



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

# LAS ESTRATEGIAS Y LA COMUNICACIÓN EN EL C.P.C.E.

Trabajo de Investigación

POR

Noelia Anabel Oliva  
noeliva.mza@gmail.com

Profesor Tutor

Raúl Walter Coronel

Mendoza – 2014

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                         | <b>5</b>  |
| <b>2. GENERALIDADES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>    | <b>6</b>  |
| <b>CAPÍTULO I : CONCEPTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIAS Y COMUNICACIÓN.....</b> | <b>8</b>  |
| <b>1. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>   | <b>8</b>  |
| A. CONCEPTO.....   | 8         |
| B. COMPONENTES .....   | 8         |
| C. ALCANCE E IMPORTANCIA.....  | 9         |
| <b>2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>                                | <b>10</b> |
| A. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....  | 10        |
| B. DEFINICIÓN DE METAS .....   | 10        |
| C. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....                                      | 11        |
| D. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....                                    | 12        |
| <b>3. DECISIONES ESTRATÉGICAS .....</b>                                  | <b>12</b> |
| A. ALCANCE.....  | 12        |
| B. RESPONSABILIDADES .....   | 13        |
| C. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES .....                  | 13        |
| <b>4. METODOLOGÍA DE DECISIÓN.....</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>5. COMUNICACIÓN.....</b>  | <b>15</b> |
| A. CONCEPTO.....   | 15        |
| B. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN .....                                    | 16        |
| C. COMUNICACIÓN FORMAL.....  | 18        |
| D. COMUNICACIÓN ORAL, ESCRITA Y NO VERBAL .....                          | 19        |
| <b>6. RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES.....</b>     | <b>20</b> |

**CAPÍTULO II: EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS DE MENDOZA COMO ORGANIZACIÓN..... 22**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. NATURALEZA JURÍDICA.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>2. OBJETO.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>                                      | <b>25</b> |
| A. LA ASAMBLEA.....   | 25        |
| B. EL CONSEJO DIRECTIVO.....  | 26        |
| C. LA SINDICATURA.....  | 30        |
| D. EL TRIBUNAL DE ÉTICA.....  | 31        |
| E. LAS COMISIONES Y LA FUNDACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN<br>PÚBLICA..... | 32        |
| F. LAS DELEGACIONES Y ANEXOS.....   | 32        |
| <b>4. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>33</b> |

**CAPÍTULO III: EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS DE MENDOZA COMO TOMADOR DE DECISIONES .... 35**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. GENERALIDADES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN EL CPCE.....</b> | <b>35</b> |
| <b>2. LA METODOLOGÍA DE DECISIÓN DEL CPCE.....</b>                  | <b>36</b> |
| A. EL PROBLEMA.....   | 36        |
| B. LA SOLUCIÓN.....   | 37        |
| C. LA IMPLEMENTACIÓN.....   | 38        |
| D. RESUMEN.....   | 38        |
| <b>3. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL CPCE.....</b>               | <b>39</b> |
| <b>4. LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.....</b>                       | <b>41</b> |
| A. SOBRE LA COMUNICACIÓN FORMAL.....                                | 41        |
| B. SOBRE EL MODO.....   | 43        |
| <b>5. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>44</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO III: LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL<br/>CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE<br/>MENDOZA .....</b> | <b>46</b> |
| <b>1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>2. DEFINICIÓN DE METAS .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>5. CONCLUSIONES .....</b>   | <b>52</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>ANEXO A: ENTREVISTAS .....</b>  | <b>58</b> |
| <b>NIVEL OPERATIVO: MESA DE ENTRADAS .....</b>   | <b>58</b> |
| <b>NIVEL DIRECTIVO: MESA DIRECTIVA- CONSEJO DIRECTIVO .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>ANEXO B: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>   | <b>64</b> |

# INTRODUCCIÓN

## 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el año 2012, en el marco de las Prácticas Profesionales<sup>1</sup>, se conformó un equipo de trabajo integrado por tres estudiantes y un profesor orientador, para colaborar con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza -en adelante CPCE- que intentaba dar sus primeros pasos en el camino de la calidad. La tarea consistía en hacer el relevamiento de tres procesos críticos: matriculación, legalización y administración de fondos.

Para concretar dicho relevamiento se trabajó en conjunto con las personas que cotidianamente ejecutaban cada proceso. Durante ese tiempo se fue conociendo la operatoria del CPCE y se fue descubriendo la gran importancia que tenían los usos y costumbres al momento de tomar decisiones o de hacer las distintas tareas, se notó que los empleados no comprendían del todo el aporte y relevancia de cada uno de los sectores para la existencia del CPCE, se percibió falta de integración entre los diferentes sectores, falta de una comunicación fluida y clara entre el nivel directivo y operativo, y la necesidad de contar con instrumentos que fundamentaran o respaldaran las tareas realizadas, más allá de lo pautado por las leyes que rigen su actividad. Además, se pudo saber que no existía un plan estratégico en vigencia en el CPCE.

Así fue como, relevados los procesos, finalizadas las prácticas y habiendo establecido un buen contacto con el personal del CPCE, surgió la idea de continuar aportando algo al camino de la calidad emprendido, pero ahora conforme a las exigencias del Trabajo de Investigación de cada uno de los estudiantes del equipo.

Dadas estas ideas, percepciones y condiciones, y con el propósito de entender la ausencia de un plan estratégico conocido en el CPE, se pensó en investigar la gestión estratégica de este organismo y su comunicación, bajo la hipótesis de que un plan estratégico, resultado de una planificación o administración estratégica consciente, es un instrumento de ayuda para orientar todas las actividades y facilitar la integración y comunicación de cualquier organización.

---

<sup>1</sup> Las Prácticas Profesionales constituyen una exigencia curricular para los alumnos de la Licenciatura en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo)

## **2. GENERALIDADES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Cualquier organización se crea por algún motivo y con alguna finalidad concreta. Pensando en la distancia que existe entre el motivo original, su por qué, y el fin último, su para qué, surge la idea de que hay un camino a recorrer. Es precisamente ese camino el que lleva desde dónde se está hoy hacia dónde se desea estar. Sin dudas, para transitar ese camino hacen falta planes, acciones y correcciones permanentes, que permitan ir avanzando y acercarse a la meta.

Al mismo tiempo, la organización es en sí y por sí, pero no existe aislada del mundo, sino que está inmersa en una realidad mucho más amplia, lo que en términos de administración se conoce como ambiente. En ese entorno se ubican las otras organizaciones dedicadas a la misma tarea, los clientes, los proveedores, el gobierno y su política de gestión, la naturaleza, la realidad económica del país, etc. Esto permite deducir que, si bien se planifica pensando en la meta organizacional propia, no se podrá llegar a la misma si se dejan de lado los aspectos referidos al contexto, si no se piensa en cómo manejar las fortalezas y debilidades para aprovechar de la mejor manera las oportunidades que presenta el exterior y sortear sus amenazas. Todos estos aspectos son considerados en la estrategia.

La guía que necesita la organización para avanzar en su vida es un plan. Pero contar con un plan es contar sólo con un instrumento, necesario indudablemente pero insuficiente. Cualquier idea que se tenga quedará en el plano ideal e inconcreto si no se logra comunicar, si no se logra traducir a un lenguaje que sea comprendido por quienes son los responsables de ejecutar esa idea, ese plan.

Bajo las premisas de que tanto la planificación estratégica como la adecuada comunicación son imprescindibles en cualquier organización para facilitarle el cumplimiento de sus objetivos, y entendiendo (con el respaldo de lo expuesto en los antecedentes de esta investigación ) que en el CPCE la ausencia de un plan estratégico explícito aumenta los problemas de coordinación e integración entre los diferentes sectores y sus decisiones, se plantea la hipótesis de que la existencia de un pensamiento estratégico definido en un plan estratégico conocido por todos, y claros canales de comunicación formal, ayudarían a lograr dicha integración y coordinación que se notaban perturbadas en el CPCE.

De este modo, se define como principal objetivo del presente Trabajo de Investigación el describir la gestión estratégica y comunicacional del CPCE. Para llegar a dicho objetivo, es necesario identificar y definir la metodología de toma de decisiones aplicada y lo correspondiente a las decisiones estratégicas e identificar y definir los mecanismos de comunicación formal existentes en este organismo.

El desarrollo de este Trabajo de Investigación se expone en 4 capítulos. En un primer capítulo se presentan conceptos teóricos básicos referidos a estrategias y comunicación. El segundo capítulo es el destinado al CPCE como organización, especificando su naturaleza y estructura, entre otras nociones. En el capítulo tercero, se hace una descripción de la metodología de decisiones, decisiones estratégicas y formas de comunicación en el organismo. Y en el último capítulo es en el que se presenta un análisis de la administración estratégica en el CPCE, la que si bien muestra que existe un pensamiento estratégico en la dirección del organismo, presenta vacíos en las diferentes etapas por lo que no logra derivar en un plan estratégico.

El presente estudio es entonces del tipo descriptivo, resultado principalmente de consultas y entrevistas realizadas a diferentes miembros de la organización, de sus distintos niveles, el análisis de información secundaria y el conocimiento logrado mediante la realización de las Prácticas Profesionales.

# CAPÍTULO I

## CONCEPTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIAS Y COMUNICACIÓN

### 1. PLAN ESTRATÉGICO

#### A. CONCEPTO

Siempre que se piensa en un plan, tanto a nivel personal como organizacional, debería pensarse en un camino que lleva a dónde se quiere estar. El propósito de todo plan es guiar la transición de un punto o situación actual a un estado futuro deseado. De este concepto surge una idea tan obvia como clave: para que un plan tenga sentido, es fundamental saber dónde se está parado y a dónde se pretende llegar. Además es lógico pensar que para poder andar y avanzar en este camino, diferentes recursos serán necesarios, y que este camino, en realidad, forma parte de un mapa, donde además existirán siempre caminos alternativos.

Por otra parte, pensando en la palabra “estratégico” entendida como enfoque, se puede decir que la mirada que se tiene de una determinada situación es general y amplia, pero siempre dirigida a un estado deseado. En esta percepción son muy importantes las fortalezas y debilidades propias, y las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno, es decir que hay que tener en cuenta tanto lo interno como lo externo.

Uniendo las ideas precedentemente expuestas, se propone la siguiente definición de plan estratégico: *Es el conjunto de decisiones y acciones que permitirán avanzar hacia un lugar deseado, considerando los propios recursos y el ambiente.*

#### B. COMPONENTES

Una vez aclarado qué se entiende por plan estratégico, resulta conveniente analizar cuáles son los componentes que debería tener, y estos surgen de la misma definición.



El saber el punto de partida del camino desde el cual se avanzará hacia el punto de llegada, tiene que ver con la misión, objetivos y visión que se hayan propuesto. Si no se han definido se debe hacerlo, pues de lo contrario ningún esfuerzo posterior tendrá sentido. En este aspecto es primordial reconocer la propia cultura organizacional, los valores que se promueven, las políticas dadas y la comunicación existente.

Tener en cuenta los recursos propios y el ambiente, por su parte, hace referencia al conocimiento pleno de la cartera de negocios en la que se está trabajando y del cómo se lo está haciendo, de las prioridades establecidas y de todos los stakeholders y sus verdaderos intereses (pueden ser clientes internos o externos, competidores, proveedores, etc.)

Y por último, el conjunto de decisiones y acciones, se relaciona a una planificación más detallada y específica de los aspectos necesarios para dar cada paso en este camino que se ha llamado plan estratégico. Pueden ser presupuestos, programas, cronogramas, procedimientos, etc.

Para que el plan estratégico sea útil, es preciso que todos y cada uno de sus componentes se encuentren integrados y coordinados, que sea entendido y apoyado por todos los que forman parte de la organización, y que se evalúe periódicamente el avance en el camino para corregir los pasos dados o bien para reforzarlos.

### C. ALCANCE E IMPORTANCIA

Un plan estratégico tiene un horizonte temporal de largo plazo. Se trata de proyectar el futuro e imaginar dónde se quiere estar un determinado tiempo después, tiempo generalmente medido en años. Es como cuando a un niño le preguntan ¿Qué quieres ser cuando seas grande?... su mente inmediatamente viaja al futuro y él responderá según su proyección. En el caso de una organización, ese viaje al futuro y la imagen proyectada deben quedar plasmados sintéticamente en la visión, para que desde ese momento los esfuerzos que se hagan estén orientados a llegar a ser eso que se desea ser. El plan estratégico tiene un desarrollo más amplio, contemplando los componentes precedentemente explicados.

Así puede deducirse que un plan estratégico abarca todas las actividades orientadas a provocar los ajustes necesarios al estado actual para avanzar e ir aproximándose a la visión, a ese lugar en dónde se quiere estar. Es un amparo o guía de todas las decisiones que se tomen y acciones que se emprendan, informando acerca de lo que la organización aspira, facilitando la comprensión de cuáles son los principales objetivos a alcanzar y ordenando la forma en la que todos deberían actuar. Es una herramienta importantísima de coordinación y orientación.

## **2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Todo plan es la guía de un proceso pero también es resultado de uno. Para llegar a tener un plan estratégico, que considere cada uno de los componentes mencionados anteriormente, es necesario llevar a cabo ciertas tareas. Estas tareas pueden ordenarse en una secuencia, conformando un proceso que puede llamarse “planeación estratégica”.

A continuación se presentan las etapas propuestas por Richard L. Daft para concretar un plan estratégico. Es importante aclarar que este autor incluye en el proceso la implementación del plan y el control, por lo que su propuesta es más amplia y se conoce como “administración estratégica”.

### **A. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

El primer paso para llegar a formular un plan estratégico, es saber dónde y cómo se encuentra ubicada la organización en su mercado. Si no se sabe el punto de partida del camino difícilmente se pueda empezar a transitarlo. Esto implica conocer o reconocer los propios puntos fuertes y débiles, y evaluar la situación del contexto. Todo lleva al nombrado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las fortalezas y debilidades corresponden a los recursos y trabas que puede tener la organización, internamente, para llevar a cabo su gestión. Las fuerzas son puntos positivos que se pueden aprovechar en pos de lograr los objetivos que se hubieren propuesto, mientras que las debilidades son características que pueden complicar el avance en la gestión. Conocer y reconocer las propias virtudes y defectos es clave para mejorar, en cualquier aspecto de la vida.

Las oportunidades y amenazas se refieren a las condiciones que propicia el ambiente externo. Si las condiciones son favorables a las metas organizacionales, y se pueden aprovechar, son oportunidades; si son barreras en el camino, son amenazas.

Es importante el análisis conjunto del ambiente interno y externo. De este modo se puede pensar en cómo usar, desarrollar y/o potenciar las fortalezas, y en cómo tratar las debilidades para disminuirlas o en su caso eliminarlas, siempre buscando el máximo aprovechamiento de las oportunidades y de conseguir una mejor posición frente a las amenazas que se presentan en el entorno.

### **B. DEFINICIÓN DE METAS**

Una vez concretado el análisis FODA se debe avanzar en la proposición de metas a lograr. Los objetivos deben ser claros y ser acordes a las fuerzas y condiciones detectadas.

Puede resultar conveniente redefinir la visión y misión si se tuvieran, y si no definir las. La *visión* puede ser entendida como una meta estratégica, que de acuerdo a Richar L. Daft, es la declaración del lugar en el que una organización quiere estar en el futuro. Y la *misión*, según el mismo autor, es esa frase que resume la razón de ser de la organización y la distingue por su esencia de las otras organizaciones. Ambas, visión y misión, deben ser conocidas por todos sus miembros, como forma de compromiso y guías de acción.

Además los objetivos deberían plantearse a corto, mediano y largo plazo, dejando lugar entonces a la definición de una estrategia suprema que enmarque todo tipo de acción que se pueda emprender en el futuro.

### C. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Si bien se puede dar una definición genérica de estrategia, como la de Michael Porter, "*Estrategia es una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios con los cuales se está buscando llegar a ellos*", es posible pensar en diferentes estrategias para los diferentes niveles de una organización. Así se puede hablar de estrategia corporativa, estrategia de negocios y estrategias funcionales.

La estrategia corporativa está relacionada al negocio en el que se está, la estrategia de negocios se refiere al mercado y la competencia, y las estrategias funcionales tienen que ver con el cómo cada una de las áreas de la organización puede desempeñar sus tareas para apoyar la estrategia de negocios.

