

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
COLEGIO REGIONAL DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, PERÍODO 2025-2027**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN”**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:
MILAGROS MEDALY BRIONES ALVARADO**

**ASESOR:
DR. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

**CAJAMARCA-PERÚ
2025**

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:.

MILAGROS MEDALY BRIONES ALVARADO

DNI: 71414932

Escuela Profesional - Facultad:

Escuela Profesional de Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.

2. Asesor:

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Departamento Académico:

Ciencias Contables y Administrativas

3. Grado académico o título profesional para el estudiante

Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor

4. Tipo de Investigación:

Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico

5. Título de Trabajo de Investigación:

PROPIUESTA DE PLAN ESTRÁTÉGICO PARA EL COLEGIO REGIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, PERÍODO 2025-2027

6. Fecha de evaluación: 12/01/2026

7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)

8. Porcentaje de Informe de Similitud: 14%

9. Código Documento: oid::: 3117:545336492

10. Resultado de la Evaluación de Similitud:

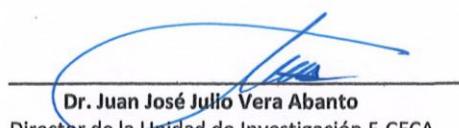
APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES DESAPROBADO

Fecha Emisión: 13/01/2026

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*



Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
DNI: 17824300



Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Director de la Unidad de Investigación F-CECA

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

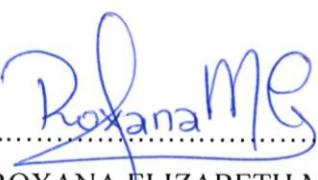
El asesor y los miembros del Jurado Evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 422-2025-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por la Bachiller Milagros Medaly Briones Alvarado, denominada:

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO REGIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, PERÍODO 2025-2027

Fecha de sustentación: 23/12/2025

.....


**DR. LIC. ADM. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA
PRESIDENTE**

.....


**MTR. LIC.ADM. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO
SECRETARIA**

.....


**MG. LIC. ADM. HEYDI RODRÍGUEZ VÍLCHEZ
VOCAL**

.....


**DR. LIC. ADM. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ
ASESOR**

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mi familia, especialmente a mis padres Ruth y Medar por su apoyo incondicional, por impulsarme a seguir adelante tanto de manera personal como profesional, por estar conmigo en las buenas y en las malas; y por ayudarme a cumplir cada una de mis metas.

A mis hermanos; Leo, César y Gabi por sus palabras de aliento, por su apoyo en momentos difíciles, por su comprensión en esta etapa de mi vida y por ser unos increíbles hermanos que me dan su amor y su tiempo.

Milagros Briones

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, estoy eternamente agradecida con Dios por permitirme tener a mis padres, hermanos y seres queridos con salud, además de seguir brindándome las oportunidades de crecer personalmente como profesionalmente, de ayudarme a superar cada obstáculo y de levantarme cuando me sentía derrotada.

En segundo lugar, agradecer a mis padres, hermanos y amigos por su apoyo y por sus palabras de superación y aliento.

En tercer lugar, agradecer a mi asesor, el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz por el apoyo continuo en la elaboración del presente trabajo de investigación, por haberme brindado oportunidades laborales y permitirme realizar mi trabajo en el CORLAD Cajamarca, por sus consejos, por su tiempo y por su respaldo durante todo este tiempo que lo conozco.

Finalmente, a los docentes por los conocimientos brindados y a la Universidad Nacional de Cajamarca por el apoyo otorgado durante toda mi etapa universitaria.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVI
CAPITULO I	18
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1. Descripción de la realidad problemática	18
1.1.1. Contextualización	18
1.1.2. Descripción del problema.....	20
1.2. Delimitación del problema	21
1.2.1. Delimitación espacial	21
1.2.2. Delimitación temporal.....	21
1.2.3. Delimitación teórica	21
1.3. Formulación del problema.....	22
1.3.1. Pregunta general	22
1.3.2. Preguntas específicas.....	22
1.4. Justificación de la investigación.....	22
1.4.1. Justificación teórica.....	22

1.4.2. Justificación práctica	23
1.4.3. Justificación académica.....	23
1.5. Objetivos.....	23
1.5.1. Objetivo general	23
1.5.2. Objetivos específicos.....	23
1.6. Limitaciones de la investigación	24
CAPÍTULO II.....	25
MARCO TEÓRICO	25
2.1. Antecedentes del problema.....	25
2.1.1. Internacionales	25
2.1.2. Nacionales	27
2.1.3. Regionales	29
2.2. Bases teóricas	32
2.2.1. Teorías del Planeamiento Estratégico	32
2.3. Marco conceptual	37
2.3.1. Planeamiento estratégico.....	37
2.4. Definición de términos básicos	47
CAPÍTULO III.....	50
HIPÓTESIS Y VARIABLES	50
3.1. Planteamiento de las hipótesis	50
3.1.1. Hipótesis.....	50

3.2. Variables	50
3.2.1. Variable	50
CAPÍTULO IV	52
MARCO METODOLÓGICO.....	52
4.1. Enfoque y métodos de la investigación	52
4.1.1. Enfoque de la investigación	52
4.1.2. Métodos de investigación.....	52
4.2. Diseño de la investigación.....	52
4.2.1. Investigación según su alcance	52
4.2.2. Investigación según intervención	53
4.2.3. Investigación según su temporalidad	53
4.3. Población y muestra	53
4.3.1. Población de estudio.....	53
4.3.2. Muestra.....	54
4.4. Unidad de análisis y unidad de observación.....	54
4.4.1. Unidad de análisis	54
4.4.2. Unidad de observación	55
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
4.5.1. Técnicas de recolección de datos	55
4.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	55
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	55

4.6.1. Técnicas para el procesamiento de la información	55
4.6.2. Técnicas de análisis de la información.....	56
4.7. Matriz de consistencia metodológica	56
CAPÍTULO V.....	58
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	58
5.1. Presentación de resultados.....	58
5.1.1. Del cuestionario.....	59
5.1.1.1. Matriz FODA	59
5.1.1.1.1.Factores Internos	59
5.1.2. De la lista de cotejo	60
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	65
5.2.1. Análisis e interpretación de resultados	65
5.2.2. Discusión de resultados	95
5.3. Contrastación de la hipótesis	99
CAPÍTULO VI	100
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO 2025 – 2027	100
CONCLUSIONES.....	160
RECOMENDACIONES.....	162
REFERENCIAS	163
APÉNDICES.....	174
Apéndice A. Instrumento de recolección de datos sobre los factores internos	175

Apéndice B. Instrumento de recopilación de información para los factores externos ..	177
Apéndice C. Validación del instrumento por juicio de expertos.....	178
ANEXOS	182
Anexo A: Listado de documentos analizados para el diagnóstico externo	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable	51
Tabla 2 Distribución poblacional	54
Tabla 3 Escala de valoración para los Factores Internos	56
Tabla 4 Escala de valoración para los Factores Externos	56
Tabla 5 Matriz de consistencia metodológica	57
Tabla 6 Valoración de los factores internos del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca	59
Tabla 7 Misión, Visión, Valores y Objetivos	65
Tabla 8 Recursos necesarios	66
Tabla 9 Servicio al agremiado.....	68
Tabla 10 Publicidad de las actividades	69
Tabla 11 Selección de proveedores	70
Tabla 12 Estrategias	72
Tabla 13 Proceso administrativo.....	73
Tabla 14 Comunicación entre el personal	74
Tabla 15 Sistema de inventarios	76
Tabla 16 Clima y cultura organizacional	77
Tabla 17 Recursos tecnológicos	78
Tabla 18 Motivación en el personal	80
Tabla 19 Plan estratégico	81
Tabla 20 Estilo de liderazgo	82
Tabla 21 Local propio	84
Tabla 22 Reuniones mensuales	85
Tabla 23 Capacitación del personal	87
Tabla 24 Sistemas contables	88
Tabla 25 Formalización del colegio	90
Tabla 26 Costo de los insumos.....	91
Tabla 27 Documentos requeridos para analizar los factores externos del CORLAD Cajamarca.....	93
Tabla 28 Matriz Evaluación de Factores Externos del CORLAD Cajamarca	120
Tabla 29 Matriz Evaluación de Factores Internos del CORLAD Cajamarca	128
Tabla 30 Matriz del Interés Organizacional	130

Tabla 31 Matriz FODA del CORLAD Cajamarca.....	132
Tabla 32 Matriz PEYEA del CORLAD Cajamarca	134
Tabla 33 Matriz de Decisión Estratégica del CORLAD Cajamarca	142
Tabla 34 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del CORLAD Cajamarca ..	145
Tabla 35 Matriz Rumelt del CORLAD Cajamarca	148
Tabla 36 Matriz de Ética del CORLAD Cajamarca.....	150
Tabla 37 Estrategias retenidas y de contingencia.....	151
Tabla 38 Matriz de estrategias y objetivos a largo plazo	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Valoración de los factores internos del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca	59
Figura 2 Misión, Visión, Valores y Objetivos	65
Figura 3 Recursos necesarios	67
Figura 4 Servicio al agremiado	68
Figura 5 Publicidad de las actividades	69
Figura 6 Selección de proveedores	71
Figura 7 Estrategias.....	72
Figura 8 Proceso administrativo	73
Figura 9 Comunicación entre el personal	75
Figura 10 Sistema de inventarios	76
Figura 11 Clima y cultura organizacional.....	77
Figura 12 Recursos tecnológicos	79
Figura 13 Motivación en el personal.....	80
Figura 14 Plan estratégico.....	81
Figura 15 Estilo de liderazgo	83
Figura 16 Local propio	84
Figura 17 Reuniones mensuales.....	86
Figura 18 Capacitación del personal	87
Figura 19 Sistemas contables	89
Figura 20 Formalización del colegio	90
Figura 21 Costo de los insumos	91
Figura 22 Documentos requeridos para analizar los factores externos del CORLAD Cajamarca.....	93
Figura 23 Matriz PEYEA del CORLAD Cajamarca	135
Figura 24 Matriz Interna - Externa del CORLAD Cajamarca	137
Figura 25 Matriz de la Gran Estrategia del CORLAD Cajamarca.....	139

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general formular un Plan Estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca periodo 2025-2027 mediante el análisis del entorno tanto interno como externo y en base a ello, diseñar este importante documento de gestión que ayudará a direccionar a la institución y a tomar mejores decisiones para el logro de los objetivos organizacionales. El método utilizado en la investigación fue inductivo – deductivo, de nivel descriptivo - propositivo, con diseño no experimental y con corte transversal. La población de estudio estuvo compuesta por 13 colaboradores en donde se aplicó para el análisis interno la recolección de datos mediante la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que constó de 20 preguntas; mientras que para el análisis externo se empleó la técnica de la revisión documental y como instrumento la lista de cotejo para valorar la información de los documentos requeridos; la muestra será no probabilística tipo censo, y posteriormente se procesará la información recolectada mediante el Microsoft Excel en donde se elaborará las tablas y figuras. Los resultados obtenidos tanto del análisis interno como externo se plasman en la matriz EFI con un valor de 2.68 señalando que la institución está por encima del promedio, lo cual, evidencia que se encuentra ligeramente más fuerte que débil internamente y en la matriz EFE con un valor de 2.60 indicando que la institución responde ligeramente bien al entorno externo, en la cual, en base a estas matrices se elaboraron las demás, con el fin de elegir las estrategias adecuadas, es por eso, que para definir los objetivos a largo plazo y obtener estrategias retenidas que ayuden a mejorar el direccionamiento estratégico y la sostenibilidad del colegio se elaboró la propuesta de un plan estratégico para el periodo 2025-2027.

Palabras Clave: Plan estratégico, matriz FODA, objetivos a largo plazo, estrategias.

ABSTRACT

The general objective of this study was to formulate a Strategic Plan for the Cajamarca Regional College of Graduates in Administration for the period 2025-2027 by analyzing both the internal and external environment. Based on this, the study designed this important management document that will help guide the institution and facilitate better decision-making to achieve its organizational objectives. The research method used was inductive-deductive, descriptive-propositional, with a non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of 13 employees. Data collection was carried out using a survey technique for internal analysis, using a 20-question questionnaire as an instrument. Document review was used for external analysis, using a checklist to evaluate the information contained in the required documents. The sample was a non-probabilistic census sample, and the collected information will be subsequently processed using Microsoft Excel, where tables and figures will be created. The results obtained from both the internal and external analysis are reflected in the EFI matrix, with a value of 2.68, indicating that the institution is above average, which shows that it is slightly stronger than weaker internally. The EFE matrix, with a value of 2.60, indicates that the institution responds slightly well to the external environment. Based on these matrices, the other matrices were developed in order to choose the appropriate strategies. Therefore, to define long-term objectives and obtain retained strategies that help improve the strategic direction and sustainability of the school, a strategic plan proposal for the 2025-2027 period was developed.

Keywords: *Strategic plan, SWOT matrix, long-term objectives, strategies.*

INTRODUCCIÓN

En un entorno organizacional cambiante y dinámico, es esencial que las empresas cuenten con un plan estratégico que las oriente y las anticipe ante alguna posible contingencia, ya que sin esta importante herramienta de gestión se les haría difícil a todos los trabajadores adaptarse a los cambios, alinearse a los objetivos, tomar mejores decisiones y por ende, correr el riesgo de perder competitividad y sostenibilidad en el mercado. Su importancia se basa en la capacidad que tiene para guiar y dirigir las actividades hacia el rumbo correcto, llevando a cabo estrategias óptimas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

En ese sentido, la presente investigación buscó analizar el diagnóstico situacional tanto interno como externo del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca y en base a estos resultados formular una propuesta de plan estratégico para el periodo 2025 – 2027. Esta problemática nace ante la ausencia de un importante documento de gestión, lo cual hace necesario e imprescindible su formulación para que el Consejo Directivo y los colaboradores conozcan el diagnóstico situacional de la institución y cuenten con una herramienta que les ayude a tomar buenas y oportunas decisiones, además de servir como guía para alinear las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El presente estudio se ha dispuesto de seis capítulos; el capítulo I contiene el planteamiento de la investigación en el cual se define la realidad problemática, se delimita el problema, se realiza la formulación del problema, la justificación y los objetivos. El capítulo II contiene el marco teórico en donde se detalla los antecedentes del problema, el marco teórico y conceptual y la definición de términos básicos. El capítulo III comprende la formulación de la hipótesis, la descripción de la variable y la operacionalización de los componentes de la hipótesis. El capítulo IV comprende el marco metodológico en la cual

se explica el enfoque y métodos de la investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, la unidad tanto de análisis como de observación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas para el procesamiento y análisis de la información y la matriz de consistencia. El capítulo V abarca la presentación de resultados; el análisis, interpretación y discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis. El capítulo VI se presenta la propuesta de Plan Estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca para el periodo 2025-2027.

Asimismo, tenemos las conclusiones siendo la principal, la formulación del plan estratégico para el CORLAD Cajamarca, periodo 2025-2027 que direccione a la institución, que disminuya la incertidumbre y que se emplee estrategias que permitan al Consejo Directivo tomar mejores decisiones y alcanzar los objetivos propuestos, finalmente esta las recomendaciones, las referencias, apéndices y anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Descripción de la realidad problemática

1.1.1. Contextualización

Hoy en día, en un mundo cambiante, globalizado y competitivo, es difícil que una organización pueda sobrevivir a un mercado con incertidumbre, con nuevas tendencias tecnológicas y con diversos factores externos e internos que exigen cada vez más a efectuarse cambios significativos e importantes, asumir nuevos retos y estrategias, así como la capacidad de anticiparse a entornos futuros y adaptarse a un ambiente competitivo y dinámico.

En este escenario, los gerentes o directivos deben tomar en consideración muchos aspectos que contribuyan al crecimiento y al éxito organizacional. Una de las herramientas de gestión fundamentales para lograrlo es el plan estratégico, ya que orienta las actividades de cada colaborador, facilita la toma de decisiones en situaciones complejas, prevé, responde y afronta las cambiantes circunstancias que se presentan y guía de manera eficaz el cumplimiento de las estrategias. Asimismo, cada uno de los colaboradores deben involucrarse en conocerlo y aplicarlo, dado que el plan estratégico no solo permite conocer el diagnóstico situacional de la institución, sino que también lo dirige a largo plazo a través de la formulación de estrategias que encaminen el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo con Infobae (2022) indica que la mayoría de empresas colombianas no logran por completo que sus planes estratégicos se lleguen a poner en marcha debido a que los gerentes no saben cómo comunicarlo, ejecutarlo o evaluarlo, provocando hasta un 20% de pérdidas económicas ante la falta de ejecución. Es así que las entidades actualmente lo reconocen como una importante herramienta de gestión, en la cual cada vez existe mayor

interés en elaborarlo y en ponerlo en práctica para así poder definir y alinear el horizonte institucional.

Por otro lado, en el Perú, el diario Gestión menciona que la mayoría de las empresas elaboran sus estrategias tomando en cuenta un periodo de tiempo de 3 a 5 años, en la cual se dificulta la ejecución de un plan estratégico debido a la falta de tiempo y de personal, adicional a ello, según un estudio de Real Time Management (RTM) y el Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura (PAD), indicaron que el 80% de las empresas peruanas ejecutan su planeamiento estratégico, en donde el 37 % se encuentra satisfechos con su implementación (Trigoso, 2020).

Asimismo, el 57% de los empresarios peruanos mencionaron que su planeación estratégica está en un horizonte de corto plazo, debido a que va en función a sus metas anuales, mientras que el 41% deciden aplicar una estrategia en un horizonte de largo plazo, indicando que los planes estratégicos en la mayoría de las empresas del Perú se elaboran en un corto periodo de tiempo. Adicional a ello, el 61% de los dueños, gerentes o ejecutivos de las empresas consideran que la incertidumbre política es una gran preocupación para el desarrollo de sus compañías (El Comercio, 2022).

Es por ello que la realización de un plan estratégico en cualquier tipo de organización es vital, ya que este es un plan de acción que recopila todo lo que una entidad necesita para estar preparada en un futuro y avanzar en la dirección correcta. Además, que es importante que en su elaboración se tome en cuenta el adecuado manejo de la información analizando los aspectos que se deben mejorar y las técnicas a implementar con el propósito de contar con ventajas competitivas y que estás sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Así mismo, esta herramienta de gestión debe ser de conocimiento por parte de cada uno de los trabajadores, ya que deben conocer el enfoque tanto interno como externo, los

objetivos, las metas y estrategias a implementar con la finalidad de que puedan reaccionar de la mejor manera ante posibles problemas o cambios que se presenten en el camino.

1.1.2. Descripción del problema

En el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, se observó que si bien es cierto cuenta con la misión y visión institucional, estos elementos importantes no son suficientes para responder ante las posibles contingencias o cambios, presenciándose, el poco análisis situacional de la institución, la ausencia de objetivos y estrategias organizacionales, y escasa capacidad de respuesta de los colaboradores ante situaciones de incertidumbre. Todo esto conlleva a una menor competitividad por falta de direccionamiento, dificultad para adaptarse a los cambios, poco control de los recursos, baja productividad del personal, deficiente anticipación a los problemas y pérdidas económicas. Estas debilidades dificultan el crecimiento de la institución, ya que la ausencia de un plan estratégico limita establecer un horizonte claro para una adecuada gestión, el desempeño laboral disminuye generándose un estancamiento, es por ello, que resulta necesario e indispensable implementar una herramienta de planificación que administre de forma estratégica los recursos, oriente las decisiones y conduzca los esfuerzos de cada colaborador hacia los objetivos y metas propuestas.

Esta problemática sucede porque en el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, no se ha tomado la debida importancia a la elaboración de un plan estratégico. Este documento no solo guía las acciones de los colaboradores, sino que también refuerza las fortalezas, corrige las debilidades, afronta las amenazas y detecta las oportunidades de negocio. Además, de plasmar objetivos claros y fijar estrategias con el fin de lograr el propósito institucional, fortaleciendo el compromiso de todos los colaboradores.

Si no se elabora una propuesta de plan estratégico y la situación sigue así, lo que va traer consigo es una serie de consecuencias negativas que a lo largo del tiempo repercutirá en la eficiencia y eficacia de la institución, generando una desorganización interna, desconocimiento de objetivos y metas organizacionales, falta de creatividad, limitada resolución de problemas, deficiente calidad de atención, crisis inesperadas por falta de estrategias e inadecuada asignación de recursos.

En este contexto, el presente estudio aportó una propuesta de plan estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca periodo 2025 - 2027, en la cual se analizó su situación interna y externa, se estableció y definió bien los objetivos y se desarrolló estrategias que impulsen su cumplimiento. La aplicación de este plan permitirá a la institución tener una visión clara, con una dirección estratégica y un enfoque estructurado para una mejor toma de decisiones por parte del Consejo Directivo reforzando su capacidad de prever ante los cambios del entorno.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en el Colegio Regional de Licenciados en Administración, ubicada en el Pasaje San Lorenzo # 274, distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se desarrolló en el año 2025.

1.2.3. Delimitación teórica

La investigación estudió el planeamiento estratégico tomando como base la teoría neoclásica específicamente las características y las funciones de un administrador como la planeación, organización, dirección y control, además de la teoría de la administración

estratégica con el fin de elaborar el plan estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, periodo 2025-2027.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Pregunta general

¿Cómo se puede mejorar el direccionamiento estratégico a largo plazo en el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?

1.3.2. Preguntas específicas

¿Cuál es el estado situacional interno del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?

¿Cuál es el estado situacional externo del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?

¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que necesita el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?

¿Cuáles son las estrategias adecuadas que se necesita implementar en el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica, porque permite, enriquece y contribuye al incremento del conocimiento científico existente con respecto al estudio del planeamiento estratégico, dando un aporte a la comunidad científica en esta temática de investigación.

Asimismo, servirá como antecedente para investigaciones posteriores que traten el mismo tema de estudio teniendo como base o referencia el libro “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (D’Alessio, 2008).

1.4.2. Justificación práctica

La investigación se justifica porque existe la necesidad de conocer el diagnóstico situacional, de contar con objetivos organizacionales claros y de direccionar a largo plazo al Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, con el empleo y conocimiento de un plan estratégico cuyo resultado servirá a los miembros directivos tomar decisiones y las estrategias adecuadas para corregir aspectos deficientes y fortalecer puntos positivos en beneficio de los trabajadores, de los miembros a la orden y de la institución.

1.4.3. Justificación académica

La investigación se justifica en el aspecto que permitió en primer lugar mejorar, reforzar y afianzar mis conocimientos teóricos y prácticos que fui adquiriendo a lo largo de mi etapa universitaria con respecto al planeamiento estratégico y en segundo lugar contribuirá con la obtención de mi Título Profesional de Licenciada en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca como parte de mi formación profesional.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Proponer un Plan Estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca periodo 2025-2027.

1.5.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el estado situacional interno del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.

Diagnosticar el estado situacional externo del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.

Definir los objetivos a largo plazo para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.

Determinar las estrategias adecuadas para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.

1.6. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones del presente estudio fueron la falta de información que hubo con respecto al tema en instituciones del mismo o similar rubro a nivel local, asimismo, otra limitante fue el recojo de la información dado que el Consejo Directivo y las asistentes administrativas se encontraban ejecutando sus quehaceres y labores cotidianas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Internacionales

Caicedo (2021), en su trabajo de grado denominado *Diseño del plan estratégico para la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina del año 2021 al 2024*, con el fin de obtener el Grado Académico en Administración de empresas otorgado por la Universidad EAN. El cual tuvo como objetivo general diseñar el plan estratégico para la Dirección Financiera de la Universidad del Areandina para el lapso de tiempo 2021 al 2024. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, con un nivel descriptivo; en donde la técnica que se obtuvo y recolectó la información fue la entrevista informal y la encuesta aplicada a la muestra, que son ocho subdirectores y coordinadores, en la cual solo 3 subdirectores y dos coordinadores brindaron la información. Los resultados obtenidos fueron que se debe fortalecer la tecnología, la comunicación y la seguridad de los datos para un mejor desempeño gerencial, ya que no cuenta con un plan estratégico que oriente los objetivos y las estrategias. Concluyendo que, a raíz del análisis externo e interno se logró identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, las cuales fueron importantes para la elaboración del plan estratégico, asimismo, se debe tener en cuenta que el modelo que dió control es el Balanced Scorecard y finalmente el diseño del plan estratégico generó en la Dirección Nacional Financiera de la Universidad una ventaja competitiva, lo cual que diferenciará a las demás áreas gracias a la calidad en sus procesos y a la sostenibilidad de sus resultados.

Mejía (2023), en su proyecto de grado titulado *Propuesta de plan estratégico del Centro Etnoeducativo Rural Ishachimana para el mejoramiento de la gestión directiva, financiera y administrativa*, con el propósito de optar el Grado de Magister en Gerencia

Educativa otorgado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga. La cual tuvo como objetivo principal elaborar un diseño de plan estratégico para el Centro Etnoeducativo con miras al progreso en la gestión organizacional de los 3 ámbitos. La metodología utilizada es de enfoque mixto descriptiva no inferencial, con un diseño de carácter documental – de campo no experimental; la población de estudio fue 63 docentes y directivos pertenecientes a la institución, siendo la muestra no probabilística por convenciencia; las técnicas para el recojo de los datos fue una entrevista semi – estructurada dirigida a los docentes y directivos; y la revisión documental. Los resultados arrojaron que en la institución si existe la necesidad de elaborar un plan estratégico gerencial debido a que la visión de la institución no es clara ni orientada hacia un futuro mostrando de esa manera escases en los retos organizacionales, asimismo, se muestra deficiencias en la administración, dirección y en el funcionamiento estratégico. Concluyendo que los principios y valores fortalecen a la institución dandole un sentido de integración, además que mediante la matriz de evaluación de factores externos se obtuvo que en la institución se presenta un mayor número de oportunidades que de amenazas, finalmente con la elaboración del BSC se obtendrá para la etapa de ejecución de la propuesta de plan estratégico una herramienta de control estratégico en función de los objetivos y estrategias de la organización.

López (2023), en su trabajo de titulación denominado *Propuesta de plan estratégico para Lebens Capacitaciones CIA.LTDA.Riobamba período 2022-2023*, con el deseo de optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas otorgado por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. La cual tuvo como objetivo general plantear el diseño de un plan estratégico que contribuya a los resultados organizacionales a través de un análisis tanto interno como externo. La metodología empleada es de enfoque cualitativo así como también de enfoque cuantitativo, con un

nivel de investigación descriptivo, con un método inductivo - deductivo y un diseño no experimental transversal; las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, la cual fueron aplicadas a la población de estudio, que fue el gerente general, los colaboradores y los clientes de la empresa Lebens Capacitaciones, en donde la muestra fue la misma que la población con respecto a los colaboradores y con respecto a los clientes fueron 331 personas encuestadas. Los resultados del diagnóstico de la situación actual muestran que la empresa necesita un plan estratégico para así optimizar sus procesos, en donde la falta de estrategias administrativas ha retenido su desarrollo y crecimiento organizacional volviéndolo una empresa poco competitiva en el mercado. Concluyendo que para el establecimiento de objetivos y estrategias se diseñó planes de acción para que así se reafirme la motivación en el equipo de trabajo y se dé cumplimiento de las actividades planificadas, asimismo, se diseñó la propuesta de plan estratégico mediante un análisis del entorno actual, que permitió desarrollar y elaborar estrategias para el fortalecimiento organizacional de la empresa.

2.1.2. Nacionales

Murillo (2022), desarrollo el trabajo de investigación titulado *Diseño del planeamiento estratégico para la mejora continua del programa de Ingeniería Empresarial de una Universidad Privada 2021*, con el fin de obtener el Título Profesional de Ingeniero Empresarial otorgado por la Universidad San Ignacio de Loyola. La cual tuvo como objetivo general el de diseñar un planeamiento estratégico para la mejora continua del programa de Ingeniería Empresarial de una Universidad Privada como respuesta ante los retos emergentes que los programas universitarios afrontan dentro de la industria educativa. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo con tipo de investigación aplicada con un nivel descriptivo y con un diseño no experimental.; siendo el muestreo no probabilístico por conveniencia enfocada a alumnos, docentes y autoridades referentes al

programa, la técnica que se empleo fue la entrevista y la encuesta. Como resultado de la investigación se obtuvo que no se han logrado determinar las líneas estratégicas debido a la ausencia de un planeamiento estratégico para el programa, asimismo, se observó que los documentos o planes estratégicos estaban disponibles en el programa de manera parcial. Se concluyó que a través de la aplicación de herramientas estratégicas propuestas por los autores tomados como referencia en la investigación se elaboró un análisis externo e interno para el diagnóstico inicial del programa, además del diseño y elección de estrategias para el óptimo uso de recursos y del diseño de los objetivos a largo plazo para la mejora continua del programa en un periodo de 3 años.

Cacho (2021), en su tesis titulado *Plan estratégico basado en resultados para la gestión de la Escuela de Contabilidad de la Universidad de Chachapoyas*, con la finalidad de obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo. La cual tuvo como objetivo principal, formular un plan estratégico basado en resultados para la gestión de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNTRM teniendo como base el apoyo teórico del libro de D'Alessio Ipinza y el modelo del CEPLAN. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, con tipo descriptivo propositivo, con diseño no experimental y corte transversal; la muestra es de 154 personas que compusieron el grupo de estudio de la Escuela de Contabilidad; la técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario empleando la escala de tipo Likert. Los resultados que se generó de la investigación fue que la Escuela Profesional de Contabilidad tiene una escala baja en su gestión debido a la poca articulación entre las áreas, asimismo, hay un nivel regular en la gestión debido al poco control que se tiene en la asignación de actividades. Concluyendo que la sostenibilidad de la gestión de la Escuela de Contabilidad se obtendrá con la formulación, implementación, ejecución y control del plan estratégico, obteniendo de esta

forma que la Escuela de Contabilidad pueda adecuarse a la transformación del entorno y así mejorar su gestión.

Del castillo (2021), en su tesis *Formulación de un plan estratégico de sistemas de información para mejorar la gestión administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Ancash*, con la finalidad de obtener el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas e Informática brindado por la Universidad Nacional Santiago Antúñez de Mayolo. La cual tuvo como objetivo principal, realizar un plan estratégico de sistemas de información dentro de la institución con el motivo de mejorar la gestión administrativa. La metodología utilizada fue de tipología aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y con diseño no experimental de corte transversal, la muestra fue censal ya que conforme toda la población, en donde estuvo compuesta por 23 trabajadores y jefes administrativos del Colegio de Abogados de Ancash, las técnicas que se emplearon en la investigación fueron la encuesta, entrevista y el análisis documental. Los resultados mostraron que el plan estratégico aportará a la gestión administrativa del colegio, identificando procesos internos y externos, asimismo, permitió el desarrollo de las estrategias para su implementación. Concluyendo que se realizó la elaboración del plan estratégico de sistemas de información mediante el diagnóstico con el fin de fortalecer la gestión administrativa cumpliéndose con cada una de las etapas establecidas para su correcto diseño, determinándose estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1.3. Regionales

Cueva (2023), en su tesis *Plan estratégico para la mejora de los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar's E.I.R.L – Cajamarca en el periodo 2022 – 2024*, con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración otorgado por la Universidad Nacional de Cajamarca. La cual tuvo como objetivo principal determinar un plan estratégico para mejorar los procesos de gestión en la empresa. La

metodología fue de tipología aplicada, con un método de investigación inductivo – deductivo, con un nivel descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal siendo la población y la muestra tipo censo 20 colaboradores y 20 clientes de la empresa, el recojo de los datos se realizó a través del instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta y entrevista; procesándose por medio del Microsoft Excel. Los resultados obtenidos indican que los productos de la empresa no son rentables, que existe la ausencia de estrategias para fidelizar y retener a los clientes, que hay un conocimiento empírico empresarial por parte del Gerente, y que por ende, la empresa no cuenta con un posicionamiento estratégico ideal generándose así que existan un mayor número de debilidades. Concluyendo que, para la mejora de los procesos de gestión de la empresa se debe contar con un plan estratégico que este basado en el análisis FODA y en los resultados de las matrices.

