

Plan Estratégico y Estructura de Trabajo: Resumen del Proceso, Hallazgos y Recomendaciones



Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica
Asamblea General Anual
Diciembre del 2013

Luis Garnier

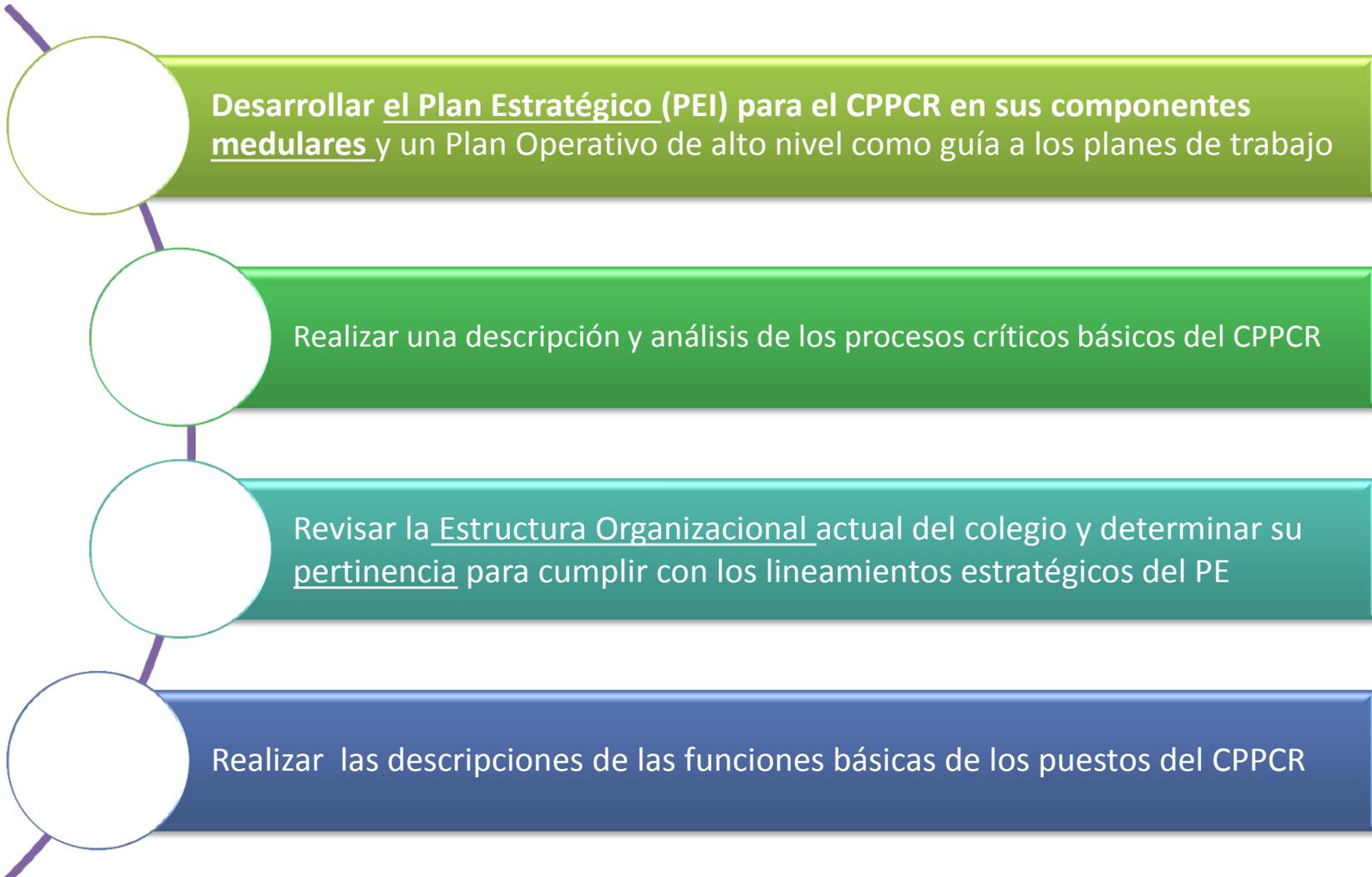
Agenda

- Objetivos de la presentación
- Objetivos del proyecto
- Fases del proyecto
- Documentos y profesionales consultados
- Hallazgos
- Visualización de un Marco Estratégico
- Misión, Visión y Valores
- Descripciones de Puestos y Organización
- Recomendaciones
- Comentarios finales

