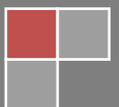


2019



Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica

PLAN ESTRATÉGICO 2019 - 2023



	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 2 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

CRÉDITOS

Comisión de Planificación Estratégica:

Licda. Francinne Sojo Mora	Vocal III – Junta Directiva Colegiada
Licda. Claribet Morera	Presidente – Junta Directiva Colegiada
Lic. Ronald Artavia Chavarría	Director Ejecutivo
Lic. Guillermo Smith Ramírez	
Lic. Mauricio Artavia Mora	

Junta Directiva:

Lic. Ronald Artavia Chavarría	Presidente
Licda. Mercedes Campos Alpizar	Vicepresidenta
Lic. Gary Garita Jiménez	Secretario
Lic. Franklin Noguera Flores	Prosecretario
Licda. Sharon Alvarado Martínez	Tesorera
Licda. Dunia Zamora Solano	Fiscal
Lic. Gerardo Marín Tijerino	Vocal I
Licda. Rosibel López González	Vocal II
Licda. Francinne Sojo Mora	Vocal III

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 3 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

TABLA DE CONTENIDO

	Página N°
<u>I – INTRODUCCIÓN</u>	5
<u>II – METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO:</u>	9
Proceso de Planificación Estratégica.....	10
<u>III – ALCANCE DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL:</u>	11
Percepción de Actores Estratégicos.....	11
Resultados del Análisis FODA.....	12
Capacidades y Recursos Internos.....	14
Sostenibilidad de Enfoque.....	15
Sostenibilidad Financiera.....	15
Sostenibilidad de Gestión.....	20
<u>IV – VOLUNTAD DIRECTIVA Y ALINEAMIENTO DE LA PROPUESTA:</u>	23
Enfoque Propositivo de la Gestión Estratégica.....	23
Nuestra: Misión, Visión, Valores.....	24
Perfil del Contador Público Autorizado.....	27
<u>V – EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:</u>	28
Objetivos Específicos o Actividades Estratégicas Alineadas.....	29
Matriz: Eje Estratégico N° 1: Imagen Institucional.	30
Matriz: Eje Estratégico N° 2: Excelencia e Innovación en el Desarrollo Profesional Continuo.....	33
Matriz: Eje Estratégico N° 3: Cumplimiento de la Normativa y Fortalecimiento del Sistema de Fiscalización.....	37
Matriz: Eje Estratégico N° 4: Desarrollo y Solidez Institucional.....	42
Matriz: Eje Estratégico N° 5: Alianzas Internacionales y Nacionales para lograr Representatividad del Colegio.....	46
<u>VI – RECOMENDACIONES:</u>	48
Anexo N° 1: Ejes y Objetivos Estratégicos Aplicados en los DOM.....	49
Anexo N° 2: Organigrama Institucional.....	53

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 4 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

TABLA DE CUADROS

	Página N°
Cuadro N° 1: Análisis Interno.....	13
Cuadro N° 2: Análisis Externo.....	13
Cuadro N° 3: Estado de Actividades.....	17
Cuadro N° 4: Incorporaciones y Retiros de Colegiados.....	18
Cuadro N° 5: Condición de Colegiados Actuales (31/12/2017).....	18
Cuadro N° 6: Características Demográficas de la Población de Colegiados.....	19
Cuadro N° 7: Tribunal, Comisiones y Comités de Trabajo.....	20
Cuadro N° 8: Ejes Estratégicos.....	28

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Página N°
Figura N° 1: Proceso de Planificación Estratégica.....	10
Figura N° 2: Análisis FODA.....	12
Figura N° 3: Pilares de la Sostenibilidad.....	14
Figura N° 4: Modelo de Alineamiento de Estrategias de Enfoque.....	23
Figura N° 5: Nuestros Valores y Normas Generales.....	25
Figura N° 6: Pilares del quehacer permanente de la Profesión.....	26
Figura N° 7: Áreas Fundamentales.....	27
Figura N° 8: Elementos de la Matriz Estratégica.....	29

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página Nº: 5 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

I- INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de las disposiciones de la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica mediante el acuerdo N° 306-2018 de la sesión ordinaria N° 15-2018 del 12 de setiembre del 2018, se presenta el nuevo Plan Estratégico quinquenal que comprende el periodo de enero 2019 a diciembre 2023.

El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica (en adelante Colegio) fue constituido, como una entidad pública no estatal de conformidad con la Ley de Regulación de la Profesión de Contador Público y Creación del Colegio de Contadores Públicos, N° 1038, del 19 de agosto de 1947 y Decretos N° 140 del 13 de noviembre de 1948, N° 180 del 7 de setiembre de 1948, N° 679 del 31 de noviembre de 1949 y Ley N° 564 del 19 de enero de 1973. Su sede está en la provincia de San José, cantón Moravia, distrito San Vicente, Costa Rica y su jurisdicción se extiende a todo el territorio nacional.

Los principales objetivos del Colegio son vigilar y defender la aplicación profesional de la contaduría pública; promover el progreso científico de la contabilidad y ciencias afines; y velar por el progreso técnico y económico de sus miembros. Según lo especificado en el artículo N° 14 de la Ley del Colegio:

- a) Promover el progreso de la ciencia contable y sus afines.
- b) Cuidar del adelanto de la profesión en todos sus aspectos, de la defensa colectiva y del normal desenvolvimiento de las actividades profesionales, procurando el mejor desarrollo de la enseñanza en el ramo. A ese fin cooperará con la Universidad de Costa Rica y aconsejará las reformas legales o reglamentarias que considere de necesidad.
- c) Dar opiniones, evacuar las consultas técnicas que le hagan, y dirimir los conflictos que pudieran presentarse entre sus integrantes o que le fueren sometidos en calidad de arbitraje en materia de su competencia.

Los planes y acciones plasmadas en la gestión del Plan Estratégico quinquenal, serán presentados a la Asamblea General por la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva. Este documento se basa en la metodología de la planificación estratégica, por lo cual se desarrolló un plan escrito y un análisis con cuadros de matrices de programas por ejes,

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página Nº: 6 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

objetivos generales, iniciativas, acciones, resultados esperados y las unidades responsables que permita ser evaluado a través de la implementación de indicadores de gestión igualmente señalados en los mencionados cuadros de matrices.

Dentro de los elementos claves que surgen en esta etapa de pensamiento estratégico, se han considerado las visiones de diferentes Colegios o Institutos Profesionales afines de otros países latinoamericanos y los atributos que por Ley le pertenecen al Colegio. Igualmente alineamos este plan a los requerimientos establecidos por los siguientes organismos internacionales a los cuales está afiliado el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica:

- ✓ IFAC (International Federation of Accountants – Federación Internacional de Contadores), en lo que respecta a los SMOs (Statements of Membership Obligations - DOM (Declaraciones de Obligaciones de los Miembros).
- ✓ GLENIF (Grupo Latinoamericano Emisor de Normas Internacionales Financieras).
- ✓ AIC (Asociación Interamericana de Contabilidad).

La profesión de la contaduría pública se ha ido consolidando a través de los años en procura del beneficio de la comunidad mundial, de la sociedad costarricense y del interés público en general, es por esto que el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica se vuelve un actor muy importante de continuar el rol protagónico que debe tener el Colegio en temas de actualidad nacional como finanzas, impuestos, economía, auditoría, tanto en la gestión pública como la privada.