Huaripata y Marín (2023), en su tesis denominada *Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028*, con la finalidad de alcanzar el Título de Ingeniera Industrial otorgado por la Universidad Privada del Norte. La cual tuvo como objetivo general determinar como el plan estratégico aumenta las ventas en la empresa durante el periodo 2024 – 2028. La metodología utilizada en la investigación fue de tipología aplicada, con método cuantitativo, diseño no experimental, con corte transversal, cuya población y muestra esta conformado por todas las áreas de la empresa, la técnica para la recolección y análisis de datos de la variable plan estratégico fue la encuesta, cuyo instrumento a emplear fue el cuestionario, asimismo, la técnica utilizada para la variable ventas es el análisis documental, con el instrumento de la ficha de registro documental, el procesamiento de la información se realizó mediante el Excel. Los resultados obtenidos indicaron que la empresa no ha desarrollado un plan estratégico, indicando una falta de direccionamiento, por ende, la empresa no cuenta con una visión,

con objetivos a largo plazo ni con las estrategias adecuadas debido al desconocimiento de la información, asimismo, se obtuvo un registro de ingresos y egresos generados desde el 2019 hasta el 2023. Concluyendo que, la empresa aprovecho las oportunidades y minorizo las amenazas del mercado, sin embargo por la falta de conocimiento de un plan estratégico, esta muy cerca de no mantenerse en ese estado. Por otro lado, la empresa mantiene una posición interna débil generando así problemas con el crecimiento de las ventas, motivo por el cual, se realizó un plan estratégico tomando como base la formulación de estrategias, el análisis interno y externo y la formulación de ejes estratégicos, finalmente, la posible implementación del plan estratégico generará en la empresa un crecimiento en las ventas durante el periodo 2024 hasta el 2028.

Orozco (2023), en su tesis titulada *Diseño de un plan estratégico para la atención al cliente de la empresa S.O.S Portatiles EIRL, Nueva Cajamarca 2023*, con la finalidad de optar el Título Profesional de Licenciada en Administración. La cual tuvo como objetivo general elaborar un diseño de plan estratégico para mejorar la atención al cliente en dicha empresa. La metodología utilizada fue de enfoque mixto, tipo descriptiva, con un diseño no experimental y con un corte transversal; siendo la población y la muestra los 15 colaboradores de la empresa; el instrumento para el recojo de datos fue la guía de análisis documental y la encuesta, con la técnica del análisis documental y el cuestionario respectivamente, en la cual para el procesamiento y análisis de datos se procedió a utilizar el paquete de Office 2016. Los resultados obtenidos mostraron que la herramienta de gestión que orienta todas las actividades de la empresa es la realización de un plan estratégico, a causa de que la empresa presenta deficiencias en el servicio al cliente. Concluyendo que, se realizó el diseño del plan estratégico, debido a que es una herramienta clave de gestión que dirige las actividades y decisiones hacia los

objetivos propuestos debido a la necesidad de una mejora con respecto a la satisfacción del cliente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías del Planeamiento Estratégico

2.2.1.1. Teoría Neoclásica.

Chiavenato (2006), menciona que acabada la Segunda Guerra Mundial se dio una etapa de desarrollo industrial y económico, en donde el mundo organizacional sufrió una serie de cambios drásticos y fuertes, en la cual una nueva realidad se vio obligada a que la administración se adaptara a ciertas circunstancias. Las teorías administrativas tienen como sustento a la teoría clásica, ya que es el punto de partida o de crítica para adoptar una perspectiva nueva y distinta.

El enfoque neoclásico es la reivindicación actualizada de la teoría clásica que se dio a comienzos del siglo XX, en la cual está adaptada a los problemas administrativos de hoy. Los autores neoclásicos elaboraron la escuela de planeación estratégica con la adopción de un proceso formal de formulación de estrategias con un enfoque tanto prescriptivo como normativo haciendo énfasis en ella, ya que una vez que estén establecidos los objetivos organizacionales el paso a seguir es saber cómo lograrlos.

El modelo administrativo que tiene como base la planeación y es tomado desde un punto de vista pragmático y democrático de la Teoría Neoclásica es la administración por objetivos, en la cual es el proceso en la que los gerentes identifican y definen los objetivos comunes y los utilizan como guías para su actividad, asimismo, este modelo se fundamenta en los planes tácticos de sus áreas y en la planeación estratégica de la organización.

2.2.1.1.1. Características.

De acuerdo con Chiavenato (2006), en su libro “Introducción a la teoría general de la administración”, indica 5 características de la teoría neoclásica que son:

a. Énfasis en la práctica de la administración

Los autores neoclásicos se centraron en la práctica y en la búsqueda de resultados precisos sin dejar de lado los conceptos teóricos, enfatizando su aplicación en la acción administrativa, en donde la teoría tiene relevancia y valor cuando se lo lleva a la práctica (Chiavenato, 2006).

b. Reafirmación de los postulados clásicos

Los autores neoclásicos, para dar una estructura más extensa y flexible de esta teoría toman en cuenta el material y los conceptos desarrollados por la teoría clásica y lo reorganizan teniendo en consideración la situación de la época actual ya que procuran colocar las cosas en su sitio (Chiavenato, 2006).

c. Énfasis en los principios generales de administración

Los autores neoclásicos se preocuparon por fijar los principios generales de administración que guiaran al administrador en el desarrollo de sus funciones, ya que es fundamental en cualquier tipo de empresa porque son ellos los encargados de planear, dirigir y controlar las actividades del negocio y el trabajo que realiza cada uno de sus subordinados (Chiavenato, 2006).

d. Énfasis en los objetivos y en los resultados

Las organizaciones deben estar estructuradas y encaminadas para alcanzar objetivos y obtener los resultados que se esperan, ya que mediante ello se puede evaluar el desempeño que tiene la empresa, en la que los objetivos son logrados mediante la eficiencia de la operación, es decir, que si la operación falla el objetivo se trunca (Chiavenato, 2006).

e. Eclecticismo conceptual

A pesar de que los neoclásicos recopilaron y se basaron en la teoría clásica, también tomaron en cuenta otras teorías administrativas recientes, es por ese motivo, que esta teoría se muestra como una teoría clásica renovada (Chiavenato, 2006).

2.2.1.1.2. Funciones del Administrador.

Para Chiavenato (2006), menciona en su libro que los elementos de la teoría neoclásica que indicó Fayol de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar corresponden a las funciones del administrador desde el punto de vista actualizado, en la que su aplicación y en conjunto constituye el proceso administrativo, en donde es una secuencia cíclica y dinámica. El enfoque neoclásico se basó en el fundamento de que la administración es un proceso que se compone de funciones siendo las siguientes:

a. Planeación

Es la primera función administrativa, ya que va a determinar de antemano cuales son los objetivos que se buscan, de qué manera se debe realizar, a donde se anhela llegar, cuando y en qué orden realizarse para lograrlos de la mejor manera posible, ya que de esta manera se está anticipando y seleccionando el mejor curso de acción, siendo el punto de partida el establecimiento de los objetivos que se pretende alcanzar teniendo como producto un plan (Chiavenato, 2006).

Según Chiavenato (2006), hay tres niveles distintos de planeación que son:

- Planeación estratégica: Proyectada a largo plazo, en la cual abarca a la empresa como totalidad, buscando alcanzar los objetivos organizacionales y corresponde a un plan general.

- Planeación táctica: Proyectada a mediano plazo, enfocada mayormente para un análisis del ejercicio anual y se preocupa por alcanzar los objetivos del área.
- Planeación operacional: Proyectada a corto plazo, en la que engloba cada actividad o tarea aisladamente y con ello se busca alcanzar metas específicas.

b. Organización

Es la segunda función administrativa, en la cual se encarga de estructurar e integrar tanto los recursos como los órganos involucrados, en la que, para el logro de los objetivos que se han planteado es fundamental establecer las tareas necesarias, reuniéndolas en una estructura y asignando cada actividad a áreas o personas específicas (Chiavenato, 2006).

c. Dirección

Una vez que se define la planeación y se establece la organización, se debe ejecutar las actividades y dinamizar a la empresa poniendo en acción las tareas que se tiene que llevar, asimismo, esta tercera función administrativa se relaciona con comunicar, guiar, liderar, motivar y orientar cada una de las actividades de los trabajadores, en donde se interpreta los planes y se da las instrucciones para que se lleven a cabo, con la finalidad de alcanzar los objetivos (Chiavenato, 2006).

d. Control

Es la última función administrativa, en la cual su rol es asegurar que los resultados de las tres funciones anteriores se acoplen a los objetivos propuestos tanto como sea posible, siendo el responsable de comprobar si la tarea consigue o no los resultados deseados (Chiavenato, 2006).

2.2.1.1.3. *Evaluación crítica.*

La literatura neoclásica se apoya en el proceso administrativo con el fin de explicar el desarrollo de las funciones administrativas en las organizaciones. A pesar de los años, la concepción de Fayol sobre que es administrar continua vigente y se aceptado universalmente siendo el proceso administrativo actual más flexible y adaptable a las circunstancias y cambios constantes.

El proceso administrativo es el centro de la teoría neoclásica y la base de la teoría neoclásica moderna que hasta hoy en día perdura en las organizaciones (Chiavenato, 2006).

2.2.1.2. *Teoría de la Administración Estratégica.*

Según David (2013), la administración estratégica o planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar muchas decisiones o estrategias enfocadas a muchas áreas con la finalidad de alcanzar los objetivos.

De acuerdo con David (2013), el proceso de la administración estratégica consiste en las siguientes 3 etapas que son:

a. Formulación de estrategias

Consiste en elaborar la visión, misión, identificar el entorno externo e interno, implantar objetivos en el largo plazo, generar y elegir las mejores estrategias alternativas ya que dependiendo de la decisión se verá las ventajas competitivas en un horizonte de tiempo largo y los efectos que tendrá en la organización.

b. Implementación de estrategias

Implica elaborar una cultura que apoye la estrategia, en donde, la empresa debe establecer objetivos anuales, instaurar políticas y asignar recursos con la finalidad de que la estrategia formulada pueda realizarse, en la cual el talento humano de la empresa pone en práctica las estrategias formuladas, siendo así,

considerada como la etapa más difícil ya que las estrategias formuladas tienen validez siempre y cuando son implantadas por los gerentes y colaboradores de la empresa que trabajan para el logro del objetivo planteado.

c. Evaluación de estrategias

Es la última fase de la administración estratégica, en donde los directivos evalúan si las estrategias están yendo por la dirección correcta, ya que todas las estrategias en un futuro deben estar modificándose debido al cambio continuo para lo cual se sugiere primero revisar los factores externos e internos tomando en cuenta las estrategias actuales que se han formulado, medir el desempeño y realizar actividades correctivas.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Planeamiento estratégico

2.3.1.1. Definición.

De acuerdo a Martínez y Milla (2005), el plan estratégico es el documento que traza los puntos que definirán el futuro o el porvenir de la empresa mediante estrategias que benefician a la organización tanto de manera interna como externa, sintetizando a nivel económico, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Ossorio (2003), afirma que el plan estratégico es la capacidad para reunir, dirigir y guiar fuerzas a las actividades o tareas con el propósito de cumplir con el objetivo enfrentando diversas situaciones o los planes de la competencia.

Para Steiner (1986), sostenta que la planeación estratégica es un proceso sistemático, continuo en cuanto a la formulación de estrategias y ordenado que inicia con la definición y establecimiento de metas organizacionales, con las estrategias, las políticas y los planes para luego asegurar su implementación y lograr los fines esperados.

David (2013), menciona que el plan estratégico es el documento en donde se obtiene el resultado del complicado proceso de selección entre distintas y diversas alternativas valiosas reflejando un compromiso con algunos mercados, procedimientos y con específicas operaciones.

Según Serna (2008), la planeación estratégica es el proceso que guía a una organización en la forma de pensar estratégicamente, en donde se procesa y se estudia la información tanto interna como externa con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa y su grado de competitividad en el mercado para que así los encargados de tomar las decisiones se anticipen y decidan sobre el direccionamiento a largo plazo de la empresa.

Además, Chiavenato y Sapiro (2017) precisan que la planeación estratégica es el proceso que define los planes de acción mediante los objetivos y las directrices que se han trazado, en la cual, se va a elaborar y ejecutar las estrategias con el fin de que sean implementadas y así se produzca en la organización ventajas competitivas y sostenibles en un periodo de largo plazo alcanzando con ello los resultados deseados.

Para Sainz de Vicuña (2017), menciona que el plan estratégico es el plan o el documento más relevante y principal en donde los directivos o ejecutivos tienen como objetivo buscar reunir las decisiones estratégicas corporativas u organizacionales que se han tomado en la actualidad y proyectarse que es lo que se hará en un horizonte de tres años para lograr que una empresa sea más competitiva y que logre satisfacer a todos los grupos de interés.

Navarrete et al. (2023), sustenta que el plan estratégico es un documento que reúne un trabajo de análisis o diagnóstico y que a raíz de ello nace los objetivos, estrategias y cursos de acción con el propósito de lograr la visión organizacional.

2.3.1.2. Importancia del plan estratégico.

Navarrete et al. (2023), afirma que la planificación estratégica es importante porque reside en la habilidad de las organizaciones para mantenerse pendiente frente a las circunstancias del ambiente, de la globalización y de los aspectos que favorecen su crecimiento, innovación y competitividad teniendo previsto las necesidades tanto sociales como internas de la organización. Asimismo, es relevante la planificación estratégica debido a que otorga a las empresas una orientación clara, mejora los procesos de control, disminuye la incertidumbre que puede presentarse y permite prever, observar y analizar los cambios o circunstancias del entorno.

2.3.1.3. Ventajas del plan estratégico.

Martínez y Milla (2005), mencionan las siguientes ventajas del plan estratégico para cualquier tipo de organización empresarial:

- Exige a la Gerencia de la organización a proyectarse en el futuro.
- Permite identificar los cambios o circunstancias que se podrían prever.
- Incrementa la capacidad y preparación de la empresa para adaptarse a las contingencias del entorno.
- Mejor coordinación entre las distintas tareas de la empresa.
- Reduce las respuestas frente a eventos o situaciones no previstas, debido a que fomenta la anticipación.
- Fortalece la comunicación entre todos los colaboradores de la empresa
- Alineación más eficiente de los recursos de la empresa con las oportunidades que se presente.
- Se logra mayores niveles de rentabilidad y creación de valor mediante un enfoque estratégico sistemático.

2.3.1.4. Elementos de la planeación estratégica.

Chiavenato y Sapiro (2017), señalan que la planeación estratégica está compuesta por los siguientes elementos:

- **Misión organizacional.** Es la razón de ser de la empresa, en la cual, la organización asume responsabilidades dentro de su ámbito de aplicación y su papel en el entorno.
- **Visión organizacional.** Es un reflejo o proyección de como la organización anhela cumplir sus objetivos en un futuro, anticipándose a lo que se viene, asimismo, es la motivación de los colaboradores para conseguir que la misión se cumpla de manera exitosa.
- **Análisis estratégico externo.** Es el diagnóstico que permite identificar las oportunidades y amenazas, estudiando el entorno externo y competitivo que influye en la organización.
- **Análisis estratégico interno.** Es el diagnóstico situacional de la organización, identificando las fortalezas y debilidades que presenta con el propósito de elaborar estrategias que mejor se adapten. El diagnóstico externo e interno facilitan la construcción de escenarios estratégicos.
- **Determinantes del éxito.** Es un recurso metodológico, base de las políticas de los negocios, que busca demostrar situaciones críticas para la organización, las cuales nacen del análisis que se ha realizado.
- **Objetivos.** Cada organización anhela y busca alcanzar los distintos objetivos que se tiene tomando en cuenta el grado de importancia que se les dé.
- **Elaboración de estrategias.** Se formula a raíz de un análisis competitivo o se elabora teniendo en cuenta la organización con los grupos de interés,

en la cual solo tendrán éxito las estrategias que satisfagan las necesidades de los stakeholders.

- **Formalización de los planes de acción.** Las estrategias deben ser implementadas a través de programas y proyectos, en la que se requiere de una evaluación, asignación y control de recursos.
- **Auditoria del desempeño y resultados.** Es la revisión de lo que se ha implementado y así se tome la decisión de ver qué estrategias se continúan o cuáles serán las nuevas direcciones que se formulará en el proceso.

2.3.1.5. Fases del proceso de planeación estratégica.

De acuerdo con González y Rodríguez (2019), la planeación estratégica es una gran herramienta gerencial, motivo por el cual, cuenta con varias fases importantes siendo las siguientes:

- Reseña histórica y valores organizacionales
- Elaboración de visión y misión
- Diagnóstico del entorno externo (Oportunidades y amenazas)
- Diagnóstico del entorno interno (Debilidades y fortalezas)
- Desarrollo de matrices
- Diseño de objetivos y estrategias
- Ejecución
- Control y evaluación

2.3.1.6. Modelo del proceso de planeación estratégica.

Para Hill y Jones (2009), el proceso de planeación estratégica formal constituye cinco principales pasos siendo los siguientes:

- Determinar la misión, visión y las metas organizacionales

- Examinar el entorno externo para reconocer las oportunidades y amenazas que presenta la organización.
- Examinar el entorno interno de la organización para así determinar las fortalezas y debilidades que presenta.
- Elegir estrategias que fortalezcan a la organización y mejoren las debilidades con el propósito de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, las cuales deben ser estrategias coherentes y alineadas con la misión, los objetivos y con el modelo de negocio sostenible.
- Instaurar las estrategias en la organización

2.3.1.7. Dimensiones del plan estratégico.

Según D'Alessio (2008), el plan estratégico se compone en 4 dimensiones que son las siguientes:

2.3.1.7.1. Matriz FODA.

Como afirma D'Alessio (2008), la matriz FODA, es una de las matrices más importantes, ya que se emplea como una herramienta de diagnóstico situacional, en la cual, para su elaboración se necesita conocer los factores internos y externos, es decir, las fortalezas y debilidades plasmadas en la matriz EFI, así como también, las oportunidades y amenazas plasmadas en la matriz EFE, a raíz de ello, se generará las estrategias específicas de fortalezas y oportunidades (FO), de debilidades y oportunidades (DO), de fortalezas y amenazas (FA) y de debilidades y amenazas (DA)

a. Análisis Interno

El análisis interno o auditoría interna consiste en encontrar las fortalezas y mitigar las debilidades que presenta la empresa construyendo ventajas competitivas, en la cual, las áreas funcionales de la empresa que son identificados y evaluadas de manera interna son Administración o Gerencia, Marketing y

ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y Tecnología. La clave de un buen análisis interno es la coordinación y comunicación entre los gerentes y todos los miembros de la empresa en donde no se oculte los aspectos críticos internos de la organización, ya que es fundamental que se mejore las debilidades y se potencialice las fortalezas. El análisis interno es controlable y será visualizado con la matriz de evaluación de factores internos, la cual es el resultado del análisis AMOFHIT, en la que se ha conseguido identificar las fortalezas y debilidades de la organización (D'Alessio, 2008).

- **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Según D'Alessio (2008), menciona que es aquella matriz que permite analizar las fortalezas y debilidades que posee la organización, en la cual, para su elaboración se realiza el siguiente procedimiento:

- Realizar una lista de 10 o 20 factores de éxito clave (fortalezas y debilidades), señalándoles un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor, es decir, cada peso señala la relevancia que tiene cada factor en la empresa, en donde la suma de los pesos debe dar 1.0
- Señalar un valor del 1 al 4 (1=Debilidad mayor, 2= Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4= Fortaleza mayor), en donde representa la respuesta de la institución frente al factor.
- Multiplicar el peso por su valor en cada factor, obteniendo un peso ponderado.
- Sumar de cada factor sus pesos ponderados.

- Obtener la puntuación ponderada total, en donde el más alto es 4.0, el promedio es 2.5 y el más bajo es 1.0, en la cual, si el puntaje está menos de 2.5 significa que la empresa es débil internamente, en cambio, si es mayor a 2.5 quedará decir que la organización es fuerte a nivel interno.

b. Análisis externo

El análisis externo o auditoría externa se refiere a un entorno único orientado hacia la exploración y al análisis de la industria, en la cual, tiene que ser evaluado constantemente para que así la organización no quede fuera del mercado, debido a que los gerentes deben tener información y conocimiento del entorno para así adaptarse y aprovechar las oportunidades y saber sobre llevar las amenazas que se presenta, motivo por el cual es evaluado usando el análisis PESTE, es decir, el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico; ya que este análisis representa la situación actual de la organización bajo un estudio. El análisis externo revela las oportunidades y amenazas que puede presentar la organización en la cual los gerentes deben obtener la información necesaria para empezar con la formulación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir o neutralizar el impacto de las amenazas. El entorno externo impacta en la organización ya que hoy en día se caracteriza por llegar a ser un entorno competitivo y con cambios, por ello, es importante en las organizaciones que se realice un buen seguimiento y se obtenga la información adecuada de los cambios en el entorno para así aprovechar las debilidades de la competencia con el fin de aumentar la productividad y la competitividad (D'Alessio, 2008).

- **Matriz de evaluación de factores externos (MFE)**

Para D'Alessio (2008), la matriz EFE permite evaluar la información mediante un estudio que le permita obtener el análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en oportunidades y amenazas del entorno, en la cual para su elaboración se realiza el mismo procedimiento que la matriz EFI, sin embargo, la diferencia radica en colocar la calificación del 1 al 4 a cada factor, en la que el calificativo 1 significa que la respuesta de la organización es pobre; el calificativo 2 que la respuesta es promedio; el calificativo 3 que la respuesta es mayor al promedio y el calificativo 4 que la respuesta de la actual estrategia de la organización es superior. Asimismo, la matriz EFE señala que las calificaciones están enfocadas hacia la organización, en cambio, los pesos orientados a la industria. Finalmente, el peso ponderado total de 4.0 refleja que la institución actúa bien ante las oportunidades y amenazas, indicando que las estrategias permiten aprovecharse de las oportunidades y amortiguar las amenazas.

2.3.1.7.2. *Objetivos a largo plazo.*

Como sostiene D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo son el reflejo de los resultados esperados tras la implementación de las estrategias externas diseñadas que se ha decidido para la organización, orientadas hacia el cumplimiento y el logro de su visión, en donde el periodo de tiempo tiene que estar alineado con los objetivos y con las estrategias en la cual suele variar y ser relativo según el tipo de organización. Cuando los objetivos de largo plazo se logran cumplir es cuando se ejecutó en conjunto los objetivos de corto plazo y cuando la visión establecida se alcanzó, en donde, son esenciales en cada nivel de la organización sirviendo para la evaluación y el control como medidas del desempeño gerencial, en la cual, para su desarrollo se empleará la matriz de intereses

organizacionales. Los objetivos a largo plazo deben ser realistas, medibles, alcanzables, jerarquizados, congruentes y comprendidos por todo el equipo de trabajo.

2.3.1.7.3. *Estrategias.*

Desde el punto de vista de D'Alessio (2008), las estrategias o cursos de acción son posibles acciones que han sido tomados por el área de Gerencia, las cuales necesitan que se designen los recursos de la organización de una manera oportuna para así llevarse a cabo adecuadamente. Las estrategias conforman las rutas que guían a la organización hacia la visión establecida o situación futura deseada, en la cual transforma a la empresa en lo que anhela ser, ayudándole a alcanzar los objetivos de largo plazo, en la que pueden y deben cambiarse con el tiempo. Lo importante para las organizaciones es que sus estrategias sean las apropiadas, después de un análisis tanto interno como externo. Las estrategias pueden dividirse en tres grupos que son:

- **Estrategias genéricas competitivas.**

Como afirma D'Alessio (2008), son aquellas estrategias que guiarán las acciones y operaciones de las organizaciones, tomando en cuenta la visión, misión y los objetivos de largo plazo ya que así ayudaran a la empresa a superar a la competencia.

- **Estrategias externas alternativas y específicas**

Según D'Alessio (2008), las estrategias externas alternativas son aquellas que realiza la organización con el fin de lograr la visión establecida, además que en el proceso estratégico se seleccionara las estrategias que son las más adecuadas y las específicas son aquellas que van a implementarse o ejecutarse en la organización para conseguir la visión que se ha propuesto una vez que se haya logrado los objetivos de largo plazo.

- **Estrategias internas específicas**

Para D'Alessio (2008), este tipo de estrategias se elaboran al interior de la organización con el propósito de prepararla para ejecutar estrategias externas que tengan éxito, en la cual, el análisis interno ayuda a identificar estrategias internas que reduzcan las debilidades y se aprovechen mejor las fortalezas de la organización.

2.4. Definición de términos básicos

- **Administración estratégica:** Es la ciencia de elaborar, ejecutar y evaluar decisiones en distintas áreas que permitan a la organización lograr alcanzar los objetivos (David, 2013).
- **Análisis situacional:** Es una técnica que permite identificar dificultades, errores, oportunidades y amenazas de la organización para que luego sea analizado permitiéndole así actuar de manera más eficiente con base en los planes propuestos (Hanel, 2004).
- **Amenazas:** Son factores o circunstancias del entorno externo que aparecen de manera repentina poniendo en riesgo los objetivos propuestos creando un ambiente de incertidumbre para el futuro en la organización (Ramírez, s.f.).
- **Debilidades:** Son aspectos internos débiles o vulnerables en la cual las actividades, tareas o recursos que realiza y tiene la organización son deficientes, generando así bajos niveles de desempeño (Ponce, 2007).
- **Decisiones:** Son las respuestas adecuadas del Gerente ante las contingencias que requieren acciones, siendo un proceso que recibe influencias del entorno, tomándose de acuerdo a la experiencia o racionalmente (Garza et al., 2007).

- **Dirección estratégica:** Es el proceso donde los administradores elaboran estrategias para el crecimiento de las organizaciones con el fin de que sean más competitivas y rentables en el entorno (Burbano, 2017).
- **Eficiencia:** Capacidad de una empresa para emplear la menor cantidad de recursos posibles para así lograr los objetivos o fines planteados (Cabezas, 2023).
- **Eficacia:** Es el nivel en que se producen los objetivos esperados teniendo en cuenta un periodo de tiempo y con la calidad establecida, sin tomar en consideración los costos (Mokate, 2001).
- **Estrategia:** Es un grupo de actividades organizadas en donde el gerente decide adoptarlo a la empresa con el propósito de lograr un desempeño superior al de sus competidores (Hill y Jones, 2009).
- **Fortalezas:** Es la habilidad o capacidad que tiene la organización de manera interna, considerando valiosos sus recursos y permitiéndole así diferenciarse y obtener ventajas competitivas dentro del mercado (Ponce, 2007).
- **Matriz estratégica:** Es una herramienta estratégica que ofrece una estructura gráfica ayudando a identificar puntos claves de la empresa y a brindar la información para la toma de decisiones estratégicas (Ripollés, 1991).
- **Metas:** Son resultados claros que deben cumplirse en un periodo determinado de tiempo, reflejando hacia donde la organización debe enfocar sus actividades con el propósito de alcanzar los objetivos (Dimara, 2022).
- **Objetivos:** Son los propósitos o fines hacia el cual se dirigen las acciones respondiendo a una necesidad, en la cual, a partir de ello se elabora las estrategias a seguir para lograrlo (Otero et al., 2006).

- **Oportunidades:** Es aquella situación favorable o beneficiosa para la organización que se identifica en el entorno y puede ser utilizada ventajosamente para alcanzar los objetivos (Ramírez, 2002).
- **Prever el futuro:** Es el proceso a través del cual los gerentes desarrollan una percepción a largo plazo para la organización, en la cual, se debe comprender y comunicar la visión para así alcanzar la meta (Goodstein et al., 1998).
- **Planeación:** Es el proceso administrativo que guía el camino que se propone alcanzar la organización, encargado de analizar el presente y con base en ello proponer a la empresa en un futuro estrategias sostenibles (Louffat, 2015).
- **Proceso estratégico:** Es un conjunto y secuencia de tareas que debe ser retroalimentado, iterativo y factible de ser revisado, en la cual, es desarrollado por la empresa con el objetivo de lograr la visión propuesta (D'Alessio, 2008).
- **Valores:** Son la manifestación de la filosofía organizacional, siendo las ideas que orientan al gerente en la elección de propósitos, visión, misión, objetivos y metas, construyendo su identidad (Serna, 2008).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Planteamiento de las hipótesis

3.1.1. *Hipótesis*

Para la presente investigación no se ha planteado una hipótesis por ser un estudio de alcance descriptivo – propositivo.

3.2. Variables

3.2.1. *Variable*

Plan Estratégico: Es el documento en el que los altos directivos tienen como propósito recoger y definir las decisiones estratégicas empresariales actuales, en referencia a lo que se realiza durante los próximos tres años, para así lograr la competitividad y la satisfacción de los stakeholders (Sainz de Vicuña, 2017).

Tabla 1.*Operacionalización de la variable*

	Definición de la variable operativa	Operacionalización de la variable			Instrumentos
		Variable	Dimensiones	Indicadores	
Hipótesis	Es el conjunto de actividades que desarrolla una organización evaluando el entorno interno, externo, en la cual, se debe establecer objetivos y estrategias adecuadas para afrontar de la mejor manera los cambios que se puedan presentar con la finalidad de orientar a la organización hacia la dirección correcta.	Plan estratégico	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de evaluación de factores internos – EFI • Matriz de evaluación de factores externos - EFE 	Instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Lista de cotejo
	Para la presente investigación no se ha planteado una hipótesis por ser un estudio de alcance descriptivo – propositivo.		Objetivos a largo plazo	Matriz de Intereses organizacionales	
			Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción – MPEYEA • Matriz interna-externa - MIE • Matriz de la Gran Estrategia - MGE • Matriz de decisión estratégica - MDE • Matriz Cuantitativa del planeamiento estratégico – MCPE 	Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Revisión documental

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Enfoque y métodos de la investigación

4.1.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación fue de enfoque cuantitativo (recojo y análisis de datos numéricos). Este enfoque agrupo procesos críticos y sistemáticos, recabo, íntegro y analizo datos cuantitativos a través de estadísticas, conteos y pruebas numéricas, con el fin de desarrollar inferencias y obtener una mayor comprensión del estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

4.1.2. Métodos de investigación

Para el presente estudio se empleó el método inductivo y deductivo

Método inductivo – deductivo, porque permitió emplear datos recopilados para obtener conclusiones, además de que se tomó en cuenta las teorías científicas que respaldan la variable elaborándose así, el marco teórico que le dio el sustento a la presente investigación y llegar de esta manera a las conclusiones. Asimismo, este método es lógico e inferencial, ya que analizó los hechos específicos, siendo inductivo porque se empleó un análisis individual de los hechos, observando y estudiando las características; y a raíz de ello se desarrolló propuestas o teorías científicas y es deductivo porque para llegar a hechos particulares se tuvo que analizar las teorías existentes y verificadas, es decir, partiendo de un conocimiento general a un hecho preciso (Bernal, 2016).

4.2. Diseño de la investigación

4.2.1. Investigación según su alcance

El alcance de la investigación fue descriptivo - propositivo, porque se realizó un análisis de la situación actual interna y externa del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca para después diagnosticar su posicionamiento estratégico.

Es decir, que una investigación descriptiva buscará identificar las características, atributos o propiedades del objeto de estudio reuniendo información de la situación o de los hechos (Hernández et al., 2014).