Para la formulación de cada una de estas estrategias la organización puede emplear la metodología que considere más apropiada. Quizás resulte conveniente que la estrategia corporativa sea definida por los máximos directores, debido a que establece el área principal de acción para la organización (no es lo mismo operar en el campo de prestación de servicios al matriculado en ciencias económicas que en el correspondiente al matriculado en ingeniería, por ejemplo). Con respecto a la estrategia de negocios puede ayudar el aporte del nivel medio o de los responsables de cada área de la organización, porque son ellos los que posiblemente tengan el mejor complemento de la perspectiva del mercado que puede tener el nivel directivo, fundamentado en el contacto estrecho que se establece con los demás operadores del mismo negocio. Y, por último, para establecer las estrategias funcionales puede resultar beneficiosa la participación de los operarios o empleados de cada área, porque su experiencia en el quehacer cotidiano es una riqueza que no debería desaprovecharse.

Para formular cada una de las estrategias se debe tener en cuenta el análisis de la situación realizado en primera instancia. La idea es que de la combinación de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, surjan caminos que permitan lograr los objetivos y metas definidos en la etapa anterior.

#### **D. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Con las estrategias formuladas, el paso restante es implementarlas, llevarlas a la práctica. En este sentido se aplican los recursos que sean necesarios en la forma que sea más conveniente para lograr los objetivos estratégicos definidos.

Sin dudas, la comunicación de las estrategias establecidas anteriormente cobra vital importancia para la implementación, pues si no se conoce lo que se quiere alcanzar difícilmente puedan orientarse los esfuerzos correctamente.

El involucramiento que hayan tenido las diferentes personas de la organización al momento de la definición de las Estrategias, es muy importante al momento de la implementación. La participación en la formulación aumenta la comprensión de los planes y el compromiso con los mismos, facilitando la implementación. Si los agentes fueron completamente excluidos, los esfuerzos de comunicación deberán ser mayores, tanto para lograr el conocimiento de las estrategias como para conseguir la aceptación y apoyo fiel a las mismas.

### **3. DECISIONES ESTRATÉGICAS**

#### **A. ALCANCE**

H. Ansoff definió la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Esto permite pensar que la relación “recursos propios- ambiente” siempre está presente al considerar las estrategias, porque lo interno está ligado estrechamente a lo externo. Inevitablemente al pensar estratégicamente hay que pensar en el afuera y mirar en esa dirección, contemplando todo lo que en ese contexto pueda aparecer y considerando la forma en que la empresa interactuará con ello. Es esto una característica que comparten, por extensión las decisiones estratégicas.

El horizonte temporal de dichas decisiones es de largo plazo. La medición del largo plazo puede variar de acuerdo a las diferentes realidades en las que puedan encontrarse las distintas organizaciones, sin embargo puede estimarse en unos 5 años.

## B. RESPONSABILIDADES

Siguiendo a María Verónica Linares y los pensamientos expuestos en el documento titulado “Las decisiones y las organizaciones”<sup>2</sup>, hay una forma simple de dividir a los miembros de una organización: operarios y gerentes. Los operarios o personal operativo se encuentran en la base de la estructura organizacional y realizan directamente los trabajos. Ascendiendo en dicha estructura aparecen los gerentes, quienes dirigen y supervisan las actividades de otras personas. Estos gerentes se ubican además en diferentes niveles jerárquicos. Se puede distinguir la alta gerencia, los mandos medios y los gerentes de primera línea.

Los gerentes de primera línea son reconocidos como supervisores y deben tener conocimientos y experiencia especializados en áreas específicas (finanzas, relaciones comerciales, operaciones industriales, etc.). Los gerentes intermedios son el nexo entre el nivel de supervisión y la alta gerencia, por lo que resulta necesario que tengan desarrolladas habilidades de trabajo en equipo, habilidades para comunicar adecuadamente, para motivar y dirigir, entre otras. Por su parte, los gerentes de alta dirección son los encargados de mirar hacia el futuro y efectuar la proyección de la organización a largo plazo, cobrando vital importancia para ellos la capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas.

De este modo, y de acuerdo a lo referenciado en el segmento del alcance de las decisiones estratégicas, puede concluirse que la alta dirección es la responsable de tomar este tipo de decisiones en cualquier organización.

## C. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

Al momento de analizar la toma de decisiones, es bueno tener presente los conceptos que Hugo R. Ocaña y María Verónica Linares tratan como características de la gerencia “real”. En este sentido, no debería en ningún momento dejarse de lado el aspecto humano. Hay que tener en cuenta que el tomador de decisiones, como persona que es, pone en juego toda su subjetividad al momento de hacer una elección. Esto quiere decir que si bien puede realizar un análisis objetivo, detallado y cuidadoso de lo que puede afectar su decisión, no podrá evitar la influencia de su percepción, su experiencia, su visión de futuro, su intuición, sus sentimientos, su estado de ánimo, su personalidad, su memoria.

Por otra parte, además de la subjetividad de una persona, hay que considerar la posibilidad de que la decisión sea tomada en equipo, en cuyo caso la subjetividad presente en toda decisión se multiplica. Pero como sucede con cualquier trabajo en equipo, el todo puede resultar más que la simple suma de las

---

<sup>2</sup> Material guía para el estudio de la materia Metodología de Decisión, año 2009.

partes, o menos. Este fenómeno es conocido como sinergia. Al trabajar en equipo, los integrantes se pueden acoplar bien, aportando lo mejor de sí, y generar sinergia positiva, posibilitando una mejor decisión que la que hubiera resultado si se hubiera tomado individualmente. También la creatividad en el proceso de toma de decisiones se puede ver favorecida cuando más de una persona está involucrada. Pero por otro lado, las personalidades pueden chocar, se pueden provocar discusiones no fundamentadas, pérdida de tiempo, caprichos, y la sinergia ser negativa.

Siguiendo con los factores que influyen en la toma de decisiones, hay que mencionar los que tienen que ver con el ambiente, tanto interno como externo. La disponibilidad de tiempo y las presiones, el entorno laboral y/o familiar, el trabajo previo de interpretación sobre el problema, las alternativas pensadas y los cursos posibles de acción, los recursos disponibles, la reglamentación vigente, la competencia, el público general, las decisiones que se toman en las otras organizaciones, etc, son aspectos a tener en cuenta.

Así, las variables que pueden influir en la toma de decisiones pueden resumirse en subjetividad y entorno. Sin embargo, puede pensarse que son infinitas y cualquier enumeración será meramente ejemplificativa o simplificadora de una gran complejidad. Siempre será valioso el esfuerzo de considerar la mayor cantidad posible y de estar atentos al trato que se le pueda dar a cada una.

#### **4. METODOLOGÍA DE DECISIÓN**

Dado el componente personal inevitable presente en toda decisión, puede afirmarse que existen tantas metodologías a seguir como tomadores de decisiones hay. Entonces, el sentido de pensar en una metodología de decisión es simplemente el de pensar en los pasos o puntos que no deberían ser pasados por alto antes, durante y después del momento de decidir.

Siguiendo a Hugo R. Ocaña y María Verónica Linares, en sus ideas y en su propuesta de una guía para la toma de decisiones, se aclara que el decidir es un proceso, un proceso integral, no sinónimo de elegir (alternativas, opciones o cursos de acción), sino que incluye la elección como un paso dentro de dicho proceso.

La principal premisa de la metodología que se presenta a continuación es la imposibilidad de medir todos y cada uno de los hechos de la realidad organizacional para realizar un estudio completo e integral de una determinada problemática, dada la cantidad y complejidad de los mismos.

Aclarados los puntos precedentes, se muestra la metodología, en forma de matriz, que se considera representativa como guía de decisiones:

**Matriz N° 1- Matriz de decisión**

|                                | <b>Espacio del Problema</b> | <b>Espacio de la Solución</b> | <b>Espacio de la Implementación</b>                      |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--|
| <b>Ciclo del Objetivo</b>      | Identificar el problema     | Proponer alternativas         | Acciones, impacto de los cambios y control de resultados |
| <b>Ciclo del Análisis</b>      | Estructuración del problema | Evaluación de alternativas    |  |
| <b>Ciclo de la Proposición</b> | Definición del problema     | Selección de alternativas     |  |

*Fuente: Hugo R. Ocaña y María Verónica Linares(2001)*

Observando la matriz, se puede entender que cada uno de los tres espacios del proceso tiene tres diferentes ciclos. Cumpliendo cada uno de estos ciclos se podrá ir avanzando en la toma de decisiones hasta llegar a su concreta implementación y control.

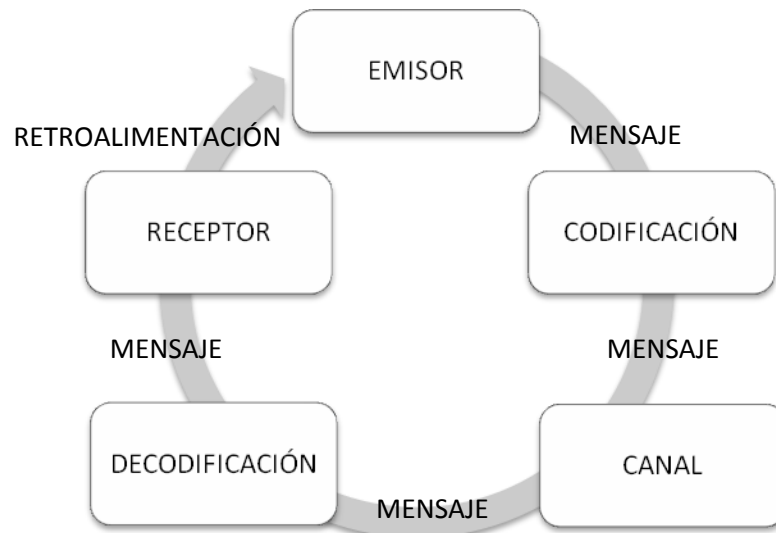
## **5. COMUNICACIÓN**

### **A. CONCEPTO**

Comunicar es un proceso del cual, naturalmente, el ser humano forma parte desde su nacimiento. Y si bien la comunicación es parte de la naturaleza, la socialización que tenga el sujeto a lo largo de su vida, influirá en la manera en que pueda desarrollar la misma.

Según Stephen P. Robbins, comunicar es el proceso que abarca la transferencia y comprensión de significados. Es decir que la comunicación, para que sea tal, requiere al menos de dos participantes, uno que transfiera y otro que comprenda. Además son necesarios los significados que se quieren transferir y se pretende que sean comprendidos y un medio que posibilite la transmisión. Así pueden enunciarse los elementos básicos de cualquier proceso de comunicación, que representados esquemáticamente y en forma de proceso resultarían:

**Imagen N° 1- El proceso comunicacional**



*Fuente: Elaboración propia, según proceso comunicacional genérico*

Es importante resaltar que en la comunicación es fundamental la retroalimentación que pueda hacer el destinatario del mensaje o receptor, puesto que de esta manera se podrá saber si los significados fueron o no comprendidos como se esperaba. Además, es bueno aclarar que la codificación será la manera en que el emisor decida transmitir su mensaje o traducir los significados que quiere comunicar, y la decodificación es lo correspondiente al receptor, una vez que haya recibido la información. Por último, el canal es el medio por el cual se transmite el mensaje.

## B. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Pensando en grupos, y más ampliamente en organizaciones, la principal función de la comunicación puede resumirse en: permitir la interacción entre las personas. De esta función se derivan y especifican otras, como propone Stephen P. Robbins, que englobarían ya a cualquier otro propósito y son: la de controlar, la de motivar, la de expresar emociones y la de informar.

La forma de comunicarse es parte de la cultura de cualquier grupo. En una organización es pues, parte de su cultura organizacional. Comunicación y cultura organizacional están estrechamente vinculadas, y puede pensarse que cada una tiene su propio propósito pero que comparten el objetivo de *controlar* la actitud de los demás. Este control debe entenderse en su sentido amplio, pues se trata de contar con mecanismos que permitan tener la posibilidad de confiar que ante determinadas situaciones se actuará de una forma específica, prevista y esperada. Comunicando qué es lo que se espera del otro,



(dando por supuesto que el comunicar implica la comprensión del mensaje), es posible marcar ciertos límites de acción y guías a seguir. Esto puede hacerse tanto formal como informalmente, y al mismo tiempo estar implícitos en la cultura organizacional. Por ejemplo: en cierta organización, sus empleados saben que ante diferencias personales en algún área de trabajo, se espera que primero se busque la solución mediante el diálogo directo y se agoten todas las alternativas posibles, antes de remitirse a la autoridad. Esta forma de solucionar problemas no se encuentra escrita en ningún manual, pero todos saben qué se espera de ellos en esa situación.

Otra de las funciones de la comunicación es la de *motivar*. La motivación resulta estar muy relacionada con el control. Se motiva para que se haga lo que se tiene que hacer, con real compromiso y sentido de pertenencia, con satisfacción y convicción, orientado siempre hacia los objetivos deseados. Simultáneamente se controlan los pasos que se están dando para llegar a esas metas. Sin dudas, en este sentido, cuanto más explícita y clara sea la comunicación, mayor motivación habrá y más sencillo será el control.

*Expresar emociones* también es una función de la comunicación. Cuando una persona se siente frustrada o satisfecha, triste o alegre, desilusionada o entusiasmada... cuando una persona siente (que es durante todo el tiempo), buscará la manera de manifestar sus sentimientos explícitamente o los manifestará mediante actitudes, sin darse cuenta. La forma en que lo haga, consciente o inconscientemente, es comunicación. Lo ideal es que se cuenten con mecanismos que faciliten la expresión de emociones, pues así la comunicación será más clara. Si no existen estos facilitadores, las emociones se manifestarán de alguna otra manera y se requerirá mayor esfuerzo de atención e interpretación, aumentando el riesgo de malentendidos. El hecho de que las personas puedan expresar sus emociones puede representar una oportunidad de mejorar si se reconocen falencias en el ámbito de trabajo, de reforzar conductas apreciadas, de corregir, etc. Y surge en este sentido la vinculación con el control y la motivación.

La última función que queda por mencionar es la de *informar*, entendiendo a la comunicación como facilitadora del flujo de información necesario para el funcionamiento de toda organización. En lo que respecta a tomar decisiones, para avanzar en el proceso decisorio hacen falta datos que serán tratados para transformarse en información útil y esto no es posible sin comunicación. Por otro lado, una vez tomada una decisión, la misma no tendrá sentido si no es comunicada o informada correctamente para lograr su implementación.

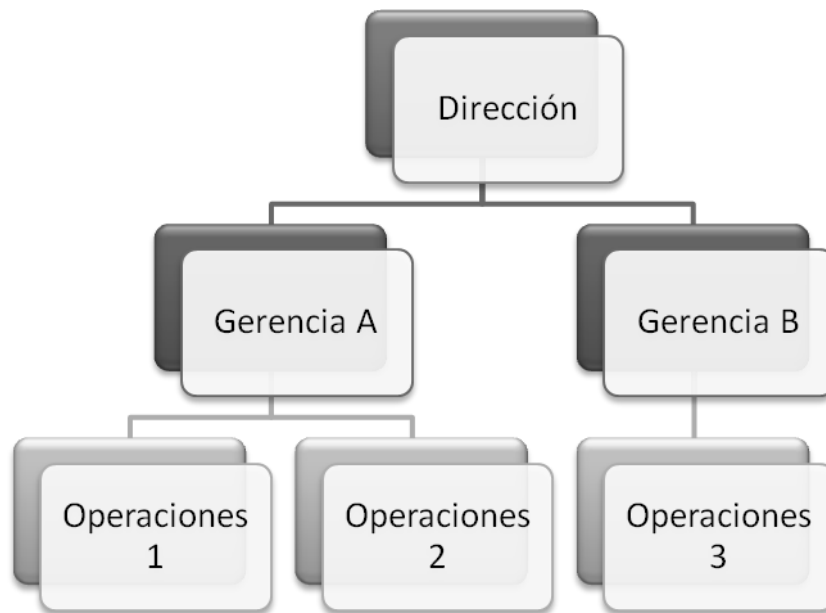
Tal como puede notarse, todas las funciones de la comunicación se relacionan entre sí y la mejor manera de que se cumplan en forma conjunta y con éxito es que dentro de la organización se le dé conscientemente la importancia que tiene.