Este plan debe asegurar incrementar la credibilidad de los Contadores Públicos Autorizados ante los diferentes sectores de la sociedad civil y empresarial de Costa Rica, ya que el mercado laboral está demandando profesionales en el área de la contaduría pública mayor capacitados y con habilidades técnicas y blandas que les permitan comprender diversas culturas de negocios a nivel nacional e internacional. Todo lo anterior desde luego aplicando los conocimientos técnicos en NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), NIA (Normas Internacionales de Auditoría), Normas Internacionales de Control de Calidad y concatenados con los valores éticos de nuestro Código de Ética.

Implementando este plan cumpliremos con el reto, que nos permitirá seguir reposicionándonos como profesionales de la contaduría pública dentro de las organizaciones ofreciendo un servicio que contribuya de manera directa al desarrollo de las

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 7 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

empresas e instituciones, generando nuevos negocios, facilitando así el acceso de nuevos mercados y generando información valiosa para la toma de decisiones.

En este plan se continúa con diferentes supuestos de planes anteriores, que son fundamentales para asegurar el cumplimiento de este plan 2019-2023, rescatamos estos supuestos por su importancia actual, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

- ✓ Debe existir un compromiso de la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Asamblea General, Comisiones y Comités de Trabajo, colaboradores y colegiados, en concretar los objetivos estratégicos estipulados en este Plan.
- ✓ Que las diferentes filiales del Colegio se comprometan con el apoyo de todo lo estipulado y las acciones implementadas por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y así realizando un verdadero enlace entre el Colegio y la comunidad de profesionales que representa de cada uno de las zonas del país.
- ✓ La rotación de los colaboradores claves deberá ser baja, de tal forma que la inestabilidad laboral no se convierta en un obstáculo a los procesos y logro de los objetivos estratégicos de este plan.
- ✓ Habrá una influencia suficientemente convincente de parte del Colegio tanto en los grupos de interés político, sociales, así como en la opinión pública y el sector gubernamental para lograr las reformas legales en la Ley N° 1038 y su Reglamento, que le permita al Colegio un mayor impacto e incidencia en la proyección de la profesión.

Es por todo lo anterior expuesto que partimos de “donde estamos” para proceder a desarrollar el análisis estratégico del Colegio y así estar en capacidad de ir cerrando las brechas que existen entre el hoy y lo que se quiere y se necesita en el futuro presentado en “a dónde vamos”.

Este Plan Estratégico estará compuesto por seis apartados: en el primero se plantea una introducción general del documento, en el segundo: se establece cual será la metodología a utilizar para la elaboración del plan, en el tercero: se realiza un diagnóstico situacional el cual comprende un análisis FODA, el cuarto punto: se alinea la estrategia con respecto a la misión, visión y valores de la organización, para el quinto apartado tenemos: las diferentes matrices para los cinco ejes estratégicos planteados para los próximos 5 años, y por último el sexto punto: en el cual se establecerán recomendaciones para la sostenibilidad del Plan Estratégico.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 8 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

Existe el pleno convencimiento de que este Plan Estratégico se constituirá como una verdadera herramienta de gestión organizacional para el cumplimiento de las estrategias planteadas, logrando así el desarrollo profesional del Colegio y todos sus colegiados.

“La estrategia requiere inteligencia, la táctica observación”. Max Euwe.

“La estrategia es una mercancía, la ejecución, un arte”. Peter Drucker.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 9 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

II- METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO

El enfoque de preparación y desarrollo del Plan Estratégico, se asume como un proceso participativo porque integra a diferentes actores e interesados en la administración del Colegio, y también como un proceso dinámico porque va modelando conforme se avanza en el proceso consultivo, con esto estaremos alineando nuestros objetivos con las acciones en el transcurso del tiempo.

Una forma gráfica de visualizar el proceso se presenta en el gráfico siguiente, donde se detallan los componentes de cada aspecto clave del proyecto y la lógica de su metodología y desarrollo. Destacamos el nivel consultivo con los participantes por segmentos o públicos de interés, para contar con una visión ampliamente compartida.

Igualmente, este Plan implementa una metodología, que, por sus características de flexibilidad y adaptabilidad a diferentes contextos, permitirá una integración entre lo estratégico, lo táctico y lo operativo, en coordinación con el rumbo fijado por el Colegio.

El propósito fundamental, es triangular tres aspectos clave para el Colegio:

- 1) El diagnóstico situacional.
- 2) La voluntad directiva.
- 3) El dimensionamiento estratégico.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 11 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

III- ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La estrategia no es consecuencia de la planificación, sino todo lo contrario, su punto de partida, por lo tanto. Cada generación tiene el privilegio y responsabilidad en sus manos de crear el futuro a partir de lo que decida y haga hoy. Por lo que esto es un desafío cuando se trata de definir el futuro de las organizaciones como el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica que no solo dependen de su propio desempeño, sino que deben adaptarse a contextos internacionales, para influenciar de forma efectiva y contundente a los profesionales del país donde se encuentran.

Se espera que, con este diagnóstico, tener los fundamentos clave para identificar el “presente” que nos sirva de plataforma para plantear el “mañana”. Es por ello que, para tener un panorama de la situación estratégica del Colegio, se consideraron los siguientes elementos:

- 1) Percepción de actores estratégicos.
- 2) Capacidades y recursos internos.

1) Percepción de Actores Estratégicos:

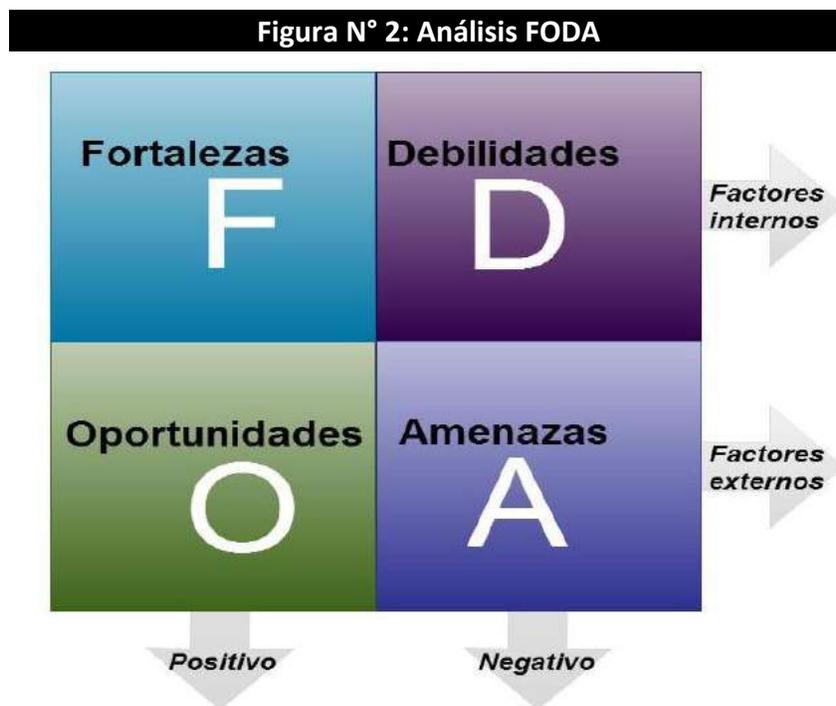
Es fundamental conocer las percepciones de los actores, o partes interesadas en el quehacer del Colegio. Por ello, se realizó un proceso de auscultación con el fin de conocer y analizar la opinión, las sugerencias y observaciones de las personas claves en los diferentes sectores, a saber: a nivel interno, se tomó en consideración la opinión de los miembros de Junta Directiva, de los agremiados, colaboradores, filiales, comités y comisiones de trabajo. A lo externo, se obtuvo la opinión de los despachos afiliados al Colegio, del sector financiero, sector educativo, sector público y privado. Dentro de los temas consultados a dichos actores, está un análisis FODA, la misión, visión y ejes estratégicos, se consideraron los DOM del IFAC, se consultó sobre el actual perfil del CPA y sus competencias y se realizó un sondeo de la percepción del servicio del Colegio a lo externo.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 12 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

Resultados del Análisis FODA:

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto y empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, lo que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Las siglas FODA, significan: Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).