4.2.2. *Investigación según intervención*

La investigación fue de diseño no experimental, porque no se manipuló los datos que fueron recopilados con respecto a la variable de investigación y solo se analizó e interpretó dentro del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca. En otras palabras, se define al estudio empírico, en la que no se modifica, influye o altera a propósito las variables independientes para ver su consecuencia sobre otras variables, solo se observa los hechos de una situación existente para luego analizarlos (Hernández et al., 2014).

4.2.3. *Investigación según su temporalidad*

La investigación fue de corte transversal porque se llevó a cabo en un momento determinado de tiempo, en este caso en el año 2025. Según Hernández et al. (2014), menciona que la investigación transeccional reúne datos en un tiempo único, describiendo las variables y analizando su efecto en un periodo dado.

4.3. Población y muestra

4.3.1. *Población de estudio*

La población de estudio estuvo conformada por 13 trabajadores que pertenecen al Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca)

Tabla 2

Distribución poblacional

Cargo	Nº de personas por cargo
Decano Regional	1
Directora Regional de Desarrollo y Habilidad Profesional	1
Director Regional de Economía y Finanzas	1
Directora Regional de Secretaría	1
Director Regional de Información Científica y Tecnológica	1
Director Regional de Imagen Institucional	1
Directora Regional de Seguridad y Bienestar Social	1
Tribunal de Honor Regional	1
Comité Electoral Regional	1
Asistentas Administrativas	4
Total	13

4.3.2. Muestra

En vista de que la población es pequeña, el tamaño de la muestra fue la misma que el tamaño de la población, es decir, se recopiló información con los 13 colaboradores del CORLAD Cajamarca, por ende, la muestra fue no probabilística tipo censo. Según Hernández et al. (2014), indica que este tipo de muestra se selecciona tomando en cuenta las características del estudio no de la probabilidad o de las estadísticas, en la cual, depende de la decisión que tome el investigador.

4.4.Unidad de análisis y unidad de observación

4.4.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis para la presente investigación fue el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca debido a que es la institución donde se analizó y recolectó la información. Es decir, es el estudio de la unidad o elemento

principal que se examina para obtener descripciones o características generales (Babbie, 2000).

4.4.2. Unidad de observación

La unidad de observación estuvo conformada por el colaborador del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca. Según Babbie (2000), menciona que la unidad de observación o de recopilación de datos son los grupos de individuos del que se analiza y recoge la información para el estudio.

Se observó y analizó tomando en cuenta las dimensiones de la variable plan estratégico siendo matriz FODA, objetivos a largo plazo y estrategias.

4.5.Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas de recolección de datos

Para la recopilación de los datos del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, se empleó la técnica de la encuesta y de la revisión documental.

4.5.2. Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como instrumento el cuestionario dirigido hacia los colaboradores y hacia el Consejo Directivo para reunir datos sobre los factores internos del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca y también, se empleó la lista de cotejo para recopilar la información de los factores externos.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

4.6.1. Técnicas para el procesamiento de la información

La información que se obtuvo en el procesamiento de datos se realizó de manera manual y con ayuda del Microsoft software, dado que una vez efectuada la aplicación del cuestionario se procedió a elaborar a través del programa Microsoft Excel las tablas y figuras de manera ordenada y sistemática relacionada con los indicadores explorados

mediante las técnicas aplicadas a la muestra de estudio. Asimismo, la técnica que procesó la lista de cotejo fue la revisión y verificación de cada documento para luego proceder con el análisis estadístico mediante tablas y gráficos de barras. Finalmente, esto sirvió para generar conocimiento relevante para la toma de decisiones y para la elaboración del plan estratégico.

4.6.2. Técnicas de análisis de la información

El análisis se llevó a cabo mediante las siguientes tablas de valoración:

Tabla 3

Escala de valoración para los Factores Internos

MALO	REGULAR	BUENO
NO	ALGO	SI
1	2	3
De 1% a 33%	De 34% a 70%	De 71% a 100%

Tabla 4

Escala de valoración para los Factores Externos

DEFICIENTE	EFICIENTE
NO	SI
1	2
De 1% a 50%	De 51% a 100%

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 5*Matriz de consistencia metodológica*

Título: Propuesta de plan estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, periodo 2025-2027							
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Metodología
General ¿Cómo se puede mejorar el direccionamiento estratégico a largo plazo en el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?	General Proponer un Plan Estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca periodo 2025-2027			Matriz FODA	✓ Matriz de evaluación de factores internos – EFI ✓ Matriz de evaluación de factores externos – EFE	Cuestionario	Enfoque: Cuantitativo Método: Inductivo-deductivo
Específicos ¿Cuál es el estado situacional interno del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?	Específicos Diagnosticar el estado situacional interno del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.	Para la presente investigación no se ha planteado una hipótesis por ser un estudio de alcance descriptivo – proppositivo.	Variable Plan estratégico	Objetivos a largo plazo	Matriz de Intereses organizacionales ✓ Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción – MPEYEA ✓ Matriz interna-externa – MIE ✓ Matriz de la Gran Estrategia – MGE ✓ Matriz de decisión estratégica – MDE ✓ Matriz	Lista de cotejo	Diseño: Descriptiva, no experimental con corte transversal Población: 13 colaboradores Muestra: No probabilística tipo censo
¿Cuál es el estado situacional externo del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?	Diagnosticar el estado situacional externo del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.			Estrategias	Cuantitativa del planeamiento estratégico - MCPE		
¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que necesita el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?	Definir los objetivos a largo plazo para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.						
¿Cuáles son las estrategias adecuadas que se necesita implementar en el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca?	Determinar las estrategias adecuadas para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.						

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

Para determinar el diagnóstico situacional interno del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, se aplicó un cuestionario de 20 preguntas con escala ordinal a los 13 colaboradores de la institución con el fin de conocer los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y así poder elaborar el análisis AMOFHIT, asimismo, para poder determinar el análisis situacional externo de la institución se tomó en cuenta el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico, en la cual para su análisis, se aplicó la lista de cotejo en donde se detalló los documentos que se requieren o que son relevantes para la elaboración del análisis PESTE.

Una vez aplicado el cuestionario y haber analizado cuantitativamente la lista de cotejo tomando en cuenta la escala de valoración para la recolección de datos en ambos instrumentos, se procedió a exportarlo en una hoja del Microsoft Excel elaborando tablas y figuras, para luego presentar el análisis e interpretación de los resultados y en base a ello desarrollar para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca el plan estratégico para el periodo 2025-2027

A continuación, se presenta la tabla y figura de la síntesis del resultado obtenido del cuestionario y de la lista de cotejo tomando en cuenta la escala de valoración de cada instrumento.

5.1.1. Del cuestionario

5.1.1.1. Matriz FODA.

5.1.1.1.1. Factores Internos

Tabla 6

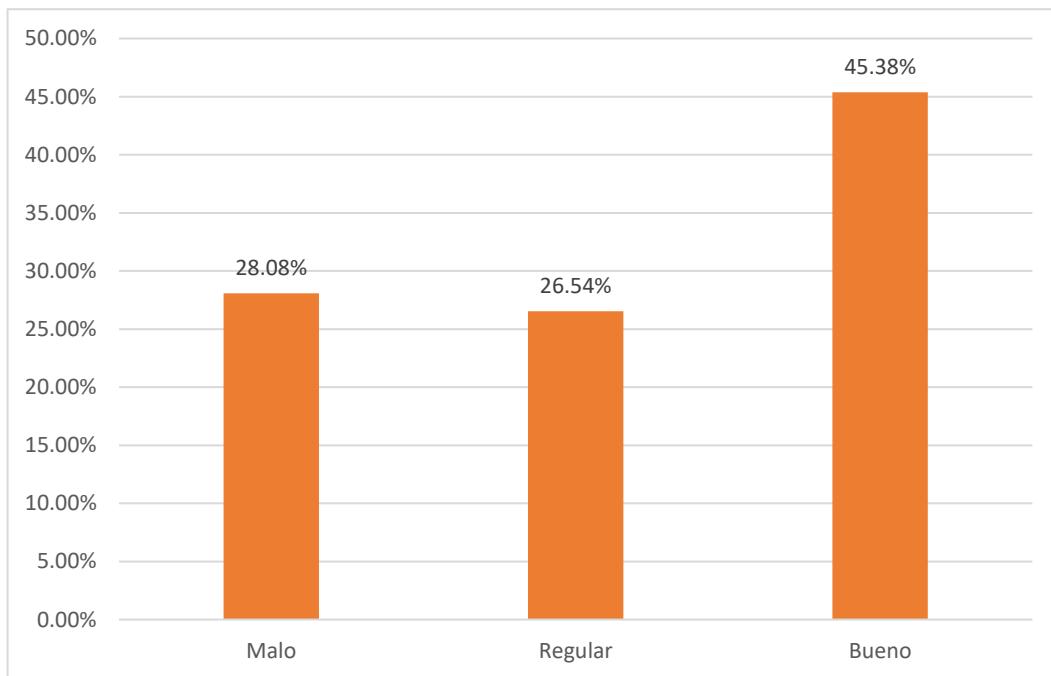
Valoración de los factores internos del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca

	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Malo	73	28.08
Regular	69	26.54
Bueno	118	45.38
TOTAL	260	100.00

Nota. Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores calculado de acuerdo a los valores de la escala de valoración.

Figura 1

Valoración de los factores internos del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca



Nota. Tomado de la tabla 6

Como se observa en la figura 1, tomando de forma consolidada los resultados del cuestionario empleado a los colaboradores, se obtiene que el 45.38% calificaron que los factores internos del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca son “buenos”, el 28.08% calificaron que son “malos” y que el 26.54% calificaron como “regular”. Esta situación evidencia que si bien es cierto existe una calificación mayoritariamente positiva respecto a los factores internos de la institución, aún hay aspectos que se tiene que mejorar ya que genera insatisfacción o debilidades dentro del entorno laboral. Los resultados muestran que casi la mitad de toda la síntesis de los resultados son favorables indicando que existe fortalezas en algunos puntos de la gestión interna que deben reforzarse para mantener un adecuado funcionamiento que fomente y motive a los colaboradores a desempeñar sus actividades con mayor compromiso y eficiencia.

Sin embargo, un porcentaje significativo muestra que existe deficiencias y que para mejorar ese aspecto se debe analizar las estrategias que se emplean, la limitada atención a la realización de un sistema de inventarios, la ausencia de un sistema contable eficiente y de recursos tecnológicos óptimos, así como la carencia de programas de capacitación y la deficiente programación de reuniones mensuales entre los colaboradores para así fortalecer la coordinación institucional, optimizar los procesos administrativos e impulsar un entorno laboral más participativo y eficiente que contribuya al cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.1.2. *De la lista de cotejo*

Con la finalidad de poder conocer el factor externo se ha reunido documentos que se requerirá para el desarrollo del análisis PESTE siendo algunos de relevancia y algunos no, en la cual se encontraron los siguientes resultados en cada documento (Anexo A) detallado a continuación:

5.1.2.1. Documentos políticos, gubernamentales y legales.

- Ley de creación del CLAD – Decreto Ley N° 22087: Este documento es de suma importancia para la elaboración del análisis PESTE, ya que se llega a conocer la creación del colegio profesional, la condición esencial para la colegiación, los fines y objetivos que tiene, las funciones del Consejo Directivo y finalmente se menciona los bienes y rentas de los Colegios Regionales. Todo ello es relevante ya que permite conocer el marco legal e institucional del Colegio Profesional identificando las normas que rigen su funcionamiento y los posibles cambios legislativos que podrían afectarlo
- Ley 31060 - Ley del ejercicio profesional: Es un documento fundamental que constituye el marco legal y regulatorio del Colegio Profesional, en donde se establece los requisitos y disposiciones para el ejercicio profesional permitiendo comprender el entorno normativo que dispone el Estado y como este influye en la gestión institucional fortaleciendo la legitimidad y el cumplimiento de los objetivos
- Proyecto de ley 8112/2023 – CR: Este documento es importante porque impulsa iniciativas legislativas recientes que podrían impactar el ejercicio profesional e impulsar el crecimiento del Colegio Profesional ya que dispone la colegiatura obligatoria en el sector privado. Su análisis es relevante debido a que permite contar con implicancias normativas que refuercen la posición institucional del Colegio y a poder evaluar oportunidades que promuevan el ejercicio profesional
- Reglamento del CLAD: Este documento es importante debido a que establece las disposiciones y lineamientos que regulan el funcionamiento del Colegio profesional. Su análisis dentro del aspecto político es relevante

por la influencia normativa que establece el CLAD sobre los Colegios Regionales lo que condiciona su capacidad de dirección sin perder su autonomía, comprendiendo cómo las disposiciones del CLAD impactan en la dinámica institucional

- Estatuto del CLAD: Este documento resulta relevante y complementario dentro del análisis externo ya que establece la base legal y las funciones del Colegio Profesional, reflejando su autonomía y legitimidad institucional. Su análisis ayuda a comprender el contexto normativo, sin embargo, se debe actualizar teniendo en cuenta el avance científico y tecnológico y adecuarlo a la normatividad vigente.

5.1.2.2. Documentos económicos y financieros.

- Informe técnico Producción Nacional: Este documento es fundamental para el análisis económico debido a que la INEI otorga información sobre el comportamiento de la economía. Su análisis es esencial ya que permite conocer el entorno económico en el que se desarrolla el Colegio y entender como los factores económicos llegan a influir en la capacidad monetaria de los miembros a la orden y en la disponibilidad de los recursos para el desarrollo institucional
- Decreto Supremo N° 006-2024-TR: Este decreto es relevante debido a que indica las disposiciones sobre el incremento de la Remuneración Mínima Vital, generando un impacto no solo en los costos laborales del Colegio sino también en la capacidad de ingreso y gasto de los miembros a la orden con respecto a su pago en sus cuotas
- Reporte de inflación: Este documento es fundamental ya que brinda información actualizada sobre el avance y proyección de la inflación, el

tipo de cambio y las tasas de interés, en donde su análisis ayuda a entender el comportamiento económico del país y a poder prever escenarios que afecten al Colegio en sus costos operativos y financieros. Asimismo, puede influir en la capacidad adquisitiva de los colegiados y en el presupuesto para las actividades de la institución

- Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2025-2026: este documento muestra el entorno macroeconómico tanto a nivel nacional como internacional para el próximo año. Su análisis permite entender cómo va a ir evolucionando la economía y poder anticiparse ante los posibles efectos en los ingresos, costos y gastos garantizando datos reales que refuerce una mejor toma de decisiones financieras.

5.1.2.3. Documentos sociales, culturales y demográficas.

- Informe Demanda de ocupaciones en Perú EDO 2025: Este informe es relevante porque permite conocer las tendencias del empleo y las ocupaciones más demandadas en el país mostrando la evolución del mercado laboral. Su análisis permite comprender cuales son las carreras que más requieren las empresas y asi el Colegio impulsar las capacitaciones oportunas y contribuir con el desarrollo profesional.
- Compendio estadístico Cajamarca 2023 – Profesionales en Administración: Este documento es relevante porque recoge información estadística sobre aspectos demográficos y otros indicadores de cada región, en donde su análisis permite entender tanto el desarrollo humano como profesional de la población, sin embargo, la información esta desactualizada reflejando poca precisión de la realidad, además de no

incluir datos sobre la cantidad de profesionales en Administración de la región.

5.1.2.4. Documentos tecnológicos y científicos.

- Resolución Decanal Nacional N° 025-2023-CLAD-CDN/DN: Esta resolución es relevante ya que manifiesta la implementación del Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI-CLAD V.01) con el fin de modernizar la gestión y de promover la digitalización en los procesos que realiza el Colegio Profesional. Su análisis permite reconocer oportunidades tecnológicas para fortalecer a la institución mejorando los procesos, la comunicación y optimizando el tiempo.
- Brochure del sistema de administración de colegios profesionales: Este brochure muestra información sobre un sistema web multiplataforma que gestiona las actividades primordiales de un Colegio profesional brindando facilidades digitales. Su análisis permite identificar oportunidades para mejorar la atención a los miembros de la orden a través de herramientas digitales contribuyendo con la eficiencia del Colegio.

5.1.2.5. Documentos ecológicos y ambientales.

- Informe de impacto ambiental: Este informe es relevante debido a que proporciona estadísticas ambientales del país. Su análisis permite comprender las condiciones y las políticas públicas ambientales que pueden influir en la gestión institucional.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Análisis e interpretación de resultados

5.2.1.1. Del Cuestionario.

5.2.1.1.1. Matriz FODA

a. Misión, Visión, Valores y Objetivos

Tabla 7

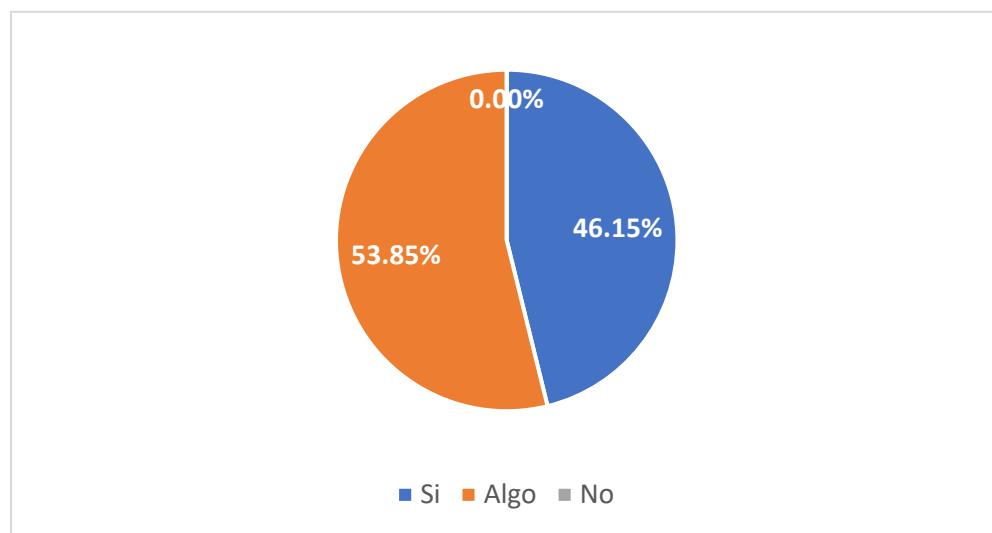
Misión, Visión, Valores y Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	6	46.15	46.15
Algo	7	53.85	100.00
No	0	0.00	100.00
Total	13	100.00	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 2

Misión, Visión, Valores y Objetivos



Nota. Tomado de la tabla 7.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a lo que se observa en la figura 2, de los 13 colaboradores encuestados, en referencia a si tienen conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la institución; el 53.85% mencionan que algo conocen mientras que el 46.15% mencionan que, si conocen, evidenciándose de esta manera que más de la mitad no tiene el conocimiento general ni claro sobre estos elementos, reflejándose deficiencias en la comunicación, limitándose la alineación de los objetivos de los colaboradores con los organizacionales. Para mejorar este aspecto se debe reforzar la comunicación interna difundiendo esta información a través de reuniones o capacitaciones, esto permitirá direccionar el actuar de los colaboradores comprometiéndoles con la institución y permitiéndoles tomar mejores decisiones.

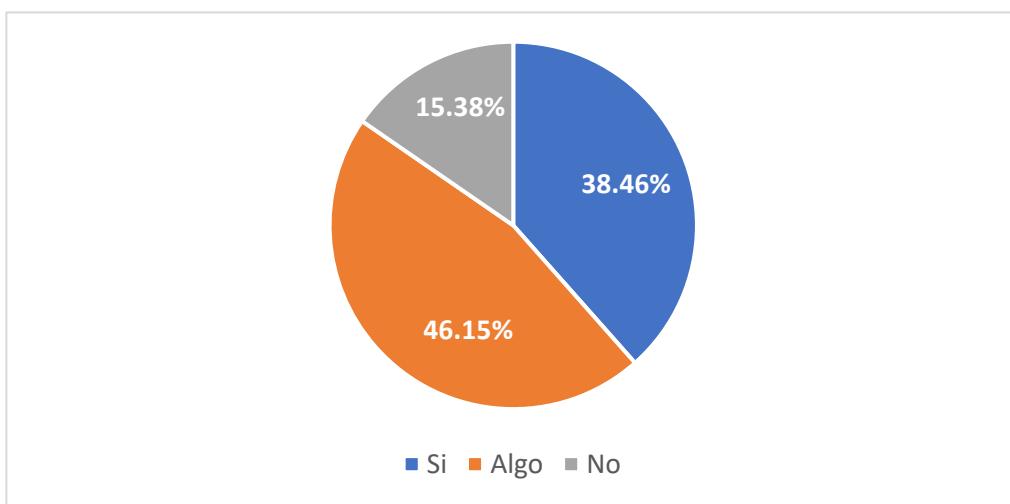
b. Recursos necesarios

Tabla 8

Recursos necesarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	38.46	38.46
Algo	6	46.15	84.62
No	2	15.38	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 3*Recursos necesarios*

Nota. Tomado de la tabla 8.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la figura 3, de los 13 colaboradores encuestados, respecto con los recursos necesarios que cuenta la institución para poder desempeñar sus actividades; el 46.15% mencionan que cuentan con algunos recursos, el 38.46% mencionan que si cuentan con los recursos y el 15.38% mencionan que no cuentan con los recursos necesarios, es decir, la mayoría considera que hay disponibilidad de los recurso, pero que aún existen ciertas limitaciones que pueden afectar la operatividad de la institución y la productividad de los colaboradores. Para mejorar este aspecto se debe realizar una adecuada planificación y asignación de los recursos, optimizando los existentes con el propósito de garantizar un buen desempeño de los colaboradores facilitándoles un desarrollo eficiente y eficaz en sus actividades.

c. Servicio al agremiado

Tabla 9

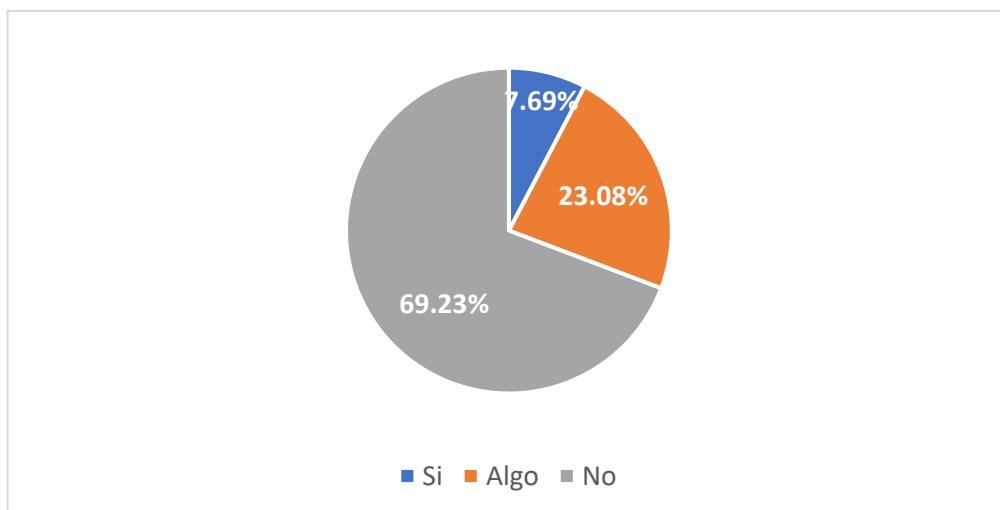
Servicio al agremiado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	1	7.69	7.69
Algo	3	23.08	30.77
No	9	69.23	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 4

Servicio al agremiado



Nota. Tomado de la tabla 9.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 4, de los 13 colaboradores encuestados, con respecto al servicio al agremiado, el 69.23% mencionan que no han tenido ningún problema cuando han brindado el servicio al agremiado, el 23.08% menciona que algunas veces se le ha presentado problemas o quejas por parte del agremiado y el 7.69% menciona que, si ha tenido algún problema al momento de brindar el servicio, en la cual, se demuestra que la mayoría de los

colaboradores no han enfrentado ningún inconveniente, sin embargo, existe un porcentaje que sí y que puede estar afectando la percepción de calidad y confianza en el Colegio. Para mejorar esta situación se debe fortalecer los medios de atención a través de un canal de comunicación y retroalimentación constante, brindando capacitación al personal para otorgar calidad en el servicio y garantizar una atención satisfactoria.

d. Publicidad de las actividades

Tabla 10

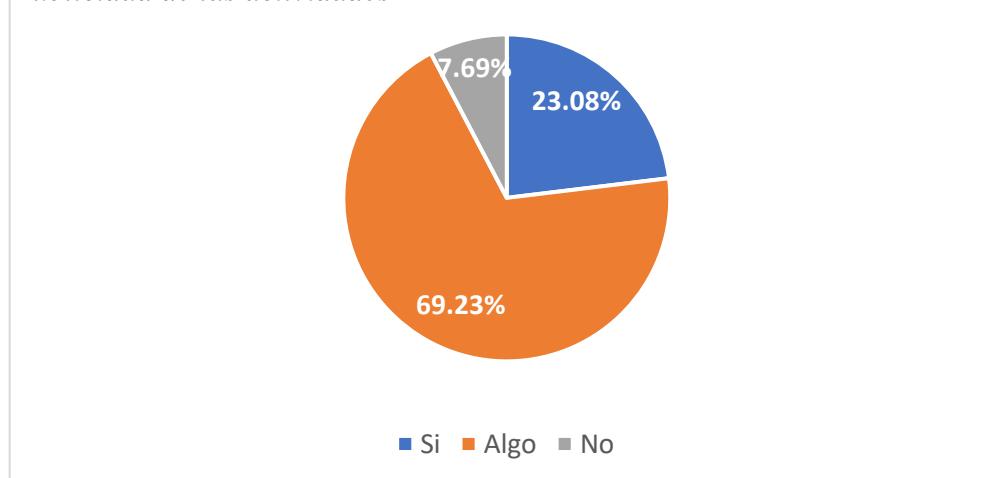
Publicidad de las actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	3	23.08	23.08
Algo	9	69.23	92.31
No	1	7.69	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 5

Publicidad de las actividades



Nota. Tomado de la tabla 10.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 5, de los 13 colaboradores encuestados, el 69.23% mencionan que en algunas ocasiones se ha realizado las publicaciones en el momento adecuado, el 23.08% mencionan que si se realiza en el momento las publicaciones y el 7.69% mencionan que no se ha realizado las publicaciones a tiempo, en la cual, esto indica que los colaboradores cumplen con la difusión de las publicaciones, sin embargo, puede existir problemas de comunicación interna o falta de división de trabajo que dificulte la publicación de las actividades a tiempo generando desinformación a los agremiados, poca confianza, pérdida de oportunidades, entre otros problemas. Para mejorar esta situación se debe evaluar el cronograma de publicaciones institucionales dividiendo el trabajo a cada colaborador para así brindar una información oportuna a los agremiados.

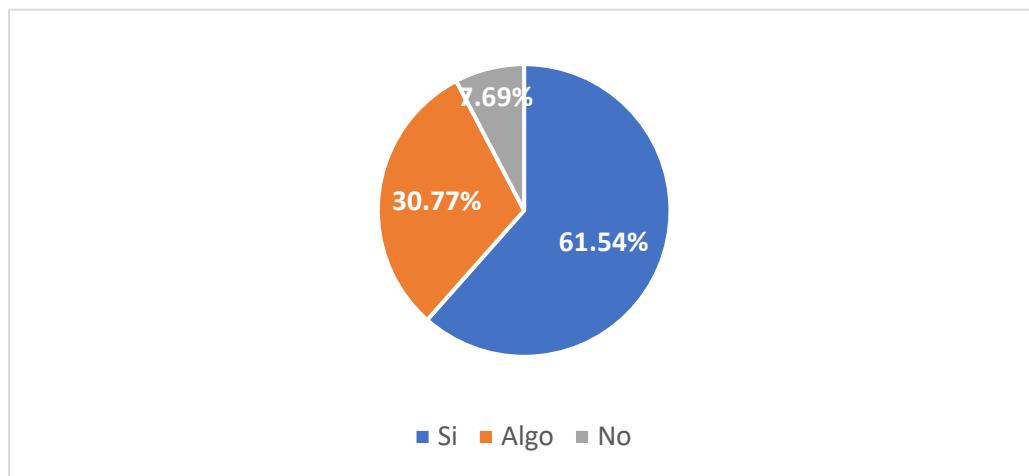
e. Selección de proveedores

Tabla 11

Selección de proveedores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	8	61.54	61.54
Algo	4	30.77	92.31
No	1	7.69	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 6*Selección de proveedores*

Nota. Tomado de la tabla 11.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 6, de los 13 colaboradores encuestados, el 61.54% mencionan que si existe un análisis exhaustivo al momento de seleccionar a los proveedores de medallas y porta diplomas, el 30.77% mencionan que en algo se realiza un análisis pero no exhaustivo y el 7.69% mencionan que no hay un análisis exhaustivo, esto indica, que la mayoría realiza un trabajo de análisis y elección de proveedores, sin embargo, aún le falta a un grupo considerar un análisis más riguroso, ya que la falta de evaluación puede perjudicar la calidad de los bienes adquiridos. Para mejorar esta situación se debe definir las herramientas de evaluación y selección de proveedores, ya que, esto ayudara a tener un eficiente proceso logístico con medallas y porta diplomas de buena calidad cumpliendo con los estándares del agremiado.

f. Estrategias

Tabla 12

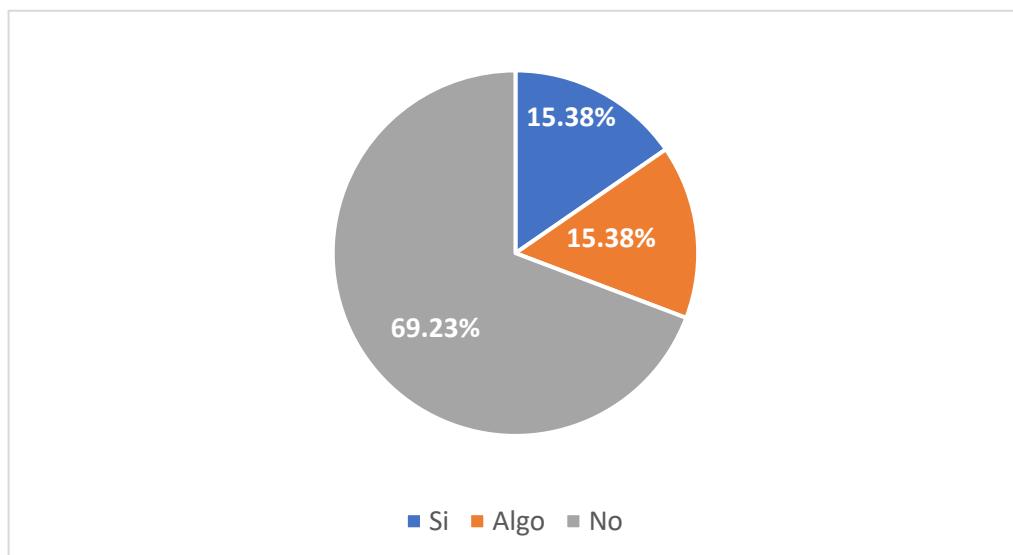
Estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	2	15.38	15.38
Algo	2	15.38	30.77
No	9	69.23	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 7

Estrategias



Nota. Tomado de la tabla 12.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 7, de los 13 colaboradores encuestados, el 69.23% mencionan que no se cuentan con estrategias para resolver problemas, el 15.38% mencionan que cuenta con algunas estrategias y el otro 15.38% mencionan que, si cuentan con las estrategias necesarias para poder resolver cualquier inconveniente, lo cual, indica que hay una deficiente planificación

con ausencia de planes, generando que la institución no tenga una dirección clara, se encuentre desorganizada y haya un retraso en una buena toma de decisiones. Para mejorar esta situación se debe elaborar y evaluar un conjunto de estrategias orientadas a prever y a resolver problemas, alineando sus actividades hacia el logro de las metas institucionales.

g. Proceso administrativo

Tabla 13

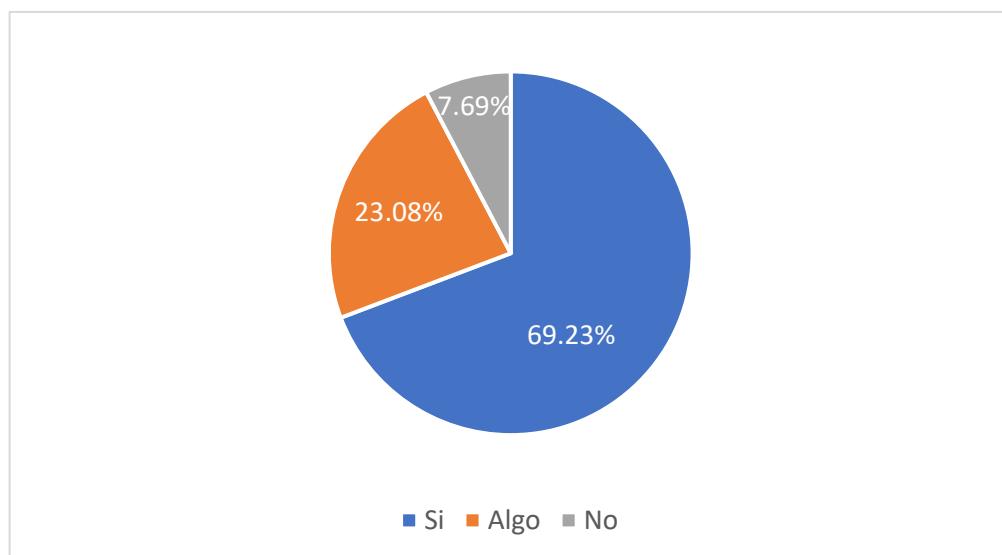
Proceso administrativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	9	69.23	69.23
Algo	3	23.08	92.31
No	1	7.69	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 8

Proceso administrativo



Nota. Tomado de la tabla 13.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 8, de los 13 colaboradores encuestados, el 69.23% mencionan que si aplican el proceso administrativo, el 23.08% mencionan que están aplicando el proceso administrativo de manera parcial e inconsistente y el 7.69% menciona que no aplican el proceso administrativo, en la cual indica que la mayoría si reconoce la implementación del proceso, sin embargo, algunos colaboradores aún no lo aplican o lo aplican de manera incompleta generando desorganización, duplicidad de funciones y una deficiente gestión administrativa en la institución. Para mejorar esta situación se debe proporcionar a los colaboradores una orientación clara que direccione sus acciones y que a través de capacitaciones se refuerce las etapas del proceso administrativo con el objetivo de obtener una mejor coordinación institucional.