Objetivos de esta presentación

- Compartir los hallazgos de la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Repasar el proceso del desarrollo del PEI
- Facilitar la discusión sobre cómo la organización y quienes conformamos el CPPCR

Objetivos del Proyecto



Desarrollar el Plan Estratégico (PEI) para el CPPCR en sus componentes medulares y un Plan Operativo de alto nivel como guía a los planes de trabajo

Realizar una descripción y análisis de los procesos críticos básicos del CPPCR

Revisar la Estructura Organizacional actual del colegio y determinar su pertinencia para cumplir con los lineamientos estratégicos del PE

Realizar las descripciones de las funciones básicas de los puestos del CPPCR

Fases del Proyecto



Documentos Revisados

- Ley Orgánica del Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica
- Proyecto de Ley de Reforma de la Ley Orgánica
- Plan de Trabajo del Grupo Renovar
- Plan Estratégico Borrador (gestión de David Ramírez)
- Acuerdos de Junta Directiva pertinentes al tema
- Declaraciones públicas del CPPCR en el último año

Profesionales consultados (32)

- Abelardo Brenes
- Daniel Flores
- Henning Jensen
- Elia Ana Monge
- Arnoldo Redondo
- Graciela Meza
- David Ramírez
- Delio González
- Teresita Bonilla
- Mirta González
- Albam Brenes
- Cecilia Claramunt
- Luis Diego Vega
- Flor Arteaga
- Karla Chávez
- Wendy Obando
- Susana Sánchez
- Zaida Salazar
- Manuel Martínez
- Wagner Moreno
- Domingo Campos
- Rafael León
- Rodrigo Vindas
- Carlos Leiva
- Asociaciones Regionales:
Rosario Méndez, Margarita
Morales, María Mercedes Díaz,
Donelia Vargas, Rebeca
Anderson, Carolina Montero,
Gabriela Méndez, Sarita Villegas

Hallazgos

Areas de Enfoque detectadas

Aspectos Clave:

- El ejercicio de la profesión sigue siendo el principal rol sugerido
- Defensa del agremiado(a) en temas como por ejemplo de tratamientos terapéuticos y uso de pruebas
- Fortalecer la Fiscalía para que tenga tiempos de respuesta más rápidos
- Fiscalía puede tener un rol educativo a través de visitas o comunicaciones proactivas
- Revisar Ley General de Salud para ampliar los incentivos médicos a lo(a)s psicólogo(a)s que no tienen la designación de “clínico(a)s” y que trabajan en el sector
- Impulsar asociaciones por especialistas

“El Colegio debe proteger a sus afiliados, a la profesión y buscar mecanismos para fomentarla y diseminarla”

“Con esta nueva administración esperaríamos más transparencia para con el Colegiado en la gestión y conocer más de lo que se hace en el colegio”

Importante ver fuentes de empleo

Aspectos Clave:

- El desempleo de lo(a)s profesionales es un tema por evaluar en señalar campos de inserción profesional (posibles alianzas con universidades)
- Luchar por campos de trabajo en áreas estratégicas como el MEP, la CCSS y Seguridad
- Peritos profesionales, el tema de armas debería ser abordado por el Estado y no por la profesión en forma liberal
- Explorar más el rol decisivo que se puede tener en el Sistema Penitenciario actualmente en crisis
- Revisar aspectos tarifarios en zonas rurales debido a la pérdida de competitividad (terapia)

“No es el rol del Colegio resolver los problemas de empleo de los colegiados...uno asume siempre un riesgo cuando estudia una profesión”