### C. COMUNICACIÓN FORMAL

La comunicación formal es aquella en la cual los mensajes fluyen dentro de la estructura jerárquica estando prevista, en cierta manera, por la misma organización. Tiene en cuenta la cadena de mando y los diferentes niveles jerárquicos.

En esta formalidad, pero pensando en la orientación de la comunicación, se dice que la misma puede ser vertical u horizontal. Es conveniente, para su mejor comprensión, representar gráficamente a la organización con algún tipo de esquema, como puede ser una pirámide o un organigrama.

**Imagen N° 2- Representación de estructura organizacional**



*Fuente: Elaboración propia*

Así puede visualizarse que siendo vertical, la comunicación puede ser tanto descendente como ascendente. El primer caso es cuando desde un nivel superior la comunicación se dirige a uno inferior. Por ejemplo, desde la *Dirección* el mensaje va hacia las *Gerencias* y/u *Operaciones*, o desde *Gerencia A* hacia *Operaciones 1* y *2*. El contenido de los mensajes puede ser variado: planes a seguir, objetivos a alcanzar,

instrucciones y procedimientos específicos, evaluación de desempeños, transmisión de la cultura organizacional, etc. En el caso de la comunicación ascendente, el mensaje se dirige desde los niveles inferiores a los superiores. Por ejemplo, *Operaciones 3* hacia *Gerencia B*, o *Gerencia B* hacia *Dirección*. Los temas pueden ser: reclamos, sugerencias, pedidos, informes de gestión, rendición de cuentas, entre otros. Siempre es recomendable respetar la secuencia de jerarquía.

Además, la comunicación puede ser horizontal. Este tipo es el que se produce entre los integrantes de un mismo sector o entre sectores de igual nivel organizacional. Por ejemplo, entre *Operaciones 1* y *2*. Los mensajes pueden estar relacionados a decisiones para resolver problemas internos, a comunicaciones para solicitar información a otros sectores, para coordinar tareas, etc.

En todos los casos, la comunicación formal lleva consigo implícito el concepto de que los canales son conocidos porque es conocida la estructura formal de la organización. Quizás el modo más reconocido de representación gráfica de dicha estructura y que facilita ampliamente su comunicación a cualquier interesado, es el organigrama. En él quedan plasmados los diferentes órganos y departamentos, las relaciones de jerarquía, las líneas de autoridad y a simple vista se puede entender qué lugar ocupa cada uno en la estructura organizativa general.

#### D. COMUNICACIÓN ORAL, ESCRITA Y NO VERBAL

Paralelamente a la direccionalidad de la comunicación, puede pensarse en el modo en el que se emite el mensaje. Stephen P. Robbins distingue entre comunicación oral, escrita y no verbal. Cada forma se analiza teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que cada una trae aparejada, y el emisor debe ser consciente de las consecuencias que puede significar el elegir una u otra forma.

La comunicación oral es la que permite aprovechar mejor el tiempo, tanto al momento de emitir el mensaje (se puede decir en 10 minutos mucho más que lo que se puede escribir) como al de recibir la retroalimentación por parte del receptor, dado que es inmediata. Sin embargo la oralidad lleva consigo el problema de percepción, sobre todo cuando un mensaje debe ser transmitido de una persona a otra, varias veces. Es muy probable que el mensaje original no llegue exactamente igual al primer receptor que al último, y esto se debe a que cada persona puede imprimirle su forma de entender el mensaje y así transmitirlo.

La comunicación escrita salva, en cierta medida, el inconveniente explicado de la forma oral, pues las palabras escritas, escritas están, y así se pueden reenviar a varios receptores y todos recibirán el mismo mensaje. Además, el acto de escribir implica que el mensaje sea más meditado y pensado, y permite la

verificación y consulta del mensaje cada vez que sea necesario. Por ejemplo, un plan necesariamente debe estar escrito y ser comunicado así, para tenerlo siempre de referencia con el pasar del tiempo. Aunque también hay que mencionar que esta forma de comunicación es más demorosa, ya que se necesita más tiempo para emitir el mensaje y la retroalimentación no es inmediata.

Por último se quiere mencionar la comunicación no verbal. Esta muchas veces puede ser inconsciente y comunicar mucho más de lo que se cree o piensa. Los gestos, las actitudes, las respuestas dadas ante determinadas situaciones, los ejemplos, entre otros, pueden transmitir un mensaje a los miembros de una organización o grupo sin darse cuenta de ello. Y puede presentarse un real problema si dicho mensaje no coincide con el emitido escrita y/u oralmente. Las contradicciones comunicacionales podrían dejar nulo un mensaje considerado importante o crear un nivel elevado de confusión, lo que no es bueno.

Todo comunica, hasta los silencios, y eso debe ser tenido siempre en cuenta para evitar malos entendidos, confusiones y cualquier tipo de problema comunicacional.

## **6. RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES**

A modo de cierre del presente capítulo, se hace una referencia a la importancia que tiene la comunicación en todo el proceso de toma de decisiones. Retomando la metodología de decisión propuesta por Linares y Ocaña, citada anteriormente, puede verse que la comunicación es fundamental en cada uno de los espacios y ciclos definidos.

Para identificar el problema es necesaria una fijación de objetivos previa, sobre la cual se puedan comparar los resultados obtenidos y así determinar si hay una diferencia o no. Esto implica comunicación, en un primer lugar de dichos objetivos, luego del análisis de los hechos concretos que llevaron a la situación actual y finalmente de la brecha puntual, si existiera, entre lo planificado y lo real.

Una vez reconocido el problema se debe analizarlo para poder estructurarlo. En este sentido la comunicación vuelve a ser indispensable, pues estructurar el problema significa identificar sus causas y expresarlo en función de ellas, mostrando su complejidad. Sin la capacidad de comunicar correctamente las evidencias de la existencia de un problema, de hacer el relevamiento de información necesaria y procesarla, no se podrá llegar a la raíz de la situación y no se podrá avanzar hacia su solución. Todo esto es comunicación.

Y como última instancia del espacio del problema, hay que definirlo en términos que puedan ser comprendidos por todos para así poder pensar en cómo resolverlo. Esto quiere decir que se debe dejar claro qué es lo que está pasando, por qué y qué es lo que se espera lograr. Nuevamente el tener objetivos bien definidos y comunicarlos es fundamental. Si no se entiende en qué se está mal o qué es lo que hay que solucionar, difícilmente se pueda hacerlo.

Entrando en el espacio de la solución, la comunicación sigue siendo indispensable. Definido el problema y conocido el objetivo, hay que pensar en posibilidades de solución. Se refiere a ideas de solución, ideas creativas, alternativas, y estas no se pueden conocer sin comunicación mediante.

Al momento de evaluar esas ideas de solución, es importante contar con pautas que guíen la ponderación que se dará a cada una de ellas. Hay que dejar expresado qué se prefiere, qué se prioriza, cuáles son los beneficios y costos a enfrentar, etc. Todo se conocerá y comprenderá si se comunica adecuadamente.

Finalmente hay que elegir un curso de acción a seguir. Esta decisión está estrechamente vinculada a todos los pasos anteriores, y puntualmente con el último análisis y evaluación. Si el mensaje no ha sido claro la selección no podrá llevarse a cabo eficazmente.

La etapa final de la metodología propuesta es la de la implementación de la decisión tomada, implementación que indudablemente implica comunicación. Ya se decidió y todos los afectados por esa decisión deben conocerla. La mejor manera de que la conozcan sería que hubieran sido partícipes de todo el proceso, pues el cambio que lleva consigo la decisión tomada será mucho mejor aceptado por las personas si ellas fueron parte de esa decisión, si se consideró su opinión, etc. Pero, si no se puede hacer partícipes a los afectados, hay que ser sumamente cuidadosos en la manera en que la decisión se comunica. Las acciones concretas de implementación están estrechamente ligadas a la comprensión de cuál es el curso a seguir elegido, y esto es comunicación. También vale la pena recordar que el control debe estar siempre presente, tanto para corregir, si fuera necesario, alguna acción, como para reforzar lo bueno y seguir motivando hacia el objetivo deseado.

Para concluir este breve análisis de relación entre la metodología de decisión y la comunicación, se quiere resaltar que así como la comunicación está presente en todo el proceso de decisión lo está en todas las acciones del día a día de una organización. Todo el tiempo se está comunicando.

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE MENDOZA COMO ORGANIZACIÓN**

Conocer la naturaleza y composición del CPCE es importante para contextualizar su operatoria y comprenderla. En este sentido cobra vital importancia la Ley Provincial de Ejercicio Profesional de Ciencias Económicas N° 5051 y sus modificaciones, en cuyo texto se define la mayoría de las pautas de gestión de este organismo. También se encuentran lineamientos similares en la Ley Nacional N° 20488, modificadora del Decreto 5013 del año 1945.

A continuación se explicitan aspectos básicos de la organización del CPCE, de acuerdo a lo definido en la legislación provincial.

#### **1. NATURALEZA JURÍDICA**

Según el Art. 18 de la Ley 5051, el CPCE “es una persona jurídica pública no estatal”. Esta definición trae aparejados varios conceptos, que tienen una repercusión directa en las actividades de este organismo y sus formas de hacer, por lo que es conveniente identificarlos.

El hecho de que sea una persona jurídica implica que es sujeto de derechos y obligaciones. El CPCE, mediante la representación de su órgano de administración llamado Consejo Directivo, es capaz de celebrar actos jurídicos de diferente índole y es responsable de las consecuencias de los mismos.

El carácter de público viene determinado porque su creación se fundamenta en una ley y no en la simple voluntad de particulares y porque se rige por el derecho público. En general, las leyes que dieron origen a los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas se sancionaron en la década de 1940. En el caso de Mendoza, se conformó una comisión ejecutiva en 1947 que dejó constituido el organismo el 14 de octubre de ese año.

Y como última parte de la definición, queda el concepto de no estatal. Esto define su independencia de los poderes del Estado.

## **2. OBJETO**

El objeto del CPCE se encuentra definido en el art. 36 de la ley 5051 e incluye:

- a. Dar cumplimiento a las disposiciones relacionadas con el ejercicio profesional y sus respectivas reglamentaciones.
- b. Llevar las matrículas de las profesiones y crear en el futuro las que correspondiere.
- c. Llevar un registro actualizado con los antecedentes respectivos de los profesionales matriculados.
- d. Honrar en todos sus aspectos el ejercicio de las profesiones de ciencias económicas, afirmando las normas de responsabilidad y decoro propias de la carrera universitaria.
- e. Velar para que sus miembros actúen con un cabal concepto de lealtad hacia la patria, cumpliendo con la Constitución y las leyes.
- f. Ordenar, dentro de sus facultades, el ejercicio profesional de ciencias económicas dictando las normas necesarias para regular y delimitar dicho ejercicio en sus relaciones con otras profesiones.
- g. Certificar las firmas y controlar el cumplimiento de las normas que rigen el ejercicio de la profesión.
- h. Cuidar que se cumplan los principios de ética que rigen el ejercicio de las profesiones de ciencias económicas.
- i. Aplicar las sanciones disciplinarias por violación a la Ley 5051, al Código de Ética y a la ley de honorarios profesionales.
- j. Reprimir con los medios legales a su alcance, el ejercicio ilegal de la profesión.
- k. Asistir a la administración pública y a la justicia en el cumplimiento de las disposiciones que se relacionen con la profesión, evacuar consultas y suministrar los informes solicitados por entidades públicas, mixtas y privadas.

- l. Proponer al Poder Ejecutivo los aranceles correspondientes al derecho anual del ejercicio profesional y derecho de inscripción en la matrícula de cada profesión y aconsejar y dictaminar sobre la aplicación de los mismos.
- m. Ejercer la representación y defender la jerarquía y prestigio de las profesiones en ciencias económicas y de los profesionales matriculados.
- n. Atender el aspecto previsional y/o los servicios sociales de los profesionales que lo soliciten.
- o. Desarrollar bibliotecas especializadas, promover y difundir actividades culturales y técnico científicas entre los profesionales y la comunidad.
- p. Dictar el Código de Ética para el mejor cumplimiento de estos objetivos; podrá promover la constitución de Federaciones de Consejos Profesionales de ciencias económicas y otros organismos permanentes o transitorios de carácter regional, nacional e internacional que agrupan profesiones en general o de ciencias económicas en particular y formar parte de ellos mediante representantes. La asociación con otras entidades profesionales requerirá decisión de la Asamblea.

En síntesis el objeto del CPCE puede remitirse a dos campos de acción: uno es el control de la matrícula de los profesionales en economía y administración, de los contadores públicos y actuarios, y equivalentes, y el otro es el que corresponde al control del recto ejercicio de la profesión en ciencias económicas.

A continuación de esto, en el art. 38, se determina enunciativa y no taxativamente, que para cumplir su objeto el CPCE puede:

- Adquirir por compra o cualquier otro título, bienes muebles, inmuebles, instalaciones y toda clase de derechos o valores, venderlos, permutarlos, cederlos y disponer de ellos, darlos en garantía y gravarlos con prenda, hipotecas o cualquier otro derecho real.
- Celebrar toda clase de contratos, contraer deudas por préstamos, otorgar a los matriculados planes de facilidades de pago para regularizar deudas con el CPCE, efectuar inversiones de carácter transitorio, recibir o dar en comodato y realizar todo acto de gestión económico-administrativa.
- Recibir donaciones con o sin cargo.



- Realizar toda clase de actos jurídicos que no le estén expresamente prohibidos, como asimismo toda gestión administrativa judicial o extrajudicial que haga a su objetivo.

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El art. 18 de la ley 5051 establece que el CPCE está conformado por “la Asamblea, el Consejo Directivo, la Sindicatura y el Tribunal de Ética”. El Consejo Directivo es el órgano de administración, la Sindicatura es la responsable del control interno y el Tribunal de Ética es el encargado de controlar el cumplimiento de las normas de ética.

Pero además de dichos órganos, se incluyen en la estructura organizacional del CPCE las comisiones que realizan tareas de investigación, las delegaciones y los anexos que operan en diferentes puntos de la geografía mendocina.

Por otra parte, se reconoce la participación del CPCE, como fundador e integrante, en la Fundación para la Mejora de la Gestión Pública (MGP).

A continuación se explican cada uno de estos componentes.

#### **A. LA ASAMBLEA**

La ley 5051, en su Título III del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Capítulo VI, explica todo lo concerniente a las asambleas. De esta sección se toman los artículos y conceptos más relevantes a los fines del presente Trabajo de Investigación.

Según el art. 72 “las asambleas funcionarán con la presencia de la mitad más uno de los matriculados habilitados del Consejo Profesional. Transcurrida media hora de la fijada en la convocatoria sin lograrse quórum establecido, las asambleas sesionarán con los miembros presentes, siempre que no fueren inferiores en número a la décima parte de los matriculados habilitados del Consejo Profesional.” Y en el art. 74 se explica que en general “las asambleas toman sus resoluciones por el voto de la mayoría de los miembros presente”.

De acuerdo a los asuntos que deban tratarse, las asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Según el art. 68, “corresponde a la Asamblea ordinaria de matriculados considerar y resolver los siguientes asuntos: 1) Memoria, Inventario, Estado de Situación Patrimonial, Estado de Resultados y Estado de Evolución del Patrimonio Neto que presente el Consejo Directivo, como así también el informe de la Sindicatura. 2) Retribución por dedicación a los miembros del Consejo Directivo y la Sindicatura. 3)

Todo otro tema sometido a su consideración.” Conforme al art. 69, “corresponde a la Asamblea extraordinaria resolver sobre los siguientes puntos: 1) Autorizar al Consejo Directivo para adherir la institución a Federaciones de entidades profesionales de ciencias económicas y otras Federaciones profesionales universitarias con la condición de conservar la autonomía del Consejo Profesional. 2) Considerar el proyecto de reglamento interno del Consejo Directivo y del Tribunal de Ética, del código de ética y todo proyecto necesario para el cumplimiento de los fines de la entidad, que presente el Consejo Directivo. 3) Los demás asuntos que el Consejo Directivo incluya en el orden del día y aquellos cuya inclusión hubieren solicitado en petición por escrito firmado, por no menos del cinco por ciento (5%) de los matriculados, habilitados en el Consejo. Esta petición deberá formularse con anticipación no menor de quince (15) días a la convocatoria de la Asamblea. 4) Fijar las responsabilidades de los miembros de los órganos del Consejo. 5) Remoción de los integrantes de los distintos órganos que componen el Consejo.”