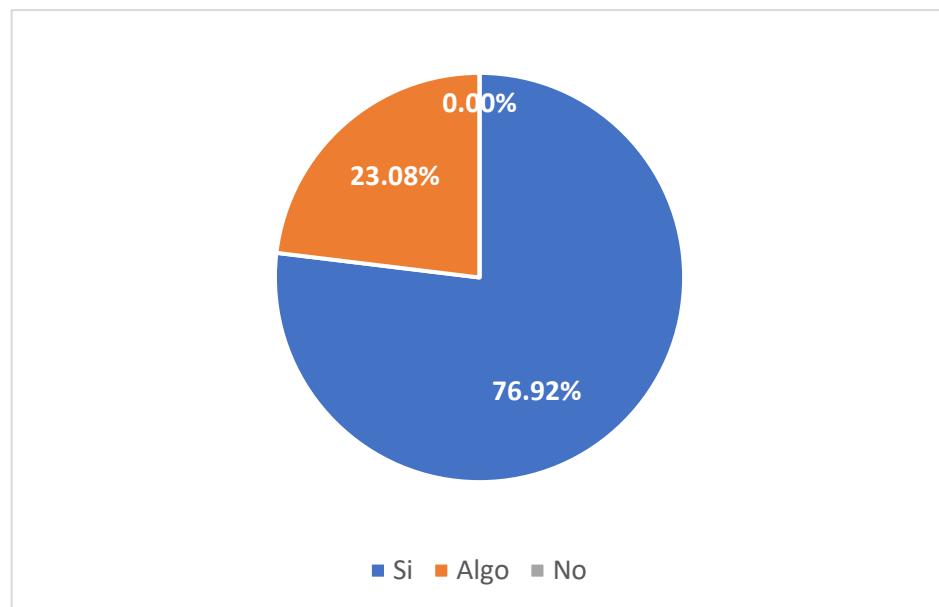
h. Comunicación entre el personal

Tabla 14

Comunicación entre el personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	10	76.92	76.92
Algo	3	23.08	100.00
No	0	0.00	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 9*Comunicación entre el personal*

Nota. Tomado de la tabla 14.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 9, de los 13 colaboradores encuestados, el 76.92% mencionan que, si existe una buena comunicación, mientras que, el 23.08% mencionan que hay algo de buena comunicación entre todos los colaboradores y el Consejo Directivo; esto indica que la mayoría considera que existe una comunicación interna fluida y efectiva, en cambio, el pequeño porcentaje ha identificado deficiencias en la comunicación que deben fortalecerse. Para mejorar esta situación se debe evaluar las técnicas de retroalimentación y reforzar los canales de información, ya que, una comunicación más abierta, continua y bidireccional contribuirá a un trabajo colaborativo y a un mejor clima organizacional.

i. Sistema de inventarios

Tabla 15

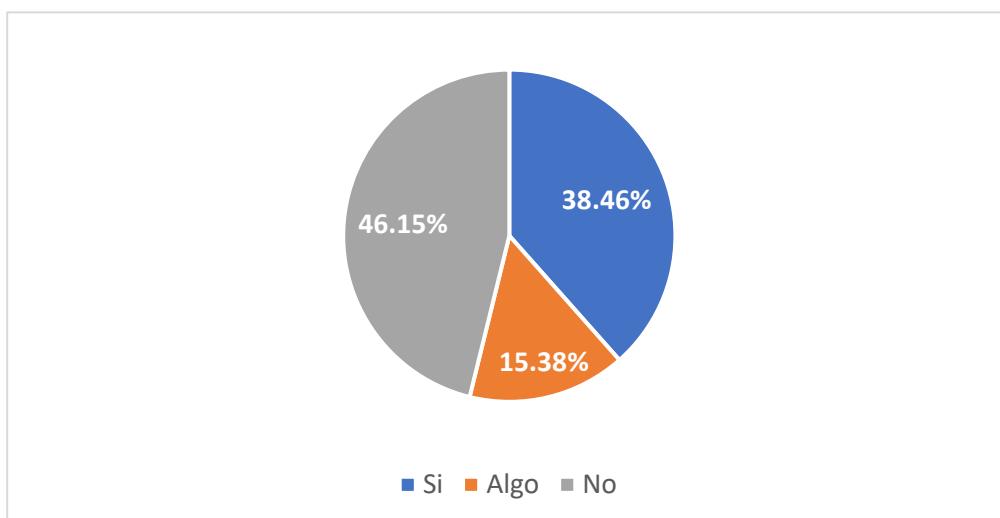
Sistema de inventarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	38.46	38.46
Algo	2	15.38	53.85
No	6	46.15	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 10

Sistema de inventarios



Nota. Tomado de la tabla 15.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 10, de los 13 colaboradores, el 46.15% mencionan que no existe un sistema de inventarios provocando la desorganización en los bienes, falta de registro y control, problemas de auditoria interna, riesgo de robo, entre otros problemas, afectando la eficiencia administrativa, el 38.46% mencionan que si existe un sistema de inventarios y el 15.38% mencionan que a través de un Excel se tiene algo estructurado un

inventariado de los bienes de la institución, pero sin una estructura técnica adecuada. Para mejorar esta situación se debe evaluar la implementación de un sistema formal de control de inventarios que registre y dé seguimiento al patrimonio del Colegio, fortaleciendo la transparencia y el control interno.

j. Clima y cultura organizacional

Tabla 16

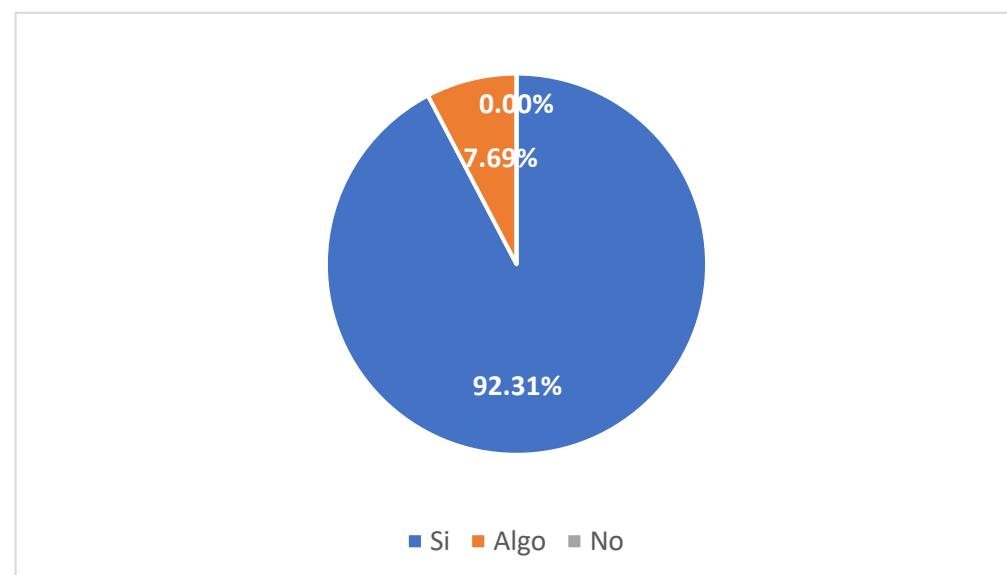
Clima y cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	92.31	92.31
Algo	1	7.69	100.00
No	0	0.00	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 11

Clima y cultura organizacional



Nota. Tomado de la tabla 16.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 11, de los 13 colaboradores, el 92.31% mencionan que existe un adecuado clima y cultura organizacional en la institución reflejando un entorno laboral optimo, positivo colaborativo y con compañerismo, mientras que, el 7.69% menciona que en existen algunos puntos de ajuste en la gestión del clima y cultura organizacional adecuada. Para mejorar esta situación se debe fortalecer a ese pequeño porcentaje en la motivación y compromiso empleando técnicas que fomenten el compañerismo, la participación y escucha activa en actividades internas con el fin de mantener e impulsar un mejor ambiente laboral productivo y saludable.

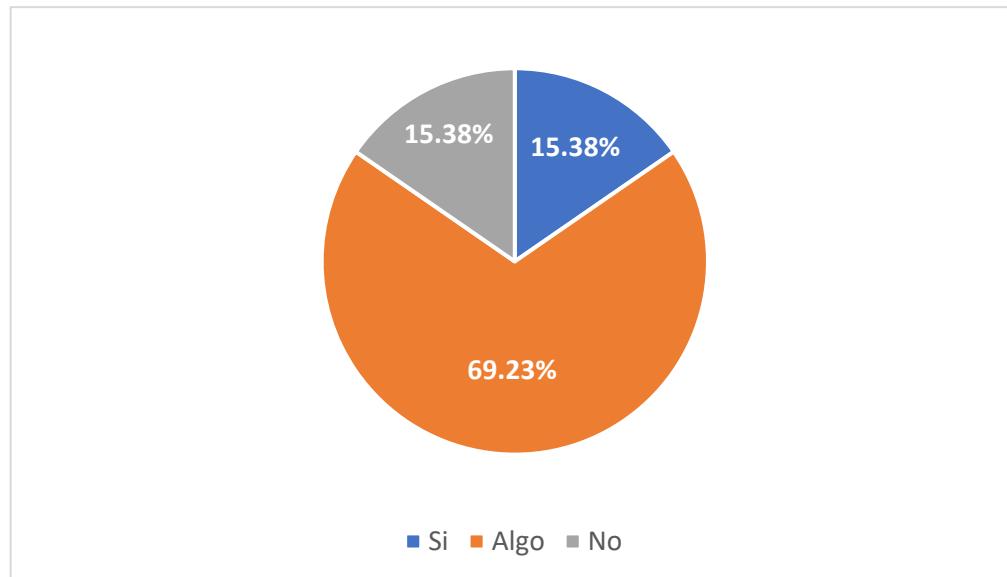
k. Recursos tecnológicos

Tabla 17

Recursos tecnológicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	2	15.38	15.38
Algo	9	69.23	84.62
No	2	15.38	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 12*Recursos tecnológicos*

Nota. Tomado de la tabla 17.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 12, de los 13 colaboradores, el 69.23% mencionan que la institución cuenta con algunos recursos tecnológicos, el 15.38% menciona que si cuentan con los recursos tecnológicos y el otro 15.38% menciona que no cuentan con los recursos tecnológicos provocando deficiencia y baja productividad en las actividades de los colaboradores. Para mejorar esta situación se debe evaluar la adquisición e implementación de ciertas herramientas tecnológicas que optimicen el desarrollo de las actividades de los colaboradores con el fin de facilitar los procesos organizacionales e incrementar el desempeño laboral garantizando un trabajo más rápido y moderno.

I. Motivación en el personal

Tabla 18

Motivación en el personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	11	84.62	84.62
Algo	2	15.38	100.00
No	0	0.00	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 13

Motivación en el personal



Nota. Tomado de la tabla 18.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 13, de los 13 colaboradores, el 84.62% mencionan que si se sienten motivados al realizar sus funciones y el 15.38% mencionan que se sienten algo motivados al elaborar sus actividades en la institución, en la cual, esto refleja que existe un mayor compromiso con la institución, un buen clima laboral e incentivos que la mayoría de los colaboradores ha percibido. Para mejorar ese pequeño porcentaje se debe

evaluar estrategias de motivación y reconocimiento que impulsen el sentido de pertenencia y compromiso institucional, brindando oportunidades de crecimiento para lograr un mejor índice de productividad y un buen clima laboral.

m. Plan estratégico

Tabla 19

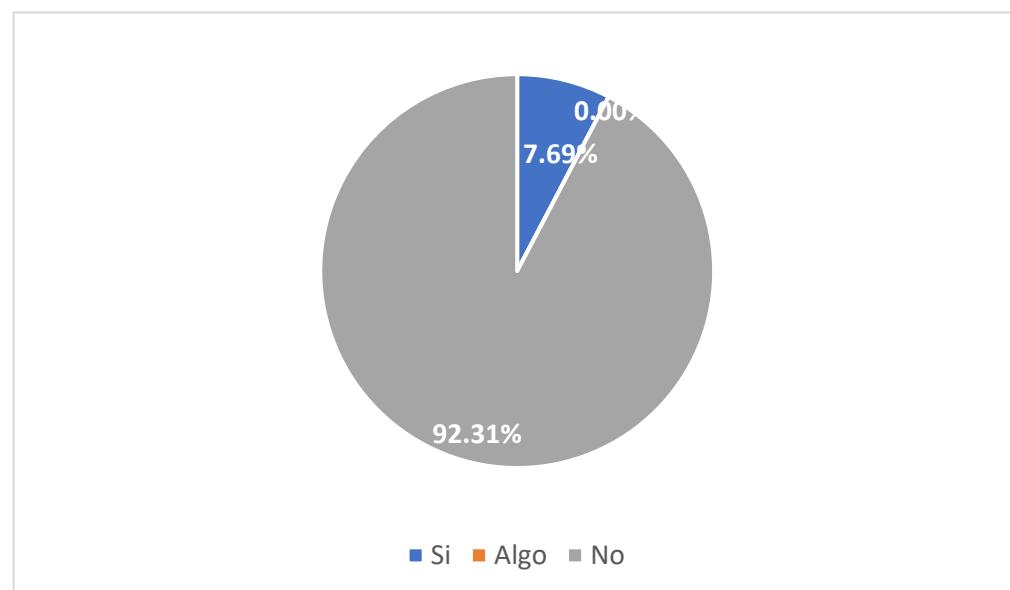
Plan estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	1	7.69	7.69
Algo	0	0.00	7.69
No	12	92.31	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 14

Plan estratégico



Nota. Tomado de la tabla 19.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 14, de los 13 colaboradores, el 92.31% mencionan que no cuenta la institución con un plan estratégico, mientras que el 7.69% menciona que si se cuenta con un plan estratégico, lo cual ese mínimo porcentaje refleja de que el colaborador desconoce de los documentos que hay en la institución ya que actualmente el CORLAD Cajamarca no cuenta con esta importante herramienta de gestión, provocando deficiencia en la planificación ya que no se tiene los objetivos ni las estrategias claras. Para mejorar esta situación se debe implementar un plan estratégico que le ayude alinear sus objetivos organizacionales, direccionar las actividades y recursos, anticiparse ante cualquier cambio y a tomar decisiones más informadas.

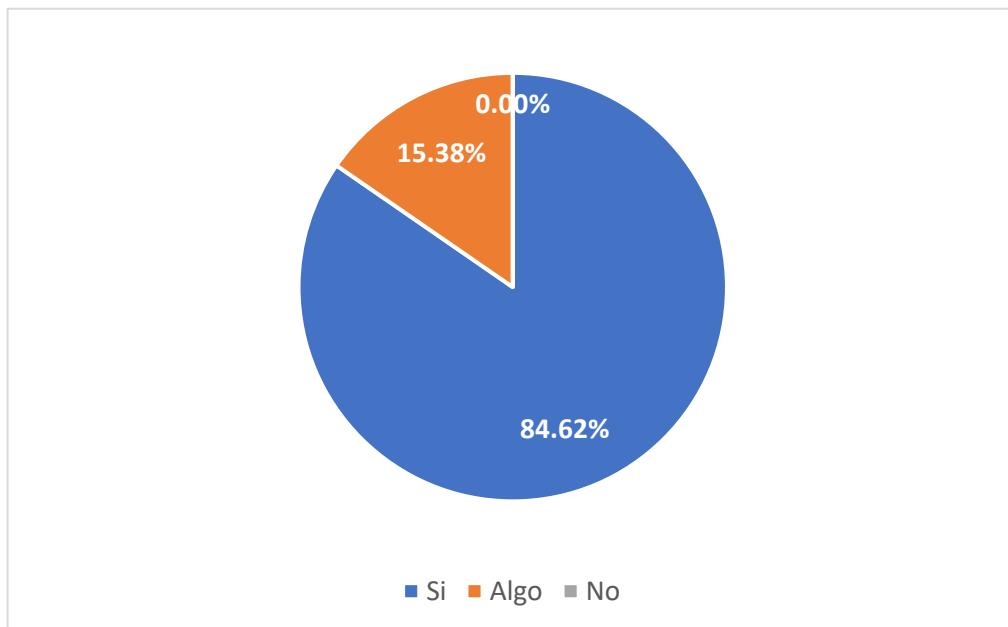
n. Estilo de liderazgo

Tabla 20

Estilo de liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	11	84.62	84.62
Algo	2	15.38	100.00
No	0	0.00	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 15*Estilo de liderazgo*

Nota. Tomado de la tabla 20.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 15, de los 13 colaboradores, el 84.62% mencionan que, si es adecuado el estilo de liderazgo, lo cual indica que el Decano y los miembros del Consejo Directivo motivan y dirigen de manera positiva, haciéndoles partícipes de la toma de decisiones al equipo de trabajo y conservando una comunicación abierta y eficiente, por otro lado, el 15.38% mencionan que el estilo de liderazgo en la institución es algo adecuado. Para mejorar este último porcentaje se debe evaluar estrategias que refuerce el estilo de liderazgo del Consejo Directivo, impulsando a los colaboradores a un entorno laboral más colaborativo basado en la confianza, en la empatía y en la cohesión.

o. Local propio

Tabla 21

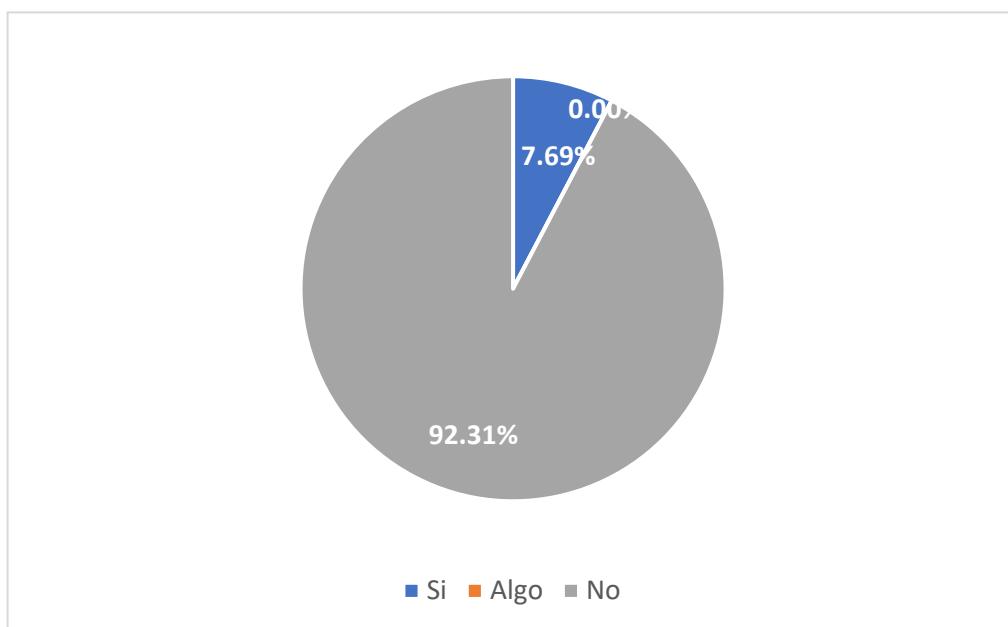
Local propio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	1	7.69	7.69
Algo	0	0.00	7.69
No	12	92.31	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 16

Local propio



Nota. Tomado de la tabla 21.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 16, de los 13 colaboradores, el 92.31% mencionan que la institución no cuenta con un local propio, lo cual refleja la limitación que presenta la empresa, provocando un entorno laboral inestable ya que el costo del alquiler puede aumentar, dependencia de terceras personas y

dificultad para atender al agremiado debido al pequeño espacio de la oficina, en cambio, el 7.69% menciona que si se cuenta con un local propio, en la cual se evidencia que la colaboradora aún se ha incorporado a la institución y por ende, tiene desconocimiento del contexto institucional. Para mejorar esta situación se debe analizar estrategias que ayuden a gestionar la adquisición de un terreno con el fin de no solo fortalecer la identidad institucional a los colaboradores y a los agremiados sino también de contar con espacios adecuados para obtener un mejor proceso administrativo enfocado a una buena calidad de servicio.

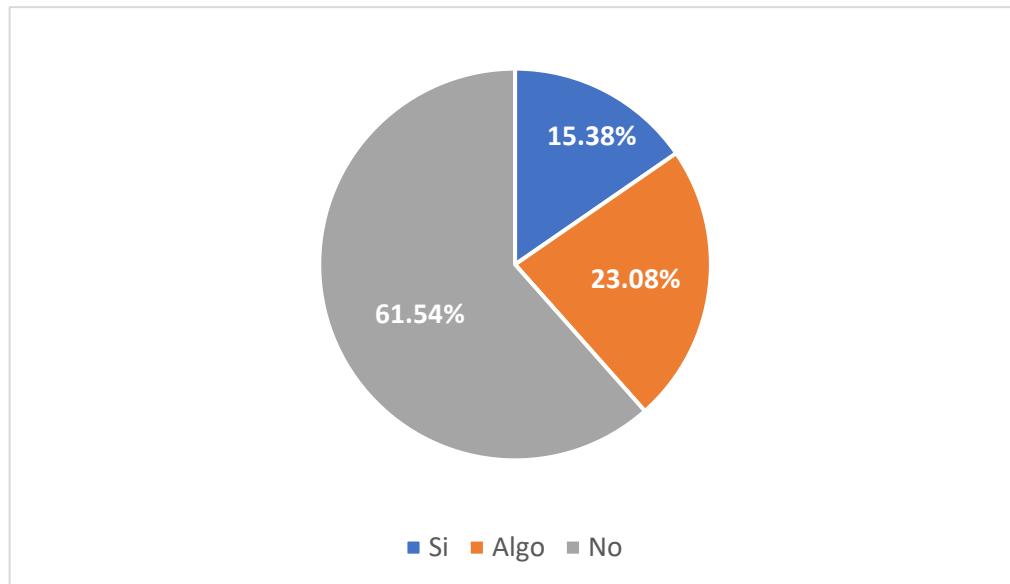
p. Reuniones mensuales

Tabla 22

Reuniones mensuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	2	15.38	15.38
Algo	3	23.08	38.46
No	8	61.54	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 17*Reuniones mensuales*

Nota. Tomado de la tabla 22.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 17, de los 13 colaboradores, el 61.54% mencionan que no se realizan reuniones mensuales en la institución, el 23.08% mencionan que en algunas ocasiones se realizan reuniones mensuales y el 15.38% mencionan que si realizan reuniones cada fin de mes, lo cual, indica que en gran porcentaje no existe cronogramas para planificar ni coordinar las actividades que se llevaran a cabo generándose de esta manera desorganización, falta de comunicación, bajos niveles de eficiencia y poca coordinación en el equipo de trabajo. Para mejorar esta situación se debe analizar la implementación de una programación mensual abordando el objetivo y los acuerdos tomados con el propósito de obtener una eficiente toma de decisiones, impulsar la participación de todos los colaboradores y fortalecer la comunicación interna.

q. Capacitación del personal

Tabla 23

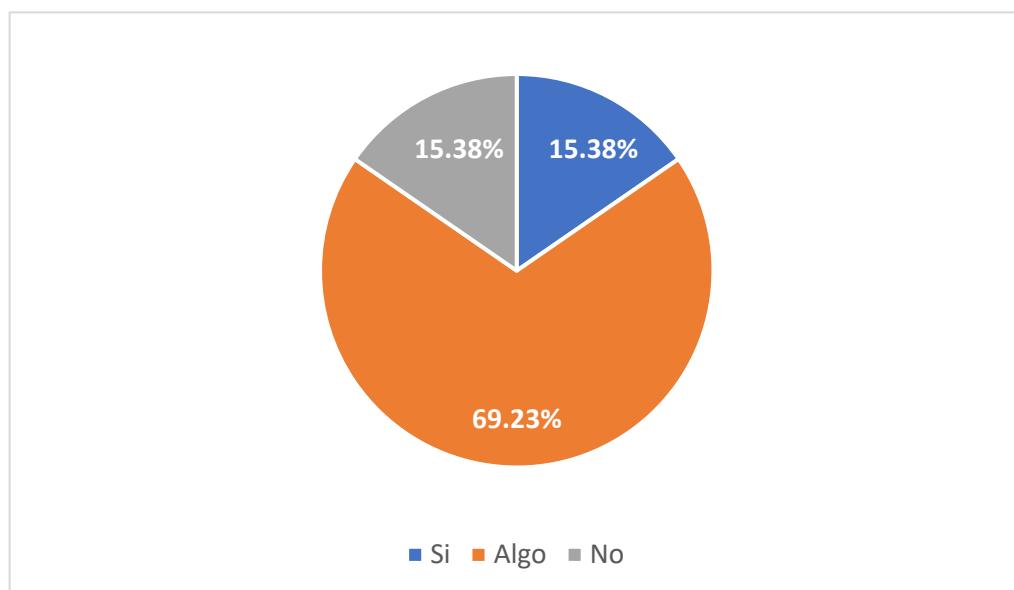
Capacitación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	2	15.38	15.38
Algo	9	69.23	84.62
No	2	15.38	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 18

Capacitación del personal



Nota. Tomado de la tabla 23.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 18, de los 13 colaboradores, el 69.23% mencionan que en algo están capacitados teniendo un pequeño periodo de formación brindado por el Consejo Directivo y por el colaborador que ocupó ese puesto de trabajo, por otro lado, un 15.38% mencionan que si están capacitados todos los colaboradores, mientras que el otro 15.38% mencionan

que no están capacitados, lo cual, refleja la falta o la deficiencia de preparación y aprendizaje al personal provocando un bajo nivel de desempeño y productividad, funciones no definidas e incapacidad laboral. Para mejorar esta situación se debe evaluar la inclusión de programas continuos de capacitación, de inducción al personal nuevo y de crecimiento y desarrollo profesional con el propósito de potenciar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores y que esto contribuya con el logro de los objetivos institucionales.