“El Colegio puede ayudar a explorar áreas no tradicionales, como Bienestar Social, Cultura de Paz, o híbridos con otras profesiones a través de divulgación de experiencias”

Aspectos Clave:

- La calidad de la formación es muy dispareja entre distintas universidades, hay poco tiempo de reacción ante el Conesup
- Si bien es cierto el rol del Colegio no es sustituir a las universidades, puede trabajar con ellas en crear un diálogo permanente, por ejemplo entre Directore(a)s de Carreras
- Sería importante hacer un perfil profesional mínimo de salida para tener claro el tipo de profesional que se requiere
- Una forma de vigilar la calidad es a través de un examen de incorporación o una certificación regular
- Alianzas con universidades para explorar nuevas áreas de trabajo a través de creación de nuevas especialidades

“El negocio del Colegio no es la formación profesional, no puede sustituir a las universidades”

“Se deben crear instancias permanentes de diálogo para intercambiar intereses, temas críticos y ponerse de acuerdo sobre mínimos deseables en las carreras”

La capacitación es bien percibida

Aspectos Clave:

- Este es un esfuerzo que es bien valorado por lo(a)s profesionales
- Es importante dar capacitación con base en detección de necesidades
- Unir los esfuerzos de capacitación con áreas nuevas de inserción
- Dar énfasis a curso de ética al nuevo agremiado
- Utilizar recursos virtuales en la capacitación para que también sea de provecho para quienes están lejos de San José
- Fomentar capacitaciones fuera de San José

“La capacitación es un área que ha venido mejorando en el colegio, hay más oferta, falta todavía pero va mejor”

“Debe ser más proactiva con un estudio de necesidades y ofrecer tanto formación continua como nuevas áreas de inserción con ejemplos de colegas del país e internacionales”

Aspectos Clave:

- La realidad social ha cambiado mucho en temas como Derechos Humanos, violencia, acoso (escolar, laboral, sexual), drogas, sostenibilidad de recursos naturales, consumo, globalización y Salud Mental
- Es importante que el Colegio se manifieste públicamente sobre temas críticos como Salud Mental, Educación, entre otros y se eduque a la población sobre cómo el gremio puede ayudar
- Tener mayor incidencia pública en temas de interés nacional a través de foros, publicaciones, mesas redondas, que pueden ser coordinadas con universidades
- Es importante mostrar mayor proactividad en temas clave
- Valorar una estrategia de redes sociales

“Se ha visto una intención de manifestarse más, lo que pasa es que se siguen utilizando medios tradicionales”

“El Colegio debe manifestarse sobre temas públicos para recuperar el prestigio y reafirmar el rol del profesional en una sociedad cambiante”

Integración con lo(s)s miembros

Aspectos Clave:

- Poca participación en general ya que lo(a)s miembros no se enteran de lo que pasa (dificultad en tener datos actualizados)
- Los servicios que se ofrecen son en general buenos en plataforma, pero hacerlo todavía más virtual para quienes viven lejos
- Centro de recreación tiene opiniones divididas
- Continuar en el mejoramiento de la Revista, este ha sido un aspecto positivo
- Continuar con la gestión de la regionalización para entender la realidad de quienes ejercen fuera del área metropolitana

“No nos sentimos integrado al colegio, faltan reconocimientos y actividades atractivas”

“Tener un club social es algo superfluo, lo que debe estar bien son los servicios básicos y lograr una gestión fuerte del gremio”

Algunos comentarios adicionales

Aspectos Clave:

- La nueva JD se ve que quiere hacer las cosas bien
- Se debe evaluar bien la estructura administrativa del Colegio, pues la que tiene era para un colegio con poco(a)s miembros y muy reactiva
- Es una buena iniciativa enfocarse en la estrategia del colegio
- Se puede aprender de cómo funcionan otras organizaciones o colegios en Costa Rica u otros países
- Se deben integrar profesionales de todas las universidades, públicas y privadas en las distintas áreas
- Hay temas deben ser valorados para ser tratados en comisiones

