacia la virtualidad.
 - b. Tendencia a una mayor utilización de dispositivos móviles: aplicación para celular.
- Política:
 - a. La regla fiscal que se ha aplicado a los Colegios Profesionales y lo que contempla la ley 9635 de Fortalecimientos de la Finanzas Públicas.

2.1.c) Análisis de situación en el Mercado:

Tomando en cuenta los análisis anteriores y los resultados con clientes y procesos al cierre 2021, se hizo énfasis a los logros que se operaron con éxito llevando los resultados de la organización en una tendencia de aumento consistente año tras año.

Profundizando en las decisiones de ingresos que se ejecutaron en el período finalizado al 2021, se identificó la forma en que el Colegio ha venido ganando terreno como líder de mercado desde una posición de defensa ofensiva, y desde esta posición nos planteamos la apuesta estratégica de consolidación en la posición de defensa ofensiva “hacia adentro” para el final de este período de Planificación Estratégica 2026 (Kotler, 1991).

En la figura 6 se ubican las categorías en el Modelo, y las posiciones que toma cada categoría para afianzar su estrategia.

Apuesta estratégica



¿Dónde estamos en el mercado?

- Líder
- Retador
- Pequeño jugador de nicho
- Pequeño o penetrante en el mercado

¿Qué dice eso acerca de la estrategia correcta para nosotros?

Líder - Defensa ofensiva

1. Amplía el mercado.
2. Proteger su participación actual.
3. Está al tanto de los movimientos de la competencia por adelantado y los bloquea.
4. No se da por satisfecho
5. Se atrinchera.

Retador - Ofensiva

1. Ataca al líder.
2. Ataca a través de la debilidad del líder (preferiblemente derivada de su fortaleza).
3. Ataca en un frente estrecho por suficiente tiempo.
4. Encuentra oportunidades de nicho.

Pequeño Jugador de Nicho - Desviación

1. Encuentra nichos, no los pelea.
2. Desarrolla una oferta única.
3. Desarrolla relaciones únicas.
4. Desarrolla nuevas aplicaciones.
5. Ascende en ventas.
6. Desarrolla campañas innovadoras.

Pequeño jugador o penetrante de mercado- Guerrilla

1. Se especializa en el terreno - nicho.
2. Crea contactos íntimos con la población local.
3. Sigue moviéndose. Se mantiene flexible, lanza ataques sorpresa.
4. Nunca está al aire libre o demasiado expuesto.
5. Innova.
6. No actúa como líder.

Figura 6. Categorías de Modelo para afianzar la estrategia.

Dónde nos identificamos en el Mercado que operamos

La apuesta estratégica del Colegio que regirá para este período es de Consolidación Líder - Defensa Ofensiva:

De acuerdo con los factores abordados en las sesiones de Diálogos, a continuación, se define el ambiente estratégico para cada uno de los ejes con los que hay que consolidar la apuesta elegida.

ESTRATEGIA BASE

Desarrollar una Cultura Organizacional que aprovecha la capacidad de ejecutar y adaptarse con la que cuenta el Colegio hoy en día, para consolidar sus procesos centrales y en adelante fortalecer una estructura interna especializada en atender de forma sostenida las expectativas que demandan cada una de las categorías de los grupos clave, ver hacia adentro y enfrentar los desafíos de alto nivel de exigencia que conlleva ser reconocidos y confiables; y de esa forma posicionar el Colegio de Ciencias Económicas ante la sociedad en general (Figura 7).

Estrategia Comercial

Conservando el nivel de crecimiento en ingresos económicos, principalmente por aumentar la base de colegiados, pasando de 45.000 a 60.000. Seguidamente, crecer en el ingreso mensual por cobro de colegiatura, es decir, aumentar el valor de la colegiatura que actualmente es de ₡6.100 siendo este uno de los montos más bajos entre los 5 colegios profesionales destacados del país.

El Colegio requiere diversidad en su fuente de ingresos y considerar nuevos alcances de alianzas y/o nuevos productos o servicios. Así mismo el aprovechamiento de las sedes estratégicamente ubicadas, y finalmente usar el poder que brinda la ley para acercarse a los Stakeholders dando valor con los aportes e información de calidad que puede brindar el Colegio a organizaciones tanto públicas como privadas.

Estrategia Operativa

Ampliación de la capacidad de generar información de asesoría y consulta relevante en una selección de temas de especialización dirigido a diversos grupos de interés.

Se debe priorizar la ejecución por proyectos y nivel de contribución e impacto en la visión de la organización, aprovechando el acceso y manejo de información de interés a nivel nacional que permita generar valor principalmente a los Stakeholders.

Enfocar los esfuerzos para canalizar la comunicación como estrategia de imagen para ganar confianza en la sociedad en general y posicionar al Colegio a nivel nacional e internacional.

Estrategia Personas

Reforzar “la cultura de ejecutar con excelencia” como ventaja competitiva, implementar las buenas prácticas de administración de proyectos principalmente en las unidades especializadas para cada grupo de interés, fomentar el uso inteligente de datos y tecnología para automatizar, simplificar y actualizar los procesos centrales.