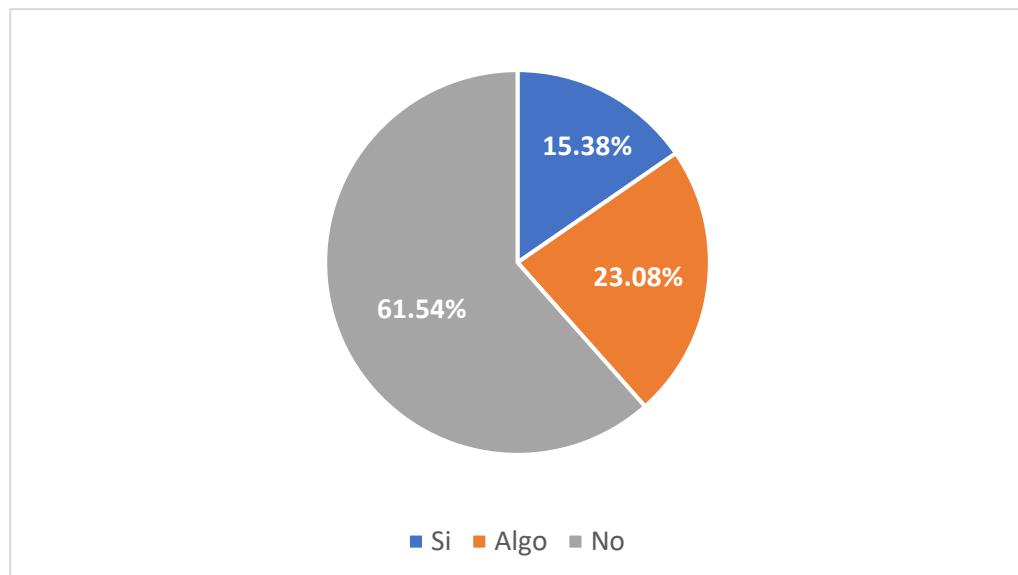
r. Sistemas contables

Tabla 24

Sistemas contables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	2	15.38	15.38
Algo	3	23.08	38.46
No	8	61.54	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 19*Sistemas contables*

Nota. Tomado de la tabla 24.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 19, de los 13 colaboradores, el 61.54% mencionan que no son eficientes los sistemas contables que emplea la institución lo cual demuestra la dificultad para poder registrar y controlar los ingresos y egresos reflejando limitaciones en la gestión contable, sin embargo, el 23.08% mencionan que los sistemas contables son algo eficientes, mientras que el 15.38% mencionan que si resultan eficientes los sistemas contables que utiliza la institución. Para mejorar esta situación se debe evaluar la instauración de un sistema contable moderno que optimice la contabilidad a través de herramientas tecnológicas de bajo costo que agilicen el proceso de registro y control, permitiendo tener un informe financiero más detallado y con mayor transparencia.

s. Formalización del colegio

Tabla 25

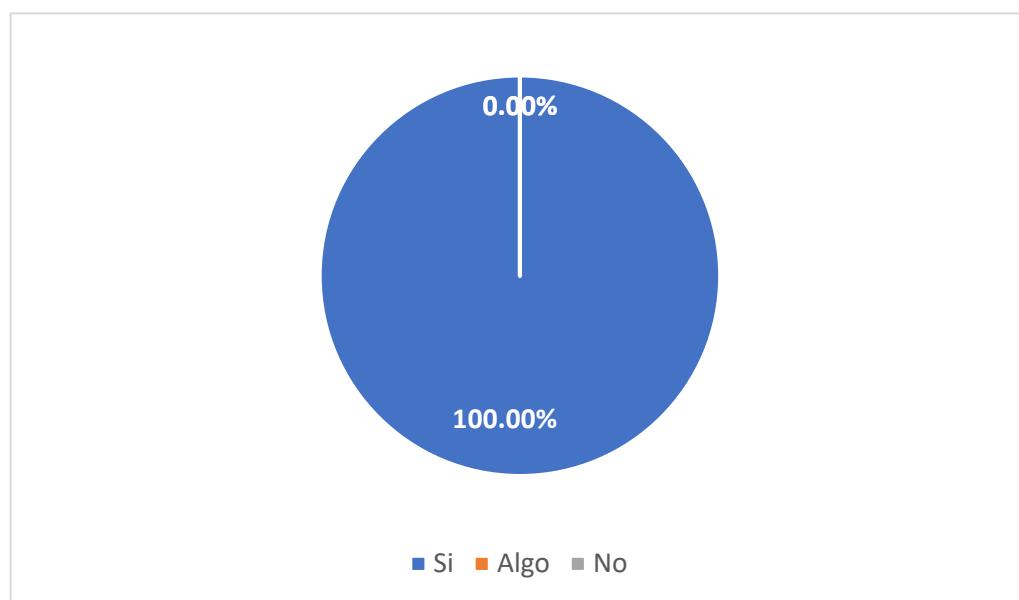
Formalización del colegio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	100.00	100.00
Algo	0	0.00	100.00
No	0	0.00	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 20

Formalización del colegio



Nota. Tomado de la tabla 25.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 20, de los 13 colaboradores, el 100% mencionan que la formalización si puede alterar el funcionamiento de la institución en el largo plazo debido a que implica mayores responsabilidades normativas, regulaciones legales, obligaciones tributarias, en la cual, puede

llegar a tener un impacto positivo tanto para la institución como para los agremiados. La formalización no solo permitirá mejorar la imagen y la credibilidad institucional sino también obtener mayores oportunidades de crecimiento que fortalezca la gestión administrativa, en donde será fundamental capacitar al personal en aspectos normativos y legales, además de desarrollar de manera estructurada la planificación que garantice el cumplimiento de disposiciones establecidas.

t. Costo de los insumos

Tabla 26

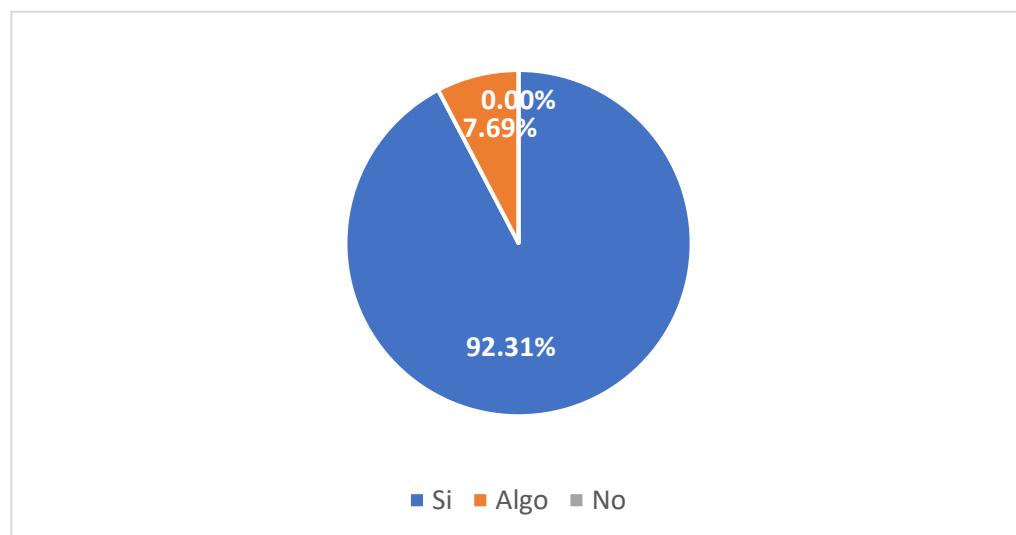
Costo de los insumos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	92.31	92.31
Algo	1	7.69	100.00
No	0	0.00	100.00
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100.00</i>	

Nota. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 21

Costo de los insumos



Nota. Tomado de la tabla 26.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 21, de los 13 colaboradores, el 92.31% mencionan que el aumento del costo de los insumos si genera un incremento en el precio tanto de las medallas como de las porta diplomas, generando la disminución de la demanda y afectando la economía o el presupuesto previsto de la institución, asimismo, el 7.69% mencionan que el aumento del costo de los insumos empleados en las medallas y porta diplomas en algo puede generar el incremento de esos productos cuando nos ofrece el proveedor. Para mejorar esta situación se debe realizar una evaluación continua de los proveedores, planificar con anticipación las adquisiciones y optar por buscar nuevas alternativas más competitivas negociando ajustes de precios o formando alianzas estratégicas con el fin de obtener una óptima relación costo-beneficio que no afecte o impacte en la rentabilidad de la institución.

5.2.1.2. De la Lista de cotejo**5.2.1.2.1. Factores externos**

Para reunir información del entorno externo, elaborar el análisis PESTE (Político, económico, social, tecnológico y ecológico), y en base a ello formular las matrices correspondientes, se realizó una lista de cotejo para identificar y evaluar los siguientes documentos tomando en cuenta la escala de valoración, con el propósito de brindar una propuesta de plan estratégico al Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca.

Tabla 27

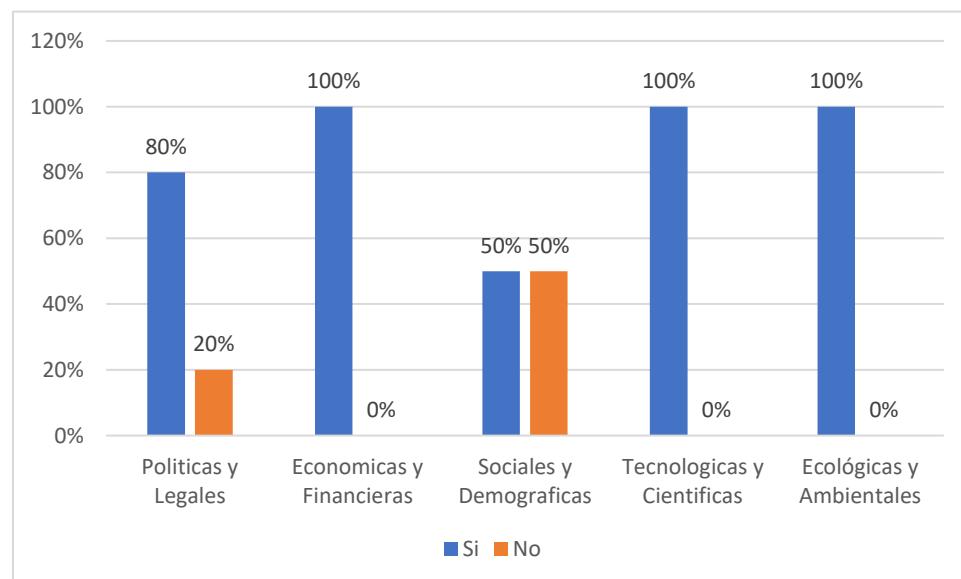
Documentos requeridos para analizar los factores externos del CORLAD Cajamarca

Documentos requeridos		Nº	%
Politicas y Legales	No	1	20%
	Si	4	80%
	Total	5	100%
Economicas y Financieras	No	0	0%
	Si	4	100%
	Total	4	100%
Sociales y Demograficas	No	1	50%
	Si	1	50%
	Total	2	100%
Tecnologicas y Cientificas	No	0	0%
	Si	2	100%
	Total	2	100%
Ecológicas y Ambientales	No	0	0%
	Si	1	100%
	Total	1	100%

Nota. Resultados de la lista de cotejo para el análisis externo del CORLAD Cajamarca, 2025.

Figura 22

Documentos requeridos para analizar los factores externos del CORLAD Cajamarca



Nota. Tomado de la tabla 27

Interpretación:

Para extraer información y conocer si es relevante los documentos que se necesita para el análisis externo se ha empleado la lista de cotejo con la técnica de la revisión documental, llegando a evaluar si es deficiente o eficiente el uso de algunos documentos en el aspecto político, económico, social, tecnológico y ecológico y en base a ello, se proponga el plan estratégico.

Es por ese motivo, que de acuerdo a lo que se observa en la figura 22, el 680% de los documentos en el aspecto político, gubernamental y legal fueron relevantes para la propuesta del plan estratégico ya que son aquellos que regulan el marco normativo del Colegio, mientras que el 20% si es relevante pero no brinda un gran aporte a la propuesta debido a la duplicidad de información con respecto a los otros documentos y a la antigüedad.

Asimismo, el 100% de los documentos en el aspecto económico y financiero si fueron eficientes para la propuesta, ya que son los informes o documentos económicos que brindan información significativa mediante indicadores o variables que ayudan a poder entender la situación económica del país y cómo influye en la gestión del Colegio.

Por otro lado, con respecto a los documentos sociales, culturales y demográficos, el 50% de los documentos en cuestión fueron importantes para la evaluación en este punto del análisis debido a que nos brindó información sobre el mercado laboral en el Perú y por regiones, dándonos a conocer datos relevantes para la propuesta de plan estratégico, sin embargo, el otro 50% de los documentos debido a la falta de actualización de la información no contribuye de manera esencial al análisis limitando la precisión en los datos.

Del mismo modo, el 100% de los documentos en el aspecto tecnológico y científico llegaron a ser notables dentro del análisis PESTE debido a que la resolución presentada por el CLAD y la propuesta de una empresa para la implementación de tecnología en la institución son eficientes y aportaron a la propuesta ya que se incorporó estrategias con relación a este punto.

Finalmente, el 100% del documento que se evaluó en el aspecto ecológico y ambiental si aportó de manera eficiente en la propuesta, ya que al ser analizado el informe de impacto ambiental se presentó información que permitió comprender la situación ambiental del Perú y de Cajamarca y en base a ello, se implementó medidas correctivas y preventivas.

5.2.2. *Discusión de resultados*

Los resultados arrojados en el presente estudio reflejan que hay aspectos internos de la institución que deben mejorarse como la falta de recursos, la publicación de las actividades o información de manera tardía, la ausencia de directrices estratégicas, el deficiente sistema de inventarios, la insuficiencia de recursos tecnológicos, la carencia de un espacio o infraestructura propia, poca programación de reuniones mensuales y de capacitación al personal, inadecuado sistema contable y la falta de un plan estratégico han generado en la institución desorganización, deficiencia en la toma de decisiones, poca coordinación y limitada capacidad de adaptarse al cambio, afectando el cumplimiento del desempeño laboral y por ende de los objetivos organizacionales propuestos.

El presente estudio tuvo como objetivo general formular un plan estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca periodo 2025-2027; debido a que la institución no cuenta con este importante documento de gestión que lo direccione en el largo plazo ni con las estrategias que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales, lo cual lo mencionado es corroborado mediante la teoría de la

administración estratégica que señala que la formulación, implementación y evaluación de estrategias están orientadas alcanzar los objetivos con el propósito de guiar a la organización por el buen rumbo. Asimismo, la teoría neoclásica sustenta el objetivo general de la investigación, en el sentido de que la base principal del proceso administrativo es la planeación en la cual se enfoca en elaborar los objetivos, en la cual el proceso es adaptable a los cambios o circunstancias que se presenten.

Los resultados del estudio se asemejan con los resultados del trabajo de grado de Caicedo (2021), denominado *Diseño del plan estratégico para la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina del año 2021 al 2024*, en el sentido de que, también se debe reforzar el aspecto tecnológico y fortalecer los canales de comunicación mediante estrategias plasmadas en un plan estratégico, asimismo, no cuenta con este importante documento que encamine los objetivos y las estrategias planteadas.

Asimismo, es similar con los resultados de Mejía (2023), en su proyecto de grado titulado *Propuesta de plan estratégico del Centro Etnoeducativo Rural Ishachimana para el mejoramiento de la gestión directiva, financiera y administrativa*, con respecto a que la institución también se ve en la necesidad de elaborar un plan estratégico que guie las metas organizacionales debido a la poca eficiencia en su administración y en la elaboración de estrategias, ya que gracias a la propuesta se tendrá una herramienta de control estratégico tomando como base los objetivos que se han establecido.

De igual forma, concuerda con los resultados presentados por López (2023), en su trabajo de titulación denominado *Propuesta de plan estratégico para Lebens Capacitaciones CIA.LTDA.Riobamba período 2022-2023*, con respecto a que es fundamental contar con un plan estratégico que permita a los colaboradores agilizar sus procesos, ya que, la empresa no cuenta con estrategias dificultando de esta manera su

crecimiento y su competitividad dentro de su rubro, es por ello, que la propuesta ayudara a establecer objetivos y estrategias que refuercen el desarrollo de la empresa.

Adicional a ello, coincide con el trabajo de investigación de Murillo (2022), titulado *Diseño del planeamiento estratégico para la mejora continua del programa de Ingeniería Empresarial de una Universidad Privada 2021*, en el sentido de que, la falta de un plan estratégico traerá consigo la ausencia de directrices estratégicas en la empresa y por ende, la poca eficiencia en el desarrollo de las actividades, es por ese motivo, que desarrollo un diagnóstico situacional para la realización de estrategias que permitan optimizar los recursos con el propósito de lograr la mejora continua del programa.

También, los resultados se asemejan con los resultados de la tesis de Cacho (2021) titulado *Plan estratégico basado en resultados para la gestión de la Escuela de Contabilidad de la Universidad de Chachapoyas*, en el sentido de que, la Escuela debe poner mayor enfoque en la formación, capacitación del personal y en la deficiencia en cuanto a planificación y coordinación, ya que son puntos débiles que se ha corregido mediante el desarrollo de estrategias y la formulación del plan estratégico, en la cual, ayudó a mejorar la gestión de la Escuela para así lograr mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

Del mismo modo, coinciden con los resultados Del castillo (2021), en su tesis denominada *Formulación de un plan estratégico de sistemas de información para mejorar la gestión administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Ancash*, en el sentido de que, la realización de un plan estratégico aportó a la institución a reforzar su gestión administrativa gracias al análisis de los aspectos positivos y negativos del entorno interno y externo, en la cual, en base a ello han identificado y han formulado estrategias necesarias que impacten en la administración del colegio.

Además, es similar con los resultados de la tesis de Cueva (2023), titulada *Plan estratégico para la mejora de los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar's E.I.R.L – Cajamarca en el periodo 2022 – 2024*, en el aspecto de que, existe la carencia de estrategias que genera una gran cantidad de debilidades perjudicando a la empresa para lograr el posicionamiento dentro del mercado, es por ello, que la propuesta de plan estratégico permitió a la institución mejorar sus procesos de gestión para obtener tácticas que fidelicen y retengan a los clientes.

De igual manera, se asemejan con los resultados de Huaripata y Marin (2023), en su tesis denominada *Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028*, en el aspecto de que, no cuentan con un plan estratégico debido al desconocimiento de este importante documento de gestión, lo cual su inexistencia a traído como consecuencias la falta de dirección, el debilitamiento interno de la institución, bajas ventas y la ausencia de misión, visión, objetivos claros y de estrategias en un periodo largo, es por eso, que su posible implementación permitirá a la empresa obtener mayor número de ventas.

Finalmente, coincide con los resultados de la tesis de Orozco (2023), titulada *Diseño de un plan estratégico para la atención al cliente de la empresa S.O.S Portatiles EIRL, Nueva Cajamarca 2023*, en el sentido de que contar con un importante documento de gestión guaira las acciones y actividades de los colaboradores ya que se presentó debilidades en la atención al cliente, es por ello, que la formulación de un plan estratégico permitió encaminar a la empresa en los objetivos plasmados enfocados a mejorar el punto deficiente que se identificó.

5.3. Contrastación de la hipótesis

Para el presente estudio no se ha planteado una hipótesis debido a que es una investigación de nivel descriptivo – propositivo, por ende, no resulta necesario realizar la contrastación de la hipótesis

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO 2025 – 2027

PLAN ESTRATEGICO 2025-2027



**COLEGIO REGIONAL DE LICENCIADOS
EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA
CORLAD CAJAMARCA**

1. Presentación

El Plan Estratégico es un documento de planificación, en el que se describe la ruta a seguir, la alineación de los objetivos y el direccionamiento del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca) periodo 2025 - 2027, permitiéndole así a la institución impulsar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y aminorar las amenazas, anticipándose a un entorno cambiante y competitivo, definiendo las estrategias adecuadas y optimizando los recursos para alcanzar los objetivos planteados.

El presente plan estratégico se compone principalmente del análisis situacional interno y externo de la institución, del marco institucional (visión, misión, valores y código de ética), de la elaboración de las matrices estratégicas, de los objetivos en el largo plazo, de las estrategias y de las políticas que encaminan el accionar del CORLAD Cajamarca.

Asimismo, se realizó con el propósito de establecer una guía clara que oriente el accionar de todos los colaboradores hacia el logro de sus objetivos y metas institucionales fortaleciendo el desempeño y consolidando su rol profesional, en busca de un desarrollo sostenible que beneficie a la institución y a los miembros de la orden.

El CORLAD Cajamarca hoy en día presenta ciertas deficiencias en cuanto a la ausencia de recursos tecnológicos, de un sistema contable y de inventarios, así como la necesidad de contar con una planificación formal que antice posibles contingencias y oriente la toma de decisiones de manera estratégica, es por ello, que este plan estratégico representa una herramienta de gestión esencial que permitirá definir la dirección de la institución, reforzar su identidad y fomentar un trabajo articulado y eficiente.

En ese sentido, los colaboradores y el Consejo Directivo Regional del CORLAD Cajamarca, consideran que la institución debe tener presente un plan estratégico, primero

porque la empresa no cuenta con una visión ni misión actualizada, ni con objetivos a futuro, aparte de ello, porque se desarrollará un análisis de factores tanto externos e internos y se plantearán matrices que permitirán analizar las bondades, la situación actual de la empresa, el desarrollo de objetivos concretos que permitan la mejora continua de la institución a largo plazo, el planteamiento de estrategias y políticas para un servicio estándar de calidad y la mejora de cada uno de sus procesos, la cual ayudará tanto a los Directivos como a los trabajadores; en el entendimiento y en el correcto funcionamiento interno y en la proyección hasta el 2027 del CORLAD Cajamarca.

Es por ello, que para que el CORLAD Cajamarca logre un mejor direccionamiento en el largo plazo y una toma de decisiones correcta, es indispensable contar con este importante documento de gestión.

2. Resumen ejecutivo

El Plan Estratégico del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca correspondiente al periodo 2025-2027 se elaboró como una propuesta encaminada a establecer el direccionamiento futuro de la institución y a reforzar su gestión mediante la planificación. Su desarrollo responde a la necesidad de contar con un marco de actividades que reúna los objetivos, estrategias y recursos para lograr una gestión eficiente y sostenible a favor tanto de los colaboradores como de los agremiados.

Para la elaboración del presente plan, se realizó un diagnóstico situacional tanto interno como externo de la institución, en donde se utilizó un cuestionario a todos los colaboradores y el requerimiento de documentos para luego elaborar las matrices estratégicas permitiendo reconocer de esta manera las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, definiendo estrategias orientadas a mejorar su operatividad interna. Asimismo, el plan propone objetivos alcanzables con políticas institucionales que fomentan la participación activa de todos los colaboradores generando un buen clima y cultura organizacional que impulse la innovación y el mejor servicio al cliente.

El plan busca otorgar al CORLAD Cajamarca una visión estratégica a largo plazo, en donde les permita a los colaboradores y al Consejo Directivo adaptarse al entorno cambiante, aprovechar de la mejor manera los recursos y reforzar el desarrollo profesional, tecnológico y social de los miembros de la orden. De esta forma, el plan se convierte en una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad, la competitividad y el crecimiento institucional durante el periodo planteado.

3. Marco Institucional

3.1. Alcance

El Plan estratégico periodo 2025-20227 se presentará para su revisión, aprobación e instauración en el CORLAD Cajamarca, por ende, su alcance es para los 7 miembros del Consejo Directivo Regional y para todos los colaboradores que conforma la institución.

3.2. Base legal

- ✓ Decreto Ley N° 22087 – Ley de Creación del Colegio de Licenciados en Administración.
- ✓ Ley N°31030 – Ley del Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración
- ✓ Resolución N° 1601-2021-CLAD-CDN/DN

3.3. Visión, Misión, Valores y Código de ética

3.3.1. Visión

Al cabo de 2 años llegar a ser el colegio profesional de excelencia con mayor presencia y consolidación a nivel regional y nacional, que promueva en los agremiados el desarrollo científico - tecnológico e investigativo, mediante la práctica de valores, la constante innovación y el crecimiento competitivo, brindándoles las herramientas de desarrollo y fomentando una cultura de capacitación continua a los miembros de la orden.

3.3.2. Misión

Somos una institución profesional sin fines de lucro que representa, agrupa y potencia el crecimiento profesional del Licenciado en Administración en las diferentes menciones, impulsando el ejercicio ético y responsable de la profesión, fortaleciendo el desarrollo íntegro de los miembros de la orden mediante la defensa de sus intereses

profesionales y proporcionando un servicio de calidad que responda a sus necesidades y expectativas.

3.3.3. Valores

- ✓ **Excelencia:** Buscamos incentivar en los colaboradores la mejora continua en la atención al Licenciado aportando un valor agregado en la calidad de servicio.
- ✓ **Honestidad:** Nuestro trabajo y nuestras acciones van encaminadas a actuar de manera transparente fortaleciendo la relación con los agremiados a través de la confianza.
- ✓ **Respeto:** Tratar a todas las personas con dignidad, valorando y considerando sus opiniones, demostrándoles así su valor, en la cual el respeto no solo es hacia los agremiados sino también a las leyes y a la institución misma.
- ✓ **Innovación:** Brindándoles a los trabajadores los recursos necesarios y una adecuada tecnología, para que los procesos corporativos sean mejores y se pueda ofrecer el servicio de manera más eficiente y efectiva.
- ✓ **Compromiso:** Asumir cada actividad con dedicación y entrega para lograr el objetivo organizacional impulsando el crecimiento profesional e institucional.
- ✓ **Colaboración:** Promover el compañerismo, trabajando de manera solidaria y unida entre todos los colaboradores con el propósito de crear un ambiente eficiente y que contribuya al progreso de la institución.
- ✓ **Profesionalismo:** Actuar con respeto, integridad y transparencia a las normas, a las buenas prácticas y a los principios que rige la profesión.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplir de manera oportuna y eficiente las actividades y obligaciones de manera eficaz y con iniciativa asumiendo las consecuencias que trae consigo.

3.3.4. Código de ética

- Capacitar constantemente a los colaboradores para que adquieran mayor cantidad de conocimientos y fortalezcan sus habilidades y así brinden un servicio de calidad, excelencia y eficacia al Licenciado.
- Actuar con honradez y rectitud creando lazos de confianza entre los colaboradores con los agremiados.
- Valorar las opiniones dentro del equipo de trabajo y aceptar las sugerencias de los agremiados a través de un diálogo apropiado y armónico.
- Utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos empleando la creatividad e iniciativa para lograr la competitividad y la eficiencia en la institución.
- Cumplir con las obligaciones laborales demostrando disposición, participación, mejora continua y compromiso con la institución y con los agremiados.
- Fomentar la cooperación, el trabajo en equipo, la motivación y el apoyo mutuo dentro de un entorno solidario que fortalezca los lazos, la integración y el sentido de pertenencia.
- Actuar con ética, con valores conservando una actitud respetuosa y transparente mostrando un buen desempeño profesional.
- Siendo empáticos y atentos con los agremiados para brindar un servicio eficiente.

4. Evaluación externa

4.1. Análisis del Entorno PESTE

4.1.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

4.1.1.1. Estabilidad política.

En la actualidad, el Perú vive una de las mayores y más recurrentes crisis de inestabilidad política, una especie de desmoronamiento del Gobierno, en donde el hastío y el hartazgo social ante la impericia manifiesta, las investigaciones fiscales por supuestos casos de corrupción y la confrontación entre poderes y partidos políticos son parte de la triste cotidianidad.

De acuerdo con Capuñay (2025), en el diario El Peruano expresa que hoy en día el Perú está afrontando un gran desafío político que desgasta la gobernabilidad y no deja crecer al país, perjudicando la implementación de políticas públicas en el largo plazo, evidenciándose de esta manera, que el Estado no está en la capacidad de atender las necesidades del pueblo de forma eficaz, por ende, se urge instaurar medidas que inciten la cohesión política y social como el fortalecimiento de las instituciones.

Finalmente, el hastío social crece, la nula ejecución por parte de los funcionarios se hace latente, las expectativas de los peruanos se diluyen. La economía se ralentiza, los inversores miran con preocupación este clima de incertidumbre; y el riesgo más preocupante para el Perú en 2025 es el mayor debilitamiento de la gobernanza nacional, además del riesgo de un desbalance en los tres poderes del estado creando una crisis democrática en el país.

4.1.1.2.Política monetaria

La finalidad principal de la política monetaria, es la estabilidad monetaria, definida como el logro de la meta de inflación establecida por el BCRP.

En el 2025, el Directorio del Banco Central de Reserva del Perú en su nota informativa del Programa Monetario de Mayo del presente año estableció reducir la tasa de interés de referencia en 25 puntos básicos a 4,50%, con ello, la tasa de interés está cerca del nivel neutral, continuando con la normalización de la posición de política monetaria, en la cual, en el futuro pueden haber ajustes en el porcentaje ya que depende de los nuevos datos sobre la inflación y sus determinantes para adoptar acciones necesarias que mantengan la inflación teniendo en cuenta el rango meta (BCRP, 2025)

Finalmente, queda esperar una recuperación y disminución de los precios muy lenta, considerando la gestión gubernamental, el riesgo de estancamiento económico está presente, pero las regulaciones por parte de instituciones financieras aún aseguran relativa estabilidad para los negocios.

4.1.1.3.Legislación

El poder judicial es el ente rector en el país de la legalidad. La constitución política es Ley Fundamental que constituye la base del sistema jurídico del país, pues de sus principios jurídicos, políticos, sociales, filosóficos y económicos se desprenden todas las leyes de la República, prima sobre toda ley, sus normas son inviolables y de cumplimiento obligatorio para todos los peruanos. Por otro lado, existen leyes y normas

legales que han sido creadas por el Gobierno del Perú y otras por el Colegio de Licenciados en Administración (CLAD) con el fin de que puedan garantizar el correcto funcionamiento y defensa del ejercicio profesional.

La Ley de Creación del CLAD creada por el Gobierno, expresa que el colegio es una institución autónoma y representativa, que tiene como finalidad impulsar el desarrollo de los Licenciados en Administración, siendo requisito la colegiatura para ejercer la profesión legalmente, además, indica que el objetivo del colegio es velar para que el ejercicio de la profesión se ejecute de acuerdo al código de ética profesional en donde cada miembro del Consejo Directivo debe cumplir con ciertas funciones
(Decreto Ley N° 22087, 1978)

Según la Ley N° 31060 (2020), que es la Ley del Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración, indica que el ejercicio de la profesión es una actividad profesional y civil enfocada en el proceso administrativo y que su aplicación es para todos los Licenciados en Administración, especialmente para los que ejercen la profesión en la administración pública, ya que deben contar con su colegiatura y su habilitación. Mientras que en el sector privado no es obligatorio ya que depende su contratación y de la libre competencia entre profesionales, sin embargo, está el proyecto de la ley que está en evaluación, en la cual se propone la colegiatura obligatoria y habilitación permanente de profesionales para el ejercicio laboral tanto en entidades públicas como privadas exigiendo el cumplimiento de ello para un mejor desempeño profesional, ya que su incumplimiento puede provocar faltas graves
(Proyecto de Ley 8112/2023-CR, 2024)

Finalmente, el Consejo Directivo Nacional del Colegio de Licenciados en Administración aprobó mediante resolución el reglamento interno con el propósito de actualizar la normativa interna y adaptarla al marco normativo (Resolución N°1601-2021-CLAD-CDN/DN, 2021). La aprobación del reglamento interno permite a la institución contar con normas claras de funcionamiento, organización y así facilitar la gobernabilidad.

4.1.1.4.Seguridad

En Perú, como en toda Latinoamérica, el alto grado de inseguridad generado por la violencia y la delincuencia obstaculizan el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Sin embargo, la falta de datos precisos impide formular en forma adecuada el problema. La delincuencia se está volviendo parte del día a día de los ciudadanos, en la cual, el 56% de los peruanos considera que la presidenta es la responsable de la inseguridad y el 42% considera que el congreso es el culpable de los acontecimientos que está atravesando el Perú. (IPSOS, 2025)

Finalmente, la SIDPOL ha registrado 9097 denuncias por extorsión a nivel de todo el Perú entre los meses de enero y abril, en la cual se proyecta que vaya en aumento afectando a empresarios, comerciantes y a la ciudadanía (Espinoza, 2025)

4.1.2. *Fuerzas Económicas y Financieras (E)*

Se proyecta que la economía de nuestro país aumente en un 2.9% este año y un 2.5% para el 2026, sin embargo, el entorno macroeconómico se mantiene estable, en la cual se espera que las reformas del Perú busquen incrementar la productividad y el crecimiento de las empresas (Grupo Banco Mundial, 2025)

De ser así el caso, la riqueza del país aumentaría generando bajos índices de pobreza, mayores puestos de trabajos que ayuden con el crecimiento y el progreso del Perú.

De acuerdo con INEI (2025), en su informe técnico de producción nacional indican que habido un crecimiento de 2.68 % en el PBI durante el mes de febrero gracias al desempeño en la mayoría de sectores económicos, en la cual, el índice de producción de servicios prestados a empresas indicó que hay un crecimiento de 3.84% por desempeño de las actividades profesionales, científicas, administrativas y de apoyo a instituciones.

Según con la plataforma Red de Comunicación Regional (2025), manifiesta que el expresidente de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca señaló que para reactivar la economía en la región se necesita el apoyo de los tres niveles de gobierno, ya que se ha dejado de invertir por la falta de gestión, además de la deficiente ejecución del gasto provocando menor competitividad e ingresos.

Dentro de las variables económicas y financieras encontramos:

4.1.2.1.Evolución del PBI Nacional y PBI per cápita

De acuerdo con Salardi (2025), Ministro de Economía y Finanzas menciona que el Perú este año será uno de los países de la región que lidere el crecimiento económico con una proyección del PBI del 4% en la cual factores como nuevos proyectos de inversión y privada, consolidación de la confianza entre empresas y bajos niveles de inflación.