“El rol de la presidencia del Colegio debe ser un trabajo a tiempo completo”

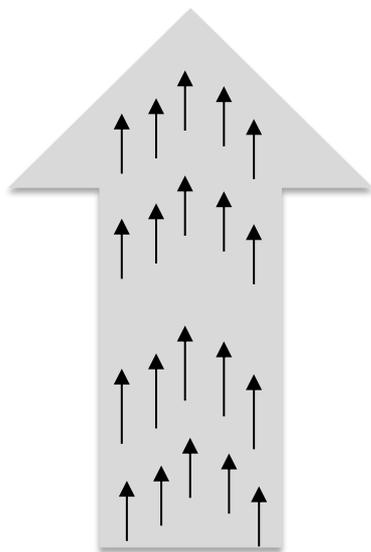
“El reto es grande, pero se puede reinventar el aparato administrativo para darle más sentido al quehacer del Colegio para que sea más profesional”

Visualización de un Marco Estratégico

¿Qué es un marco estratégico?

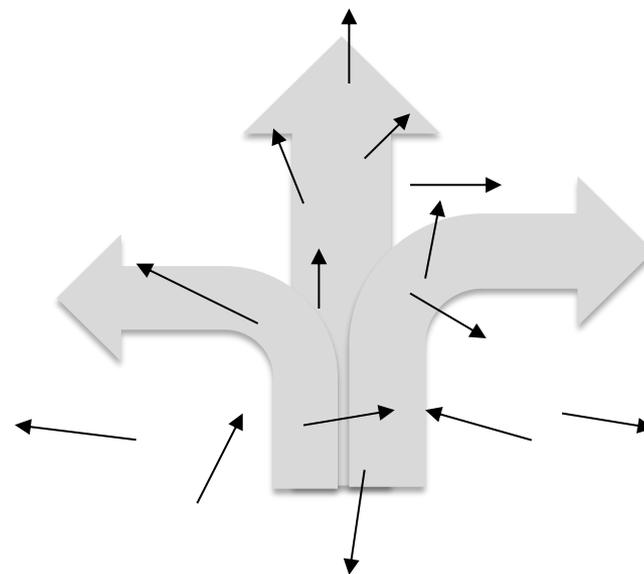
¿Qué es un marco estratégico?

- ✓ Es un elemento que ayuda a la unificación y alineación de la organización
- ✓ Forma de visualización de la estrategia y de las partes que la conforman
- ✓ Facilita la comunicación externa e interna



SINERGIA Y PRODUCTIVIDAD

Con marco estratégico



DISPERSION DE ESFUERZOS Y RECURSOS

**Sin marco
estratégico**

¿Qué integra un marco estratégico?

Competencias de la
organización

Valores de la
organización



**Marco
Estratégico**

¿Qué es una Misión?

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una organización.
Esta define:

- ✓ **Lo que pretende cumplir el CPPCR en su entorno o comunidad que lo rodea**
- ✓ **Las actividades que realiza el CPPCR**
- ✓ **Los objetivos de las actividades del CPPCR**
- ✓ **La visión es más aspiracional (a futuro)**

Ejemplos de otras organizaciones

Heineken



Misión, Visión y Valores

El Colegio ya está validando los valores

- El proceso hay que seguirlo ya que es un esfuerzo sistemático y de consulta que permitirá definir claramente los valores del Colegio
- Los valores que están siendo validados se pueden usar mientras tanto para efectos de comunicación

Respeto, Responsabilidad, Solidaridad

Misión

Misión actual

“Nuestra misión es la regulación del ejercicio de la ciencia psicológica, la promoción del desarrollo profesional de sus miembros y la proyección de su quehacer a nivel nacional e internacional, con base en principios científicos, éticos, legales y de solidaridad”.