Construir el plan de desarrollo de los colaboradores que permita avanzar los procesos de sucesión y proyección o desarrollo dentro de la organización.

Estrategia Financiera

Asegurar la fuentes y recursos que soporten las necesidades de cambios a lo interno, el crecimiento y la mitigación de los posibles riesgos que atenten contra la implementación de nuevos procesos internos. Proveen información confiable que permita avanzar con nuevas alianzas y proponer nuevas fuentes de ingresos.

Misión- Visión - Valores			
Norte estratégico			
Contribución distintiva			
Colaboradores leales			
Clientes leales			
Desempeño superior			
Estrategia			
Comercial	Operativa	Personas	Financiera
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Mercados - Producto- subproducto - Precio - Canales - Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de procesos centrales - Gestión de procesos soporte 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer - Retener - Desarrollar - Liberar 	<ul style="list-style-type: none"> - Fondo - Gestión gasto - Inversiones

Figura 7. Resumen de las estrategias.

Fase 3 – Diálogos de Legado

UNIDAD DOCTRINAL

Entendemos como Unidad Doctrinal el marco de referencia que enuncia la razón de ser, la filosofía organizacional expresada en la Misión, Visión, los Valores, y la Narrativa Estratégica de lo que somos y cómo nos vemos en nuestra Organización. Estos enunciados son fundamentales para guiar la acción de los colaboradores y construir la cultura organizacional. Se derivan de entender el valor que aporta la organización a sus principales grupos de interés.

Para el periodo estratégico 2022 - 2026, se decidió plantear algunos cambios en los enunciados de Misión, Visión y Valores, y se incluye la Narrativa Estratégica de la Organización, de modo que se ajusta a la realidad de la forma en que estamos viendo el Colegio de Ciencias Económicas hoy en día.

Misión del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica 2022 – 2026

Somos un ente público no estatal responsable de velar ante la sociedad costarricense por el correcto ejercicio de las Ciencias Económicas, por medio de la fiscalización del ejercicio legal y ético de las profesiones y el desarrollo integral de los colegiados, así como de la generación y difusión de opiniones calificadas sobre los temas atinentes a las Ciencias Económicas.

Reflexión

La Misión de una organización debe dirigir las acciones en el actuar diario de cada colaborador, debe clarificar la razón de ser, y transparentar el valor de la contribución que se aporta en cada actividad que se realiza.

En su primera palabra “Somos” la Misión reconoce que la organización es un conjunto compacto, una pequeña sociedad y no seres que actúan individualmente, se reconoce a sí misma como un vigilante activo y responsable ante la sociedad. La expresión “desarrollo integral” acepta que la Organización es responsable de entregar valor a cada colegiado, y generar valor de alta confianza presentando información de calidad para la sociedad.

Visión del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica 2022 – 2026

Seremos una organización referente y confiable en la generación de opinión e investigación en los campos de las Ciencias Económicas, reconocida por el impacto positivo en la vida de los colegiados y por su modelo integral de gestión.

Reflexión

La visión es un fin en mente trazado, en donde nos queremos visualizar en un tiempo; un punto al que conjuntamente nos alineamos, es compartido por todos los que hacemos parte, y además lo reflejamos afuera de la organización. Lo más destacado de la visión es el deseo de ser confiables, inicialmente con los Stakeholders en su condición. La creación de confianza la entendemos como la diligencia y el afán de cumplir con lo esperado.

Cuando se mencionan las palabras “una organización referente y confiable en la generación de opinión e investigación”, hacemos hincapié inicialmente a la cultura organizacional, a la forma en que nos comprometemos para entregar información. Si bien es cierto hoy el Colegio es tomado en cuenta como órgano de consulta para asuntos atinentes, pensamos que la referencia debe venir como una consecuencia de cumplir con lo que hemos establecido en nuestra Misión. Lo que nos mueve en primera instancia es el deseo de ser modelo de gestión en el contexto de organización exitosa, con un impacto positivo hacia todos nuestros Stakeholders, y dando mayor visibilidad hacia la sociedad. Para esto buscamos medirnos con indicadores de clase mundial que permitan mostrar con transparencia nuestra gestión y generación de valor.

Valores – Conductas de cada miembro del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica 2022 – 2026

- ❖ **Cooperación**
- ❖ **Creación de valor**
- ❖ **Ejecución con calidad**
- ❖ **Innovación propositiva**
- ❖ **Enfocados en la mejora constante**

Los valores son conductas colectivas, comunes a diario y observables en cada miembro que pertenece a la organización, derivan de nuestra Misión y representan las cosas en que creemos profundamente, y sobre las cuales construimos nuestra cultura.

Los Valores tienen un enunciado que los explica, y los asocia expresando el contenido del valor.