## B. EL CONSEJO DIRECTIVO

“La dirección del Consejo Profesional estará a cargo de un Consejo Directivo integrado por 15 consejeros titulares y 6 suplentes, con la representación de por lo menos uno de cada profesión en ciencias económicas, a excepción de los actuarios que pueden ser representados por las otras profesiones. Durarán 4 años en sus funciones, renovándose por mitades cada dos 2 años y no pudiendo permanecer por más de 2 periodos consecutivos”, según lo definido en la Ley 5051, Art. 42.

Actualmente, el Consejo Directivo se reúne los segundos y cuartos jueves de cada mes, en cumplimiento de las dos reuniones mensuales exigidas por ley. Pero además, semanalmente hay reuniones de la Mesa Directiva, que se constituye por 7 de los 15 consejeros titulares.

Los actuales miembros del Consejo Directivo, que conforman la Mesa Directiva son:

- Presidente: Dr. Edgardo Oscar FERNANDEZ AGUILAR
- Vicepresidente 1ro: Dra. Silvia Beatríz LEMOS
- Vicepresidente 2do: Dr. Eduardo F. MARROQUIN
- Secretaria: Dra. M. Roxana PINO SCANIO
- Prosecretario: Dr. Ricardo Luis GAI
- Tesorera: Dra. María E. DOMINGUEZ

- Protesorero: Dra. Osvaldo M. YERFINO

Los demás consejeros titulares son:

- Dr. Mario R. COMELLAS
- Lic. en Econ. Felipe H. DI VANNI
- Dra. María Isabel INGRASSIA
- Dr. Antonio TROIANO
- Dr. Armando A. MORON
- Lic. Econ. Enrique F. ZABOS POULER
- Dr. Juan J. ABDALA
- Dr. Julio A. BRACONI

Y los Consejeros Suplentes son:

- Dr. Jaled Osman HADID
- Dr. Claudio A. MURIEL
- Dra. Virginia Susana R. SORBI
- Dr. Alejandro E. MARRA
- Dr. Sergio E. FERNANDEZ
- Lic. en Adm. José E. VILLACH

Con respecto a su funciones, el art. 49 de la ley 5051, establece que el Consejo Directivo tiene amplias facultades para organizar, dirigir y administrar el CPCE, y para celebrar todos los actos que hagan a su objeto, sin otras limitaciones que las que resulten de las leyes que le fueren aplicables y de las resoluciones emanadas de Asambleas. Además se nombran, enunciativa y no taxativamente, las responsabilidades del Consejo Directivo. Se detallan a continuación:

- a) Llevar las matrículas, resolver sobre los pedidos de inscripción y tomar juramentos a los profesionales para habilitarlos en el ejercicio de la profesión.
- b) Ejercer la representación legal del Consejo Profesional por intermedio del presidente o del vicepresidente en su caso, o por terceras personas, si así lo dispusiera el Consejo Directivo.
- c) Conferir poderes especiales o generales y revocarlos cuando lo creyere necesario, así como querellar criminalmente.
- d) Aprobar la dotación del personal, efectuar nombramientos permanentes o transitorios y fijar sus retribuciones, disponer promociones, pases, traslados y remociones y aplicar las sanciones disciplinarias que pudieran corresponder.
- e) Efectuar toda clase de operaciones con entidades financieras reconocidas como tales por el Banco Central de la República Argentina.
- f) Crear, mantener, trasladar o suprimir delegaciones dentro del territorio de la provincia y reglamentar su funcionamiento.
- g) Convocar las Asambleas y redactar el orden del día.
- h) Aprobar y someter a consideración de la Asamblea la memoria, inventario, estado de situación patrimonial, estado de resultados y estado de evolución del patrimonio neto del ejercicio del Consejo Profesional.
- i) Establecer la forma de percepción del derecho de ejercicio profesional y derecho de inscripción, a cargo de los matriculados, como así también de las multas y recargos por incumplimiento.
- j) Someter a la consideración de la Asamblea el proyecto de reglamento interno del Consejo Directivo y del Tribunal de Ética, el código de ética y todo otro proyecto necesario para el cumplimiento de los fines de la entidad cuya aprobación corresponda a la Asamblea.
- k) Dictar las normas técnicas a que deberán ajustarse obligatoriamente, los profesionales en el ejercicio de la profesión.
- l) Crear comisiones o subcomisiones permanentes o transitorias para fines determinados a los efectos de un mejor cumplimiento de los objetivos del Consejo Profesional.

- m) Proponer a los poderes públicos las medidas y disposiciones que estime necesarias o convenientes para el mejor ejercicio de las profesiones a que se refiere esta ley.
- n) Resolver cualquier duda o cuestión que pudiere suscitarse en la aplicación de la ley de ejercicio profesional 5051.

Además de la definición de las responsabilidades del Consejo Directivo como órgano de administración, la ley 5051 determina las correspondientes a cada uno de sus integrantes, de acuerdo a los cargos que ocupan.

El art. 50, corresponde a las facultades y deberes del presidente del Consejo Directivo o, en su caso, de quien lo reemplace:

- a) Actuar en representación del Consejo Directivo y convocar y presidir sus reuniones como así también las Asambleas ordinarias y extraordinarias.
- b) Ejercer la representación legal del Consejo Profesional y cumplir y hacer cumplir las leyes y las resoluciones de las Asambleas y del Consejo Directivo.
- c) En caso de que razones de emergencia o necesidad perentoria tornen impracticables la citación del Consejo Directivo, ejecutar los actos reservados al mismo, sin perjuicio de su obligación de informar en la primera reunión posterior que se celebre.
- d) Actuar y resolver en todos aquellos asuntos que no estén expresamente reservados a la decisión del Consejo Directivo.

Sobre las obligaciones del consejero secretario o del prosecretario, quien reemplazara a aquel en caso de ausencia, trata el Art. 51:

- a) Confeccionar el orden del día para reuniones de Consejo y Asamblea y suscribir con el presidente las actas de las mismas.
- b) Refrendar la firma del presidente en todo acto y comunicación.
- c) Asistir al presidente en las funciones encomendadas por esta ley.

De las funciones del tesorero, el art. 52 establece que son:

- a) Percibir y custodiar los fondos del Consejo.

- b) Suscribir los recibos.
- c) Firmar con el presidente la documentación relacionada con los pagos que se efectúen.
- d) Proyectar el presupuesto anual de gastos y recursos, así como los programas de inversión y sus modificaciones, sometiendo toda esta documentación a la consideración del Consejo Directivo.
- e) Las demás tareas propias de su cargo.

Con respecto al protesorero, el art. 53 define sus funciones como:

- a) Colaborar con el tesorero.
- b) Sustituir al tesorero durante sus ausencias, estando especialmente a su cargo la supervisión de la contabilidad.

### C. LA SINDICATURA

“La Sindicatura tendrá a su cargo el examen y consideración de la inversión de los fondos que recaude el Consejo por cualquier concepto. Determinará si la administración y destino de sus recursos se ajusta a las pertinentes disposiciones, debiendo emitir dictamen sobre la Memoria, Inventario, Estado de Situación Patrimonial, Estado de Resultados del ejercicio y Estado de Evolución del Patrimonio Neto del Consejo Profesional”, según lo especifica en el art. 56 la ley 5051.

Conforme al art. 55 “la Sindicatura será ejercida por uno o más síndicos titulares e igual número de suplentes según lo resuelto por la Asamblea, y durarán en sus funciones 2 años, pudiendo ser reelegidos. Para ser síndico se requiere reunir los mismos requisitos que para ser consejero y figurar inscripto en la matrícula de contador público. No pueden ser síndicos los miembros del Consejo Directivo”.

En el presente, la Sindicatura tiene como miembros titulares a:

- Dr. Rolando F. GALLI REY
- Dr. Esteban J. PEREZ PERSIA
- Dra. Alejandra B. BOVE

Y los miembros suplentes son:

- Dr. Osvaldo R. ORLANDI
- Dr. Ceferino J. ARUTA
- Dr. Carlos J. A. MALIZIA

#### D. EL TRIBUNAL DE ÉTICA

El art. 60 de la ley 5051 dice que “es obligación del Tribunal de Ética, fiscalizar el correcto ejercicio de la profesión y el decoro profesional. A esos efectos se le confiere el poder disciplinario que ejercerá sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales y administrativas y de las medidas que puedan aplicar los magistrados judiciales.”

De acuerdo al art. 58, “el Tribunal de Ética se compondrá de 5 miembros titulares e igual número de suplentes que durarán en sus funciones por igual término que el establecido para los consejeros y los miembros del Consejo Directivo no podrán formar parte del Tribunal. Designará, al entrar en funciones, un presidente y secretario. Cada profesión deberá estar representada por lo menos por un miembro. En caso de no existir entre los matriculados habilitados de algunas de las matrículas, quien reúna los requisitos establecidos, podrá ser sustituido por otros matriculados de cualquiera de las profesiones.”

Los miembros titulares actuales son:

- Presidente: Dra. Norma B. AZCARATE
- Secretario: Dr. Armando MACCHIA
- Dr. Armando S. GOMEZ
- Dr. Juan C. NIETO
- Lic. en Econ. Enrique BASUALDO DE LOS RIOS

Y los miembros suplentes:

- Dra. Olga E. MONDELLO
- Dra. Mónica G. GONZALEZ

- Lic.en Adm. Oscar H. DALLA TORRE
- Dr. Celso L. ZABALA

## E. LAS COMISIONES Y LA FUNDACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Las comisiones de asesoramiento y estudio son equipos temáticos de trabajo, integrados también por matriculados en ciencias económicas, que se dedican a esta función en forma voluntaria. Son espacios de interacción, aporte y aprendizaje, basados fundamentalmente en la investigación. Los resultados de las investigaciones se presentan en congresos y los trabajos científicos y técnicos que realizan se divulgan en publicaciones especializadas.

Cada comisión organiza la metodología de sus reuniones y trabajos de acuerdo a las posibilidades y conveniencias de sus integrantes, define sus objetivos existenciales y propone metas a lograr para el año de gestión en curso.

Actualmente las comisiones son: Acción Social, Auditoría, Comercio Exterior, Cooperativas y Mutuales, Instituto de Economía, Instituto para la Calidad en el Estado, Economía y Gestión en Salud, Formación y Evaluación de Proyectos, Jóvenes Profesionales, Incumbencias Profesionales, Laboral y Previsional, Licenciados en Administración, Mediación-Negociación y Arbitraje, PyME, Relaciones con la Justicia, Sindicatura, Tributaria y Vigilancia Profesional.

Además, considerando esta línea de trabajo extensionista, es importante destacar que en conjunto con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, el Tribunal de Cuentas de Mendoza, la Contaduría General de la Provincia y la Tesorería General de la Provincia, el CPCE pertenece a la Fundación para la Mejora de la Gestión Pública (MGP).

La participación en esta Fundación significa, tal como lo expresa la misión de la misma, un compromiso con la promoción de la profesionalización y perfeccionamiento de la gestión de las organizaciones que desarrollan funciones públicas. El CPCE, junto con los otros organismos miembros, aspira a ser impulsor del desarrollo de las instituciones de la provincia de Mendoza, a través de la mejora en la calidad de la gestión pública, de acuerdo a lo propuesto como visión de la Fundación.

## F. LAS DELEGACIONES Y ANEXOS

Físicamente, los servicios que brinda el CPCE se dividen entre sede central (Calle España 560, Ciudad de Mendoza) y delegaciones y anexos. Esto implica cierta descentralización en la realización de



algunos procesos y actividades, facilitando el acceso del profesional al CPCE. Sin embargo, como se sabe, las tareas pueden delegarse pero la responsabilidad no, así es que el control de todas las actividades se lleva a cabo desde sede central.

Cada Delegación tiene su propia organización interna, contando con un delegado, un secretario, un tesorero y vocales titulares y suplentes. Los anexos son puntos que se relacionan a la oportunidad del CPCE de estar al servicio no sólo de los profesionales en ciencias económicas, sino para toda la comunidad. Pues mediante diversos convenios es posible realizar en los anexos diferentes tipos de actividades, como el pago de algunos impuestos o uso de las instalaciones para capacitaciones, por ejemplo.

Los anexos y delegaciones son:

- ANEXO ESPAÑA
- ANEXO ITALIA
- DELEGACIÓN SAN RAFAEL Y ANEXO DELEGACIÓN SAN RAFAEL
- DELEGACIÓN MALARGÜE
- DELEGACIÓN VALLE DE UCO
- DELEGACIÓN GENERAL ALVEAR
- DELEGACIÓN ZONA ESTE
- SUBDELEGACIÓN REGIONAL MAIPÚ – LUJÁN

#### **4. CONCLUSIONES**

El CPCE es un organismo público que encuentra en la Ley Provincial de Ejercicio Profesional de Ciencias Económicas N° 5051 sus principales pautas organizacionales. En la misma se define su naturaleza jurídica, su objeto, sus órganos fundamentales y las responsabilidades de sus integrantes. Esto significa que gran parte de su funcionamiento como organización ya está establecido y que tiene la responsabilidad de dirigir sus esfuerzos conforme a esas definiciones.

Al ser una ley la que lo rige, el CPCE en muchos casos no tiene opción de decidir la manera en cómo realizar las cosas. Sin embargo, como cualquier organización está compuesta por personas, y son ellas las que pueden imprimirle un matiz diferente al cumplimiento exhaustivo de la ley. Los aspectos mencionados en este capítulo constituyen la base de gestión para el CPCE, el ir más allá de la ley para distinguirse y ser únicos, depende de sus integrantes.

## **CAPÍTULO III**

### **EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE MENDOZA COMO TOMADOR DE DECISIONES**

Tal como se describió en el capítulo anterior, el CPCE está integrado por varios órganos y cada uno es responsable de determinados asuntos, constituyéndose en diferentes tomadores de decisiones con respecto a las áreas de su incumbencia.

Ahora bien, en la gestión diaria el Consejo Directivo se posiciona como el tomador de decisiones que interesa para el presente Trabajo de Investigación, pues si se trata de estrategias es quien debe especificarlas y comunicarlas. Es el órgano con las facultades para organizar, dirigir y administrar el CPCE.

#### **1. GENERALIDADES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN EL CPCE**

Según el art. 47 de la ley 5051, los 15 miembros integrantes del Consejo Directivo, se deben reunir por lo menos 2 veces al mes y, además, cada vez que lo convoque el presidente o quien lo reemplace, o cuando lo soliciten 3 o más consejeros titulares.

Con respecto al funcionamiento, el art. 48, define que será con la presencia del presidente o quien lo reemplace y por lo menos 7 consejeros titulares, adoptando sus resoluciones por simple mayoría de votos presentes. El presidente o su reemplazante tienen, en todos los casos, derecho a voto y a doble voto en caso de empate.

De acuerdo a la cantidad mínima para decidir que establece el art. 48, en el CPCE se conforma la llamada Mesa Directiva. Todos los integrantes del Consejo Directivo cumplen con sus responsabilidades de consejeros en horarios marginales o extra-laborales y la retribución por su dedicación es decidida por asamblea de matriculados.

Actualmente, el Consejo Directivo se reúne los segundos y cuartos días jueves de cada mes, cumpliendo así con las 2 reuniones mensuales exigidas en el art. 47. Pero además, todos los lunes se reúne

la Mesa Directiva, pudiendo haber 4 o 5 reuniones en el mes, lo que permite que la dirección esté más presente en el día a día y facilita la agilidad necesaria en la gestión.

El orden del día para las reuniones es preparado por la secretaria del Consejo, y sólo se tratan los asuntos allí previstos. Hay debates sobre cada tema, y se pretende que la decisión a la que se llegue no sea por votación sino por consenso. Esta política de toma de decisiones puede ser más demorosa pero va a favor del compromiso conjunto y de evitar divisiones o grandes disconformidades.

Las conclusiones de cada reunión quedan constatadas en actas o resoluciones, según se trate de las decisiones de la Mesa o de todo el Consejo Directivo, respectivamente. Cada uno de los presentes debe firmar y luego se procede al registro en los libros correspondientes.