Misión propuesta

“Asegurar la excelencia en la calidad del ejercicio profesional de la psicología a través del desarrollo de los miembros del Colegio y de proyectar el quehacer en temas de interés público para mejorar la sociedad costarricense, en un marco de respeto al ser humano con base en principios científicos, éticos, legales y de solidaridad”

Visión

Visión actual

“Ser una organización de profesionales en psicología proactiva, competente y actualizada, de proyección nacional e internacional”.

Visión propuesta

“Convertirnos en un ente líder a nivel nacional para llevar la psicología a un indiscutible nivel de alto prestigio profesional y así transformar positivamente la sociedad costarricense”

Marco Propuesto



Marco Estratégico (2014-2018)

3 Áreas de Trabajo
9 Temas de Enfoque

¿Qué se espera de un Plan de Acción General?

Un plan de acción debe:

- ✓ **Brindar un marco, estructura y guía** para implementar el marco estratégico
- ✓ **Dar una imagen global y clara de las actividades** a realizar (responsables, tiempos, costos estimados, métricas, etc.)
- ✓ **Vincular actividades con el marco estratégico** a través de objetivos y métricas
- ✓ **Establecer métricas para medir progreso**

¿Cuál es la estructura de un Plan de Acción General?

Todo Plan de Acción General debe de estar compuesto como mínimo por los siguientes elementos:

- ✓ **Actividades**
- ✓ **Descripción**
- ✓ **Responsables**
- ✓ **Participantes**
- ✓ **Tiempos**
- ✓ **Costos**
- ✓ **Objetivos**
- ✓ **Medición**

Formato del Plan de Acción

SERVICIOS AL GREMIO

← Eje

Proveer servicios de calidad a los(as) agremiados(as) para que puedan satisfacer sus expectativas en cuanto a requerimientos de información y se fomente la unidad profesional

← Definición del eje

Tema de enfoque: **Regionalización**

← Tema de enfoque

Definición: Comprende cualquier actividad que descentralice la actividad del Colegio fuera de la tradicional Gran Area Metropolitana para facilitar el Servicio a los miembros del colegio

← Definición del tema de enfoque

Formato del Plan de Acción

Objetivos	
O1	Fomentar la formalización de Asociaciones Regionales en el país
O2	Descentralizar los servicios del Colegio fuera de la GAM para que puedan ser disfrutados más fácilmente por los afiliados

← **Objetivos para las actividades planteadas**

Mediciones	
M1	Número de Asociaciones formalmente constituidas
M2	Número de colegiados inscritos en las Sedes Regionales (no depende de formalización)
M3	Número de actividades llevadas a cabo en áreas fuera de la GAM
M4	Número de giras de servicios anuales

← **Mediciones para las actividades planteadas**

Ejemplo ilustrativo del formato....



**Microsoft Excel
Worksheet**

Sobre descripciones de puestos

Proceso de descripción de puestos

Descripción inicial de funciones

- Se limitó el # de funciones para priorizarlas
- Se revisó por las jefaturas

Competencias genéricas

- Se agruparon los puestos por familias de puestos
- Se derivaron competencias genéricas por estas familias
- Se revisó la información con las jefaturas

Competencias específicas

- Fueron elaboradas por las jefaturas de acuerdo con información provista por los consultores
- Los consultores revisaron la información

Requisitos

- Fueron propuestos por los consultores
- Revisados y reformulados por las jefaturas

Formato simple y completo....

- Nombre del puesto
- Area a la que perteneces
- Función principal (objetivo)
- Funciones medulares (5)
- Otras funciones importantes
- Supervisor inmediato
- Subalternos
- Contactos principales
- Competencias
- Requisitos

FUNCIÓN GENERAL

Ejecutar las labores de dirección, planeación, coordinación, supervisión de toda la gestión administrativa que se desarrolla en el colegio. Es el enlace entre la Junta Directiva y el personal del colegio y los colegiados.

FUNCIONES MEDULARES

1. Ejecutar los acuerdos de JD para la correcta marcha administrativa del colegio
2. Planear y coordinar los proyectos delegados por la JD
3. Supervisar los procesos de trabajo de los distintos Departamentos a su cargo
4. Planear el presupuesto anual del colegio
5. Gestionar todo el proceso relativo al recurso humano del colegio.