Cooperación y mejora constante

La razón de nuestra organización tal y como lo expresa la Misión es “velar”, con un sentido de cuidado, hacerlo bien implica una gran responsabilidad por parte de cada colaborador en cuanto a saber construir sobre el aporte del otro, lo que se constituye en una constante generación de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, creando el ambiente ideal para vivir en verdadera cooperación.

Creación de valor e Innovación propositiva

Asumimos la actitud de iniciativa con diligencia, reconociendo que toda acción que realizamos en libertad tiene asociada una responsabilidad y por eso, de manera proactiva nos esmeramos por entender nuestro compromiso y la importancia de proponer acciones para agregar valor y hacer posible cuestionar el statu quo.

Ejecución con calidad

Diariamente en el Colegio de Ciencias Económicas los colaboradores nos aseguramos de ejecutar las tareas y compromisos que respalden el logro de las metas crucialmente importantes, entendemos el poder del alineamiento en todas las acciones conjuntas combinadas y así mismo reconociendo el valor que tiene la contribución individual, lo que nos permite visibilizar la calidad en todo lo que hace el Colegio.

Narrativa Estratégica

Somos una organización que aspira a la grandeza, siendo referentes y confiables en el ejercicio de la profesión (ético y técnico), en la calidad de la administración de los recursos aplicando las mejores prácticas y generando criterios e investigación que permita contribuir en la discusión pública de los grandes temas de interés nacional.

Fase 4 – Diálogos de Resultados Deseados

4.1. Metas Crucialmente Importantes- MCI Estratégicas 2022 -2026

Las Metas Crucialmente Importantes demarcan el enfoque estratégico que prioriza las acciones en todos los niveles de la organización, de esta forma se logra una alineación con la unidad doctrinal y una sincronización entre los equipos, departamentos y áreas funcionales.

La MCI principal se le llama La Guerra

Construir la Marca Social “El Colegio de Ciencias Económicas me Representa”

Para ganar la guerra se proponen 3 grandes batallas en este período estratégico:

Batalla 1.

MCI 1. Incrementar la base de colegiados en 15.000 nuevos profesionales activos, pasando de 45.000 a 60.000 a diciembre 2026.

Sub MCI 1.1 Promover la incorporación de profesionales en los sectores público y privado a través de campañas que sensibilicen la importancia de estar incorporado, así como los beneficios que ofrece el Colegio.

Batalla 2

MCI 2. Fortalecer la estructura administrativa interna para lograr en el mediano plazo una gestión modelo del Colegio.

Sub-MCI 2.1 Revisar la estructura de mando para que permita contar con una organización capaz de responder de forma adecuada a los retos y proyectos propuestos.

Sub-MCI 2.2 Desarrollar un modelo de gestión del conocimiento organizacional, que permita aprovechar el capital intelectual (humano, organizacional y relacional) presente en el Colegio.

Batalla 3

MCI 3.1 Fortalecer la percepción de imagen del colegio a través de una sólida estrategia de imagen corporativa acompañada de una estrategia de branding.

Sub-MCI 3.1 Promover actividades conjuntas y alianzas estratégicas con diferentes sectores, donde se exponga al Colegio como ente experto en temas de las Ciencias Económicas.

Sub MCI 3.2 Promover el desarrollo integral de los colegiados a través de actividades de desarrollo profesional, salud integral entre otros, que refuerce el sentido de pertenencia.

Sub-MCI 3.3 Desarrollar e implementar herramientas estadísticas e informáticas para conocer y dar seguimiento a las necesidades y expectativas a nuestros públicos meta.

4.2. Objetivos Estratégicos 2022-2026

Se consolidarán según cada área de la organización los procesos, proyectos, procedimientos e inversiones que deben considerarse desde el inicio del horizonte estratégico, mismos que pueden convertirse en indicadores de gestión y debe actualizarse a manera de repositorio, de acuerdo con las revisiones del Plan Estratégico y los avances.

Este Plan Estratégico toma en cuenta todas los hallazgos u oportunidades de mejora de cada análisis discutido, y los consolida en Objetivos Estratégicos dentro de las clasificaciones respectivas de cara al cierre del Plan del año 2026.

- Es importante destacar de acuerdo con estos Objetivos Estratégicos que la organización no consideró ninguna Política nueva o cambio en alguna existente para este período.

- Igualmente, importante, es destacar de acuerdo con estos Objetivos Estratégicos, que los Procesos y Procedimientos son liderados principalmente por las jefaturas o Gerencias, y deben relacionarse dentro del círculo de Influencia de su gestión.

4.3. Directrices y Procesos vitales 2022-2026

Se deben tomar en cuenta con el fin de medir su avance durante el período.

- a) Fortalecimiento del Sistemas de la estructura organizacional del Colegio que permita el cascadeo de indicadores u objetivos estratégicos por las diferentes áreas y sus jefaturas correspondientes.
- b) Cabe destacar que este Sistema de estructura de la organización no se definió ni se trabajó de forma concluyente en este proceso de Planificación. Sin embargo, se recomendó el fortalecimiento de este.