Con respecto a la responsabilidad, en el art. 49 de la ley 5051 se aclara que los consejeros sólo pueden verse eximidos de la misma por las decisiones que se tomen, mediante la prueba de no haber asistido a la reunión que adoptó la resolución impugnada o con la constancia de su voto en contra.

Para su comunicación, las decisiones tomadas se traducen en memorándums internos. La responsable del área implicada o afectada por dichas decisiones, se encarga de extender la comunicación al resto del personal. Generalmente esta comunicación es oral y se puede diferenciar si se trata de la administración de fondos, siendo la responsable la tesorera, o si se refiere a cualquier otro asunto, donde es la secretaria administrativa la encargada de transmitir el mensaje a los afectados.

## **2. LA METODOLOGÍA DE DECISIÓN DEL CPCE**

Teniendo en cuenta la teoría de la metodología de decisión presentada en el primer capítulo, que considera al problema, la solución y la implementación, como espacios por los que se avanza progresivamente a medida que se van cerrando ciertos ciclos en cada uno de ellos, se describe la metodología de decisión del CPCE.

### **A. EL PROBLEMA**

Todo el espacio del problema se encuentra estrechamente ligado al orden del día que se determina para cada reunión y cuya redacción es función de la secretaria consejera. En la mesa de decisiones sólo se tratan los asuntos previstos en él.

Los temas incluidos en el orden del día pueden diferenciarse en “permanentes” y “ocasionales”. Dentro de los primeros se ubican cuestiones referidas a matrícula, personal, finanzas, correspondencia y

temas pendientes que no se hubieran podido resolver en reuniones previas. Como asuntos ocasionales pueden aparecer aquellos provenientes de las delegaciones, análisis de diversas propuestas de trabajo, programaciones o reprogramaciones de actividades de capacitación, sugerencias y planteos de matriculados, relaciones con otros Consejos del país o con la FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas), entre otros.

Al menos el 80% de los asuntos que se tratan en las reuniones derivan en la toma de alguna decisión. En los otros casos se trata simplemente de asuntos informativos.

El hecho de tener los asuntos distinguidos por temas, e incluso diferenciados como permanentes u ocasionales, facilita su estructuración. Los asuntos que se tratan siempre, identificados como permanentes, requieren menos o ningún análisis para entender por qué se han presentado. Los ocasionales son los que pueden implicar un mayor diálogo para llegar a un acuerdo sobre sus causas.

De esta manera, el ciclo de definición resulta también diferenciado según el asunto del que se esté tratando. Pensar en qué se quiere solucionar sobre un asunto permanente, probablemente sea más sencillo de especificar que en el de un asunto ocasional.

En este sentido, queda evidenciado que en la rutina de las reuniones los problemas que pueden identificarse y tratarse son parte también de una cotidianeidad, pues hasta los ocasionales se refieren a las actividades del día a día. Es decir, los problemas se presentan y se encuadran dentro de alguno de los “modelos conocidos” que se han ido definiendo en la gestión con el paso de los años.

Además es importante aclarar que en la mesa se trata más de un asunto o problema a la vez. La periodicidad de las reuniones, la cual se ajusta a las posibilidades de los consejeros, exige que el tiempo disponible se aproveche al máximo.

## B. LA SOLUCIÓN

Ya definido el problema a resolver, hay que idear las alternativas de solución. En el CPCE la proposición de estas alternativas se diferencia según sean temas nuevos o repetidos. Si el tema se presenta por primera vez, se estudia y trabaja durante la reunión, mediante charlas e intercambios de ideas y opiniones. Según su complejidad puede ser asignado a un grupo de análisis para que elabore alternativas o presente el estudio y en base a él proponerlas. El grupo de análisis puede ser alguna de las comisiones, por ejemplo, que se dedique al tema en cuestión o similares. Por el otro lado, si el problema ya se hubiera planteado alguna vez, se resuelve aplicando criterios equivalentes a los usados en ese momento, buscando antecedentes si fuera necesario.

Cada consejero puede exponer sus pensamientos y una propuesta será debatida hasta que todos o la mayoría coincidan en su evaluación sobre la misma. Se pretende llegar a un consenso, promoviendo el convencimiento sobre la decisión, y evitar la votación y el posible descontento que la misma podría provocar. De esta manera puede decirse que, generalmente, tanto la evaluación como la selección de las alternativas se basan en el diálogo y en el consenso.

### C. LA IMPLEMENTACIÓN

Una vez tomada la decisión la misma debe comunicarse. Para hacerlo, la secretaria administrativa redacta una nota sobre lo que se haya tratado en la reunión de la Mesa o del Consejo Directivo, que lleva la firma del presidente y consejero secretario. La secretaria administrativa puede estar presente en las reuniones anotando las decisiones o resoluciones, o bien, la secretaria del Consejo se lo comunica luego, sugiriendo texto y pidiendo la nota final.

Esta nota se traduce luego en memorándums internos. Si las decisiones afectan al nivel operativo, la secretaria administrativa se las comunica oralmente. En el caso de que las decisiones tuvieran que ver con asuntos personales de alguno de los integrantes del nivel operativo, la comunicación llega por escrito, respetando la formalidad. Si fuera necesaria alguna comunicación a terceros, también la misma será emitida desde Secretaría. En el caso de asuntos referidos a la administración de fondos exclusivamente, la comunicación a los afectados es responsabilidad de la tesorera.

El control de la comunicación y de la ejecución lo realiza cualquiera de los miembros de la Mesa Directiva, según el tema del que se trate, observando las situaciones.

### D. RESUMEN

Siguiendo el esquema de la metodología de decisión de Ocaña y Linares, se representa lo analizado precedentemente.

### Matriz N° 2- Matriz de decisión del CPCE

|                                | <b>Espacio del Problema</b>  | <b>Espacio de la Solución</b>  | <b>Espacio de la Implementación</b>   |
|--------------------------------|--|--|---|
| <b>Ciclo del Objetivo</b>      | Identificar el problema: A través del orden del día                      | Proponer alternativas: Mediante diálogo. Estudio previo si fuera necesario | Acciones, impacto de los cambios y control de resultados: Comunicación descendente por memorándums y oralmente. Control por observación |
| <b>Ciclo del Análisis</b>      | Estructuración del problema: En base a la experiencia y mediante diálogo | Evaluación de alternativas: Mediante diálogo                               |   |
| <b>Ciclo de la Proposición</b> | Definición del problema: En base a la experiencia y mediante diálogo     | Selección de alternativas: Por consenso                                    |   |

*Fuente: Elaboración propia, según matriz de Ocaña y Linares (2001)*

### 3. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL CPCE

Se sabe que el CPCE es un organismo público, cuyos principales objetivos son el control de la matrícula y el control del recto ejercicio de la profesión, que encuentra en la Ley 5051 la fijación de la mayoría de sus pautas organizacionales y que el Consejo Directivo es su órgano de administración. Además, se sabe que es la misma ley la que enuncia las responsabilidades de este órgano a la vez que le otorga amplias facultades para organizar, dirigir y administrar el CPCE.

En este sentido, se entiende que el responsable de definir el lugar en donde se espera que el organismo esté en el futuro es el Consejo Directivo. Fijada esa visión, se debe hacer el esfuerzo de que todas las tareas que se hagan estén orientadas hacia el lugar deseado. Sin embargo, en el CPCE no se encuentra definida la visión organizacional, por lo que se dificulta la identificación de estrategias que enmarquen las actividades del día a día. Al no estar explícitamente definido el punto de llegada, se confunden los caminos.

Además, la planificación estratégica propiamente dicha, y por lo tanto las decisiones que son necesarias para lograrla y luego ejecutarla, se encuentran limitadas desde el punto de vista de los

directivos, por ser el CPCE un organismo público, cuyas actividades se encuentran estipuladas en leyes, por contar con un gobierno que se renueva cada 4 años y que trabaja en horarios marginales para atender a una gran cantidad de asuntos. Esto implica que la gestión primordialmente se lleve en términos de corto plazo, resolviendo lo que se presenta como más inmediato sin planes explícitos.

Sin embargo, aunque no se encuentre formulado en estrategias, en el Consejo Directivo se manifiesta un pensamiento estratégico. Se tiene claro que el profesional en ciencias económicas es el fundamento del CPCE, y se quiere que el vínculo que se establece se sostenga en un sentido de pertenencia y no que perdure en el tiempo por ser una obligación legal. En este sentido, se han tomado decisiones estratégicas para mejorar la cartera de servicios al matriculado, atendiendo a su calidad de vida: dar la opción de acceso al Fondo Solidario de Alta Complejidad (que cubre prácticas médicas), brindar la oportunidad de practicar deportes o realizar eventos en el Campus, ofrecer la posibilidad de disfrutar de las cabañas, facilitar la realización de trámites en la DPJ mediante un convenio con la misma, etc. Se reconoce que profesionales en ciencias económicas son los egresados de todas las carreras en ciencias económicas, por lo que se piensa en cómo mejorar permanentemente los servicios ofrecidos teniendo en cuenta los diferentes perfiles e intereses: se ha creado el Instituto de Economía, se está avanzando en la conformación del Instituto de Administración, en el año 2013 se organizaron las V Jornadas Nacionales de Administración, entre otras. Además, recordando que las estrategias tienen en cuenta el contexto, el CPCE tiene una importante actividad social: genera espacios para la música, el arte y el teatro, promueve la ley de responsabilidad social, distingue a mujeres por su compromiso con la sociedad, apoya la práctica de servicios sociales, etc. Con respecto al ámbito público, promueve el Instituto para la calidad en el Estado e integra la Fundación para la Mejora de la Gestión Pública, manifestando un compromiso con la profesionalización de las instituciones mendocinas.

Por otra parte, considerando el espacio necesario para planear estratégicamente, se destaca como parte de la cultura del CPCE, la jornada de reflexión que se realiza al iniciarse el año de trabajo. Es un día de actividad out-door, en el Campus que se ubica en el departamento de Maipú. Allí asisten los integrantes del Consejo Directivo, de las comisiones y de las delegaciones. Durante ese día se trabaja acerca de los deseos y propósitos que se quieren alcanzar en el nuevo año de gestión. Ese tiempo es el que se dedica exclusivamente a pensar en objetivos a lograr, con una visión proyectada hacia lo que se quiere conseguir y llegar a ser. Los objetivos y metas que resultan de esta jornada son motivaciones y guías de acción para cada uno de los grupos que las ideó y propuso, sean consejeros, comisiones, delegados, etc.

Si bien el trabajo durante ese día no se puede encuadrar en términos de estrategias, los resultados que se obtienen, tal como la definición de objetivos para el año de gestión, se acercan a lo necesario para



armar una planificación a largo plazo. Además, la oportunidad de trabajar en un ambiente distendido y el compartir en grupos puede dar la posibilidad de tratar asuntos que en el ruido de la rutina no se pueden pensar y también favorecer la creatividad para planear.

A modo de síntesis puede decirse que en el CPCE existe pensamiento estratégico en su nivel directivo, aunque no se encuentre una planificación explícita, y que si bien no sigue una metodología de toma de decisiones estratégicas, se observa la toma de muchas de ellas. Por otra parte, la jornada de reflexión se presenta como una importante oportunidad para la formulación de estrategias.

#### **4. LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN**

La principal función de la comunicación es permitir la interacción entre las personas. Pero además se encuentran como objetivos el de controlar, motivar, expresar emociones e informar.

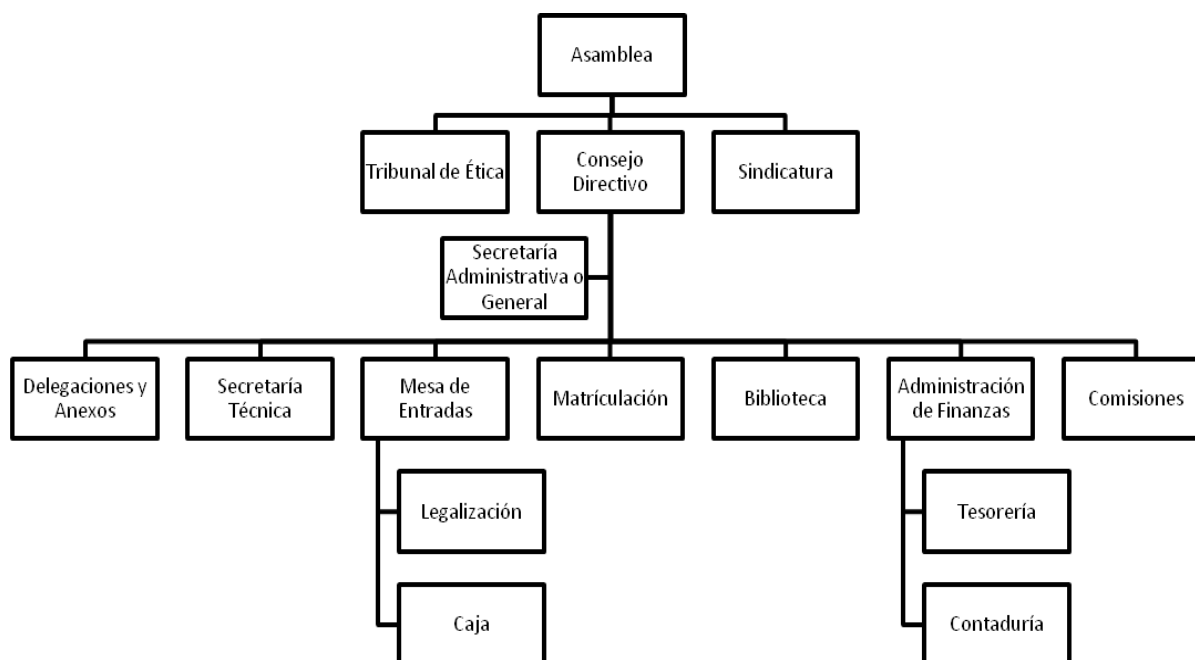
En el CPCE, y de acuerdo a los propósitos del presente Trabajo de Investigación, no se enfoca el relevamiento de la comunicación entre personas como individuos sino en la interacción que se da entre los diferentes niveles jerárquicos que lo componen. Se observan aspectos de la comunicación formal y de sus modos.

##### **A. SOBRE LA COMUNICACIÓN FORMAL**

La formalidad de la comunicación está vinculada a la estructura jerárquica de la organización. Los mensajes fluyen según el orden que la misma determina. En este sentido se debe mencionar que no existe en el CPCE un organigrama, actual y difundido, que represente su estructura y que sea el apoyo de su comunicación formal.

De acuerdo a la información reunida en cuanto a la estructura organizacional del CPCE, sus órganos y demás componentes, y a lo conocido durante el relevamiento de los procesos durante la realización de las prácticas profesionales, se diseña un esquema de la organización. El dibujo puede resultar representativo de la estructura del CPCE y servir de referencia para la comprensión de los aspectos sobre los que se trata luego.

**Imagen N° 2: Estructura organizacional del CPCE**



*Fuente: Elaboración propia*

Si se considera la verticalidad de la comunicación, hay un punto sumamente relevante y es que en el CPCE no existe el nivel gerencial. La comunicación se lleva a cabo del nivel directivo al operativo y viceversa. Sin embargo, entre ambos niveles hay un nexo fundamental y está estrechamente ligado más que a un área a una persona específica, la secretaria administrativa.

La comunicación descendente es, principalmente, producto de las cuestiones que se resuelven en las reuniones, tanto de la Mesa Directiva como del Consejo Directivo. Se procura que la secretaria administrativa esté presente en dichas reuniones y tome nota de los asuntos tratados y las decisiones tomadas. Luego debe redactar los memos o documentos correspondientes y es la encargada de comunicar al nivel operativo si fuera necesario, es decir si lo que se hubiera decidido afectara o tuviera que ver con su trabajo. Si la secretaria administrativa no pudiera presenciar alguna reunión, la secretaria del Consejo es la encargada de contactarse con ella posteriormente, informarle las decisiones y solicitarle que prepare los informes pertinentes para comunicarlas.

La secretaria administrativa se comunica oralmente con el nivel operativo. Si se tratara de respuestas a asuntos personales que los empleados hubieran sometido a decisión del nivel directivo, la respuesta sí se da por escrito. En asuntos referidos a la administración de fondos, la tesorera, que integra el Consejo Directivo, es la responsable de la comunicación a los involucrados.