El análisis FODA fue realizado por la Comisión de Planificación Estratégica, tomando en consideración todas las opiniones, sugerencias y observaciones planteadas por los participantes internos y externos identificados en la "Figura N° 2 de este documento", el resumen de los resultados es el siguiente:

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 13 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

Cuadro N° 1: ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
1) La Fe pública y atributos concedidos por Ley a los colegiados.	1) Capacitación en línea.
2) Capacitación continua de Colegiados.	2) Conectividad total de la plataforma de pagos del Colegio.
3) Obligatoriedad de la colegiatura.	3) Atención a los colaboradores en temas de capacitación y administración de RH.
4) Credibilidad ante la sociedad civil y de negocios.	4) Hora profesional del CPA es muy baja, porque no está de acuerdo a la responsabilidad del Profesional.
5) Infraestructura física adecuada.	5) Filiales con poco desarrollo y programas en capacitaciones.
6) Relaciones institucionales.	6) Recursos financieros limitados para la atención de las necesidades del Colegio y de los colegiados.
7) Colaboradores capacitados.	7) Periodos de Junta Directiva muy cortos y Juntas fraccionadas. Ya que actualmente solo están por un periodo de dos años y cambia una parte en un año y la otra en el siguiente.
8) Afiliaciones internacionales.	8) Desconocimiento de los empresarios del rol del Colegio y de los CPA.

Cuadro N° 2: ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
1) Aseguramiento de la calidad de los profesionales.	1) Disminución de la credibilidad.
2) Procesos de certificación y recertificación en normativas.	2) Competencia desleal de los Colegiados.
3) Alianzas estratégicas que aseguren el impacto de la profesión.	3) Planes de contenidos académicos de los colegios técnicos y de las universidades no se apegan a los planes de contenidos mínimos sugeridos por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.
4) Avances y desarrollo en las Tecnologías de la información (TI)	4) Ejercicio de profesionales de otros países que no están afiliados al Colegio.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 14 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

5) Incremento en la importancia de las NIIF-PYMES.	5) Ley desactualizada N° 1038 y su Reglamento del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.
	6) Iniciativa de Ley sobre la eliminación de las cuotas a los Colegios Profesionales.
	7) Competencias del Colegio para autorregularse.
	8) Brecha existente entre las DOM "Declaraciones de Obligaciones de los Miembros" del IFAC y lo solicitado por la OCDE.

2) Capacidades y Recursos Internos:

El analizar las capacidades y recursos internos con que cuenta el Colegio es fundamental para asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico. Las capacidades internas de una organización sin fines de lucro, en este caso del Colegio, son esenciales para asegurar la sostenibilidad de la organización. Existen tres áreas fundamentales que contribuyen a la sostenibilidad estratégica, las cuales son: la sostenibilidad financiera, la continuidad del enfoque del Colegio y la sostenibilidad de gestión, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 3: Pilares de la Sostenibilidad



	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 15 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

3.1. Sostenibilidad de Enfoque:

Es la capacidad de asegurar el enfoque de la institución es decir garantizar la pertinencia y rumbo del Colegio en las próximas generaciones, para cumplir su rol según lo define la Ley 1038 y su reglamentación, de tal manera que le permita expandir y profundizar su impacto en la sociedad costarricense. La expansión tiene que ver con llegar a personas, empresas o actores no impactados con lo que el Colegio persigue. La profundización es lograr que los públicos meta que hoy tiene el Colegio se incorporen de forma más profunda y legítima en todos los procesos, servicios y regulaciones que el Colegio otorga.

Este pilar es de suma importancia, ya que varios colegiados expresaron no conocer de manera específica cuales eran las estrategias del Colegio o cual era su visión de futuro, por lo que se debe hacer entender al colegiado cual es el rumbo exacto que tiene el Colegio para los siguientes 5 años, esto desde luego tiene que ver con la promoción y divulgación de este Plan Estratégico de una forma apropiada y oportuna aprovechando las diferentes herramientas de comunicación tecnológicas que existen, página web, correo electrónico, redes sociales, canal de YouTube y transmisiones en línea.

Es por esto que la administración del Colegio debe asumir el nuevo rumbo con determinación, divulgación y retroalimentación, a fin de asegurar que los diferentes actores no solo conozcan, sino que están totalmente identificados con los proyectos y visión de futuro del Colegio para los próximos 5 años.

Cuando se habla de definición y claridad de la dirección que debe tener el Colegio, se refiere al involucramiento de los participantes estipulados en la figura N° 1 de este documento, y del cumplimiento por parte de ellos de los objetivos planteados cada año, por lo que debe haber cuando menos una rendición de cuentas anual.

3.2. Sostenibilidad Financiera:

No por ser el Colegio una institución pública no estatal sin fines de lucro, debe ser una organización no rentable, todo lo contrario, debe asegurar que habrá los recursos monetarios necesarios para poder funcionar y ser una empresa en marcha, o sea se debe garantizar que el Colegio cuente con las estrategias para lograr esos recursos que le permitan funcionar en el mediano y largo plazo, para poder asumir los retos y objetivos planteados en este Plan Estratégico, y a su vez cumplir con las funciones establecidas en el artículo N° 14 de la Ley N° 1038, las cuales son:

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 16 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

- a) Promover el progreso de la ciencia contable y sus afines.
- b) Cuidar del adelanto de la profesión en todos sus aspectos, de la defensa colectiva y del normal desenvolvimiento de las actividades profesionales, procurando el mejor desarrollo de la enseñanza en el ramo.

A ese fin cooperará con la Universidad de Costa Rica y aconsejará las reformas legales o reglamentarias que considere de necesidad.

- c) Dar opiniones, evacuar las consultas técnicas que le hagan, y dirimir los conflictos que pudieran presentarse entre sus integrantes o que le fueren sometidos en calidad de arbitraje en materia de su competencia.

Es por esto que el Colegio debe tener buenas prácticas financieras, entendidas estas como procesos y políticas en la institución que le permitan operar de manera eficiente y que le asegure el impacto de la organización en la sociedad costarricense de acuerdo a su misión y visión. Actualmente el Colegio cuenta con los siguientes instrumentos para poder tener un control adecuado de las finanzas de la institución:

- ✓ Estados Financieros mensuales, con base en NIIF.
- ✓ Presupuesto anual de efectivo, aprobado por la Asamblea General.
- ✓ Manuales, políticas y reglamentos internos.
- ✓ Personal idóneo para el cumplimiento de las funciones.
- ✓ Líneas de defensa: medidas de control interno, controles gerenciales y auditoría interna.
- ✓ Auditoría externa anual.