OTRAS FUNCIONES IMPORTANTES

- Realizar revisiones a manuales de procedimientos y políticas institucionales.
- Confeccionar el plan de trabajo anual del colegio.
- Firmar documentos para aprobación, tales como certificaciones, constancias, arreglos de pago, facturas y compras.
- Preparar para conocimiento de la Junta Directiva propuestas de inversión confeccionadas en conjunto con la Jefatura Administrativa.
- Presentar informes respecto al funcionamiento general del colegio a la Junta Directiva.

SUPERVISOR INMEDIATO

Junta Directiva

Descripciones de puestos

Familias de puestos

Fueron definidas 6 familias de puestos

FAMILIAS DE PUESTOS	PUESTOS DEL CPPCR
<p style="text-align: center;">EJECUTIVO</p> <p>Se asocia con posiciones que se centran en la determinación de la estructura organizacional y su dirección y del alineamiento de los sistemas, procesos y personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JEFATURA ADMINISTRATIVA (CAMBIAR A DIRECCIÓN EJECUTIVA)
<p style="text-align: center;">LIDER DE PERSONAS</p> <p>Se asocia con ocupaciones que se centran en la dirección de las actividades y contribuciones de otros para al consecución de objetivos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JEFATURA DE PROYECCION INSTITUCIONAL ➤ JEFATURA FINANCIERO-CONTABLE ➤ FISCAL ADJUNTA (JEFATURA DE FISCALIA)
<p style="text-align: center;">PROFESIONAL</p> <p>Se asocia con posiciones que requieren de la aplicación de conocimientos específicos, destreza técnica, y educación especializada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ABOGADO DE FISCALIA ➤ EDITORA DE LA REVISTA ➤ FISCAL AUXILIAR ➤ ENCARGADO DE CONSULTAS E IDONEIDAD MENTAL ➤ ENCARGADO DE CAPACITACIONES ➤ ENCARGADO DE INFORMATICA ➤ CONTADOR GENERAL
<p style="text-align: center;">PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>Se asocia con posiciones que involucran la representación de los productos o servicios organizacionales por medio del uso de procedimientos apropiados para determinar soluciones efectivas y estrategias de ventas o servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EJECUTIVO DE PLATAFORMA DE SERVICIOS

Y así se agruparon todas las posiciones...

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se asocia con posiciones que involucran el apoyo logístico a individuos, proyectos, departamentos, y equipos

- › GESTOR DE COBRO
- › CAJERO
- › AUXILIAR CONTABLE
- › SECRETARIA DE JUNTA DIRECTIVA
- › SECRETARIA DE TRIBUNAL DE HONOR
- › SECRETARIA DE FISCALIA
- › ASISTENTE DE SECRETARIA DE JUNTA DIRECTIVA

MIEMBROS DE EQUIPO

Se asocia con posiciones que no requieren de experiencia previa especializada, que involucran trabajo manual u operativo y/o de apoyo al cliente interno o externo

- › MISCELANEA
- › MENSAJERO
- › ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

Competencias por puestos

Las competencias se agruparon en 4 grupos y se relacionaron con los puestos...