La comunicación ascendente se origina en el nivel operativo y como primer receptor tiene a la secretaria administrativa. Los motivos pueden ser variados (sugerencias, reclamos, pedido de materiales, temas particulares, etc.), y se traducen en una nota escrita, firmada y emitida por duplicado. La secretaria administrativa es quien se encarga de la gestión posterior para que sea incorporada en el orden del día de las reuniones de la Mesa o del Consejo.

A mediados del año 2013 hubo una reunión de la Mesa Directiva en la que participaron los empleados del nivel operativo. Ahí la comunicación fue directa, con ponencia explícita de reclamos y necesidades, e intercambio de ideas y propuestas. Sin embargo, esto no es una metodología que se repite periódicamente, sino que fue sólo en dicha ocasión.

Por otra parte, con respecto a la comunicación horizontal hay que diferenciar entre la que se da entre los pares de un mismo sector y la que existe entre los distintos sectores de un mismo nivel. En lo que compete al nivel directivo la misma se produce fundamentalmente durante las reuniones, y al ser sus integrantes compañeros de equipo desde hace tiempo, no presenta mayores consideraciones. En referencia al nivel operativo, la comunicación entre los integrantes del mismo sector, en general, es fluida y clara, ya que se manejan los mismos procesos y se sabe de qué se tratan sus responsabilidades. Por otra parte, considerando la situación entre los sectores, sucede que en algunos la visión del trabajo que realizan se encuentra limitada a su propia función y muchas veces no se comprende la importancia de cada una de las tareas que desempeñan los otros sectores y de la relación entre las funciones de todas las áreas para la integridad del CPCE.

## **B. SOBRE EL MODO**

La comunicación escrita está formalizada con respecto a los asuntos que provienen desde el nivel directivo. Las decisiones del Consejo Directivo se registran en resoluciones, las de la Mesa Directiva en actas, y se traducen en memorándums para la comunicación interna. De todas maneras estos memos no llegan como tal al nivel operativo, sino que la mayoría de las veces se convierten en mensajes orales transmitidos por la secretaria administrativa.

Por otro lado, cuando el nivel operativo quiere comunicarse con el nivel directivo, nuevamente la comunicación es escrita. En este caso se redactan notas que se remiten a la secretaria administrativa, y se emiten por duplicado. Así se obtiene la ventaja de que el mensaje llegue al nivel directivo tal como fue emitido y queda un respaldo del mismo.

Los rumores también están presentes, como en toda organización. Muchas veces están fomentados por las diferencias de percepción sobre las tareas que se realizan en los diferentes sectores, por la falta de respuestas formales de parte del nivel directivo a pedidos específicos realizados desde el nivel operativo, o por vacíos de comunicación formal (comunicación no verbal) que dan lugar a múltiples interpretaciones.

### C. SÍNTESIS

Para la comunicación formal y la claridad de sus canales resulta indispensable la representación de la estructura organizacional en un organigrama. Esta herramienta es en sí un instrumento de comunicación, que además en el CPCE podría ayudar a la comprensión de cada uno de sus integrantes del lugar que ocupa en el organismo y de la importancia que tiene su sector.

Además resulta interesante la ausencia de un nivel gerencial, aunque las funciones del mismo estarían siendo cubiertas por un solo sector, la Secretaría Administrativa o General, que en temas de comunicación se refieren directamente a la figura de la secretaria.

El utilizar el modo oral sin dudas agiliza la comunicación, pues al mismo tiempo que se informa se puede explicar, sorteando posibles malentendidos, y la retroalimentación es inmediata. Además, para el nivel operativo resulta más rápido y práctico. Sin embargo, en ciertos temas la comunicación escrita debería ser irremplazable. Por ejemplo, si los empleados presentaran algún proyecto o hicieran alguna sugerencia, una notificación escrita de la decisión tomada, sea aceptación, rechazo o postergación, imprime a la situación la formalidad que amerita y da a los empleados información adecuada, evitando rumores, deducciones personales y efectos negativos. Las ventajas de la comunicación escrita son aprovechadas por el nivel operativo, quien emite sus mensajes de este modo.

## 5. CONCLUSIONES

El CPCE es un organismo tomador de decisiones que tiene establecido por ley gran parte de su funcionamiento. El Consejo Directivo es su órgano de administración, que también tiene su accionar definido en la legislación, donde además se le otorgan amplias facultades para organizar, dirigir y controlar al CPCE. Es este derecho el que posiciona al Consejo Directivo como responsable de las

decisiones necesarias para el trabajo cotidiano del CPCE pero también de las correspondientes a su progreso como organización.

Considerando la metodología de toma de decisiones resulta, como primera impresión, que se prioriza la resolución de asuntos asociados a la rutina de la actividad del CPCE. El Consejo Directivo cumple con sus funciones en horarios extra-laborales, por lo que el tiempo se vuelve un recurso muy preciado y se pretende aprovechar al máximo. Así, el espacio para pensar en formalizar estrategias muchas veces se ve coartado por la inmediatez del corto plazo.

Sin embargo, hay evidencias de decisiones estratégicas tomadas, lo que demuestra que existe en el Consejo Directivo un pensamiento estratégico. Es decir, que si bien no se ha encontrado el espacio para la formulación explícita de las estrategias a seguir, se han ido tomando algunas decisiones con vista al futuro. Pero este futuro tampoco ha podido ser proyectado en la visión del CPCE porque no hay una definición de tal visión. Es como si se hubieran dado pasados mirando hacia adelante, aunque sin tener bien claro el destino final.

Con respecto a la comunicación, se sabe de su importancia en todo el proceso de toma de decisiones y en cualquier actividad que se realice. No obstante, y teniendo en cuenta que la metodología de decisiones relevada se lleva a cabo en el nivel directivo, para el objetivo del presente Trabajo de Investigación resulta relevante la comunicación del nivel directivo al operativo. En este sentido, y especificados en cierta manera el emisor y el receptor, hay aspectos importantes relacionados tanto al mensaje como al canal. En el tema de estrategias es fundamental el conocimiento de las mismas por parte de todos los integrantes de la organización, porque es el todo el que debe avanzar hacia el futuro. Con esto se quiere decir que no se puede comunicar aquello que se encuentra en el plano de las ideas, como sucede en el CPCE con el pensamiento estratégico del Consejo Directivo. Al no tener traducidas sus perspectivas en estrategias concretas, el nivel operativo no puede recibir el mensaje adecuado sobre las mismas. Así, la mayoría de los mensajes que recibe el nivel operativo están relacionados a las decisiones que se toman en las reuniones de Consejo Directivo, pero sólo cuando las mismas los afectan. De este modo queda un lugar importante para mensajes no verbales, que en muchos casos derivan en rumores. En relación al canal, la comunicación escrita no circula fluidamente en la estructura del CPCE porque se convierten los mensajes escritos en orales. Si bien esto permite aprovechar la velocidad de la oralidad, muchas veces resta formalidad a asuntos relevantes y en otro abre paso a los rumores también.

Por último, el tener la estructura organizacional plasmada en un organigrama, es un instrumento de comunicación formal importante y el CPCE no lo tiene.

## **CAPÍTULO III**

### **LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE MENDOZA**

En los antecedentes de la presente investigación se mencionó que en el CPCE no existe un plan estratégico. Luego, habiendo realizado el relevamiento de la toma de decisiones y decisiones estratégicas, se entendió que existe desde la dirección un pensamiento estratégico. A partir de esto se propone hacer un recorrido por los pasos de la administración estratégica propuesta por Richard L. Daft para comprender cuáles son las principales falencias por las que no se ha logrado traducir el pensamiento estratégico en un plan.

#### **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

Para conocer cómo y dónde se encuentra ubicada la organización, con la idea de poder avanzar hacia donde se quiere estar, resulta práctico realizar el conocido análisis FODA. Se trata de definir el punto de partida.

En el CPCE no se destina un tiempo especial para elaborar este tipo de análisis. En la gestión durante el año, se atienden principalmente los problemas cotidianos sin contextualizarlos en términos de fortalezas y debilidades, u oportunidades y amenazas, lo que facilitaría luego hacer un análisis detallado de la situación real en la que se encuentra ubicada la organización.

La posibilidad de realizar este estudio podría encontrarse en la jornada de reflexión que se comparte al comenzar el año, porque es un tiempo dedicado principalmente a pensar en la forma de trabajo. Sin embargo, en este caso el análisis y las propuestas se hacen divididos por grupos de gestión y no como un conjunto organizacional, y además es no formalizado en cuanto a su elaboración.

Pensando en la formulación de estrategias para todo el CPCE, resulta lógica entonces la importancia de que un análisis de este estilo sea promovido y formalizado por el nivel directivo, pues

aparte de ser el responsable de los asuntos estratégicos, es quien tiene la percepción de toda la organización y su visión es la más amplia de todas. De igual manera, en su confección resultaría muy enriquecedor incorporar la opinión de todos los integrantes del CPCE, ya que si bien la visión del nivel directivo puede abarcar el todo, la visión de los que trabajan todos los días en el organismo y están en contacto con los clientes, puede aportar detalles que de otro modo no se conocerían.

Así, el análisis FODA se podría formalizar estableciendo pautas para su confección en cada uno de los grupos que participan en la jornada de reflexión, para que luego pudieran ser considerados en una reunión del Consejo Directivo en donde el mismo, con su visión general, pudiera confeccionar la matriz de todo el organismo.

A modo de ejemplo, y en base a la información relevada y percepciones logradas durante el tiempo en el que se estuvo en contacto con el personal del CPCE, se presenta una matriz FODA para este organismo.

**Cuadro N° 1- Análisis FODA del CPCE**

| <b>CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE MENDOZA</b>  |  |
|---|--|
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Pensamiento estratégico.</li> <li>*Personal con experiencia y compromiso, en todos los niveles.</li> <li>*Buena predisposición a propuestas para mejorar la gestión.</li> <li>*Ideas y propuestas de cambio sugeridas desde el nivel operativo.</li> <li>*Orientación al cliente.</li> <li>*Ausencia de mandos medios.</li> <li>*Jornada de reflexión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de planificación estratégica y de un plan estratégico.</li> <li>*Falta de definición de la misión y visión organizacional.</li> <li>*Ausencia de un organigrama.</li> <li>*Visión acotada de la importancia de la función de cada sector y de la necesidad de colaboración.</li> <li>*Deducciones personales y rumores por problemas de comunicación o claridad de los mensajes.</li> <li>*Ausencia de mandos medios.</li> </ul> |

| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Trabajo voluntario de estudiantes.</li> <li>*Convenios con las distintas Universidades.</li> <li>*Desarrollo de TIC's.</li> <li>*Realización de actividades sociales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mala percepción del desempeño del CPCE por parte de estudiantes y matriculados.</li> <li>*Desconocimiento de los estudiantes de la función del CPCE.</li> <li>*Desconocimiento de la comunidad de los aportes y actividades sociales del CPCE.</li> <li>*Alejamiento de profesionales del CPCE.</li> <li>*Creación de un “Consejo” para administradores u otras profesiones.</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración propia*

## **2. DEFINICIÓN DE METAS**

Al momento de pensar en la definición de metas, y de acuerdo a lo visto en el segundo capítulo del presente Trabajo de Investigación, es bueno tener presente que el CPCE tiene varios objetivos a cumplir establecidos por la ley 5051. Estas metas son la principal exigencia para el organismo y al porvenir de una ley, tiene la obligación de alcanzarlos. También hay que tener en cuenta que mucho acerca de su funcionamiento está previsto en dicha ley. Estos aspectos son importantes porque el CPCE tiene establecido un “piso” de objetivos a alcanzar, que por ningún motivo puede descuidar, sin embargo estas condiciones no deben constituir un límite para las metas. El crecimiento de cualquier organización implica mirar hacia el futuro, y en este caso ir más allá de la ley.

Un aspecto relevante para el CPCE es que no tiene definidas explícitamente su visión y misión. Ambas son el punto de partida de cualquier plan estratégico que se pueda armar. Quizás no se haya considerado esto por pensarse que sea algo que no le compete a un organismo público, pero lo cierto es que, además de ser elementos de planificación, son muy importantes para la comunicación de cualquier tipo de organización.



A modo de ejemplo se menciona el caso del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>3</sup>, el cual comunica su visión como *“Lograr el reconocimiento de las profesiones y del profesional en Ciencias Económicas, en su ámbito de actuación como en la sociedad toda, y en el exterior, por su idoneidad y capacidad, respaldado por una institución consolidada como referente obligado en la opinión pública, que lo enorgullezca y represente por su compromiso académico y social.”*. Al mismo tiempo, tiene enunciada su misión como *“Jerarquizar nuestras profesiones en un marco ético y técnico, desarrollando y cumpliendo con las previsiones legales y técnicas que regulan nuestro accionar y garantizando una mejora continua en todas las áreas de desarrollo profesional y personal, aportando al bienestar de la sociedad.”*

La definición de la visión y la misión es responsabilidad del nivel directivo, en el caso del CPCE corresponde al Consejo Directivo. A partir de esta definición se puede avanzar en la especificación de diferentes objetivos a alcanzar, a nivel institucional y por sectores. Para estos objetivos se puede dar participación a todos los involucrados.

Esta participación puede lograrse también gracias a la jornada de reflexión. En ese día, cada grupo de trabajo deja explícitos sus objetivos para el año de gestión que se está empezando. Si estas metas son luego analizadas por el Consejo Directivo, y se definen algunas organizacionales, se puede ir avanzando en esta metodología de administración estratégica iniciada con el análisis FODA.

### **3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

En esta etapa de la administración estratégica se deben integrar las dos anteriores. A partir del análisis FODA se pueden crear caminos que permitan llegar a los objetivos planteados, tanto por la ley como por la propia organización. La idea es pensar cómo se pueden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y actuar frente a las amenazas, y cómo manejar las debilidades frente a los aspectos favorables y desfavorables que presenta el entorno. Así, se pueden idear estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades), o DA (Debilidades- Amenazas), por ejemplo.

En este sentido no se encuentran evidencias de estrategias explícitamente formuladas como tales en el CPCE. De todas maneras, mediante el relevamiento de decisiones estratégicas se percibe que en el nivel directivo existe pensamiento estratégico.

Por otro lado, según se vio en el primer capítulo, hay estrategias corporativas, de negocios y funcionales. En lo concerniente a la *estrategia corporativa*, resulta poco representativo hablar del

---

<sup>3</sup> <http://www.consejo.org.ar/institucional/vision.html>

“negocio” en el cual opera el CPCE, por lo que se podría reemplazar ese término por “actividad principal”. El nivel directivo manifiesta que la actividad principal de este organismo es la prestación de los servicios necesarios y adecuados para facilitar el mejor desempeño del matriculado en ciencias económicas, atendiendo a su calidad de vida y sin perder de vista el bien común. Por este motivo se pretende que el vínculo que se inicia con la matriculación se sostenga en el tiempo, fundamentado en un sentido de pertenencia y bienestar y no en la obligación legal. Conforme a esta línea de pensamiento se han tomado algunas decisiones estratégicas, citadas en el capítulo anterior.

Con respecto a la *estrategia de negocios*, surge inmediatamente la idea de que el mercado del CPCE está integrado por todos los graduados en ciencias económicas (Licenciados en Administración, Contadores Públicos, Licenciados en Economía, etc.). Sin embargo, resulta interesante ampliar ese concepto y pensar en que el mercado también está compuesto por los estudiantes de las carreras en ciencias económicas, pues de esta manera se contempla tanto a los clientes actuales como a los potenciales. En este sentido hay vínculos establecidos con las Universidades, sin embargo no hay lineamientos de acción para aprovechar esos vínculos y mejorar el conocimiento o posicionamiento del CPCE en los estudiantes, por ejemplo.

Finalmente, resta pensar en las *estrategias funcionales*. Cada una de las áreas del CPCE tiene el potencial para definir sus propias estrategias, porque conocen sus objetivos y recursos. Sin embargo, por problemas de comunicación, en algunos de los empleados falta claridad en la concepción de la importancia que tienen para el funcionamiento del organismo o sienten que su manera de percibir las cosas no es interesante y no se tiene en cuenta. Esto puede resultar una traba al momento de idear las estrategias funcionales.