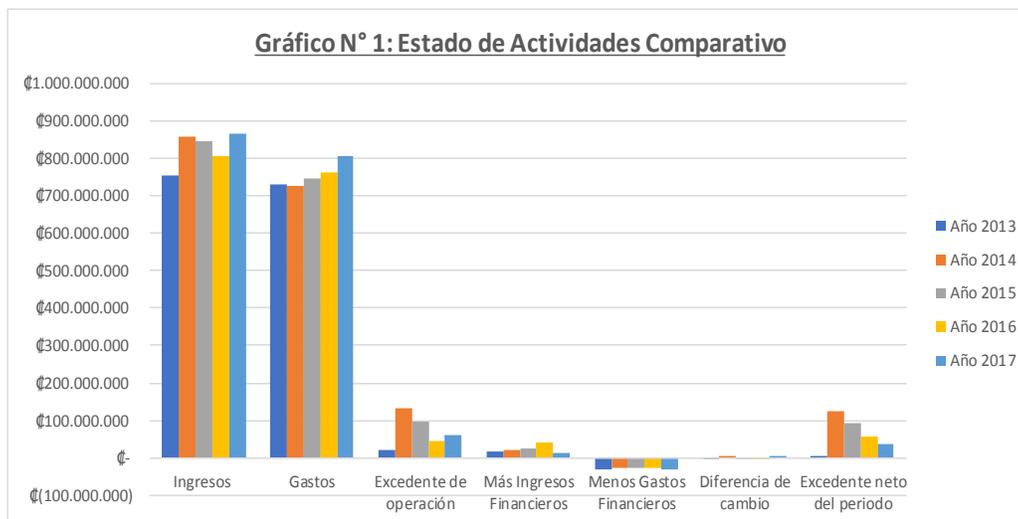


	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 17 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

En el siguiente cuadro presentamos los datos del Estado de Actividades del Colegio en los últimos 5 años:

Cuadro N° 3: Estado de Actividades

Cuentas Totales	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos	₡ 752.639.195	₡ 856.678.424	₡ 844.112.855	₡ 806.460.056	₡ 866.461.547
Gastos	₡ 730.554.173	₡ 724.840.244	₡ 746.201.468	₡ 762.269.078	₡ 806.661.950
Excedente de operación	₡ 22.085.022	₡ 131.838.180	₡ 97.911.387	₡ 44.190.978	₡ 59.799.597
Más Ingresos Financieros	₡ 16.353.399	₡ 19.106.395	₡ 24.735.627	₡ 40.744.596	₡ 11.470.778
Menos Gastos Financieros	₡ (32.219.566)	₡ (28.515.138)	₡ (28.891.330)	₡ (28.192.078)	₡ (33.038.603)
Diferencia de cambio	₡ (237.745)	₡ 848.248	₡ (87.266)	₡ (383.700)	₡ 169.282
Excedente neto del periodo	₡ 5.981.110	₡ 123.277.685	₡ 93.668.418	₡ 56.359.796	₡ 38.401.054



El Colegio en los últimos años para poder incrementar sus ingresos a tenido que ir incrementado su oferta en capacitaciones, ya sea de tipo: cursos, seminarios, charlas, foros, congresos y jornadas de actualización profesional, esto debido a que sus ingresos ordinarios como lo son las cuotas de los colegiados son insuficientes para cubrir los gastos ordinarios del Colegio, igualmente también la administración del Colegio ha incrementado y potencializado la marca e imagen de la institución provocando obtener ingresos importantes por patrocinios de diferentes empresas.

Desde luego para poder cubrir este déficit, el Colegio ha generado otras fuentes de ingresos por medio de las incorporaciones, venta de timbres y algunos ingresos financieros, para así poder compensar un poco la situación. El problema es que estos ingresos son muy variables

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 18 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

ya que se depende de cuantas personas se incorporen por año y de la venta de timbres que necesiten para las certificaciones, dictámenes de auditoria externa y otros documentos realizados por el CPA.

Sostenibilidad de Colegiados: este es un punto que ha sido analizado en planes anteriores, por lo que es importante seguir retomándolo, ya que se debe analizar la sostenibilidad en cuanto a la rotación futura de colegiados, algo así como la tasa de crecimiento, entre los que entran y los que salen, para las próximas décadas. El siguiente cuadro muestra las incorporaciones y retiros de los colegiados en los años del 2014 al 2017:

Cuadro N° 4: Incorporaciones y Retiros de Colegiados				
Condición	2014	2015	2016	2017
Nuevo incorporados	205	163	110	153
Retirados por tiempo indefinido	40	36	20	37
Reincorporaciones	10	8	6	11
Exonerados	10	8	16	28
Suspendidos	100	234	120	117
Fallecidos	8	12	15	18

Cuadro N° 5: Condición de Colegiados Actuales (31/12/2017)	
Condición	Cantidad
Activos	6.117
Retirados por tiempo indefinido	476
Exonerados	290
Suspendidos	297
Fallecidos	409



	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página Nº: 19 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

Es importante mencionar algunos resultados del “Estudio Actuarial del Fondo de Mutualidad del Colegio” que se realizó en noviembre del año 2017, en el cual de 6.339 colegiados activo al 31/08/2017, un 66% son hombres y el 34% mujeres, la edad media de toda la población es de 50,1 años, en el siguiente cuadro podemos observar estos datos:

Cuadro N° 6: Características Demográficas de la Población de Colegiados		
Grupo de Edad	Cantidad	%
18-24	0	0,0%
25-29	127	2,0%
30-34	437	6,9%
35-39	617	9,7%
40-44	832	13,1%
45-49	1.127	17,7%
50-54	1.128	17,7%
55-59	915	14,4%
60-64	540	8,5%
65-69	280	4,4%
70-74	188	3,0%
75-79	96	1,5%
80-84	40	0,6%
85-89	27	0,4%
90-94	9	0,1%
95-99	1	0,0%
100 y +	0	0,0%
Total	6.364	100,0%
Edad Media	50,1	
	Hombres	Mujeres
% Genero	66%	34%



La necesidad de fomentar la carrera de contaduría pública puede ser un elemento determinante, es por ello que surge la pregunta si esta profesión está perdiendo mercado o atractivo para las universidades públicas como privadas y estudiantes. Sin embargo, el Colegio no puede esperar a que la carrera de la cual se nutre su colegiatura pierda atractivo, por una sencilla razón, que el Colegio emerge como una entidad de interés público que debe garantizar a la sociedad costarricense la calidad apropiada de profesionales Contadores

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página Nº: 20 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

Públicos Autorizados. Es por esto que resulta muy importante atraer nuevos Colegiados entre las edades de 25 a 39 años.

Cabe mencionar que el Colegio tiene por Ley que exonerar de la cuota ordinaria y de la cuota del Fondo de Mutualidad a los colegiados que cumplan 70 años de edad, esto se hace de oficio por parte de la administración del Colegio, siempre y cuando al momento de la exoneración él Colegiado este al día con el pago de las cuotas, y si tuviera alguna póliza de vida puede optar por seguirla pagando o retirarla.