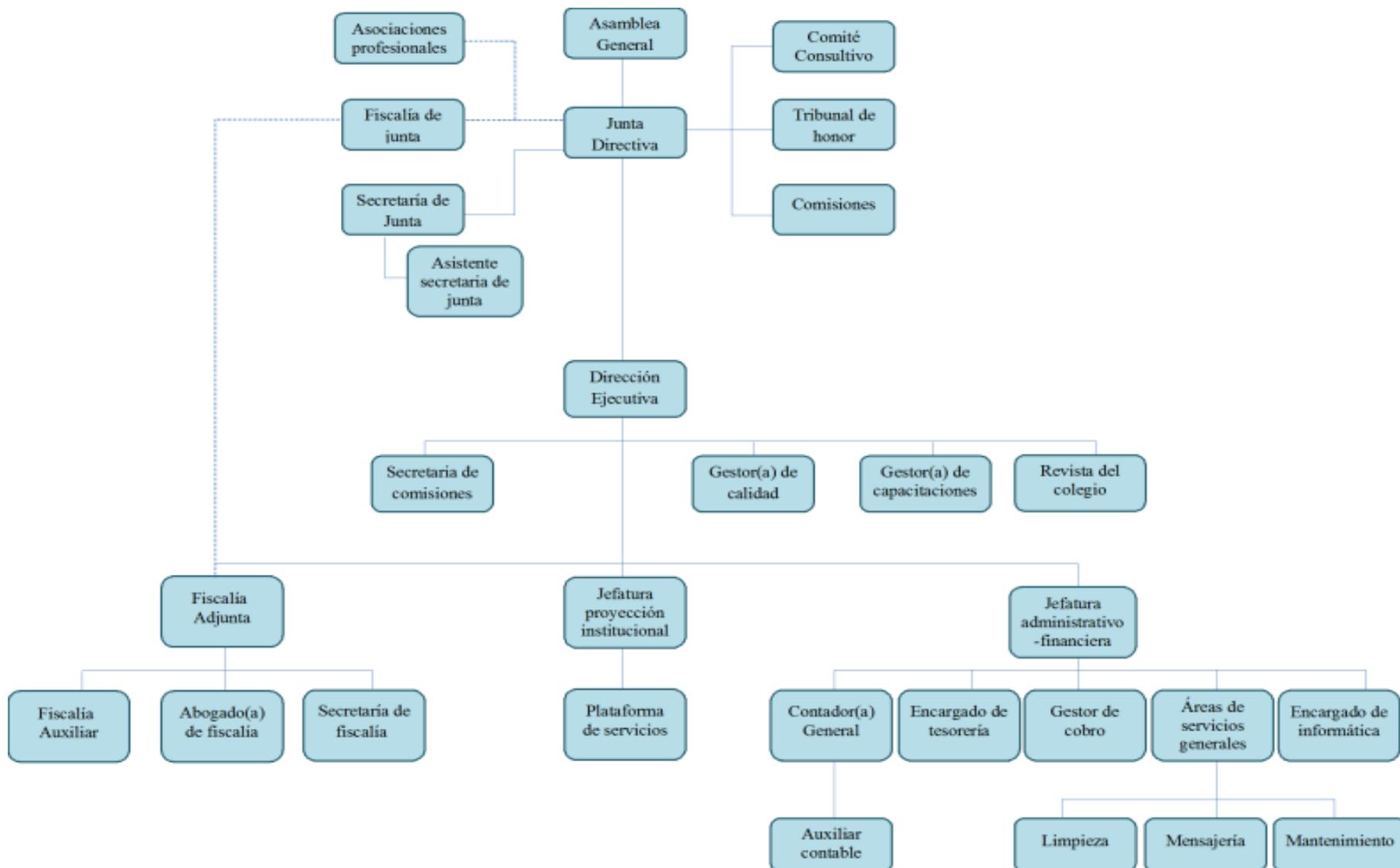
	EJECUTIVO	LIDER DE PERSONAS	PROFESIONAL	PERSONAL ADMINISTRATIVO	SERVICIO AL CLIENTE	MIEMBRO DEL EQUIPO
HABILIDADES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones estratégicas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Orientación al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Desarrollo de lealtad con el cliente
HABILIDADES DE LIDERAZGO (para líderes de personas y ejecutivos);	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el talento organizacional • Liderar el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el desempeño para lograr el éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al éxito del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al éxito del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al éxito del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al éxito del equipo
TRABAJANDO CON OTROS (para las restantes familias)						
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS/ NEGOCIOS (enfoque en resultados)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer dirección estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el trabajo
ATRIBUTOS PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición ejecutiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Estándares de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Orientación de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de trabajo • Impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de calidad