A modo de ejemplo, se formulan explícitamente estrategias que se apoyan en el análisis FODA de la primera etapa y consideran los objetivos generales del CPCE:

\*Aceptar el trabajo voluntario de estudiantes o jóvenes profesionales, para que mediante la realización de sus prácticas profesionales y/o trabajos de investigación, realicen aportes a la gestión integral del CPCE. Si esta actitud se mantiene en el largo plazo, se puede generar un círculo virtuoso, tanto para los estudiantes como para el organismo y la mejora puede ser continua.

\*Reforzar vínculos con las facultades de todas las Universidades, para que la presencia del CPCE esté en la vida del profesional antes de su matriculación.

\*Demostrar al personal del nivel operativo la importancia de su trabajo y la necesidad de colaboración entre todos los sectores. Es importante que reconozcan el lugar que ocupan dentro de la organización y tomen conciencia que son una parte clave de la misma, son su base y no pueden faltar.

\*Promover las ideas de mejora que surjan del nivel operativo, pues son quienes están todos los días en contacto permanente con los matriculados y clientes. Dar un tratamiento especial a sus ideas, y comunicar formalmente las decisiones tomadas, con justificaciones, demostrando que fueron consideradas y evitando deducciones personales por problemas de comunicación.

\*Favorecer la comunicación directa entre el nivel operativo y directivo, aprovechando la no presencia de gerencias. Convertir esta situación en una ventaja y no en una desventaja. Apoyarse en las posibilidades que dan las TIC's actualmente, como puede ser el desarrollo de una intranet interactiva y participativa para todos los empleados.

\*Utilizar la fuerte influencia de las redes sociales para tener mayor contacto e interacción con los estudiantes y profesionales.

\* Aprovechar el conocimiento del nivel directivo y definir la visión y misión del CPCE. Comunicarlo interna y externamente.

\*Proponer a los integrantes de cada sector que establezcan sus propios objetivos y estrategias, y hacerlos partícipes, en cierta manera, de algunas decisiones. Es importante tener en cuenta que involucrarlos en este sentido, es beneficioso tanto del punto de vista de la motivación como del compromiso en su gestión.

Es importante reconocer que estas estrategias se encuentran simplemente enunciadas y pueden resultar disparadores de otras estrategias. El paso siguiente podría ser el de ordenarlas y completarlas, definiendo objetivos más específicos, para acercarse un poco más a lo que sería un plan estratégico.

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

A continuación de la formulación de las estrategias comienza la implementación. En esta etapa, el primer paso lógico es la comunicación. En este aspecto el CPCE encuentra su principal problema y se relaciona a la falta de formalidad del pensamiento estratégico. Las ideas estratégicas no se encuentran explícitas para su difusión y conocimiento por parte de todos los integrantes del organismo.

Quizás alguna decisión vinculada a una estrategia se implemente sin ser comunicada a toda la organización, lo que tampoco es conveniente porque puede propiciar un sentimiento de no pertenencia en alguno de los integrantes.

Con respecto a los mecanismos de control tampoco se encuentran definidos, por lo que la retroalimentación se dificulta también.

## **5. CONCLUSIONES**

Puede entenderse que existe el pensamiento estratégico en el CPCE pero no se encuentra formalizado. El paso por las etapas de la administración estratégica sugerida por Richard L. Daft muestra que no hay un aprovechamiento de las oportunidades y recursos en pos de una gestión estratégica, que hay ideas y potencial pero los vacíos provocan que no haya un plan estratégico. Esta no formalización complica el involucramiento de todos los integrantes del organismo y fundamentalmente la comunicación.

Es primordial tener bien definido el mensaje que se desea transmitir. Enfocándose en la comunicación de las estrategias, el tenerlas integradas en un plan sería muy bueno para su difusión a todos los miembros del organismo, e incluso para darlas a conocer al público externo. Es precisamente en este punto donde el plan estratégico cobra vital importancia. En el ANEXO B, y con lo descrito en este capítulo, se presenta una propuesta de un plan estratégico para el CPCE.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza es un organismo público que tiene definida gran parte de su esencia como organización en la Ley Provincial de Ejercicio Profesional de Ciencias Económicas N° 5051. En la misma se define su naturaleza jurídica, su objeto, sus órganos fundamentales y las responsabilidades de sus integrantes, entre otros conceptos. Esto significa que debe realizar sus actividades bajo una exigencia legal permanente, asumiendo que en muchos casos no tiene la posibilidad de elegir la forma de desarrollar sus tareas. De todas maneras, encuentra en sus integrantes la oportunidad de imprimirle un matiz diferente al cumplimiento exhaustivo de la ley.

El Consejo Directivo es el órgano de administración. Sus principales funciones están definidas en la ley, aunque la enunciación de ellas no es taxativa. Es la misma ley la que otorga a este órgano amplias facultades para organizar, dirigir y administrar el CPCE. Así se entiende que el Consejo Directivo tiene la capacidad de orientar al organismo en su crecimiento y hacia el futuro deseado. Es por este motivo que en la búsqueda de comprender por qué no existe en el CPCE un plan estratégico definido y difundido, se realiza el relevamiento de la metodología de decisiones de este órgano, se describen sus decisiones estratégicas y se observa su forma de comunicación hacia los demás integrantes de la organización. Todos estos aspectos hacen a la gestión estratégica del CPCE que no cuenta con un plan estratégico como guía.

Considerando la metodología de toma de decisiones es importante aclarar que en las reuniones periódicas del Consejo Directivo sólo se resuelven los asuntos incluidos en el orden del día. Esto implica una prioridad para el tratamiento de problemas asociados a la rutina de la actividad del CPCE, relegando la planificación a largo plazo y el debate necesario para la definición de estrategias. Además, el Consejo Directivo cumple con sus funciones en horarios extra-laborales, por lo que se pretende aprovechar lo más posible el tiempo y en este sentido lo urgente, generalmente, termina superando al resto de los temas.

No obstante, al relevar lo correspondiente a las decisiones estratégicas propiamente dichas, se encuentran evidencias de decisiones tomadas, lo que permite pensar que en el Consejo Directivo existe un pensamiento estratégico que las fundamenta. Es decir, que si bien el espacio para la formulación explícita de estrategias se encuentra limitado, por motivos de tiempo principalmente, las ideas están y de acuerdo a ellas se han tomado decisiones con mira al futuro. De todas maneras, resulta fundamental que el CPCE

defina su visión, para que se pueda tener claramente estipulado el punto hacia el cual deben dirigirse todos los esfuerzos de cualquiera de los integrantes del organismo.

Con respecto a la comunicación, se sabe de su importancia en todo el proceso de toma de decisiones y en cualquier actividad que se realice. Sin embargo, y teniendo en cuenta que la metodología de decisiones relevada se lleva a cabo en el nivel directivo, para el presente Trabajo de Investigación resulta relevante la comunicación del nivel directivo al operativo. En este sentido, especificados en cierta manera el emisor y el receptor, hay aspectos a considerar relacionados tanto al mensaje como al canal.

En el tema de estrategias es fundamental el conocimiento de las mismas por parte de todos los integrantes de la organización, porque es el todo el que debe avanzar hacia el futuro por el camino pensado. En el CPCE, el nivel operativo no puede conocer aquello que se encuentra sólo en el plano de las ideas del nivel directivo si el mismo no realiza la codificación correspondiente para poder comunicar su pensamiento estratégico. Al no tener traducidas sus perspectivas en estrategias concretas, el nivel operativo no puede recibir el mensaje adecuado sobre las mismas. Así, la mayoría de los mensajes que recibe el nivel operativo están relacionados a las decisiones que se toman en las reuniones del Consejo Directivo, y sólo cuando las mismas los afectan. Tal como se dijo precedentemente, estas decisiones están referidas principalmente a la cotidianeidad. De este modo queda un lugar importante para mensajes no verbales, que en muchos casos derivan en deducciones personales.

En relación al canal, la comunicación escrita no circula fluidamente en la estructura del CPCE, lo que si bien permite aprovechar la velocidad de la oralidad, muchas veces resta formalidad a asuntos relevantes y otras veces deja lugar a los rumores.

Por último, de acuerdo a lo observado sobre las etapas de la administración estratégica de Richard L. Daft, y entendiendo que no existe un plan estratégico en el CPCE debido a ciertos vacíos producidos tanto en el análisis de la situación, como en la definición de metas, formulación de estrategias e implementación, se recomienda:

Aprovechar la oportunidad que brinda la jornada de reflexión a principio de año para comenzar la realización de un análisis FODA que permita situar al CPCE en su realidad actual. Con el aporte que puede hacer cada uno de los grupos que integran al organismo, se puede luego en una reunión del Consejo Directivo confeccionar la matriz de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, para todo el CPCE. Con este análisis se completaría la primera etapa de una administración estratégica.

En segundo lugar, definir la misión y visión es necesario para dejar explícito el marco y guía de las metas que se puedan plantear. Sabiendo dónde se está parado y dónde se quiere estar, más allá de lo establecido por la ley, constituye la base para el establecimiento de los objetivos a lograr. También, como en la etapa anterior, se puede emplear una metodología que permita la participación de todos los integrantes en la definición de sus propias metas para que luego sean consideradas por el Consejo Directivo y así definir los objetivos organizacionales en conjunto.

Con la primera y segunda etapas completas, se pueden formular las estrategias. Si se tienen en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y los objetivos, y se le suma el pensamiento estratégico existente en el Consejo Directivo, se reúnen los instrumentos necesarios para la formulación de las estrategias. Para esto se debe dedicar tiempo, es fundamental que se formalice esta etapa y se pueda obtener un plan estratégico. Este plan sería resultado de un trabajo conjunto, lo que favorece el compromiso y conocimiento de cada uno de los integrantes del CPCE, facilitando la implementación.

De esta manera se llega al cierre que es, formuladas las estrategias, comunicarlas para implementarlas. Siguiendo las sugerencias hasta aquí, la comunicación se vería facilitada por contar con un plan estratégico escrito, desarrollado con las opiniones y participación de todos, lo que implica claridad en el mensaje y legitimidad de las decisiones.

Finalmente, se quiere resaltar que la gestión estratégica y comunicacional del CPCE tiene todo el potencial para poder ser formalizada, llegando a tener un plan estratégico que marque el camino a seguir. Si esto se consiguiera ayudaría a la coordinación e integración necesarias en toda organización para avanzar en su crecimiento hacia el futuro.

Se espera que este Trabajo de Investigación sirva de aporte para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del CPCE, complementándose con los estudios de otros estudiantes y abriendo paso a nuevas investigaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

Daft, R.L. (2004). *Administración* (6ª ed.). Editorial Thomson.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (8º ed.). México: Editorial Pearson.

Levy, A.R. *Planeamiento Estratégico*. Ediciones Macchi.

Ocaña, H.R. & Linares, M.V. (2001). *La toma de decisiones en la gerencia estratégica*. Mendoza: Editorial Inca.

Pithod, A.F. (1993). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Editorial Docencia.

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Editorial Pearson.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert Jr, D.R. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Editorial Pearson.

### **OTROS MATERIALES**

Ley Provincial N° 5051 de Ejercicio Profesional en Ciencias Económicas.

Material de la cátedra “Administración II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2010)

Material de la cátedra “Metodología de Decisión”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2009)



## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, noviembre 2013.

<http://www.consejo.org.ar/institucional/vision.html>;

[http://www.consejo.org.ar/gestion/files\\_CGE/Metodologia\\_de\\_Planeamiento\\_Estrategico.pdf](http://www.consejo.org.ar/gestion/files_CGE/Metodologia_de_Planeamiento_Estrategico.pdf)

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza, septiembre 2013.

<http://cpcemza.org.ar/>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones, noviembre 2013.

<http://www.cpcemnes.org.ar/institucional/organigrama/>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Neuquén, octubre 2013.

<http://cpcen.org.ar/v2/breve-resena-historica>

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, enero 2014.

<http://www.fce.uncu.edu.ar/upload/planestrategico2.pdf>

Instituciones del Derecho Civil.

[http://www.gordillo.com/pdf\\_tomo1/capituloXIV.pdf](http://www.gordillo.com/pdf_tomo1/capituloXIV.pdf)

Universidad Nacional de Cuyo, enero 2014.

<http://www.uncu.edu.ar/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: ENTREVISTAS**

Conforme a la política del Consejo Profesional de Ciencias Económicas las entrevistas realizadas no fueron grabadas. A continuación se presenta la información más relevante obtenida de cada entrevista. Las respuestas no son textuales.

### **NIVEL OPERATIVO: MESA DE ENTRADAS**

El área de Mesa de Entradas está compuesta por tres personas, que trabajan de Lunes a Viernes de 9 a 13 hs, y de 17 a 20 hs, y los sábados de 9 a 13 hs. Su principal tarea es concretar el trámite de Legalización de trabajos (Estados Contables, Flujos de Fondos, Reintegros de IVA, entre otros). También emiten recibos por inscripciones a cursos, por alquiler de cabañas, etc.

¿Cómo se enteran de los intereses o propósitos del Consejo Directivo?

*La comunicadora oficial es la Secretaria Administrativa. Ella es quien, cuando corresponde o es necesario, se acerca a los empleados y comenta las decisiones que se hubieren tomado en la reunión de Mesa Directiva o Consejo, o lo que la Mesa espera y pretende que se haga. Es decir, que en estos casos, la comunicación es oral.*

*Si se tratara de algún permiso o asunto personal, como un pedido de licencia, ahí sí se recibe una respuesta escrita a la nota que se hubiera elevado con tal motivo.*

¿Y tienen relación directa con los miembros del Consejo Directivo?

*La Secretaria Administrativa, es la principal mediadora. Las comunicaciones que se quieran hacer llegar al Consejo Directivo son entregadas a ella y es ella quien las presenta. De igual modo, cuando hay algo que se quiere comunicar desde el Nivel Directivo es ella la que baja las noticias o lo que corresponda.*

*De todas maneras, este año, en el mes de mayo, por primera se tuvo la oportunidad de tener una reunión con la Mesa Directiva. Ahí se trataron inquietudes, necesidades concretas (como poder contar, en el sector, con una impresora que funcione bien) y se produjo un intercambio de ideas. Pero al final no hubo respuestas definitivas como resultado de esa reunión.*

*¿Cómo se presentan sus inquietudes a la Mesa o al Consejo Directivo?*

*Todos los problemas o asuntos del sector se presentan con notas escritas y firmadas, por duplicado. Se entregan a la Secretaria Administrativa y ella gestiona lo que corresponda. Se cree que a veces ella misma responde, sin necesidad de que llegue a la Mesa. Otras veces lo debe presentar, aunque no se suele recibir una respuesta formal o justificada en la mayoría de los casos.*

*Que muchas veces no se tenga una respuesta formal o justificada, provoca deducciones personales, suposiciones, molestias. Por ejemplo, se siente que en algunas ocasiones no se escuchan sus pedidos o reclamos, que no se entienden sus necesidades, que no se valoran todas las tareas que se hacen, que no se sabe desde el Nivel Superior o desde los otros sectores todo lo que se hace...*

*Con respecto a jerarquías, ¿A quién reconocen como autoridad inmediatamente superior?*

*Cualquier tema que se quiera tratar se trata con la Secretaria Administrativa, porque se sabe que con ella se puede hacerlo de una manera directa, y de hecho siempre se recurre a ella. Además, de que es el nexo directo con el resto de las autoridades.*

*Por supuesto que también se reconoce y se respeta a las Secretarías Técnicas, y con ellas se resuelven algunos asuntos exclusivos de las legalizaciones.*

*¿Cómo se aprende el “quehacer cotidiano”?*

*La mayoría de las cosas que se hacen son por “usos y costumbres”. Hay algunos documentos escritos sobre, por ejemplo, cómo cargar un trabajo a legalizar en el sistema, que se pueden consultar pero más que nada todo es práctica y así se aprende.*

*Hace un año aproximadamente, hubo un problema con un cliente por haber tomado una decisión en base a los “usos y costumbres” y no encontrarse ese criterio de decisión escrito en ningún lado. Se sabe que el horario de atención es hasta las 13 y hasta las 20 hs. Para realizar una legalización acelerada, se recibían los trabajos hasta las 12 y hasta las 19 hs, una vez pasado ese horario, el trabajo se ingresaba como trámite normal. Así fue un caso en el que el cliente que se presentó a las 19.30 no*