3.3. Sostenibilidad de Gestión:

Es asegurar el funcionamiento del Colegio a largo plazo, o sea garantizar que la administración del Colegio contará con los colaboradores idóneos y capacitados para operar. Este elemento está relacionado con las competencias de los colaboradores desde los niveles gerenciales, así como operativos, ya que al final estos son los que ejecutan las estrategias del Colegio, y que, además, son al final de cuentas quienes garantizan la calidad de los servicios y el accionar del Colegio.

En este apartado no solo la idoneidad de los colaboradores internos del Colegio debe considerarse, también es de suma importancia que los integrantes de la comisiones y comités de trabajo, Tribunal de Honor y Junta Directiva tengan las competencias profesionales para poder cumplir con los mandatos de la Ley del Colegio y su respectiva reglamentación, además del logro de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico, actualmente se cuenta con las siguientes comisiones y comités de trabajo y Tribunal de Honor:

Cuadro N° 7: Tribunal, Comisiones y Comités de Trabajo		
Nombre	Número de miembros	Marco Legal
Tribunal de Honor	5 propietarios	Ley N°1038 y su Reglamento.
Comité Consultivo Permanente	5 propietarios	Ley N°1038 y su Reglamento.
Comité Electoral	5 propietarios y 2 suplentes	Reglamento Electoral del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 21 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

Comisión de Normas (NIIF y NIA)	9 propietarios	Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Comisión de Fiscalía	5 propietarios	Reglamento para el Funcionamiento de la Comisión de Fiscalía y Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Comisión de Control de Calidad	5 propietarios	Lineamientos para el Sistema de Control de Calidad y Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Comisión de Administración y Finanzas	5 propietarios	Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Comisión de Actualización Profesional	5 propietarios	Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Comisión de Admisión	5 propietarios	Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Comisión de Auditoría Interna	2 propietarios	Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Comisión Fiscal	3 propietarios	Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Comisión de Planificación Estratégica	5 propietarios	Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
Tribunal Examinador Seminario Deontología	5 propietarios y 2 suplentes	Manual del Seminario de Deontología en Contaduría Pública.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 22 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

Comisión Deportiva	5 propietarios	Circular N° 08-2014 (Manual para las Comisiones Permanentes de Trabajo)
--------------------	----------------	---

Por lo tanto, la pregunta ¿Qué se debe decidir y hacer hoy, para asegurar la pertinencia del Colegio en los años venideros? es de suma importancia para la toma de decisiones, ya que de esta manera se compensan las decisiones de corto plazo para dar paso a acciones de impacto con visión de largo plazo.

Tensión: Corto Plazo vs Largo Plazo: toda institución con rotación de sus entes decisorios, como Junta Directiva, Tribunal de Honor y Comité Consultivo Permanente, enfrentan no solo el reto de mantener un modelo de gobierno corporativo que gobierne alineado con las estrategias de la institución, sino que llene las expectativas de los distintos sectores a los cuales se debe, para así garantizar a la sociedad costarricense que esta es una institución que agrega valor a la estrategia nacional y al desarrollo del país.

Lograr superar esta tensión requiere de personas, procesos y políticas que garanticen el buen funcionamiento del Colegio y que mantendrá el rumbo planificado, en la parte financiera y operativamente sostenible. Por lo que todo debe ir siempre enfocado y orientado hacia el cumplimiento de la estrategia aprobada, de la misión, la visión y los valores.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 23 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

IV- VOLUNTAD DIRECTIVA Y ALINEAMIENTO DE LA PROPUESTA

Esta es una propuesta de Plan Estratégico sometida y validada con los diferentes participantes internos y externos establecidos en la Figura N° 1 de este documento, que está permitiendo una actualización de los retos y compromisos de este quinquenio, los cuales convertiremos en acciones que permitan el desarrollo profesional de los colegiados y el impacto profundo del Colegio en la sociedad costarricense.

1) Enfoque Propositivo de la Gestión Estratégica:

El enfoque de la entidad corresponde entonces con la premisa fundamental de la “razón de ser del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica” plasmada en la “Misión” y los postulados establecidos en nuestro Código de Ética, que delinean como debe actuar el Contador Público Autorizado en el desarrollo de sus funciones profesionales.

Con la definición de los objetivos estratégicos, se ordenan prioridades y acciones, a través de las estrategias operativas, mediante la definición de programas, proyectos y tareas para cada área o unidad operativa del Colegio. En este sentido con la definición de este Plan Estratégico, es importante que se modele o prepare el PLAN ANUAL OPERATIVO, para así definir las acciones y responsables de manera detallada, cuya ejecución pueda medirse sistemáticamente, con el propósito de evidenciar el status de avances o logros de los ejes estratégicos.

Este enfoque podemos visualizarlo de una mejor manera en la siguiente figura:

Figura N° 4: Modelo de Alineamiento de Estrategias de Enfoque



	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 24 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

2) NUESTRA: MISION, VISION, VALORES:

La Junta Directiva revisó y analizó la misión y visión del Colegio, la cual fue realineada para este Plan Estratégico 2019-2023, considerando que las mismas deben ajustarse a los propósitos legales y estratégicos que persigue la Institución. Por lo que se presentan la nueva misión y visión de la siguiente forma:

NUESTRA MISIÓN



Somos una entidad pública no estatal, que regula, controla, garantiza y promueve en los usuarios y clientes de los servicios que ofrece el Contador Público Autorizado, el correcto ejercicio de la calidad, aseguramiento, la credibilidad y la actualización continua de la profesión con altos estándares éticos.