Corroblando lo anterior, en una nota de prensa se menciona que en el primer trimestre de este año, el Producto bruto interno se incrementó en un 3.9% incentivado por un aumento de 4.4% en la demanda interna, gracias a la inversión bruta y al consumo total, adicional a ello, con

respecto al primer bimestre del año pasado, en el rubro de otros servicios se ha logrado incrementar en 4.3% para este año evidenciando que hay un buen desempeño en las actividades de servicio y con respecto al consumo final privado se incrementó en un 3.8% a comparación del año anterior debido a un aumento de ingresos laborales y de empleo (INEI, 2025)

4.1.2.2.Evolución del poder adquisitivo del consumidor

Está ligado al PBI, el cual ha ido en aumento últimamente, debido a esto el poder adquisitivo de los consumidores a incrementado en este año, pues el nivel de ingresos es mayor, otro factor que explica este aumento es el nuevo salario básico que ascendió en 105 soles, siendo la remuneración mínima vital S/. 1130.00 (Decreto Supremo N°006-2024-TR)

4.1.2.3.Tasas de inflación y devaluación

La inflación, en economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía.

Según el BCRP (2025), en sus notas de estudio n°34, indican que en abril de este año se registró un 0.30% de inflación nacional en el mes y 1.64% en los últimos 12 meses, en la cual, las mayores caídas mensuales de precio se observan en la ciudad de Cajamarca con un -0.86%.

Asimismo, en la nota de estudio N°41 del Banco Central de Reserva del Perú, indicaron que en mayo la inflación nacional fue -0.05% y 1.72%

en los últimos meses, en la cual, Cajamarca presentó un incremento de precios siendo un 0.12% (BCRP, 2025)

Sin embargo, de acuerdo con el reporte de inflación del Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2025-2026 señala que se espera que la economía peruana alcance un nivel de crecimiento de 3.4% incentivada por la mejora de la demanda interna, generando de esta manera que haya óptimas proyecciones de crecimiento económico en los próximos meses (BCRP, 2025)

4.1.2.4. Nivel de informalidad de la economía

De acuerdo a la Red de Comunicación Regional (2025), indica que en el estudio del INEI se refleja que el 71% de los colaboradores en el país realizan sus actividades de manera informal generando una baja productividad laboral, situación en la cual se han visto afectados la población joven, ya que, un gran porcentaje son dependientes informales, siendo el 60% del personal menor de 30 años, esto a raíz de que muchas empresas consideran que formalizarse implicaría un gran número de costos.

Asimismo, 3 de cada 10 colaboradores cuentan con un empleo formal y con los beneficios laborales que conlleva, sin embargo, se presenta altos niveles de informalidad en el país, en la cual, mediante un estudio se evidencio que un trabajador formal a comparación de uno informal genera más de seis veces su productividad, además, indica el Banco Mundial, que en el Perú los costos laborales no salariales son alrededor del 70% del salario promedio formal (El Comercio, 2025)

La informalidad en Cajamarca para el Director Regional de Trabajo y Promoción del empleo en este departamento es mayor en un 86%,

evidenciándose que el sector minero, servicios turísticos, atención al cliente abarcan en un gran porcentaje a trabajadores informales, a pesar de ello, se cuenta con 700 mil personas activas económicamente con un trabajo, mientras que la población inactiva sin empleo son 270 mil personas (RCR, 2025)

4.1.3. *Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)*

Para poder analizar este factor, se debe tomar en cuenta varias variables, pero primero debemos mencionar que el departamento de Cajamarca situado en la zona norte del país, con una altitud situado entre el rango de los 319 msnm y los 4 mil 496 msnm (INEI, 2018)

Dentro de las fuerzas sociales, culturales y demográficas encontramos las siguientes variables:

4.1.3.1. Tasa de crecimiento poblacional

El departamento de Cajamarca es considerado como el quinto departamento más poblado del país donde habitan 1 341 012 personas, mostrando ser el 4.6% del total nacional que ha sido censado, en la cual, el 64.6% (865 944 habitantes) son de la zona rural, mientras que el 35.4% (475 68 habitantes) son de la zona urbana, asimismo, según el género, la distribución se muestra casi equilibrada, en la cual el total de mujeres es 683 mil 378 y de hombres de 657 mil 634, en donde 176 mil 489 personas que pertenecen a la población de 15 a 64 años han llevado estudios superiores. (INEI, 2018)

4.1.3.2.Tasa de desempleo y subempleo

Según El Comercio (2025) señalan que el empleo nacional incremento en 215 mil puestos de trabajo, pero hubo una pérdida de 126 mil trabajos para los jóvenes, es decir, hubo una disminución del empleo juvenil en un 4.8% sin embargo, el empleo total nacional aumento 1.3% durante el primer bimestre de este año, en donde los ingresos salariales incrementaron 3% en términos reales considerando la inflación en el último año.

Por otro lado, tomando en consideración la Encuesta de Demanda Ocupacional, la proyección para este año de los puestos más demandados en el mundo laboral se tiene en el segundo lugar a la carrera de gestión y administración, asimismo, en su informe indican que al ser una de las profesiones que más solicitan las empresas estaría abarcando 3 mil 822 puestos (MTPE, 2024)

4.1.3.3.Distribución del ingreso en la población.

En Cajamarca el ingreso salarial escalo un promedio de 1,755 soles mensuales, en donde los hombres reciben en promedio 2,105 soles y las mujeres 1,338 soles. En el primer trimestre del 2023, el 64.7% de los trabajadores cajamarquinos tienen un trabajo informal (IPE, 2023)

Asimismo, los colaboradores administrativos del sector público a inicios de este año recibieron un incremento de 100 soles y un bono de 200 soles por cierre de pliego, en la cual aproximadamente 463 mil administrativos son los beneficiados (Gestión, 2024)

4.1.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Dentro de los factores tecnológicos se contará con los distintos instrumentos que se utilizarán para mejorar los procesos y por ende agilizar y brindar una mejor atención al agremiado, para ello es importante analizar los siguientes puntos:

4.1.4.1. Inversión en I+D (Investigación y Desarrollo)

Actualmente en el Perú, el presupuesto que se tiene designado para las actividades del CONCYTEC en apoyo a la CTI representaría un incremento de 10.2 millones de soles, en la cual esto permitirá implementar importantes ideas que ayuden a fortalecer la integridad científica, además de involucrar actividades para difundir la investigación en los gremios empresariales, es por ello, que se prevé invertir 275 proyectos de investigación con el objetivo de impulsar el desarrollo investigativo y tecnológico (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2024)

De igual manera, el Ministerio de Educación (2021) señala que con el propósito de que en el año 2025 se incentive la democratización tecnológica y los avances digitales se va a instaurar 100 centros comunitarios digitales en el Perú que fomenten el desarrollo de competencias tecnológicas a través de programas

Por otro lado, según la Resolución Decanal Nacional N°025-2023-CLAD-CDN/DN (2024), manifiesta que el Consejo Directivo Nacional ha instaurado el SIGI (Sistema Integrado de Gestión Institucional) con el objetivo de mejorar y actualizar la operatividad de los procesos administrativos a nivel nacional, en la cual se buscó unir una sola base de datos la información de los agremiados con su REGUC, adicional a ello,

para mantener un control de los ingresos que recibe el Colegio es necesario que se pueda aprobar la actividad del módulo de caja, esto con el fin de fortalecer a la institución.

Asimismo, existe un sistema de administración enfocado exclusivamente a colegios profesionales denominado SACPRO que es una multiplataforma que ayuda a los colaboradores en sus actividades principales agilizando sus procesos internos y, por ende, generando de que haya una mayor interacción con el agremiado (Allintecperu EIRL, 2015)

4.1.5. *Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)*

El Perú es un país con un resaltante capital natural, que ofrece oportunidades, en el marco de un desarrollo sostenible, para generar riqueza con responsabilidad social y con aprovechamiento cuidadoso de los recursos naturales.

4.1.5.1. Medio ambiente

Según la INEI (2025), en su anuario de estadísticas ambientales indica que un adecuado manejo de los recursos naturales va a asegurar un entorno sostenible ya que ayudara a prevenir la contaminación, en la cual, según las estadísticas, el gasto público ambiental en el año 2023 aumento en un 9.1% respecto al año 2022.

Por otro lado, en Cajamarca en el año 2022 se ha consignado información a las municipalidades sobre las fuentes de contaminación ambiental, el depósito y la cantidad de la basura que se recolecta originándose la contaminación por la presencia de los gases vehiculares y de las aguas residuales, en la cual su captación y tratamiento se realiza mediante monitoreo y muestras. (INEI, 2025)

4.1.5.2.Cultura de reciclaje

Generar una cultura de cuidado del medioambiente y, sobre todo impulsar al reciclado es fundamental para nuestra sociedad, ello impulsa el adecuado aprovechamiento de los recursos y materiales con los que disponen las empresas, una de las entidades es la defensoría del pueblo que promovió la creación del Ministerio del Ambiente, para el desarrollo de algunas prácticas y actividades incompatibles con el cuidado del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos.

Asimismo, según la Resolución de Alcaldía N°065-2025-A-MPC (2025), aprueban el plan de trabajo denominado “Programa Recicla” en la cual tiene como fin impulsar la gestión y la sostenibilidad ambiental, además de reaprovechar los residuos inorgánicos mediante el escalón productivo de reciclaje.

4.1.5.3.Manejo de desperdicios y desechos

De acuerdo con InfoRegión (2025) señalan que en el Perú se genera un total de 23 mil toneladas de residuos sólidos diariamente, en la cual, la poca educación ambiental, la ausencia de formalidad y una infraestructura deficiente son impedimentos para aumentar el porcentaje de una cultura de reciclaje.

Asimismo, en la región Cajamarca se produce 390 toneladas de basura diariamente, en la cual el 48% de ella se almacena en el relleno sanitario mientras que el resto se encuentra en los ríos o botaderos, es por ello, que se ha promovido el Plan Educca con el propósito de disminuir la cantidad de residuos sólidos y el Plan Eco-eficiencia con el fin de sensibilizar el adecuado manejo de los recursos (GRC, 2019)

4.2. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 28

Matriz Evaluación de Factores Externos del CORLAD Cajamarca

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Propuesta de proyecto de ley 8112/2023-CR	0.15	4	0.60
Crecimiento del PBI nacional	0.07	2	0.14
Aumento del poder adquisitivo de la población nacional	0.08	3	0.24
Baja tasa de inflación	0.05	2	0.10
Alta demanda de Licenciados en Administración	0.09	4	0.36
Promoción del desarrollo e investigación para generar competitividad	0.06	2	0.12
Plataformas web para Colegios Profesionales	0.07	3	0.21
Implementación del Programa Recicla	0.05	2	0.10
Subtotal	0.62		1.87
Amenazas			
Inestabilidad política	0.09	2	0.18
Aumento de la delincuencia e inseguridad social	0.06	1	0.06
Incremento de la informalidad laboral	0.06	2	0.12
Aumento del desempleo juvenil	0.05	2	0.10
Ineficiente plan de rutas para la recolección de desechos	0.03	3	0.09
Falta de educación ambiental	0.03	2	0.06
Poca innovación tecnológica en el Perú	0.06	2	0.12
Subtotal	0.38		0.73
TOTAL	1		2.60

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

La matriz para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 8 oportunidades y 7 amenazas. El valor de 2.60 indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta, ya que está por encima del valor promedio indicando que la institución está respondiendo de manera adecuada al entorno externo pero con algunas mejoras y técnicas de por medio, es por ello, que en base a ese análisis se debe pensar en estrategias que mejoren las respuestas de la organización para que se pueda aprovechar de mejor manera las oportunidades y neutralizar o disminuir las amenazas del entorno no controlable.

La oportunidad 4 si bien no está siendo desperdiciada, tampoco es aprovechada en su totalidad, al igual que la oportunidad 6 y 8. Por otro lado, las amenazas 1, 3 y 7 no afectan en gravedad a la empresa y al ser una capacidad de respuesta promedio ante las mismas, se espera su mejoría para que estás no se amplíen al largo plazo. Sin embargo, la segunda amenaza no tiene capacidad de respuesta actual por parte de la empresa, se espera de este modo que se pueda instalar cámaras de seguridad en los interiores y exteriores de la oficina del colegio.

5. Evaluación interna

5.1. Análisis Interno AMOFHIT

5.1.1. Administración y Gerencia (A)

El Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca es una institución de derecho público y privado que reúne a los Licenciados en Administración, brindándoles un servicio de calidad que respalde sus intereses, regule la práctica y que vele por el prestigio profesional.

Ya en detalle sobre la administración, el CORLAD Cajamarca está a cargo del actual Consejo Directivo, en el cual la máxima autoridad es el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, Decano del CORLAD Cajamarca que viene realizando su gestión junto con los miembros directivos desde el año 2019 habiendo algunas modificaciones en su segundo periodo de cargo, en la cual han podido sobrellevar el manejo de la antigua gestión, haciendo que el colegio hoy en día sea más reconocido por los Licenciados en Administración, gracias a un buen proceso administrativo que se lleva a cabo y se coordina a través de algunas reuniones programadas entre el Consejo Directivo y los colaboradores, sin embargo, no cuenta con un documento de planificación que direccione sus actividades, por ende no hay estrategias definidas y establecidas que orienten las acciones de los colaboradores.

El colegio cuenta con lo esencial que debe tener una institución, es decir, con su misión, visión, valores y objetivos, sin embargo, no todos los colaboradores ni el Consejo Directivo lo conocen con certeza. Finalmente, el Decano cuenta con un estilo de liderazgo adecuado, que alienta el desarrollo positivo de los colaboradores para un desempeño más efectivo de los mismos, contando con un sistema de decisiones oportuno, en la cual ha demostrado tener la capacidad de

poder dirigir el colegio, sin embargo, no cuenta con el apoyo suficiente de todo el Consejo Directivo.

5.1.2. Marketing y Ventas (M)

El CORLAD Cajamarca demuestra su calidad de atención al agremiado con la productividad y vocación de servicio, amabilidad y atención ante cualquier eventualidad por parte de cada uno de los miembros del personal, sin embargo, se debe ir mejorando debido a que habido quejas por parte de algunos Licenciados en Administración.

La institución realiza sus publicaciones sobre información, convenios institucionales y de los cumpleaños de los agremiados mediante flyers elaborados en un canva, en la cual son emitidos y publicados en las redes sociales mostrando actividad, a pesar de que no cuenta ni se ha invertido en un plan de publicidad y que algunas publicaciones no se realizan en el momento, siendo estos puntos los que se deben mejorar y adaptar a las necesidades actuales del agremiado.

Por otro lado, con respecto al precio que ofrece para la colegiación y habilitación es un precio fijo establecido por el CLAD, sin embargo, el precio de los productos como la medalla y la porta diploma son variables, ya que influye si el costo de los insumos aumenta o disminuye.

5.1.3. Operaciones y Logística (O)

Dentro de las operaciones que realiza el CORLAD Cajamarca, las principales son el proceso de colegiatura, traslados, emisión de certificados de habilidad y entre otros procesos en la cual vienen desempeñando de manera muy eficiente, a pesar de que el colegio no está formalizado ni cuenta con un amplio lugar debido a que no tiene un local propio sino una oficina alquilada, además de no contar con algunos recursos materiales, provocando incomodidad y retrasos en

sus funciones, a pesar de ello, existe un equipo de trabajo unido y comunicativo, en la cual todos se apoyan, planifican, organizan sus tareas y actividades porque saben que si todos trabajan de la mano se va a lograr el objetivo, que es brindar un servicio de calidad.

Un punto a reforzar en el CORLAD Cajamarca sería la gestión de inventarios, debido a que no cuenta con un sistema óptimo ni con la actualización de entrada y salida de materiales y equipo, limitando un eficiente control de los recursos y generando dificultades en las actividades de los colaboradores.

Por último, los colaboradores realizan una amplia búsqueda y análisis de los proveedores de medallas y porta diplomas buscando en ellos calidad en el producto, con un precio justo y con buenas condiciones de servicio, a pesar de ello, del último lote de porta diplomas del antiguo proveedor se quedaron algunas unidades defectuosas provocando pérdidas económicas y optando en contar con un nuevo proveedor que cotice un precio razonable a pesar del aumento de los insumos.

5.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

La principal fuente de ingresos que tiene el CORLAD Cajamarca, es por la inscripción a la colegiatura y por las mensualidades de los colegiados que año tras año van en aumento, en la cual hoy en día el colegio cuenta con 1300 miembros a la orden. Asimismo, otra fuente de ingresos son los convenios con empresas de capacitación, en la cual nos otorgan un porcentaje por cada firma del Decano en cada certificado.

El sistema contable con el que cuenta la institución no es eficiente debido a que se emplea el Microsoft Excel para registrar los ingresos y egresos del colegio de manera manual, permitiéndoles llevar un pequeño control básico y limitante,

que carece de precisión y seguridad, provocando un deficiente cálculo de la rentabilidad y de los estados financieros.

5.1.5. Recursos Humanos (H)

La institución cuenta con 7 miembros del Consejo Directivo en la cual todos son profesionales en Administración con maestrías y doctorados desempeñándose eficientemente, asimismo, se cuenta con 4 asistentes administrativas que son estudiantes de la carrera de Administración, en la que el CORLAD Cajamarca les brinda una oportunidad de aprender y crecer profesionalmente, sin embargo, no se cuenta con un programa de capacitación al personal que potencie su desempeño laboral, que actualice sus conocimientos y que fortalezca el servicio al agremiado, solo una guía y una orientación cuando ingresa personal nuevo.

Un punto favorable en el CORLAD Cajamarca es que existe un buen y adecuado clima y cultura organizacional, en la cual es porque todos conviven en armonía, se comprenden y sobre todo existe diálogo entre todas las asistentes administrativas, además de existir el compañerismo, la unión, la participación en la toma de decisiones y la ayuda de funciones compartidas generándose un excelente lugar de trabajo.

La mayoría del personal administrativo se sienten motivados al realizar sus funciones, debido a que, existe un adecuado clima laboral, asimismo, se tiene el apoyo y los consejos del Decano, y hay un incentivo no solo monetario sino también profesional generando de esta manera un mejor desempeño y un mayor compromiso con la empresa, sin embargo, no cuentan con un plan o programa de motivación definido. Las remuneraciones percibidas por parte de los colaboradores son adecuadas, sin embargo, ante cualquier inquietud, estos se comunican

oportunamente con el Decano y con el Director de Economía y Finanzas para solucionar el inconveniente.

Finalmente, la puntualidad es un factor muy importante y, a veces, la falta de esta, ocasiona problemas dentro del ambiente laboral, por lo que consideran es algo que depende de ellos mismos para mejorar.

5.1.6. Sistema de Información y Comunicaciones (I)

La comunicación interna entre las asistentes administrativas y el Consejo Directivo de la institución es activa y participativa, mostrando que entre ambas partes se escuchan y se prestan atención de manera respetuosa y cordial, habiendo mayor diálogo y coordinación entre las 4 asistentes administrativas sobre las funciones que quedan pendientes o sobre ceremonias a realizarse creándose en ellas un equipo de alto rendimiento que trabajan de manera conjunta para alcanzar los objetivos organizacionales manteniendo buenas relaciones, fomentando la confianza y una eficiente toma de decisiones en conjunto.

El CORLAD Cajamarca brinda información sobresaliente sobre las actividades que realiza, teniendo una clara, abierta y efectiva comunicación externa con los Licenciados en Administración empleando los canales adecuados con el fin de informar y fortalecer vínculos.

Por otro lado, la institución no cuenta con un sistema de seguridad física que proteja a los colaboradores ni tiene un sistema de seguridad informática que prevenga el posible hackeo de las redes sociales, la usurpación de la información de la base de datos y mensualidades, copias de seguridad y de un sistema de antivirus.

5.1.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

Para la institución existen complicaciones al momento de acceder a nuevas tecnologías para sus procesos, debido a que, no existe ni el presupuesto adecuado para adquirirlos ni para capacitar a las asistentes administrativas a emplear nuevos recursos tecnológicos, pero ante esta situación el Consejo Directivo y las asistentes administrativas del CORLAD Cajamarca se mantienen positivos ya que saben que es importante estar a la vanguardia de la tecnología para agilizar los procesos y así poder tener una atención más rápida y eficiente que brindar a los agremiados, es por ello que dé a pocos y conforme crezca el colegio, el Consejo Directivo evaluará la decisión de implementar herramientas y materiales tecnológicos para cada uno de los procesos.

5.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos del CORLAD Cajamarca

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Liderazgo efectivo	0.08	3	0.24
Trabajo en equipo y solidaridad entre compañeros	0.11	4	0.44
Trabajadores motivados	0.07	3	0.21
Excelente clima laboral entre compañeros	0.09	4	0.36
Buena comunicación entre asistentes administrativos	0.08	3	0.24
Aplicación del proceso administrativo	0.06	3	0.18
Análisis en la selección y contratación de proveedores	0.05	3	0.15
Calidad en el servicio	0.09	4	0.36
Subtotal	0.63		2.18
Debilidades			
Falta de un sistema de inventarios	0.04	2	0.08
Ausencia de reuniones mensuales	0.05	1	0.05
Falta de local propio	0.06	1	0.06
No cuenta con un documento de planificación, ni con objetivos claros, ni con estrategias definidas	0.07	1	0.07
Escasez de recursos materiales y tecnológicos	0.06	1	0.06
Sistema contable poco eficiente	0.05	2	0.10
Falta de tiempo para las publicaciones en redes sociales	0.04	2	0.08
Subtotal	0.37		0.5
TOTAL	1		2.68

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

La matriz de la institución CORLAD Cajamarca cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 8 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores para poder evaluar internamente como está la institución a pesar de que los pesos consignados son algo subjetivos ya que se toman valores como un 0.05 o 0.11. El valor de 2.68 significa que la organización está ligeramente más arriba que la ponderación promedio indicando que; internamente se encuentra más fuerte que débil, en la cual, muestra que las fortalezas superan a las debilidades, sin embargo, no posee una consistencia sólida para poder competir exitosamente dentro del mercado cajamarquino existiendo competencia cuyas debilidades son menos resaltantes.

La empresa debería intentar mejorar las debilidades mayores, por lo menos, antes de continuar el proceso estratégico, dentro de estas destacamos primordialmente el ineficiente sistema contable, la poca atención y la falta de tiempo para las publicaciones en las redes sociales, además de la escasez de un sistema de inventarios que puede traer consigo muchas pérdidas de recursos al largo plazo. Por último, buscar estrategias que ayuden a mejorar estas debilidades será un paso estratégico importante, ya que se podrían optar por mejores estrategias con el fin de cumplir con la visión propuesta, es por ese motivo que se sugiere aprovechar las fortalezas para aminorar ciertas debilidades y continuar con el adecuado clima organizacional.

6. Intereses y objetivos

6.1. Intereses organizacionales

Los principales intereses organizacionales que la organización tiene para alcanzar el éxito y poder lograr a la visión establecida son las siguientes:

Tabla 30

Matriz del Interés Organizacional

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Garantizar la defensa de los derechos e intereses del agremiado	X		
Brindar un servicio de calidad al agremiado	X		
Ampliar la participación e imagen institucional	X		
Promover la capacitación y formación continua al personal		X	
Mejorar la gestión administrativa y operativa	X		
Fortalecer las prácticas ambientales		X	
Mejorar la capacidad financiera	X		
Promover relaciones saludables con las empresas que se tiene convenio.	X		

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

La matriz presentada cuenta con 8 intereses organizacionales en la cual han sido clasificadas de acuerdo a su nivel de relevancia, en donde 6 de ellas se consideran vitales debido a que si no se llega alcanzarlo puede generar problemas con el tiempo ya que son importantes para el adecuado funcionamiento del colegio, asimismo, 2 intereses organizacionales han sido consideradas con un nivel importante ya que si no se realiza no afectaría de forma adversa, es decir, son necesarios para el desarrollo y la mejoría de la institución sin embargo, si no se implementan no se vería perjudicado el funcionamiento del colegio.

6.2. Objetivos de largo plazo

Los objetivos a largo plazo del CORLAD Cajamarca son los siguientes:

OLP 1: Lograr en los próximos 2 años, que el 80% de los miembros a la orden tengan conocimiento sobre sus derechos y deberes como agremiados.

OLP 2: Consolidar técnicas que fortalezcan el servicio que se le brinda al agremiado mostrando eficiencia y calidad en todos los medios de comunicación para el 2027.

OLP 3: Lograr mayor reconocimiento a nivel regional a través del fortalecimiento de su imagen y de la participación activa e identidad institucional de los miembros de la orden para el 2027.

OLP 4: Implementar una cultura de aprendizaje y formación continua para incrementar los conocimientos y; reforzar las habilidades y el desempeño laboral de los colaboradores dentro de 1 año.

OLP 5: Implementar plataformas o herramientas digitales eficientes y a bajo costo en los próximos 2 años para optimizar los procesos y la calidad de servicio.

OLP 6: Desarrollar un adecuado Sistema de Gestión Ambiental (SGA) dentro de 2 años que refuerce el compromiso de calidad, responsabilidad, y contribución a la sociedad Cajamarquina.

OLP 7: Fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución a través de una gestión eficiente que optimice los ingresos y gastos en los próximos 3 años.

OLP 8: Fortalecer para el año 2026, el vínculo institucional con las empresas que se tiene convenio mediante la renovación del contrato y de actividades conjuntas.

7. El proceso estratégico

7.1. Matriz FODA

Tabla 31

Matriz FODA del CORLAD Cajamarca

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Liderazgo adecuado F2. Trabajo en equipo y solidaridad entre compañeros F3. Trabajadores motivados F4. Excelente clima laboral entre compañeros F5. Buena comunicación entre asistentes administrativos F6: Aplicación del proceso administrativo F7: Análisis en la selección y contratación de proveedores F8: Calidad en el servicio	D1: Falta de un sistema de inventarios D2: Ausencia de reuniones mensuales D3: Falta de local propio D4: No cuenta con un documento de planificación, ni con objetivos claros, ni con estrategias definidas. D5: Escasez de recursos materiales y tecnológicos D6: Sistema contable poco eficiente D7: Falta de tiempo para las publicaciones en redes sociales
OPORTUNIDADES	Estrategias FO-Explotar	Estrategias DO-Buscar
O1. Propuesta de ley 8112/2023-CR O2. Crecimiento del PBI nacional O3. Aumento del poder adquisitivo de la población nacional O4. Baja tasa de inflación O5. Alta demanda de Licenciados en Administración O6. Promoción del desarrollo e investigación para generar competitividad O7. Plataformas web para Colegios Profesionales O8. Implementación del programa Recicla	1. Analizar mejor la relación con los proveedores, a través de la implementación del proceso "Procurement": F2, F7, O4 2. Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y el servicio. F5, F8, O7 3. Crear espacios de confianza entre el Consejo Directivo y los trabajadores a través de reuniones no solo de trabajo sino de también poder compartir F4, F5, O3	1. Implementar un sistema de control de inventarios eficiente que permita la contabilidad, uso y conservación de los recursos materiales de la institución D3, O8 2. Implementar un plan estratégico que permita contar con estrategias y objetivos en el largo plazo D4, O6 3. Diseñar un plan presupuestario para conocer el registro de los ingresos y egresos, con el fin de poder invertir en recursos materiales y tecnológicos D3, D5, D6, O7

	<p>4. Desarrollar cursos de investigación que atraiga a los Licenciados bajo un liderazgo y motivación adecuada. F1, F3, O5, O6</p> <p>5. Implementar dentro de los procesos un sistema que incentive el reciclaje y cuide la sostenibilidad F6,F8,O8</p>	<p>4. Fomentar el uso de herramientas digitales que faciliten la coordinación y programación automática de contenido en las redes sociales D2, D5, D7, O5, O7</p> <p>5. Mejorar el sistema contable mediante un software moderno ante un posible incremento de colegiados. D6, O1, O2, O3</p>
AMENAZAS	<p>Estrategias FA-Confrontar</p> <p>A1. Inestabilidad política A2. Aumento de la delincuencia e inseguridad A3. Incremento de la informalidad laboral A4. Aumento del desempleo juvenil A5: Ineficiente plan de rutas para la recolección de desechos A6. Falta de educación ambiental A7. Poca innovación tecnológica en el Perú</p>	<p>Estrategias DA-Evitar</p> <p>1. Programar un sistema de ahorros en caso de crisis sanitarias, económicas y sociales que permitan una recuperación y mantenimiento de la empresa y sus colaboradores. F6, A1, A2</p> <p>2. Desarrollar y gestionar las buenas prácticas orientadas al cuidado del medio ambiente en los equipos de trabajo F2, F3, F4, A5, A6</p> <p>3. Fortalecer los vínculos laborales de los colaboradores y ajustar el proceso de selección para contar con trabajadores capacitados y comprometidos con el servicio al agremiado F1, F2, A3, A4</p> <p>4. Invertir en un sistema de seguridad que garantice protección a los colaboradores y agremiados de la institución F4, A2</p> <p>5. Proponer espacios de comunicación para evaluar herramientas tecnológicas de bajo costo que agilicen los procesos internos F2, F3, F6, A7</p>

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

7.2.Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Tabla 32

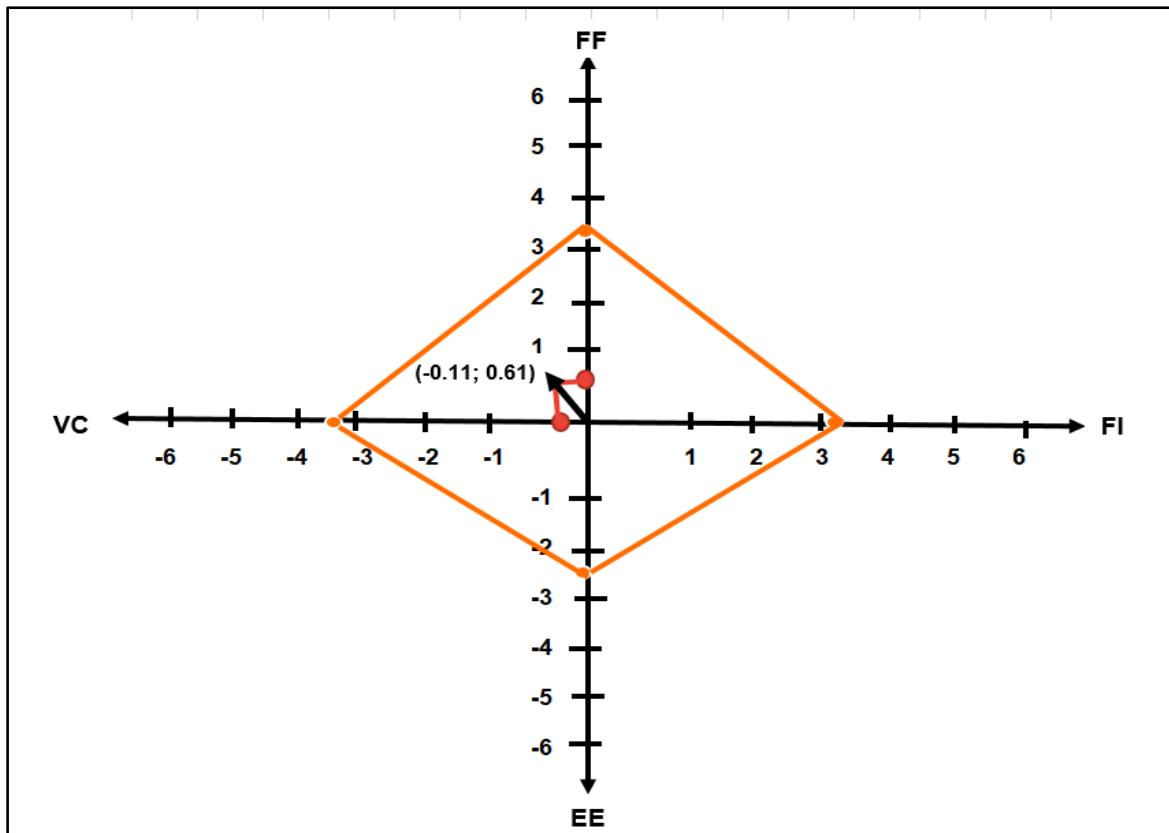
Matriz PEYEA del CORLAD Cajamarca

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Factores Determinantes de la Fortaleza financiera (FF)	Valor	Factores Determinantes de la Estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno en la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	3
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	5
3. Liquidez	4	3. Variabilidad de la demanda	2
4. Capital de trabajo	4	4. Rango de precios de productos competitivos	4
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	5
6. Facilidad de salida del mercado	0	6. Rivalidad/Presión competitiva	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	7. Elasticidad de precios de la demanda	3
8. Rotación de inventarios	3	8. Presión de los productos sustitutos	3
9. Economías de escala y de experiencia	4		
PROMEDIO =	3.11	PROMEDIO -6 = 3.50 – 6 = -2.50	3.50
Factores Determinantes de la Ventaja competitiva (VC)	Valor	Factores Determinantes de la Fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	4	1. Potencial de crecimiento	5
2. Calidad del producto	5	2. Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del producto	3	3. Estabilidad financiera	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	1	4. Conocimiento tecnológico	2
5. Lealtad del consumidor	4	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3	6. Intensidad de capital	2
7. Conocimiento tecnológico	2	7. Facilidad de entrada al mercado	5
8. Integración vertical	1	8. Productividad/Utilización de la capacidad	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2	9. Poder de negociación de los productores	2
PROMEDIO -6 = 2.78 – 6 = -3.22	2.78	PROMEDIO =	3.11
EJE X = FI + VC = 3.11 + (-3.22) = -0.11	-0.11	EJE Y = FF+EE = 3.11 + (-2.50) = 0.54	0.54

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

Figura 23

Matriz PEYEA del CORLAD Cajamarca



Nota. Tomado de la tabla 31.