*aceptó que se le diera curso a su trámite como uno normal cuando él lo quería acelerado y se quejó. Todo derivó en una suspensión para una de las empleadas del sector.*

*A partir de ese problema, siempre se busca una autorización para recibir el trabajo fuera del horario “razonablemente acordado” para realizar una legalización acelerada. Se consulta a las Secretarías Técnicas de turno, y si ellas dan el OK se recibe y de lo contrario se ingresa bajo tratamiento normal.*

*Esta y otras, son soluciones internas buscadas a problemas que fueron ocurriendo.*

*¿Cómo es la relación con los otros sectores?*

*En Mesa de Entradas se sostiene que su campo de acción está muy limitado, principalmente a lo que corresponde por la gestión de las legalizaciones de los trabajos. Se tiene la idea de que los otros sectores no toman real dimensión de las tareas que se desempeñan en un área determinada, y que cada cual se dedica a lo suyo y nada más.*

*De todas maneras, se reconoce que muchas veces reciben ayuda en sus labores de personas que lo hacen porque así lo quieren y no porque esté previsto en ningún lado. Tal es el caso del Cajero, o del ex – encargado de la parte informática del Consejo.*

## **NIVEL DIRECTIVO: MESA DIRECTIVA- CONSEJO DIRECTIVO**

*Se aclara desde el comienzo que todo el funcionamiento del Consejo viene dado por la Ley de Ejercicio Profesional 5051 y está especificado en la misma.*

*¿Cómo es la organización del gobierno del CPCE?*

*El CPCE tiene un gobierno colegiado y los tres órganos principales son el Consejo Directivo, el Tribunal de Ética y la Sindicatura. Los miembros integrantes de estos órganos son elegidos por los matriculados democráticamente, mediante elecciones. Los puestos son ocupados durante cuatro años por los elegidos.*

*El Consejo también está integrado por Comisiones. El trabajo de las Comisiones está orientado a un tema en particular, como Tributos o Comercio Exterior, y al igual que los integrantes de los tres órganos mencionados anteriormente, se reúnen en horarios marginales.*

*Además se encuentran las Delegaciones y Anexos, que tienen su propia gestión interna.*

*Puntualmente, con respecto a la operatoria del Consejo Directivo, se reúne dos veces al mes, generalmente los segundos y cuartos jueves de cada mes. De todas maneras, se cuenta con la Mesa Directiva, que se conforma por 7 de los 15 consejeros titulares y la misma se reúne una vez por semana, habitualmente los lunes. El objetivo de este tipo de reuniones es mejorar la gestión y estar más presentes en el CPCE.*

*¿Cómo se planifica la gestión del CPCE?*

*Anualmente, la segunda semana de febrero, se realiza en el Campus del Consejo una jornada de reflexión. Allí se trabaja con todos los consejeros, delegados e integrantes de comisiones, acerca de los logros obtenidos, se tratan todas las ideas y propuestas, y se discute el porvenir del Consejo. Los resultados quedan plasmados en guías de acción para el año que comienza para cada grupo o equipo.*

*¿Cómo es la comunicación en el CPCE?*

*La comunicación al matriculado se realiza por los siguientes medios:*

- Boletín: aunque se estima que se discontinuará este servicio por su costo.*
- Página web: se ha invertido en este medio, y a pesar de que es muy completa, está desactualizada. Por ello se requiere su perfeccionamiento.*
- Correo electrónico: este medio resulta muy atractivo para los directivos el consejo, ya que puede resultar muy efectivo para llegar directamente al matriculado. El problema que actualmente aparece es que los correos del consejo son tomados como SPAM. Es decir, como correo basura o no deseado, y por lo tanto no es leído por los destinatarios, impidiendo que se alcance el objetivo de comunicación.*
- Avisos en el diario: se utiliza ocasionalmente, principalmente cuando se realiza una campaña específica, ya que su costo es elevado. Por ejemplo, se utilizó para promocionar las V Jornadas Nacionales de Administración organizadas por el Consejo y realizadas en la provincia de Mendoza.*

- *Radio: es un medio de alto costo, pero utilizado en ocasiones. Actualmente existe una campaña que busca promocionar el servicio de los profesionales de ciencias económicas, transmitida por Radio Nihuil.*

*Además, interesa la relación con los potenciales matriculados, es decir, con los estudiantes próximos a ser profesionales en Ciencias Económicas. Por ello, se mantiene un contacto permanente con las universidades, se realizan charlas informativas a los estudiantes del último año; y la relación establecida con AISEC. A pesar de ello, el Consejo reconoce que se necesita una mayor conexión.*

*Sobre la comunicación interna, la Secretaria Administrativa es la encargada de difundir las decisiones que se tomen en la Mesa o en las reuniones de Consejo. Si está presente toma nota de los asuntos tratados y decisiones, y luego redacta memos o notas adecuadas. Si no pudiera presenciar las reuniones, la Secretaria del Consejo se comunica con ella luego, y sugiriendo texto, informa lo decidido para su posterior comunicación a los involucrados.*

*¿Cómo se toman las decisiones?*

*Se pretende que las decisiones en la Mesa Directiva se tomen por consenso, aunque varias veces llegar al mismo requiera mayor tiempo de discusión e intercambio de opiniones y fundamentos. Se evita la votación porque puede ocasionar asperezas y disconformidades. De todas maneras, si el consenso es imposible, se debe votar.*

*La mayoría de los asuntos que se tratan (80% o más) requieren una decisión. Si estos asuntos son nuevos, se analizan en la mesa y si la complejidad lo amerita se determina un grupo de análisis, asignándole el asunto a quien/es trabaja/n sobre temas similares. Si la cuestión ya se hubiera planteado en otras ocasiones se consideran criterios de decisión similares a los aplicados en dichas ocasiones y si fuera necesario se recuperan los antecedentes para orientar la decisión.*

*¿Cómo se clasifican los temas de decisión?*

*Los temas que se tratan en las reuniones son los que se incluyen en el Orden del Día, que lo prepara la Secretaria del Consejo Directivo. Los asuntos pueden ser permanentes u ocasionales.*

*Temas permanentes son los referidos a Matrícula, Personal, Finanzas, Correspondencia o Temas Pendientes de otras reuniones. Ocasionales, pueden ser los asuntos que provienen de las Delegaciones (que requieren aprobación, rechazo o algún tipo de decisión) y sus solicitudes de realización de cursos, de arreglos de instalaciones, cenas de fin de año, etc; también se incluyen en esta clasificación las*

*propuestas y programaciones de actividades de Capacitación, los planteos de los matriculados, lo referido a las relaciones con otros CPCE del país o de la FACPCE (Por ejemplo, decidir sobre congresos, jornadas, olimpiadas, etc.) o temas que requieran análisis (planteo ante AFIP, DGI, CNV - COMISIÓN NACIONAL DE VALORES-, UIF -UNIDAD INVESTIGACIÓN FINANCIERA-, etc.)*

*¿Cómo es el Pensamiento Estratégico en el CPCE?*

*Pensando en las relaciones del Consejo de largo plazo, se pretende que con los profesionales el vínculo se fundamente y sostenga en un sentido de pertenencia, más que por una simple obligación legal. Por ello, en los últimos años, se ha incorporado como parte de lo que ofrece el Consejo, servicios que van más allá de lo estrictamente establecido en su ley de creación, y que apuntan a mejorar la calidad de vida del matriculado. Por ejemplo, hoy mediante el Consejo se puede acceder al Fondo de Alta Complejidad (salud), existen convenios con el DAMSU (salud), está la posibilidad de disfrutar de las Cabañas, y el Campus para practicar deportes y realizar eventos,...*

*Además la organización está abierta a la sociedad, generando espacios para la música, el arte y el teatro; promoviendo la ley de responsabilidad social, y haciendo acción social, como reunir juguetes, libros y otros objetos destinados a la donación, el padrinazgo de un merendero, etc.*

*También se ha avanzado en la creación del Instituto de Economía y actualmente se está trabajando sobre el Instituto de Administración. Se piensa permanentemente en cómo mejorar los servicios que se les ofrecen a los licenciados en administración y economía, sabiendo con perfección que el profesional en Ciencias Económicas son todos y no solamente los contadores. Con respecto al ámbito público, se promueve el Instituto para Calidad en el Estado y se integra la Fundación para la Mejora de la Gestión Pública. El Consejo es miembro fundador de esta Fundación, junto con el Tribunal de Cuentas y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, y se tiene como misión promover la profesionalización las organizaciones públicas.*

## **ANEXO B: PLAN ESTRATÉGICO**

A continuación se comparte una propuesta de un Plan Estratégico para el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza. El mismo fue armado siguiendo el esquema del Plan Estratégico vigente en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, y teniendo en cuenta la información relevada y las reflexiones estratégicas del presente Trabajo de Investigación.

Se aclara que es una propuesta meramente teórica, en algunos puntos incompleta, que puede ser un disparador de ideas para que se pueda llegar a tener un Plan Estratégico real en el organismo de referencia.





**Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Mendoza**

**PLAN  
ESTRATÉGICO** | **2015-2020**

---

**El presente documento es una propuesta de un Plan Estratégico para el  
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza.**

# AUTORIDADES

## CONSEJO DIRECTIVO

### CONSEJEROS TITULARES

Presidente: Dr. Edgardo Oscar

FERNANDEZ AGUILAR

Vicepresidente 1ro: Dra. Silvia Beatríz

LEMOS

Vicepresidente 2do: Dr. Eduardo F.

MARROQUIN

Secretaria: Dra. M. Roxana PINO SCANIO

Prosecretario: Dr. Ricardo Luis GAI

Tesorera: Dra. María E. DOMINGUEZ

Protesorero: Dra. Osvaldo M. YERFINO

Dr. Mario R. COMELLAS

Lic. Econ. Felipe H. DI VANNI

Dra. María Isabel INGRASSIA

Dr. Antonio TROIANO

Dr. Armando A. MORON

Lic. Econ. Enrique F. ZABOS POULER

Dr. Juan J. ABDALA

Dr. Julio A. BRACONI

### CONSEJEROS SUPLENTE

Dr. Jaled Osman HADID

Dr. Claudio A. MURIEL

Dra. Virginia Susana R. SORBI

Dr. Alejandro E. MARRA

Dr. Sergio E. FERNANDEZ

Lic. Adm. José E. VILLACH

## SINDICATURA

### SÍNDICOS TITULARES

Dr. Rolando F. GALLI REY

Dr. Esteban J. PEREZ PERSIA

Dra. Alejandra B. BOVE

### SÍNDICOS SUPLENTE

Dr. Osvaldo R. ORLANDI

Dr. Ceferino J. ARUTA

Dr. Carlos J. A. MALIZIA

## TRIBUNAL DE ÉTICA

### MIEMBROS TITULARES

Presidente: Dra. Norma B. AZCARATE

Secretario: Dr. Armando MACCHIA

Dr. Armando S. GOMEZ

Dr. Juan C. NIETO

Lic. Econ. Enrique BASUALDO DE LOS  
RIOS

### MIEMBROS SUPLENTE

Dra. Olga E. MONDELLO

Dra. Mónica G. GONZALEZ

Lic. Adm. Oscar H. DALLA TORRE

Dr. Celso L. ZABALA

## DELEGACIONES Y ANEXOS

ANEXO ESPAÑA

ANEXO ITALIA

DELEGACIÓN SAN RAFAEL Y ANEXO

DELEGACIÓN SAN RAFAEL

DELEGACIÓN MALARGÜE

DELEGACIÓN VALLE DE UCO

DELEGACIÓN GENERAL ALVEAR

DELEGACIÓN ZONA ESTE

SUBDELEGACIÓN REGIONAL MAIPÚ -  
LUJÁN

## COMISIONES

Acción Social

Auditoría

Comercio Exterior

Cooperativas y Mutuales

Instituto de Economía

Instituto para la Calidad en el Estado

Economía y Gestión en Salud

Formación y Evaluación de Proyectos

Jóvenes Profesionales

Incumbencias Profesionales

Laboral y Previsional

Licenciados en Administración

Mediación-Negociación y Arbitraje

PyME

Relaciones con la Justicia

Sindicatura

Tributaria

Vigilancia Profesional

## INTRODUCCIÓN

*"Los planes son solamente buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro", dijo alguna vez Peter Drucker. Y con esa motivación de trabajo es que se comparten las siguientes ideas. Este Plan pretende ser la guía del accionar cotidiano de todos aquellos que hacen del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza un organismo único.*

*Son las personas el recurso más importante de cualquier organización y en ellas se deposita la confianza de que estas buenas intenciones permitan llegar a los objetivos deseados, avanzando paso a paso en el camino en el que se está andando.*

*Se asume el compromiso del trabajo en equipo y con las ganas de mejorar permanentemente, se presentan a continuación los lineamientos para los próximos años de gestión.*

## VISIÓN

*Acompañar al graduado en Ciencias Económicas durante su formación académica y en su recto ejercicio profesional, brindándole los servicios que necesite para su mejor realización, y siendo su referente incondicional, garantizando a toda la sociedad la presencia de profesionales idóneos y comprometidos con su trabajo.*

## MISIÓN

*Ser la guía para el correcto ejercicio técnico y ético de las profesiones en Ciencias Económicas, contribuyendo al desarrollo del matriculado y promoviendo acciones sociales como muestra del compromiso asumido con la comunidad.*

## VALORES FUNDAMENTALES

*Idoneidad y Ética Profesional*

*Responsabilidad Social*

*Trabajo comprometido de todos los miembros*

*Búsqueda de la Excelencia*

*Respeto*

## OBJETIVOS GENERALES

Los dos principales objetivos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas son:

- ❖ *Administrar y Controlar la Matrícula*
- ❖ *Controlar recto ejercicio de la profesión*

## ESTRATEGIAS GENERALES

- ❖ **Aceptar el trabajo voluntario de estudiantes o jóvenes profesionales**, para que mediante la realización de sus Prácticas Profesionales y/o Trabajos de Investigación, realicen aportes a la gestión integral del CPCE. Si esta actitud se mantiene en el Largo Plazo, se puede generar un círculo virtuoso, tanto para los estudiantes como para el organismo y la mejora puede ser continua.
- ❖ **Crear vínculos estrechos con las Facultades de todas las Universidades**, para que la presencia del CPCE esté en la vida del profesional antes de su matriculación.
- ❖ **Destacar el trabajo del Nivel Operativo y la necesidad de trabajar en equipo**. Es fundamental que reconozcan el lugar que ocupan dentro de la organización y tomen conciencia que son una parte clave de la misma, son su base y no pueden faltar. Al mismo tiempo se deben comprender la necesidad de colaboración entre todos los sectores.
- ❖ **Promover las ideas de mejora** que surgen del Nivel Operativo, pues son quienes están todos los días en contacto permanente con los matriculados y clientes. Dar un tratamiento especial a sus ideas, y comunicar formalmente las decisiones tomadas, con

justificaciones, demostrando que fueron consideradas y evitando deducciones personales por problemas de comunicación.

- ❖ **Favorecer la comunicación directa** entre el Nivel Operativo y Directivo, aprovechando la ausencia de Gerencias. Convertir esta situación en una ventaja. Apoyarse en las posibilidades que dan las TIC's actualmente, como puede ser el desarrollo de una intranet interactiva y participativa para todos los empleados.
- ❖ **Utilizar la fuerte influencia de las redes sociales** para tener mayor contacto e interacción con los estudiantes y profesionales.
- ❖ **Proponer a los integrantes de cada sector que establezcan sus propios objetivos y estrategias**, y hacerlos partícipes, en cierta manera, de algunas decisiones. Es importante tener en cuenta que involucrarlos en este sentido, es beneficioso tanto del punto de vista de la motivación como del compromiso en su gestión.



## METAS DE ÁREAS CRÍTICAS

Definir metas y objetivos para:

- ❖ MATRÍCULAS
- ❖ MESA DE ENTRADAS
- ❖ SECRETARÍA TÉCNICA

## METAS DE ÁREAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y FUNCIONES DE APOYO

Definir metas y objetivos para:

- ❖ FINANZAS
- ❖ SECRETARÍA
- ❖ COMISIONES
- ❖ DELEGACIONES Y ANEXOS
- ❖ BIBLIOTECA

## DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 25 de ..... del ..... del 2014

OLIVA, Noelia Anabel  
Apellido y Nombre

26297  
Nº de Registro

  
Firma