Estructura Organizacional

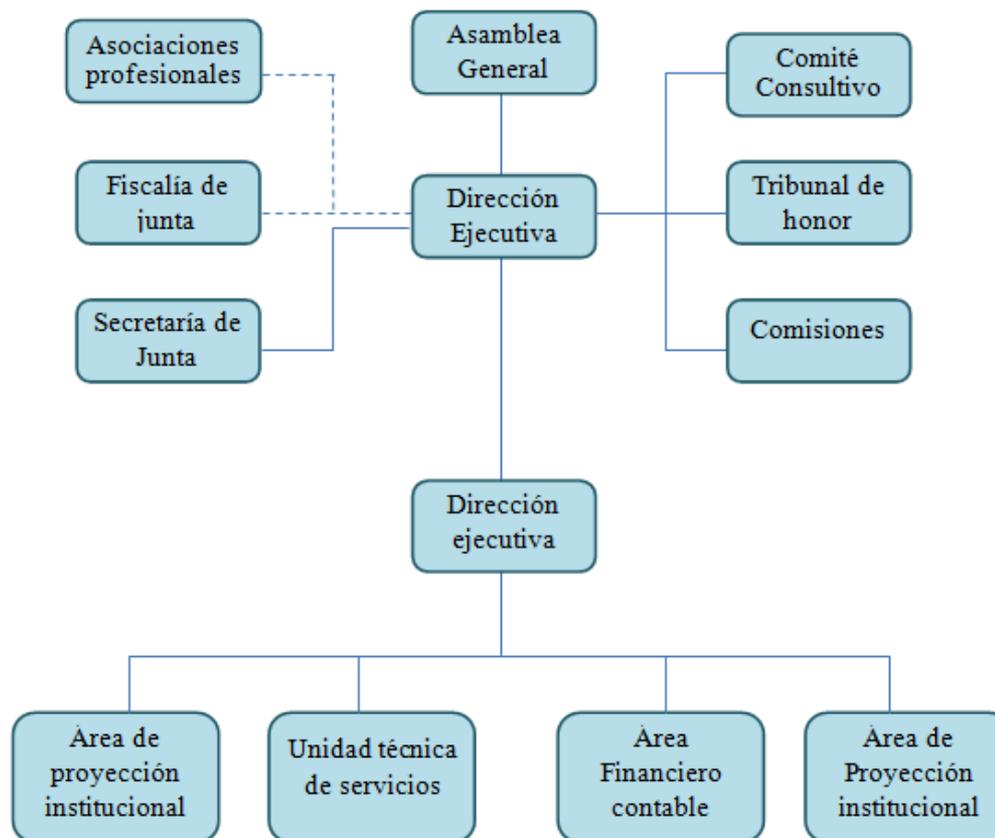
El organigrama refleja algunos cambios

- La Creación de una Dirección Ejecutiva
- Ordenar las líneas de reporte a lo interno para que reflejen las funciones actuales y propuestas
- Reporte del Gestor de Capacitaciones, Gestor de Calidad y Revista del Colegio a la Dirección Ejecutiva
- Reporte de la Secretaria de Comisiones a la Dirección Ejecutiva

Organigrama Propuesto Visual Horizontal



Organigrama Propuesto por áreas



Recomendaciones para la implementación

La ejecución depende del seguimiento

- Implementar el sistema de información en línea de indicadores clave
- Realizar los cambios en la estructura organizacional para facilitar la ejecución táctica y operativa del plan
- Revisar las métricas y actualizarlas en forma trimestral
- Tener el plan como guía de trabajo
- Actualizar el plan y proceder a su revisión en contenido al menos cada año
- Continuar con la dinámica de trabajo del equipo administrativo del Colegio

Palabras Finales

Comentarios Finales

- Recordar que esto es un marco de referencia
 - No es una camisa de fuerza
 - Refleja puntos de enfoque

- Siempre puede y debe revisarse anualmente contra los progresos y los cambios en el contexto donde opera el CPPCR

- ¿Comentarios, preguntas?

Gracias

Luis Garnier Zamora

luis.garnier@gestarse.org

8854 6063