Después de haber realizado el análisis de cada factor determinante de la Matriz PEYEA para conocer la postura estratégica que tiene el CORLAD Cajamarca, se ha identificado que el vector se encuentra en el segundo cuadrante, siendo una posición conservadora, en la cual, se caracteriza por ser aquella que tiene una alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva, es por ello, que se debe elaborar estrategias tomando en cuenta las oportunidades, reforzando las fortalezas en donde la institución no tome muchos riesgos y mantenga un entorno estable. Ante esta situación, se debe aplicar las siguientes estrategias:

7.2.1. Optimizar el sistema financiero a través de un adecuado manejo de los ingresos y egresos para el diseño de un plan que permita invertir en la institución.

7.2.2. Impulsar el uso de programas web o herramientas tecnológicas para un proceso eficiente y eficaz

7.2.3. Instaurar un sistema básico digital para un eficiente control de inventarios.

7.2.4. Minimizar los costos evaluando en las reuniones el uso de aplicaciones o programas gratuitos de google para agilizar los procesos.

7.2.5. Aplicar el benchmarking para adoptar buenas prácticas.

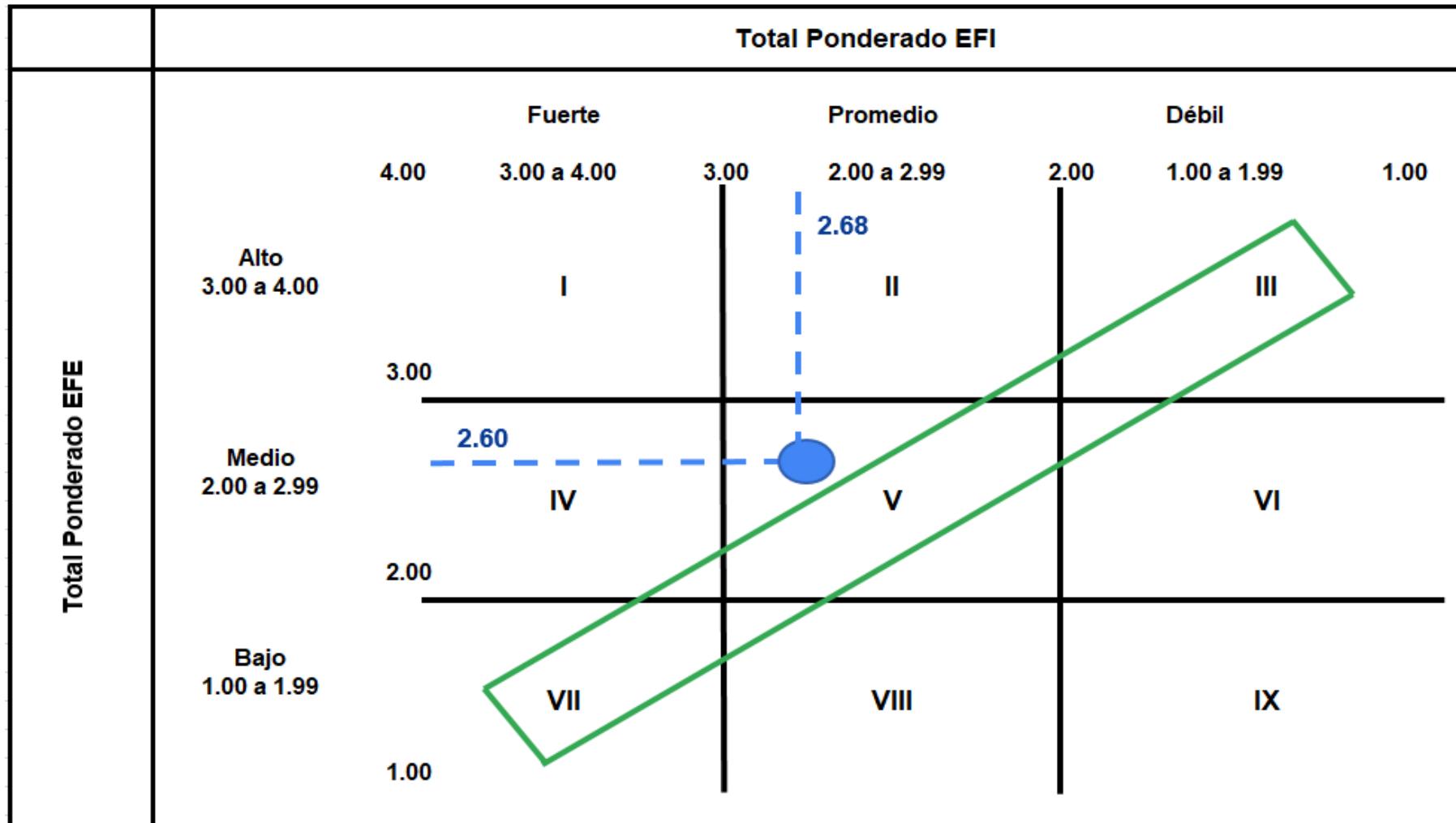
7.2.6. Elaborar cursos o capacitaciones de bajo costo.

7.2.7. Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.

7.2.8. Ampliar la red de contactos a través de convenios institucionales

7.3. Matriz IE (Interna – Externa)

Para desarrollar la matriz interna – externa se ha empleado en los ejes los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI que anteriormente han sido analizadas, las cuales han dado como resultado valores como: 2.60 y 2.68 respectivamente, en la cual, mediante la intersección de los dos puntajes han colocado al CORLAD Cajamarca en la región dos, dentro del cuadrante V, indicando en el eje x la posición estratégica interna, en donde refleja en este caso que tiene una posición promedio ya que está en un rango de 2.0 y 2.99, mientras que en el eje y se evidencia una posición media con el mismo rango de la posición promedio indicando la capacidad media de la institución para aprovechar las oportunidades y minorizar las amenazas, por lo tanto, al encontrarse en el V cuadrante se recomienda retener y mantener, invirtiendo de manera adecuada y selectiva con el fin de desarrollarse y mejorar, es por eso, que se debe elaborar estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos que no impliquen mucho riesgo, en este caso, sería enfocado al servicio que ofrece el CORLAD Cajamarca

Figura 24*Matriz Interna - Externa del CORLAD Cajamarca*

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

Se aprecia en la figura el resultado obtenido para el CORLAD Cajamarca, en la cual al encontrarse en ese cuadrante se va a emplear las siguientes estrategias:

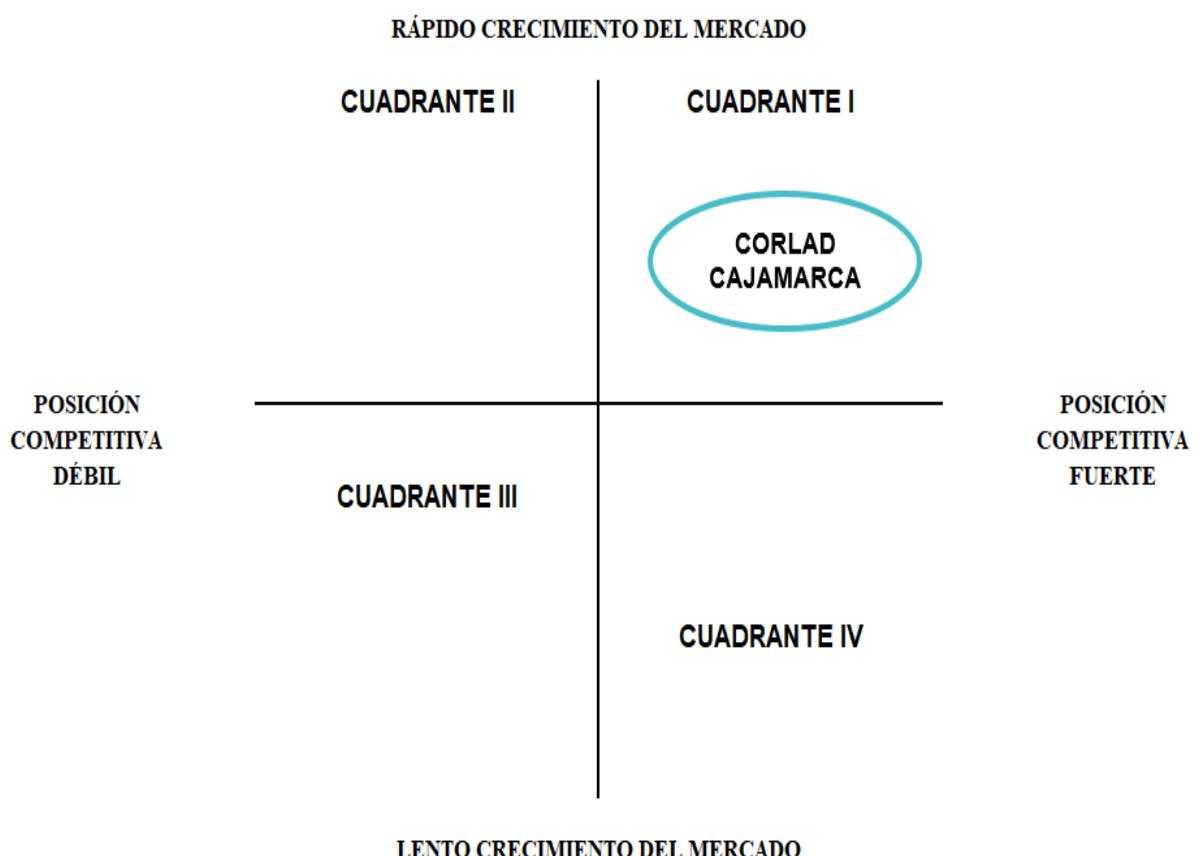
- Realizar campañas de Engagement para incentivar a los Licenciados en Administración que ejerzan legalmente la profesión a través de la colegiatura y habilitación.
- Realizar Benchmarking a los Colegios Profesionales que cuentan con mayor número de agremiados, con la finalidad de conocer, adaptar e implementar sus buenas prácticas y procesos para seguir creciendo como institución y atraer a un mayor número de Licenciados.
- Desarrollar un “Buyer Persona” ideal para conocer los intereses y preferencias de los Licenciados, con el fin de implementar cursos o diplomados que sean atractivos.
- Programar publicaciones diarias y mejorar el contenido audiovisual en redes sociales y medios de comunicación más tradicionales.
- Implementar un plan enfocado en realizar programas de fidelización a los miembros de la orden que estén habilitados para lograr los objetivos a largo plazo.
- Realizar encuestas semestrales a través de un sistema web que permita conocer el nivel de satisfacción de los miembros de la orden
- Rediseñar la página web de la institución para darle una mejor presencia digital con una restructura de contenido que facilite al miembro de la orden la búsqueda de información.
- Agendar reuniones cada fin de mes para verificar el manejo diario del registro de las entradas y salidas, además de coordinar actividades con el fin de lograr los objetivos a largo plazo.

- Construir vínculos positivos con los stakeholders mediante reuniones o participaciones en eventos.

7.4. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Figura 25

Matriz de la Gran Estrategia del CORLAD Cajamarca



Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

Para la elaboración de la matriz de la gran estratégica, se analizado la situación de la institución desde un punto de vista del crecimiento del mercado y de la posición competitiva que tiene la institución en el mercado.

Al evaluar estos dos aspectos se concluyó que el colegio se encuentra en el Cuadrante I, en donde indica que, si tiene la capacidad competitiva debido a sus fortalezas y por no tener competencia directa en el mercado cajamarquino, además de que el

mercado está creciendo ya que hoy por hoy un mayor número de Licenciados en Administración buscan colegiarse ya sea por los beneficios que puede recibir de la institución o por lo que estipula la ley en el sector público.

Es por ello, que se debe emplear estrategias de desarrollo, de penetración y de integración.

6. Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.
7. Impulsar la implementación de herramientas tecnológicas de bajo costo para mejorar el sistema contable, el sistema de inventarios y los procesos operativos y logísticos de la institución.
8. Elaborar un plan de capacitación para el personal nuevo enfocado en alcanzar las estrategias y objetivos.
9. Realizar cursos, diplomados o talleres gratuitos para los agremiados en fechas conmemorativas para integrarlos, comprometerlos e identificarlos con la institución.
10. Establecer con el proveedor un contrato que detalle la calidad, la presentación, la puntualidad y la forma de envío.
11. Fortalecer la imagen institucional mediante campañas de educación ambiental dirigida a los colegiados y comunidad cajamarquina.
12. Desarrollar flyers o videos innovadores que resalten el valor y las oportunidades que brinda la colegiatura y la habilitación difundiéndolo en las redes sociales.

7.5. Matriz de Decisión de Estrategias

Para el desarrollo de esta matriz, se reunió en una tabla las matrices que han sido elaboradas anteriormente con el objetivo de analizar las estrategias que se repiten y las que

tienen un puntaje de 3 o más son estrategias que se van a elegir y retener para la institución, en cambio, las de un puntaje menor son estrategias de contingencia.

De acuerdo a lo desarrollado, se obtuvo de la matriz, que 10 estrategias tienen un puntaje de 3, 1 estrategia un puntaje de 4, mientras que 11 estrategias con un puntaje de 2 y de 1, evidenciando de esta manera que hay 11 estrategias que se deben priorizar, seleccionar y retener ya que son atractivas y una buena alternativa para su implementación en la institución siendo estrategias prioritarias, sólidas y claras.

Las otras 11 estrategias que han obtenido un puntaje menor son aquellas estrategias que son importantes, que son de respaldo, ya que por el momento para la institución no son prioritarias, pero más adelante su implementación puede ayudar.

Todo esto, con el propósito de seleccionar adecuadamente las mejores estrategias que ayuden al colegio a seguir creciendo y así evitar tomar decisiones desinformadas.

Tabla 33*Matriz de Decisión Estratégica del CORLAD Cajamarca*

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
1. Analizar mejor la relación con los proveedores, a través de la implementación del proceso "Procurement":	X			X	2
2. Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y el servicio.	X	X	X		3
3. Crear espacios de confianza entre el Consejo Directivo y los trabajadores a través de reuniones no solo de trabajo sino de también poder compartir.	X		X		2
4. Desarrollar cursos de investigación que atraiga a los Licenciados bajo un liderazgo y motivación adecuada.	X	X	X	X	4
5. Implementar dentro de los procesos un sistema que incentive el reciclaje y cuide la sostenibilidad	X			X	2
6. Implementar un sistema de control de inventarios eficiente que permita la contabilidad, uso y conservación de los recursos materiales de la institución	X	X		X	3
7. Implementar un plan estratégico que permita contar con estrategias y objetivos en el largo plazo.	X		X	X	3
8. Diseñar un plan presupuestario para conocer el registro de los ingresos y egresos, con el fin de poder invertir en recursos materiales y tecnológicos.	X	X	X		3
9. Fomentar el uso de herramientas digitales que faciliten la coordinación y programación automática de contenido en las redes sociales	X	X	X		3
10. Mejorar el sistema contable mediante un software moderno ante un posible incremento de colegiados.	X	X		X	3
11. Programar un sistema de ahorros en caso de crisis sanitarias, económicas y sociales	X				1
12. Desarrollar y gestionar las buenas prácticas orientadas al cuidado del medio ambiente en los equipos de trabajo	X		X		2

13. Fortalecer los vínculos laborales de los colaboradores y ajustar el proceso de selección	X				1
14. Invertir en un sistema de seguridad que garantice protección a los colaboradores y agremiados.	X				1
15. Proponer espacios de comunicación para evaluar herramientas tecnológicas de bajo costo	X	X		X	3
16. Recurrir al plano internacional para ver la adquisición de tecnologías accesibles y que no tengan un gran costo.	X				1
17. Preparar un plan de contingencia a cargo del Consejo Directivo, basado en posibles problemáticas en el sector.	X				1
18. Aplicar un programa de cuidado ambiental que sirva como campaña publicitaria.	X			X	2
19. Emplear el benchmarking reconociendo buenas prácticas de otros colegios profesionales en la programación de sus contenidos en redes sociales e innovación en sus procesos.	X	X	X		3
20. Establecer reuniones mensuales para coordinar la deficiencia en los sistemas	X		X		2
21. Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.		X	X	X	3
22. Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.		X	X	X	3

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia"

7.6.Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del CORLAD

Cajamarca

La matriz CPE se elaboró tomando en cuenta los factores críticos de éxito tanto internos como externos para poder evaluar las estrategias retenidas y específicas que han sido elegidas en la matriz de decisión, tomando en cuenta los pesos de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y colocando las calificaciones de atractivo en cada estrategia para así poder considerarla como altamente atractiva o nada atractiva para su implementación en el colegio.

Es por ello, que después de un análisis, se tuvo como resultado que, de las 11 estrategias retenidas, 6 de ellas son las estrategias seleccionadas y atractivas teniendo un puntaje mayor a cinco siendo las siguientes:

13. Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y el servicio.
14. Desarrollar cursos de investigación que atraiga a los Licenciados bajo un liderazgo y motivación adecuada.
15. Mejorar el sistema contable mediante un software moderno ante un posible incremento de colegiados.
16. Emplear el benchmarking reconociendo buenas prácticas de otros colegios profesionales en la programación de sus contenidos en redes sociales e innovación en sus procesos.
17. Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.
18. Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.

Tabla 34*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del CORLAD Cajamarca*

	Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y adecuada el servicio.	Desarrollar cursos de investigación que atraiga a los licenciados bajo un liderazgo y motivación para mejorar procesos y adecuada el servicio.	Implementar un sistema de control de inventarios eficiente que permita la elaboración de estrategias y objetivos en el largo plazo.	Implementar un plan estratégico que permita la elaboración de estrategias y objetivos en el largo plazo.	Diseñar un plan presupuestario para conocer el registro de los ingresos y egresos, con el fin de poder invertir en recursos materiales y tecnológicos.	Fomentar el uso de herramientas digitales que faciliten la coordinación y programación automática de contenido en las redes sociales.	Mejorar el sistema contable mediante la modernización ante un posible incremento de colegiados.	Proponer espacios de comunicación y herramientas tecnológicas de bajo costo.	Emplear el benchmarking reconociendo buenas prácticas de otros colegios profesionales en la programación de sus contenidos en redes sociales e innovación en sus procesos.	Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.	Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene mediante convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO												
OPORTUNIDADES	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Propuesta de proyecto de ley 8112/2023-CR	0.15	2	0.3	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15	1
Crecimiento del PBI nacional	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2
Aumento del poder adquisitivo de la población nacional	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2
Baja tasa de inflación	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2
Alta demanda de Licenciados en Administración	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3
Promoción del desarrollo e investigación para generar competitividad	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.24	4
Plataformas web para Colegios Profesionales	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3
Implementación del Programa Recicla	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1
AMENAZAS												
Inestabilidad política	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1
Aumento de la delincuencia e inseguridad social	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1
Incremento de la informalidad laboral	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3
Aumento del desempleo juvenil	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2
Ineficiente plan de rutas para la recolección de desechos	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.03	1
Falta de educación ambiental	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.06	1
Poca innovación tecnológica en el Perú	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4

FORTALEZAS																				
Liderazgo adecuado	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
Trabajo en equipo y solidaridad entre compañeros	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	
Trabajadores motivados	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
Excelente clima laboral entre compañeros	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	
Buena comunicación entre asistentes administrativos	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.32	4	0.32	
Aplicación del proceso administrativo	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	
Análisis en la selección y contratación de proveedores	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	
Calidad en el servicio	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	
DEBILIDADES																				
Falta de un sistema de inventarios	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	
Ausencia de reuniones mensuales	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.15	
Falta de local propio	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	
No cuenta con un documento de planificación, ni con objetivos claros, ni con estrategias definidas	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	
Escasez de recursos materiales y tecnológicos	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	
Sistema contable poco eficiente	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	
Falta de tiempo para las publicaciones en redes sociales	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	
TOTAL	2	5.16	5.02		4.11		4.92		4.41		4.93		5.02		4.54		5.24		5.2	
																			5.11	

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

7.7. Matriz Rumelt o prueba de estrategias (MR)

Para el desarrollo de la matriz Rumelt se ha considerado evaluar si son convenientes y si van por buen rumbo o no las estrategias, en la cual, se revisará a través de cuatro criterios para evaluar estratégicamente esta matriz (consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja), siendo escogidas las que pasan todos los criterios con un SI indicando que la estrategia fue aprobada para su posterior implementación, ya que no corre la amenaza de afectar a la institución, en cambio, las estrategias que no pasen todos los criterios con un SI, son las que estarán incluidas en el grupo de estrategias de contingencia.

Sin embargo, al realizar el análisis de cada estrategia con cada criterio se obtuvo que todas se aceptan, ya que son estrategias que están alineadas al cumplimiento de los objetivos a largo plazo, están orientadas adaptarse al entorno externo y a los cambios que se presenten, además de que son realistas, coherentes, relevantes y factibles con los recursos que la institución posee sin que le genere problemas y finalmente son estrategias que van a brindar o mantener ventajas con respecto a los demás colegios, en la cual, su implementación correcta puede ayudar a lograr una mejor imagen institucional con mejoras que atraigan a los Licenciados a colegiarse en el CORLAD Cajamarca.

Tabla 35*Matriz Rumelt del CORLAD Cajamarca*

ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTE
Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y el servicio.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar cursos de investigación queatraiga a los Licenciados bajo un liderazgo y motivación adecuada.	SI	SI	SI	SI	SI
Mejorar el sistema contable mediante un software moderno ante un posible incremento de colegiados.	SI	SI	SI	SI	SI
Emplear el benchmarking reconociendo buenas prácticas de otros colegios profesionales en la programación de sus contenidos en redes sociales e innovación en sus procesos.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.	SI	SI	SI	SI	SI
Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

7.8.Matriz de Ética (ME)

Con respecto al desarrollo de la matriz de ética se analizó las estrategias escogidas tomando en cuenta 3 puntos relacionados con el derecho, justicia y utilitarismo, en la cual se evalúa revisando si la estrategia viola, es neutral o promueve ese derecho, también si es justo, neutro o injusto los puntos sobre la justicia y finalmente si es excelente, neutro o perjudicial el utilitarismo.

Si alguna de estas estrategias viola, es injusta y perjudicial perjudicando los derechos, los principios, los valores, las costumbres y el logro estratégico se debe considerar estrategias descartadas para la institución, ya que puede traer consigo problemas a nivel interno como externo y así dañar la imagen institucional.

En la cual al evaluar las 6 estrategias elegidas se puede concluir que no solo se debe analizar desde un punto de vista si es o no efectiva o viable en la institución, sino también se debe evaluar tomando aspectos éticos, en la cual, estas 6 estrategias no violan ningún derecho, no genera ninguna injusticia y no perjudica a nadie, indicando, por ende, que son estrategias aceptadas moralmente y que fortalecen la responsabilidad social y la ética del colegio.

Tabla 36*Matriz de Ética del CORLAD Cajamarca*

	E1: Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y el servicio.	E2: Desarrollar cursos de investigación que atraiga a los Licenciados bajo un liderazgo y motivación adecuada	E3: Mejorar el sistema contable mediante un software moderno ante un posible incremento de colegiados.	E4: Emplear el benchmarking reconociendo buenas prácticas de otros colegios profesionales en la programación de sus contenidos en redes sociales e innovación en sus procesos.	E5: Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.	E6: Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.
Impacto en el derecho a la vida	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL
Impacto en el derecho a la propiedad	PROMUEVE	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL
Impacto en el derecho al libre pensamiento	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	PROMUEVE	PROMUEVE	PROMUEVE
Impacto en el derecho a la privacidad	NEUTRAL	PROMUEVE	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	PROMUEVE	PROMUEVE	NEUTRAL	PROMUEVE	PROMUEVE	NEUTRAL
Impacto en el derecho a hablar libremente	PROMUEVE	PROMUEVE	NEUTRAL	PROMUEVE	PROMUEVE	PROMUEVE
Impacto en el derecho al debido proceso	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE
Impacto en la distribución	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO
Equidad en la administración	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO
Normas de compensación	NEUTRO	JUSTO	JUSTO	NEUTRO	NEUTRO	JUSTO
Fines y resultados estratégicos	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
Medios estratégicos empleados	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE

Nota. Elaboración propia, basado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

7.9.Estrategias retenidas y de contingencia

Tabla 37

Estrategias retenidas y de contingencia

TIPO	PUNTAJE	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Estrategias retenidas	5.16	1	Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y el servicio.
	5.02	2	Desarrollar cursos de investigación que atraiga a los Licenciados bajo un liderazgo y motivación adecuada.
	5.02	7	Mejorar el sistema contable mediante un software moderno ante un posible incremento de colegiados.
	5.24	9	Emplear el benchmarking reconociendo buenas prácticas de otros colegios profesionales en la programación de sus contenidos en redes sociales e innovación en sus procesos.
	5.2	10	Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.
	5.11	11	Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.
Estrategias de contingencia	4.11	3	Implementar un sistema de control de inventarios eficiente que permita la contabilidad, uso y conservación de los recursos materiales de la institución.
	4.92	4	Implementar un plan estratégico que permita contar con estrategias y objetivos en el largo plazo.
	4.41	5	Diseñar un plan presupuestario para conocer el registro de los ingresos y egresos, con el fin de poder invertir en recursos materiales y tecnológicos.
	4.93	6	Fomentar el uso de herramientas digitales que faciliten la coordinación y programación automática de contenido en las redes sociales.
	4.54	8	Proponer espacios de comunicación para evaluar herramientas tecnológicas de bajo costo.

Nota. Adaptado de la tesis “Propuesta de plan estratégico para ceprodemic – multicredit

con la finalidad de posicionarse en el mercado cajamarquino – 2015-2018”.

7.10. Matriz de estrategias y objetivos a largo plazo

Tabla 38

Matriz de estrategias y objetivos a largo plazo

ESTRATEGIAS	Objetivos a largo plazo							
	Lograr en los próximos 2 años, que el 80% de los miembros a la orden tengan conocimiento sobre sus derechos y deberes como agremiados.	Consolidar técnicas que fortalezcan el servicio que se le brinda al agremiado mostrando eficiencia y calidad en todos los medios de comunicación para el 2027.	Lograr mayor reconocimiento a nivel regional a través del fortalecimiento de su imagen y de la participación activa e identidad institucional de los miembros de la orden para el 2027.	Implementar una cultura de aprendizaje y formación continua para incrementar los conocimientos y; reforzar las habilidades y el desempeño laboral de los colaboradores dentro de 1 año.	Implementar plataformas o herramientas digitales eficientes y a bajo costo en los próximos 2 años para optimizar los procesos y la calidad de servicio.	Desarrollar un adecuado Sistema de Gestión Ambiental (SGA) dentro de 2 años que refuerce el compromiso de calidad, responsabilidad, y contribución a la sociedad Cajamarquina.	Fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución a través de una gestión eficiente que optimice los ingresos y gastos en los próximos 3 años.	Fortalecer para el año 2026, el vínculo institucional con las empresas que se tiene convenio mediante la renovación del contrato y de actividades conjuntas.
Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y el servicio.		X			X	X		
Desarrollar cursos de investigación queatraiga			X			X		

a los Licenciados bajo un liderazgo y motivación adecuada.								
Mejorar el sistema contable mediante un software moderno ante un posible incremento de colegiados.					X		X	
Emplear el benchmarking reconociendo buenas prácticas de otros colegios profesionales en la programación de sus contenidos en redes sociales e innovación en sus procesos.			X	X				
Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.	X						X	
Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.			X				X	X

Nota. Adaptado de la tesis “Propuesta de plan estratégico para ceprodemic – multicredit con la finalidad de posicionarse en el mercado cajamarquino – 2015-2018.

8. Implementación estratégica

8.1. Objetivos de Corto Plazo

O.L.P.1. Lograr en los próximos 2 años, que el 80% de los miembros a la orden tengan conocimiento sobre sus derechos y deberes como agremiados

- Capacitar a todos los colaboradores y al Consejo Directivo cada dos meses sobre las leyes o nuevas modificaciones del CLAD para brindar al agremiado una información clara.
- Realizar bimestralmente talleres informativos virtuales, asegurando el 60% de la participación de los agremiados.

O.L.P.2. Consolidar técnicas que fortalezcan el servicio que se le brinda al agremiado mostrando eficiencia y calidad en todos los medios de comunicación para el 2027.

- Fortalecer diariamente la comunicación interna entre las asistentas administrativas actualizando las actividades realizadas y pendientes.
- Implementar herramientas tecnológicas gratuitas como chatbots y CRM

O.L.P.3. Lograr mayor reconocimiento a nivel regional a través del fortalecimiento de su imagen y de la participación activa e identidad institucional de los miembros de la orden para el 2027.

- Actualizar trimestralmente el directorio de contactos de entidades importantes o de medios locales para dialogar sobre difusión o apoyo cuando se organice eventos importantes.
- Rediseñar y actualizar cada fin de mes la página web habilitando un espacio de contenido innovador.

O.L.P.4. Implementar una cultura de aprendizaje y formación continua para incrementar los conocimientos y; reforzar las habilidades y el desempeño laboral de los colaboradores dentro de 1 año.

- Elaborar un plan de capacitación e inducción al personal nuevo al cabo de dos meses.
- Impulsar a los colaboradores a participar de cursos o talleres gratuitos que invita el CLAD.

O.L.P.5. Implementar plataformas o herramientas digitales eficientes y a bajo costo en los próximos 2 años para optimizar los procesos y la calidad de servicio.

- Indagar y convocar a empresas que brindan tecnología a un dialogo interno para conocer los beneficios y costos de su servicio.
- Destinar un fondo de ahorro hasta finales de este año para adquirir herramientas tecnológicas de acuerdo al presupuesto del colegio.

O.L.P.6. Desarrollar un adecuado Sistema de Gestión Ambiental (SGA) dentro de 2 años que refuerce el compromiso de calidad, responsabilidad, y contribución a la sociedad Cajamarquina.

- Capacitar a las asistentas administrativas con respecto a las buenas prácticas ambientales.
- Reducir en un 10% el empleo del papel mediante registros de ingresos y boletas en archivos web.

O.L.P.7. Fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución a través de una gestión eficiente que optimice los ingresos y gastos en los próximos 3 años.