NUESTRA VISIÓN

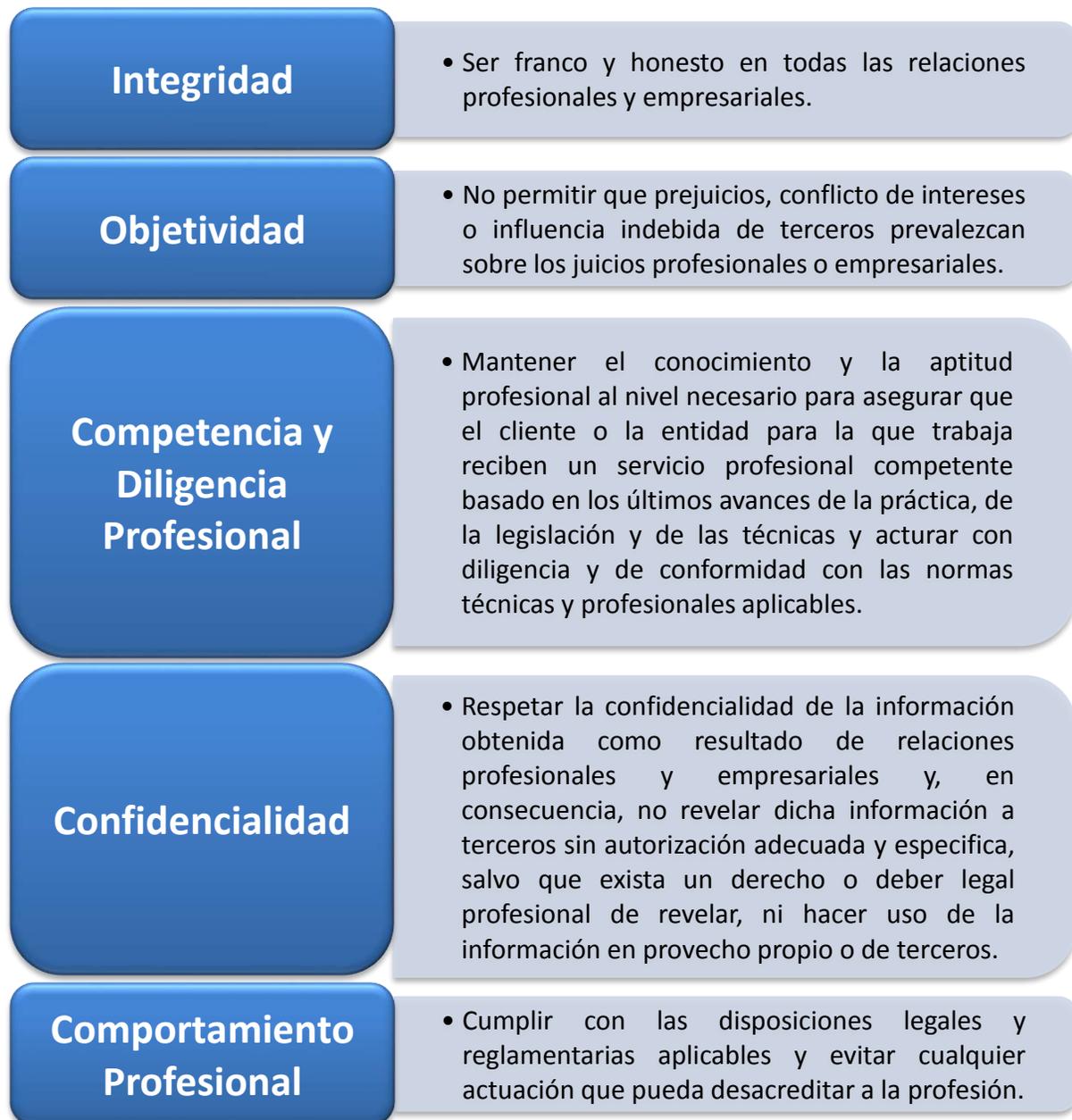


Ser una entidad sólida, ética y técnica en el ejercicio de la Contaduría Pública mediante la fiscalización, regulación y articulación a través de la innovación y la desmaterialización y virtualización de los servicios.

Se mantuvieron para el Colegio los 5 valores clave que el IFAC ha definido en su Código de Ética, actualizándolos con la última versión del año 2014, ya que estos valores definen nuestros actos como profesionales en el campo de la contaduría pública y nos enseñan el rumbo a seguir, los cuales son:

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 25 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

Figura N° 5: Nuestros Valores y Normas Generales



	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 26 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

Igualmente se deben respetar los pilares que rigen las acciones del Colegio y que deben ser aplicados en el quehacer continuo de los Contadores Públicos Autorizados. Estos pilares forman parte del “*Postulado IV – Responsabilidad hacia la Profesión, del Código de Ética del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica*”, los cuales podemos ver en la siguiente figura:

Figura N° 6: Pilares del quehacer permanente de la Profesión



Experiencia: reconocer la necesidad de que el Contador Público Autorizado esté debidamente capacitado en el campo en que se desenvuelve, ya sea para brindar sus servicios como profesional independiente o como profesional subordinado, con diligencia y competencia.

Transparencia: El Contador Público Autorizado debe caracterizarse por la honradez, la objetividad, la franqueza, la responsabilidad, la confidencialidad y la integridad.

Independencia: En todas sus actuaciones, el Contador Público Autorizado debe ser justo, sin dejarse persuadir o intimidar, tener libre criterio y evitar que la influencia de terceras partes obstaculice su objetividad.

Credibilidad: Velar por que, en todas sus actuaciones, ya sea como profesional independiente o subordinado, prevalezcan siempre los más altos valores morales y las normas legales, profesionales y técnicas actuales y reconocidas generalmente. Un Contador Público Autorizado debe actuar de manera consistente con la buena reputación de la profesión y abstenerse de cualquier comportamiento que

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 27 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

podiera desacreditar a una persona o profesión. Debe cuidar las relaciones con sus colaboradores, colegas, clientes y con el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, de tal manera que siempre enaltezca la dignidad de la profesión y el espíritu de grupo.

Actualización profesional: El Contador Público Autorizado está obligado a mantenerse en una continua capacitación, con el propósito de suministrar al público servicios basados en el desarrollo actualizado de la práctica, bajo estándares de legalidad y que sean soluciones para los negocios.

3) Perfil del Contador Público Autorizado:

Se mantiene el documento del “Perfil del Contador Público Autorizado” el cual fue actualizado en el año 2016, aprobado por la Junta Directiva en sesión ordinaria N°14-2016, acuerdo N°899-2016 del 14/11/2016 y publicado en el Diario Oficial la Gaceta N°22 del 31/01/2017, el mismo fue confeccionado bajo el siguiente marco legal y técnico:

- ✓ Ley de Regulación de la Profesión de Contador Público y creación del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica N° 1038.
- ✓ Código de Ética Profesional del Contador Público Autorizado del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.
- ✓ Normas Internacionales de Formación, de la Federación Internacional de Contadores.

Por lo que el perfil del CPA se enmarca sobre 6 áreas fundamentales, las cuales se presentan a manera de resumen en la siguiente figura:

Figura N° 7: Áreas Fundamentales



	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 28 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

V- EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La formulación de los ejes y objetivos, es una de las tareas más relevantes del proceso de la planificación estratégica, desde luego se ha considerado la misión, visión y valores y todo lo aportado por los participantes internos y externos, con el propósito de alinear los objetivos estratégicos, y así poder cumplirlos en el plazo estipulado hasta un máximo de 5 años.

Todos los ejes y objetivos se han podido correlacionar con los compromisos asumidos con entidades internacionales, en este caso con los DOM del IFAC.

Los ejes estratégicos propuestos y sus diferentes alcances conceptuales los podemos observar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8: EJES ESTRATÉGICOS 2019-2023		
	Eje Estratégico	Alcance Conceptual
1	Imagen Institucional	Desarrollar una imagen institucional de excelencia, con emprendimientos de estrategias de articulación, influencia y acuerdos con diferentes actores interesados en las mejoras de las capacidades profesionales que impulsen los cambios en el marco normativo para la incorporación, actualización y acción profesional, que permita corresponder en forma activa con las necesidades de los públicos que atiende.
2	Excelencia e Innovación en el Desarrollo Profesional Continuo	Impulsar y fortalecer los sistemas de mejoramiento de la calidad profesional del Contador Público Autorizado, en concordancia con las normas éticas y técnicas que promueven un ejercicio competente y armonizado con los enfoques modernos de la profesión.
3	Cumplimiento de la Normativa y Fortalecimiento del Sistema de Fiscalización	Fomentar el cumplimiento de la normativa nacional e internacional en el ejercicio de la profesión, impulsando alianzas con organismos internacionales y nacionales; fortaleciendo también la gestión fiscalizadora haciéndola más preventiva, por

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 29 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

		lo que se deben impulsar estrategias para la generación, divulgación y promoción de iniciativas que logren una implementación efectiva de las normas que rigen el accionar del CPA.
4	Desarrollo y Solidez Institucional	Impulsar un mecanismo de desarrollo institucional, con indicadores de cumplimiento anualizados, con sustento presupuestario, con rendición de cuentas y alineado con las nuevas tendencias organizacionales, tecnológicas y de cumplimiento ético.
5	Alianzas Internacionales y Nacionales para Lograr Representatividad del Colegio	Habilitar y coordinar con otras organizaciones afines o relacionadas para incorporar planes, que mejoren la vocación y propósitos estratégicos del Colegio, creando así un fortalecimiento institucional y un mayor impacto a nivel nacional.