- Reducir los gastos administrativos en un 15%.
- Realizar un análisis detallado de los costos fijos y variables para disminuir en un 15% los gastos innecesarios que se estén realizando.

O.L.P.8. Fortalecer para el año 2026, el vínculo institucional con las empresas que se tiene convenio mediante la renovación del contrato y de actividades conjuntas.

- Elaborar y sugerir un plan de actividades integradoras e innovadoras para fechas especiales.
- Desarrollar un registro anual que dé seguimiento a los contratos que estén por vencerse

8.2. Políticas de cada estrategia

- **Estrategia 1:** Evaluar de manera comunicativa la factibilidad de implementar un sistema web enfocado en mejorar procesos y el servicio.
 - Promover la implementación tecnológica que mejore la eficiencia en los procesos administrativos
 - Buscar que las tecnologías a adquirir tengan una garantía ante cualquier falla e inconveniente.
- **Estrategia 2:** Desarrollar cursos de investigación que atraiga a los Licenciados bajo un liderazgo y motivación adecuada.
 - Brindar talleres que cuenten con ponentes con alta experiencia y conocimiento, capaces de impulsar el desarrollo profesional de los agremiados.
 - Monitoreo previo a la implementación del curso elaborado tomando en cuenta la demanda de intereses de los licenciados y las tendencias del entorno.
- **Estrategia 3:** Mejorar el sistema contable mediante un software moderno ante un posible incremento de colegiados.
 - Toda transacción financiera deberá ser avisada al Decano y registrada de inmediato garantizando la transparencia en la información.

- Verificar los ingresos y egresos constantemente para obtener reportes actualizados y automáticos.
- **Estrategia 4:** Emplear el benchmarking reconociendo buenas prácticas de otros colegios profesionales en la programación de sus contenidos en redes sociales e innovación en sus procesos.
 - Impulsar en los colaboradores la búsqueda y el análisis de las buenas prácticas de otros colegios profesionales.
 - Promover reuniones y dialogo abierto entre todos los trabajadores para adaptar las buenas prácticas al entorno de la institución.
- **Estrategia 5:** Implementar campañas llamativas e informativas sobre la importancia y los beneficios de colegiarse y habilitarse.
 - Actualizar y validar la información difundida mediante un contenido atractivo, claro, creativo y con identidad institucional.
 - Difundir estratégicamente por medios físicos y digitales las campañas informativas.
- **Estrategia 6:** Reforzar el vínculo con las instituciones que aún se tiene convenios mediante un plan de seguimiento activo y la publicación de actividades conjuntas.
 - Publicar oportunamente en las redes sociales el pacto de convenio, los beneficios y las actividades conjuntas.
 - Evaluación y revisión de los requisitos a cumplir para que se pacte el convenio promoviendo compromiso e integración.

9. Indicadores de desempeño (KPIs)

OLP 1: Lograr en los próximos 2 años, que el 80% de los miembros a la orden tengan conocimiento sobre sus derechos y deberes como agremiados.

- **Indicador:** N° promedio de talleres informativos o capacitaciones realizadas para brindar información
- **Responsable:** Consejo Directivo

OLP 2: Consolidar técnicas que fortalezcan el servicio que se le brinda al agremiado mostrando eficiencia y calidad en todos los medios de comunicación para el 2027.

- **Indicador:** Promedio de tiempo de respuesta a las dudas de los agremiados.
- **Responsable:** Asistentes administrativas

OLP 3: Lograr mayor reconocimiento a nivel regional a través del fortalecimiento de su imagen y de la participación activa e identidad institucional de los miembros de la orden para el 2027.

- **Indicador:** Aumento porcentual de seguidores o interacción en las redes sociales.
- **Responsable:** Director Regional de Imagen institucional

OLP 4: Implementar una cultura de aprendizaje y formación continua para incrementar los conocimientos y; reforzar las habilidades y el desempeño laboral de los colaboradores dentro de 1 año.

- **Indicador:** Porcentaje de colaboradores que asisten a los cursos de capacitación.
- **Responsable:** Directora Regional de Secretaria

OLP 5: Implementar plataformas o herramientas digitales eficientes y a bajo costo en los próximos 2 años para optimizar los procesos y la calidad de servicio.

- **Indicador:** Porcentaje de procesos digitalizados en la institución.
- **Responsable:** Director Regional de Información Científica y Tecnológica

OLP 6: Desarrollar un adecuado Sistema de Gestión Ambiental (SGA) dentro de 2 años que refuerce el compromiso de calidad, responsabilidad, y contribución a la sociedad Cajamarquina.

- **Indicador:** Reducción porcentual del consumo de recursos
- **Responsable:** Asistentes administrativas

OLP 7: Fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución a través de una gestión eficiente que optimice los ingresos y gastos en los próximos 3 años.

- **Indicador:** Relación entre los ingresos y gastos operativos
- **Responsable:** Director Regional de Economía y Finanzas.

OLP 8: Fortalecer para el año 2026, el vínculo institucional con las empresas que se tiene convenio mediante la renovación del contrato y de actividades conjunta.

- **Indicador:** N° de actividades conjuntas desarrolladas por cada convenio institucional.
- **Responsable:** Consejo Directivo

CONCLUSIONES

1. Se formuló el Plan Estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, periodo 2025 – 2027 con el propósito de direccionar a la institución por el buen camino, ayudando a disminuir la incertidumbre, adaptarse y anticiparse en el largo plazo a los distintos cambios tanto internos como externos a través de estrategias que le permita al Consejo Directivo tomar decisiones más informadas, y así alcanzar con éxito la visión y los objetivos organizacionales.
2. Se diagnosticó el estado situacional interno mediante las fortalezas y debilidades de la institución, en donde se muestra de manera estructurada en la matriz EFI que internamente el CORLAD Cajamarca presenta mayor cantidad de fortalezas que debilidades indicando que se encuentra en una situación más fuerte que débil con un valor de 2.68, evidenciando que la institución aún no tiene una consistencia tan sólida para competir, es por eso, que se debe potenciar las fortalezas y minorizar las debilidades mediante las estrategias elaboradas.
3. Se diagnosticó el estado situacional externo mediante las oportunidades y amenazas que presenta la institución, en la cual, se muestra de manera estructurada en la matriz EFE indicando que el CORLAD Cajamarca presenta más oportunidades que amenazas con un valor de 2.60 en donde se evidencia que la institución si puede actuar de forma adecuada al entorno, pero con algunas mejoras que le ayuden aprovechar las oportunidades y a saber afrontar las amenazas.
4. Se logró definir los objetivos a largo plazo del CORLAD Cajamarca que responde a lo que la institución desea alcanzar para cumplir con la visión propuesta, priorizando tener un mayor reconocimiento a nivel regional y nacional, un servicio de atención de calidad, implementación de herramientas tecnológicas, una cultura

de aprendizaje y formación; y el aumento de la rentabilidad, en la cual, están enfocados en un plazo de dos a tres años. Estos objetivos orientan las acciones estratégicas del colegio asegurando su crecimiento y desarrollo en el largo plazo.

5. Se logró determinar las estrategias del CORLAD Cajamarca entre ellas está que se evalué la posibilidad de implementar un sistema web, se desarrolle cursos de investigación para los agremiados, mejorar el sistema contable a través de un software, emplear el benchmarking para reconocer buenas prácticas de otros colegios profesionales, implementar campañas informativas sobre los beneficios de la colegiación y habilitación y finalmente reforzar la relación con las empresas que se tiene convenios mediante un plan de seguimiento de esta manera se busca optimizar la gestión institucional y a facilitar la toma de decisiones para el éxito a largo plazo del colegio.

RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que le puedo brindar al Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca son las siguientes:

- Evaluar, aprobar e implementar el plan estratégico para el periodo 2025-2027, ya que brindará una dirección clara para tomar mejores decisiones, mejorando la capacidad de los colaboradores para conocer el diagnostico situacional del colegio y adaptarse a los cambios tanto internos como externos para así alcanzar los objetivos organizacionales.
- Al Consejo Directivo recomendar que mediante reuniones mensuales comunique y difunda de forma clara y eficiente el plan estratégico a todos sus colaboradores asegurándose que lo comprendan, preparándolos para que lo apliquen y así demuestren su compromiso y alineación con los objetivos.
- Priorizar las debilidades que tienen un mayor impacto en la organización para aminorarlas haciendo uso de las estrategias que le permitan potenciar sus habilidades internas y reducir los riesgos que perjudican a la institución.
- Llevar a cabo los objetivos a corto plazo y proveer de recursos necesarios a todos los colaboradores, para lograr que se avance de a pocos y llegar a la visión propuesta.
- Realizar un seguimiento periódico de las actividades que está desarrollando cada colaborador y si están cumpliendo en alcanzar los objetivos mediante las estrategias establecidas.
- Actualizar el plan estratégico finalizando el 2027 teniendo en cuenta el análisis constante de los factores externos e internos ya que va variando en el tiempo, esto permitirá que la institución responda de mejor manera a los cambios y garanticen el cumplimiento de los objetivos.

REFERENCIAS

- Allintecperu EIRL. (8 de junio de 2015). *Sistema de Administración de Colegios Profesionales - SACPRO*. <https://allintecperu.com/es/emprendimiento/sistema-de-administracion-de-colegios-profesionales-sacpro/>
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. International Thomson Editores.
- Banco Central de Reserva del Perú. (05 de junio de 2025). *Inflación: Mayo 2025*. Notas de estudios del BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-41-2025.pdf>
- BCRP. (2025). *Inflación: Abril 2025*. Notas de estudios del BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-34-2025.pdf>
- BCRP. (marzo de 2025). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2025-2026*. Reporte de Inflación-Marzo 2025. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2025/marzo/reporto-de-inflacion-marzo-2025.pdf>
- BCRP. (08 de mayo de 2025). *Programa monetario de mayo 2025*. Nota Informativa. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2025/nota-informativa-2025-05-08.pdf>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (4 ed.). Editorial Pearson.

Burbano, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial.

Revista Científica Dominio de las Ciencias, 3(Extra 2), 19-28.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093283>

Cabezas, M. (2023). *Eficiencia organizacional a través de la implementación de prácticas*

de gestión de cambio en la alta dirección del Gobierno Provincial de Los Ríos

[Proyecto de investigación de Licenciatura, Universidad Técnica de Babahoyo].

Repositorio Institucional Universidad Técnica de Babahoyo.

<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15604>

Cacho, A. (2021). *Plan estratégico basado en resultados para la gestión de la Escuela de Contabilidad de la Universidad de Chachapoyas* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10697>

Caicedo, L. (1 de marzo de 2021). *Diseño del plan estratégico para la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina del año 2021 al 2024* [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Biblioteca Digital Minerva EAN Universidad. <https://repository.universidadean.edu.co/items/1fe7b2a0-8ef0-4f0b-b1cd-eebc27437e54>

Capuñay, C. (01 de Enero de 2025). *Un reto para el 2025*. El Peruano.

<https://elperuano.pe/noticia/261143-un-reto-para-el-2025>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.).

Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. y. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3 ed.).

Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Colegio de Licenciados en Administración. (2021, 06 de febrero). *Resolución N° 1601-2021-CLAD-CDN/DN. Normas Legales CLAD.* <https://www.cladperu.org/normas-legales/>

Colegio de Licenciados en Administración. (2024, 24 de abril). *Resolución Decanal Nacional N° 025-2023-CLAD-CDN/DN. Normas Legales CLAD.* <https://www.cladperu.org/normas-legales/>

Congreso de la República del Perú. (2020, 23 de Octubre). *Ley N°31060. Normas Legales CLAD.* <https://www.cladperu.org/normas-legales/>

Congreso de la República del Perú. (2024, 25 de noviembre). *Proyecto de Ley 8112/2023-CR. lpderecho.* <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2024/11/Dictamen-Proyecto-de-Ley-8112-2023-LP-DERECHO.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. (11 de setiembre de 2024). *Gobierno prioriza inversión en CTI en el presupuesto público 2025.* Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/concytec/noticias/1020104-gobierno-prioriza-inversion-en-cti-en-el-presupuesto-publico-2025>

Cueva, D. (2023). *Plan estratégico para la mejora de los procesos de gestión de la Empresa Metalcom Cesar's E.I.R.L.. Cajamarca en el periodo 2022-2024* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/5763>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia.* Pearson Educación de México.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). Pearson Educación.

Del Castillo, M. (2021). *Formulación de un plan estratégico de sistemas de información para mejorar la gestión administrativa en el ilustre colegio de Abogados de Ancash* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio Institucional Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <https://repositorio.unasam.edu.pe/item/9f2a023e-2473-4783-bdee-615220d94b7f>

Dimara. (7 de febrero de 2022). *Metas de una empresa: conceptos y ejemplos*. Gestión y emprendimiento. <https://gestionyemprendimiento.com/empresa/metas-de-una-empresa-conceptos-y-ejemplos/>

El Comercio. (11 de Diciembre de 2022). *El 57% de CEOs peruanos prefieren ejecutar su plan estratégico en un corto plazo, afirma estudio*. El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/el-57-de-ceos-peruanos-prefieren-ejecutar-su-plan-estrategico-en-un-corto-plazo-afirma-estudio-rmmn-noticia/?ref=ecr>

El Comercio. (16 de mayo de 2025). *IPE: PBI crecio 3.9% y empleo nacional avanza 1.3% en el primer trimestre del 2025*. El Comercio: https://elcomercio.pe/economia/peru/ipe-pbi-crecio-39-y-empleo-nacional-avanza-18-en-el-primer-trimestre-del-2025-l-ultimas-noticia/?ref=ecr#google_vignette

El Comercio. (27 de abril de 2025). *Trabajadores formales producen seis veces más que informales*. IPE: <https://ipe.org.pe/trabajadores-formales-producen-seis-veces-mas-que-informales/>

Espinoza, A. (08 de mayo de 2025). *En Perú, cada 19 minutos se presenta una denuncia por extorsión: Mas de 9 mil casos en lo que va del 2025*. Infobae: <https://www.infobae.com/peru/2025/05/08/en-peru-cada-19-minutos-se-presenta-una-denuncia-por-extorsion-mas-de-9-mil-casos-en-lo-que-va-del-2025/>

Garza, R. G. (2007). Toma de decisiones empresariales: Un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingenieria Industrial*, 28(1), 29-36.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786816>

Gestión. (5 de julio de 2024). *Personal administrativo del Estado recibirá aumento de sueldo en enero de 2025*. https://gestion.pe/videos/peru/gobierno-aprueba-aumento-salarial-para-empleados-administrativos-del-sector-publico-a-partir-de-2025-nnav-amtv-video-noticia/#google_vignette

Gobierno de la República del Perú. (1978,14 de febrero). *Decreto Ley N°22087. Normas Legales del CLAD*. <https://www.cladperu.org/normas-legales/>

González Millan, J.J, y Rodríguez Díaz, M.T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Diaz de Santos.

Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, J.W. (1998). *Planeación estratégica aplicada* (1 ed.). McGraw-Hill Interamericana.

GRC. (18 de marzo de 2019). *Región Cajamarca produce 390 toneladas de basura por día*. <https://portal.regioncajamarca.gob.pe/noticias/regi-n-cajamarca-produce-390-toneladas-de-basura-por-d#:~:text=Nuestra%20nefasto%20contribuci%C3%B3n%20diaria%20a,registra%20en%20la%20provincia%20capital>

Grupo Banco Mundial. (23 de abril de 2025). *Perú Panorama General*. El Banco Mundial en Perú: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Hanel, J. (2004). *Análisis situacional* (1 ed.). Consejo Editorial de la División de Ciencias Básicas e ingeniería de la Unidad Azcapotzalco de la UAM.

Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1 ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Hill, C., y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (8 ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Huaripata, M., y Marin, L. (2023). *Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Villa Ichocán S. R. L. 2024 – 2028* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional Universidad Privada del Norte.

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/37092>

INEI. (octubre de 2018). *Cajamarca Resultados Definitivos*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib155_8/06TOMO_01.pdf

INEI. (22 de febrero de 2025). *Compendio Estadístico, Cajamarca 2024*. Gob.pe:

<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6580481-compendio-estadistico-cajamarca-2024>

INEI. (15 de abril de 2025). *Informe Técnico-Producción Nacional-Nº4 Abril 2025*. INEI:

<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6670658-informe-tecnico-produccion-nacional-n-4-abril-2025>

INEI. (23 de mayo de 2025). *PBI creció 3.9% en el primer trimestre de 2025*. Instituto Nacional de Estadística e Informática:

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1173385-pbi-crecio-3-9-en-el-primer-trimestre-de-2025>

INEI. (2 de enero de 2025). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2024*. Gob.pe:

<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6344095-peru-anuario-de-estadisticas-ambientales-2024>

Infobae. (8 de diciembre de 2022). *Nueve de cada diez empresas en Colombia no logran implementar los planes estratégicos por completo: estas son las razones*. Infobae:

<https://www.infobae.com/america/colombia/2022/12/08/nueve-de-cada-diez-empresas-en-colombia-no-logran-implementar-los-planestrategicos-por-completo-estas-son-las-razones/>

InfoRegión . (13 de febrero de 2025). *Reciclaje en Perú: Los desafíos del 2025 y las claves para un sistema sostenible*. <https://inforegion.pe/reciclaje-en-peru-los-desafios-del-2025-y-las-claves-para-un-sistema-sostenible/#:~:text=Reciclaje%20en%20Per%C3%BA:%20Los%20desaf%C3%A1culos,siguen%20siendo%20los%20principales%20obst%C3%A1culos.&text=A%20pesar%20de%20los%20avances,sim>

IPE. (7 de setiembre de 2023). *Empleo retrocedió durante el primer trimestre de 2023 en la ciudad de Cajamarca*. <https://ipe.org.pe/empleo-retrocedio-durante-el-primer-trimestre-de-2023-en-la-ciudad-de-cajamarca/>

IPSOS. (2025). *Inseguridad ciudadana en Perú*. IPSOS: <https://www.ipsos.com/pe/inseguridad-ciudadana-en-peru-encuesta-peru-21-ipsos-febrero-2025>

López, C. (2 de marzo de 2023). *Propuesta de plan estratégico para LEBENS Capacitaciones Cia. Ltda. Riobamba período 2022- 2023* [Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional Escuela

Superior Politécnica de Chimborazo.

<http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/19319>

Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (4 ed.).

Cengage Learning.

Martínez Pedrós, D., y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Altair.

Mejía, A. (2023). *Propuesta de plan estratégico del Centro Etnoeducativo Rural Ishachimana para el mejoramiento de la gestión directiva, financiera y administrativa* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga].
Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Bucaramanga.

<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/23488>

Ministerio de Educación. (19 de setiembre de 2021). *Ministro de Educación anuncia que en 2025 habrá 100 centros comunitarios digitales en el país*. Gob.pe:

<https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/523495-ministro-de-educacion-anuncia-que-en-2025-habra-100-centros-comunitarios-digitales-en-el-pais>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024, 28 de diciembre). *Decreto Supremo N.º 006-2024-TR*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/6335262-006-2024-tr>

Mokate, K. (Julio de 2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Banco Interamericano de Desarrollo: <http://dx.doi.org/10.18235/0012059>

MTPE. (19 de diciembre de 2024). *Encuesta de Demanda Ocupacional con proyecciones al 2025*. Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes->

[publicaciones/6312746-encuesta-de-demanda-ocupacional-edo-con-proyecciones-](publicaciones/6312746-encuesta-de-demanda-ocupacional-edo-con-proyecciones-al-2025)
[al-2025](#)

Municipalidad Provincial de Cajamarca. (2025, 28 de marzo). *Resolución de Alcaldía N.º 065-2025-A-MPC*. Gob.pe.

[https://www.gob.pe/institucion/municajamarca/normas-legales/6614115-065-2025-](https://www.gob.pe/institucion/municajamarca/normas-legales/6614115-065-2025-a-mpc)
[a-mpc](#)

Murillo, Y. (2022). *Diseño del planeamiento estratégico para la mejora continua del programa de ingeniería empresarial de una universidad privada 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola.

[https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/e6df201e-d07a-4ae9-b61d-](https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/e6df201e-d07a-4ae9-b61d-38b66e09b9cc)
[38b66e09b9cc](#)

Navarrete, M., Cevallos, S., Rodriguez, L., y Tito, M. (2023). *Planificación Estratégica* (1 ed.). Editorial Ciencia Latina.

Orozco, E. (2023). *Diseño de un plan estratégico para la atención al cliente de la empresa S.O.S Portátiles EIRL, Nueva Cajamarca 2023* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional Universidad Privada del Norte.

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/37170>

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico* (5 ed.). INAP.

Otero, J., Barrios, I., y Prieto, G. (2006). El objetivo en el contexto de la dirección estratégica, el proceso docente y la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 32(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21420864014>

Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Ramírez, J. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Biblioteca UDG Virtual*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

RCR. (25 de marzo de 2025). *El 86% de la población de Cajamarca tiene empleo informal*. Red de Comunicación Regional: <https://www.rcrperu.com/el-86-de-la-poblacion-de-cajamarca-tiene-empleo-informal/>

Red de Comunicación Regional. (07 de febrero de 2025). *Cajamarca requiere de la articulación de los tres niveles de Gobierno para reactivar su economía*. RCR: <https://www.rcrperu.com/cajamarca-requiere-de-la-articulacion-de-los-tres-niveles-de-gobierno-para-reactivar-su-economia/>

Red de Comunicación regional. (02 de mayo de 2025). *Hablemos sobre la informalidad laboral*. Instituto Peruano de Economía: <https://ipe.org.pe/hablemos-sobre-la-informalidad-laboral/>

Ripollés, M. (1991). Matrices estratégicas: Su utilidad en las PYMES. *Anales de estudios económicos y empresariales*(6), 19-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=786041>

Sainz de Vicuna, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5 ed.). Editorial ESIC . Salardi, J. (24 de febrero de 2025). *Desempeño Macroeconómico de Perú*. (M. d. Finanzas, Editor) Ministerio de Economía y Finanzas:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7679399/95747-perspectiva-economica-2025.pdf>

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10 ed.). 3R Editores.

Steiner, G. (1986). *Planeación Estratégica*. Compañía Editorial Continental.

Trigoso, M. (14 de Diciembre de 2020). *Solo el 37% de empresas está satisfecho con la implementación de su plan estratégico*. GESTIÓN:

<https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/?ref=gesr>

APÉNDICES

Apéndice A. Instrumento de recolección de datos sobre los factores internos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES Y AL CONSEJO
DIRECTIVO PARA CONOCER LOS FACTORES INTERNOS DEL COLEGIO
REGIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA**

Estimado colaborador:

En las siguientes proposiciones, marque con un aspa (X), la alternativa que usted considere correcta teniendo en cuenta la siguiente tabla de valoración:

SI	ALGO	NO
3	2	1

Nº	ITEM	SI	ALGO	NO
	Dimensión: MATRIZ FODA			
	Indicador 1: Factores internos			
1	¿Conoce usted la misión, visión, valores y objetivos del CORLAD Cajamarca?			
2	¿Cuenta el CORLAD Cajamarca con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?			
3	¿Ha tenido usted algún problema o queja al momento de brindar el servicio al agremiado?			
4	¿En el CORLAD Cajamarca se realiza las publicaciones de las actividades en el momento adecuado?			
5	¿Existe un análisis exhaustivo al momento de seleccionar a los proveedores de medallas y porta diplomas del CORLAD Cajamarca?			
6	¿El CORLAD Cajamarca cuenta con estrategias para resolver problemas?			
7	¿El CORLAD Cajamarca aplica el proceso administrativo?			

8	¿Existe una buena comunicación entre todos los colaboradores y el Consejo Directivo del CORLAD Cajamarca?			
9	¿ Existe un sistema de inventarios en el CORLAD Cajamarca?			
10	¿ En el CORLAD Cajamarca existe un adecuado clima y cultura organizacional?			
11	¿Cuenta el CORLAD Cajamarca con recursos tecnológicos?			
12	¿Usted se siente motivado al realizar sus funciones en el CORLAD Cajamarca?			
13	¿Cuenta el CORLAD Cajamarca con un plan estratégico?			
14	¿Considera usted que el estilo de liderazgo en el CORLAD Cajamarca es adecuado?			
15	¿El CORLAD Cajamarca cuenta con un local propio?			
16	¿Se realizan reuniones mensuales en el CORLAD Cajamarca?			
17	¿Están capacitados todos los colaboradores del CORLAD Cajamarca?			
18	¿Resultan eficientes y efectivos los sistemas contables que maneja el CORLAD Cajamarca?			
19	¿Considera que la formalización puede alterar el funcionamiento actual del CORLAD Cajamarca en el largo plazo?			
20	¿El aumento en el costo de los insumos ha generado un incremento en los precios de las portadiplomas y medallas?			

Apéndice B. Instrumento de recopilación de información para los factores externos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**LISTA DE COTEJO PARA REVISAR LOS DOCUMENTOS Y CONOCER
LOS FACTORES EXTERNOS DEL COLEGIO REGIONAL DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA**

DOCUMENTOS REQUERIDOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES			
Ley de creación del CLAD – Decreto Ley N°22087			
Ley N° 31060 – Ley del ejercicio profesional			
Proyecto de ley 8112/2023-CR			
Reglamento del CLAD			
Estatuto del CLAD			
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS			
Informe técnico Producción Nacional			
Decreto Supremo N° 006-2024-TR			
Reporte de inflación			
Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2024-2027			
SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS			
Informe Demanda de ocupaciones en Perú EDO 2025			
Compendio estadístico Cajamarca 2023 – Profesionales en Administración			
TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS			
Resolución Decanal Nacional N° 025-2023-CLAD-CDN/DN			
Brochure del sistema de administración de colegios profesionales			
ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES			
Informe de impacto ambiental			

Apéndice C. Validación del instrumento por juicio de expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del juez	Ricel Polvillo Camus
Grado Académico Profesional	Doctor en Juris
Profesión o especialidad	Jurimétrico en Gobierno y Proyectos.
Cargo actual	Especialista en Proyectos.
Institución donde labora	PP 149 - Mineduc
Tipo de instrumento	Línea de cotejo.
Autor del instrumento	Milagros Medary Briones Alvarado
Lugar y fecha	17 de diciembre del 2025
Título: Propuesta de plan estratégico para el Colegio Regional de Lircancito, en Administración de lojanoica, periodo 2025 - 2027	

FICHA DE EVALUACIÓN

Nº	Indicadores	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores de la investigación.		X			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación		X			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación	X				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se desea evaluar.			X		
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje y nivel de información		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5	26	6		
SUB TOTALES							

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.78	Bueno

Observaciones:

.....

.....

.....

OPINIÓN: Apto para su aplicación

(X) No apto para su aplicación ()

Firma _____
DNI: 46947315

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del juez	Ricardo Toledo Campos
Grado Académico Profesional	Doctor en Ciencias
Profesión o especialidad	Licenciado en Administración.
Cargo actual	Especialista presupuestal
Institución donde labora	PP 177 - MINEDU.
Tipo de instrumento	Instrumentario.
Autor del instrumento	Miguel Modesto Briones Alvarado
Lugar y fecha	17 de diciembre del 2020
Título: Propuesta de plan estratégico para el colegio regional de licenciados en Administración de Coemacra, periodo 2015-2017	

FICHA DE EVALUACIÓN

Nº	Indicadores	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores de la investigación.		X			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación		X			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación		X			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se desea evaluar.		X			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado; lenguaje y nivel de información			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		X			
SUB TOTALES			5	32	3		

Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.80	Bueno

Observaciones:

.....
.....

OPINIÓN: Apto para su aplicación

() No apto para su aplicación ()

Firma

DNI: 46947315

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del juez	<i>Bogner Rumeri León Aleón toro</i>
Grado Académico Profesional	<i>Magíster</i>
Profesión o especialidad	<i>Administración</i>
Cargo actual	<i>Decente</i>
Institución donde labora	<i>Universidad Privada del Norte</i>
Tipo de instrumento	<i>Lista de Cetijo</i>
Autor del instrumento	<i>Milagros Medaly Briones Alvarado</i>
Lugar y fecha	<i>Cajamarca, 17 de diciembre 2025</i>
Título: <i>Propuesta de plan Estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, periodo 2025 - 2027</i>	

FICHA DE EVALUACIÓN

Nº	Indicadores	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores de la investigación.	X				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación	X				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación	X				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se desea evaluar.	X				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivo han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.	X				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje y nivel de información	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				
SUB TOTALES			<i>56</i>				

Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
<i>1.00</i>	<i>Excelente</i>

Observaciones:

.....
.....
.....

OPINIÓN: Apto para su aplicación

(X) No apto para su aplicación ()

Firma

DNI: *43603809*

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del juez	<i>Bogar Rummel León Alcántara</i>
Grado Académico Profesional	<i>Magíster</i>
Profesión o especialidad	<i>Administración</i>
Cargo actual	<i>Docente</i>
Institución donde labora	<i>Universidad Privada del Norte</i>
Tipo de instrumento	<i>Cuestionario</i>
Autor del instrumento	<i>Milagros Medina Briones Alvarado</i>
Lugar y fecha	<i>Cajamarca, 17 de diciembre 2025</i>
Título: <i>Propuesta de plan Estratégico para el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, periodo 2025 - 2027</i>	

FICHA DE EVALUACIÓN

Nº	Indicadores	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores de la investigación.	X				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación	X				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación	X				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se desea evaluar.	X				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivo han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.	X				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje y nivel de información	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X	50			
SUB TOTALES							

Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global

Observaciones:

.....

.....

.....

OPINIÓN: Apto para su aplicación

(X) No apto para su aplicación ()

Firma

DNI: 43605304

ANEXOS

Anexo A: Listado de documentos analizados para el diagnóstico externo

Categoría	Documento	Institución	Año	Uso en la investigación
Políticas, gubernamentales y legales	ley de creación del CLAD-Decreto Ley N°22087	Casa de Gobierno	1978	Conocer el marco legal e intitucional
	Ley N°31060-Ley del ejercicio profesional	Congreso de la República	2020	Comprender el entorno normativo
	Proyecto de ley 8112/2023-CR	Sala de Comisión	2024	Impulsar iniciativas legislativas
	Reglamento del CLAD	Consejo Directivo Nacional del CLAD	2021	Establece disposiciones y lineamientos de regulación
	Estatuto del CLAD	Consejo Directivo Nacional del CLAD	2006	Comprender el contexto normativo pero se debe actualizar
Económicas y financieras	Informe técnico Producción Nacional	INEI	2025	Conocer el entorno y comportamiento económico
	Decreto supremo N°006-2024-TR	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	2024	Conocer las disposiciones sobre el incremento de la RMV
	Reporte de inflación	BCRP	2025	Comprender aspectos macroeconómicos del país
	Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2025-2026	BCRP	2025	Conocer el entorno macroeconómico nacional e internacional
Sociales, culturales y demográficas	Informe demanda de ocupaciones en Perú EDO 2025	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	2024	Conocer las tendencias del empleo y las ocupaciones más demandadas
	Compendio estadístico Cajamarca 2023	INEI	2024	Información sobre aspectos demográficos pero se debe actualizar

Tecnológicas y científicas	Resolución Decanal Nacional N°025-2023-CLAD-CDN/DN	Consejo Directivo Nacional del CLAD	2024	Reconocer la implementación del SIGI-CLAD V.01
	Brochure del sistema de administración de colegios profesionales	Allintecperu EIRL	2015	Conocer información sobre un sistema web multiplataforma
Ecológicas y ambientales	Impacto de informe ambiental	INEI	2025	Proporciona estadísticas ambientales del país

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental. Los documentos no se anexan por su extensión, pero se consultaron en fuentes oficiales disponibles en línea.