Objetivos Específicos o Actividades Estratégicas Alineadas: el detalle de los objetivos específicos o actividades estratégicas se asocian con cada uno de los cinco ejes estratégicos y se presentan con indicación de prioridad: muy alta, alta y media, para facilitar su emprendimiento. Asimismo, se presenta para cada uno de los objetivos específicos los indicadores de logro y de avance correspondientes.

A continuación, presentamos los cuadros de las matrices correspondientes a los 5 ejes estratégicos, estas matrices contienen los siguientes elementos:

Figura N° 8: Elementos de la Matriz Estratégica





COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2018 - 2022

Página N°:
30 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Sesión N°:
SO-xx-2018

Acuerdo N°:
xxx-2018

Fecha:
xx/01/2018

Versión:
1

EJE ESTRATÉGICO N° 1

IMAGEN INSTITUCIONAL

Desarrollar una imagen institucional de excelencia, con emprendimientos de estrategias de articulación, influencia y acuerdos con diferentes actores interesados en las mejoras de las capacidades profesionales que impulsen los cambios en el marco normativo para la incorporación, actualización y acción profesional, que permita corresponder en forma activa con las necesidades de los públicos que atiende.

N°	Objetivo Estratégico	Acciones	Prioridad de Acción	Meta	Indicador	Periodo	Responsable Directo	Responsable Indirecto
1	Diseñar e implementar una estrategia de proyección a nivel nacional con el propósito de promover la diversidad de los servicios que ofrece un CPA.	1) Desarrollo de la marca "CPA", capacitando ampliamente a toda la población nacional sobre todas las áreas y servicios en los cuales se desempeña el CPA y los Despachos.	Alta	2 campañas por año.	Total de 10 campañas, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva. ✓ Desarrollo Profesional. ✓ Proveeduría.
		2) Utilizar la tecnología y las redes sociales para lograr una relación más continua, directa y estrecha con los usuarios finales de los servicios que brinda el CPA y los Despachos.	Alta	Un afiche digital por semana.	Total de 348 afiches digitales, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva. ✓ Desarrollo Profesional.
		3) Historias de éxito del CPA	Alta	Una historia cada cuatro meses	15 historias, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo Profesional.
2	Crear un proyecto sostenible de mejora continua de la imagen y proyección del Colegio como una institución pública no	1) Noticias, pronunciamientos y artículos atinentes al quehacer económico, financiero y contable de las	Alta	Convocatoria de medios de comunicación nacional. (3	Total de 180 comunicados.	2019 al 2023	Empresa de comunicaciones externas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicaciones internas.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
31 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

	estatal al servicio de la sociedad costarricense.	empresas públicas y privadas del país.		publicaciones por mes, como mínimo)				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva. ✓ Desarrollo Profesional.
		2) Concretar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	Alta	Firma de convenios.	Indicador cualitativo.	2019 al 2023	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Junta Directiva.
3	Desarrollar un espacio de vinculación y articulación con todos los Despachos inscritos en el Colegio, para el desarrollo en conjunto de actividades y eventos de interés para el gremio.	1) Creación de una Comisión de Despachos.	Media	Se cumpla la formalización de la Comisión.	Se cumpla el 100%.	2019	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva.
		2) Formalizar un Congreso o Foro Nacional de Despachos.	Media	Un Congreso o Foro cada dos años.	2 congresos.	2020 y 2022	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva. ✓ Desarrollo Profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicaciones. ✓ Mercadeo. ✓ Proveeduría.
4	Actualizar los signos internos y externos que representan al Colegio	1) Elaboración de documento que defina la Marca del Colegio.	Media	Un Manual o Libro de Marca del Colegio.	Se cumple en un 100%.	2019	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva.
		2) Elaboración de documento que establezca el tipo de Servicio al Cliente que se debe ejecutar por parte de los colaboradores.	Media	Un Manual o Guía de Servicio al Cliente.	Se cumple en un 100%.	2020	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicaciones. ✓ Mercadeo.
5	Realizar una estrategia de comunicación para la unidad de comunicación del Colegio.	1) Confección de documento que determine los pasos a seguir para la unidad de comunicación del Colegio.	Alta	Una Guía para la ejecución de la comunicación del Colegio.	Se cumple en un 100%.	2019	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva.
6	Implementar un programa de responsabilidad social.	1) Alianzas o capacitaciones con colegios técnicos y universidades públicas o privadas, para capacitar a los jóvenes en su primer empleo	Media	6 alianzas o capacitaciones al año.	30 alianzas o capacitaciones, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Departamento de Admisión.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
32 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

		en el área de contaduría pública, tanto en la parte técnica como ética.						
		2) Desarrollar capacitaciones de educación ambiental para los CPA y para los hijos de los CPA.	Media	2 capacitaciones al año	8 capacitaciones en total, en un periodo de 4 años.	2019 y 2022	Dirección Ejecutiva	✓ Desarrollo Profesional.
7	Definir un reconocimiento a la carrera profesional de los CPA.	1) Implementar el premio nacional por la carrera profesional del CPA.	Media	Un premio anual a otorgarse en el Mes de la Contaduría Pública	5 premios en total, en un periodo de 4 años.	2019 al 2023	Dirección Ejecutiva	Junta Directiva



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:

33 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:

1



EJE ESTRATÉGICO N° 2

EXCELENCIA E INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO

Impulsar y fortalecer los sistemas de mejoramiento de la calidad profesional del Contador Público Autorizado, en concordancia con las normas éticas y técnicas que promueven un ejercicio competente y armonizado con los enfoques modernos de la profesión.

N°	Objetivo Estratégico	Acciones	Prioridad de Acción	Meta	Indicador	Periodo	Responsable Directo	Responsable Indirecto
1	Actualizar el Código de Ética conforme a lo establecido en los lineamientos internacionales, manteniendo la identidad nacional del Colegio.	1) Designar un Comité para la actualización del Código de Ética.	Alta	Aprobación por parte de la Junta Directiva.	Se cumple en un 100%.	2019	Comité designado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva. ✓ Tribunal de Honor. ✓ Departamento de Fiscalía.
2	Proyectar intensamente el perfil del CPA y el Plan de Contenidos Mínimos de la Circular N° 20-2016, para promover reformas a los planes de estudio de las universidades e instituciones de acreditación de carreras universitarias, procurando una normativa de cumplimiento vinculante.	1) Reuniones estratégicas con Directores de la Carrera de Contaduría Pública de las universidades públicas y privadas.	Media	Aplicación y actualización de los contenidos mínimos de la carrera de contaduría pública, dos universidades por año.	Cumplimiento total o parcial de 10 universidades, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comisión de Desarrollo Profesional. ✓ Departamento de Desarrollo Profesional.
		2) Reuniones estratégicas con: MEP, SINAES, CONESUP, CONARE.	Media	Reuniones con al menos dos instituciones al año.	4 reuniones en total, en un periodo de 2 años.	2019 y 2020	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidente de Junta Directiva. ✓ Jefe de Consultoría Técnica.
3	Impulsar reforma legal que permita actualizar los criterios de incorporación al Colegio, en	1) Propuesta de reforma al artículo N° 30 del	Alta	Reformar el artículo N° 30 y	Se cumple en un 100%.	2019 y 2020	Departamento de Admisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Admisión.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:

34 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:

1

	cuanto a la experiencia laboral y la supervisión que debe tener el nuevo colegiado.	Reglamento a la Ley N° 1038.		que sea aprobado por la Junta Directiva, homologado por el MEP, con el visto bueno del MEIC y aprobado por Casa Presidencial mediante decreto				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva.
4	Plantear un plan de mejoras en los procesos de admisión de los nuevos profesionales al Colegio.	1) Propuesta de una guía en la cual se especifiquen las funciones de los diferentes puestos establecidos en el artículo N° 30 del Reglamento a la Ley N° 1038.	Alta	Cumplimiento de la elaboración de la Guía y aprobación por parte de Junta Directiva.	Se cumple en un 100%.	2019 y 2020	Departamento de Admisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Admisión. ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Junta Directiva.
5	Proveer herramientas para los colegiados con el objetivo de aumentar su desarrollo y calidad profesional.	1) Fortalecer la capacitación en línea en diferentes temas como NIIF, NIA, NICSP, NIIFPYMES, NICC 1, circulares del colegio y otros temas financieros, contables, económicos, administrativos y tecnológicos.	Muy Alta	Poner en producción total la plataforma de educación en línea (e-learning).	Un total de 50 cursos mantenidos en la plataforma, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Departamento de Desarrollo Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Desarrollo Profesional. ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Mercadeo. ✓ Comunicaciones.
		2) Desarrollar capacitación mediante la herramienta Webinar o conferencias en online.	Muy Alta	Poner en producción los Webinar.	Cumplimiento de los 8 cursos por año para un total de 40 cursos, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Departamento de Desarrollo Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Desarrollo Profesional. ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Mercadeo.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
35 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

								✓ Comunicaciones.
6	Desarrollar la normativa de Desarrollo Profesional Continuo, que garantice la capacitación de todos los CPA.	1) Propuesta de normativa o manual en el cual se regule la capacitación continua del colegiado incluyendo en esta la normativa para la Certificación General y la Certificación por Disciplinas del Colegiado.	Alta	Normativa aprobada y Reformas legales cumplidas.	Se cumple en un 100%.	2019 al 2023	Departamento de Desarrollo Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Desarrollo Profesional. ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Departamento de Asesoría Legal Interna. ✓ Asesoría Legal Externa. ✓ Junta Directiva.
		2) Propuesta de reforma legal a la Ley N° 1038 y su Reglamento y al Código de Ética del Colegio, para establecer como mínimo un total de 40 horas anuales obligatorias que debe tener el CPA.	Alta	Reformas legales cumplidas.	Se cumple en un 100%.	2019 al 2021	Departamento de Desarrollo Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Desarrollo Profesional. ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Departamento de Asesoría Legal Interna. ✓ Asesoría Legal Externa. ✓ Junta Directiva.
7	Difundir la normativa internacional en lo que respecta a NIIF, NIA, NICSP, NIIFPYMES, NICC 1, y normativa y pronunciamientos de entes nacionales en materia tributaria.	1) Mantener informado al colegiado de los cambios en normativa que se generan por los entes internacionales	Alta	Cuatro boletines al año.	Total de 20 boletines, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Desarrollo Profesional. ✓ Comisión de Normas.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:
PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
36 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

		como el IFAC, IASB, GLENIF y AIC.						<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión Tributaria. ✓ Comité Consultivo Permanente ✓ Comunicaciones.
		2) Implementar en la página web del Colegio un apartado en el cual se recopile toda la información de la nueva normativa y también un espacio para preguntas frecuentes.	Alta	Creación del apartado en la página web.	Se cumple en un 100%.	2019	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Desarrollo Profesional. ✓ Comisión de Normas. ✓ Comisión Tributaria. ✓ Comité Consultivo Permanente ✓ TI.
		3) Establecer en la página web del Colegio un espacio en el cual se suban todos los pronunciamientos emitidos por la Comisión de Normas, Comisión Tributaria y Comité Consultivo Permanente, con el debido cuidado de la información y la privacidad de quienes hicieron las consultas.	Alta	Creación del apartado en la página web.	Se cumple en un 100%.	2019	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Desarrollo Profesional. ✓ Comisión de Normas. ✓ Comisión Tributaria. ✓ Comité Consultivo Permanente ✓ TI.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
37 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

EJE ESTRATÉGICO N° 3

CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE FISCALIZACIÓN



Fomentar el cumplimiento de la normativa nacional e internacional para el ejercicio de la profesión, impulsando programas de capacitación y divulgación de dicha normativa. Asimismo, evaluar, por medio de estudios de oficio y de la implementación de otras metodologías, los controles y procedimientos aplicados por los colegiados, en el desarrollo de sus servicios profesionales, que permita una adecuada fiscalización del cumplimiento con la normativa vigente y aplicable a esos servicios.

N°	Objetivo Estratégico	Acciones	Prioridad de Acción	Meta	Indicador	Periodo	Responsable Directo	Responsable Indirecto
1	Revisar el cumplimiento de la normativa de Control de Calidad para cubrir a todos los despachos inscritos y a profesionales (CPA) independientes.	1) Revisiones de Control de Calidad: ✓ Planificar visitas a realizarse durante todo el año. ✓ Notificar a despachos y profesionales independientes. ✓ Ejecutar las revisiones de Control de Calidad. ✓ Trasladar informe de conclusiones a Comisión de Control de Calidad y Junta Directiva. ✓ Notificar a despachos y profesionales independientes sobre resolución.	Alta	Revisión de Control de Calidad para el 100% de los despachos inscritos en el Colegio y el 23% de los profesionales independientes (CPA)	Porcentaje de despacho visitados por año=despachos revisados / despachos por revisar. Porcentaje de profesionales revisados / total a revisar.	2019 al 2023	Departamento de Fiscalía	✓ Encargado de Control de Calidad. ✓ Comisión de Control de Calidad. ✓ Junta Directiva. ✓ Tribunal de Honor.
		2) Declaratoria anual de cumplimiento de Control de Calidad: ✓ Planificar contenido.	Alta	Puesta en operación del cuestionario en línea, de manera anual	Actividades en tiempo / actividades planeadas.	2019 al 2023	Departamento de Fiscalía	✓ Encargado de Control de Calidad.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
38 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar el formulario en línea. ✓ Emitir comunicado masivo a los CPA sobre obligatoriedad de cumplir requisito. ✓ Publicar el formulario en línea. ✓ Recopilar la información y tabular resultados. 		en la plataforma.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Control de Calidad. ✓ Junta Directiva. ✓ TI.
2	Fomentar la aplicación práctica de las circulares emitidas por el Colegio y la normativa internacional adoptada por el Colegio mediante charlas presenciales y mecanismos a distancia.	<p>1) Programa de charlas de fiscalía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la programación anual de las charlas a impartir. ✓ Invitar a los profesionales a las charlas. ✓ Desarrollar las charlas presenciales y su respectiva transmisión en streaming. 	Media	Incrementar en un 10% anual la asistencia a charlas, tomando como base el año 2017, donde se contó con 825 asistentes.	Incremento por año de asistencia.	2019 al 2023	Departamento de Fiscalía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de Control de Calidad. ✓ Departamento de Desarrollo Profesional.
		<p>2) Plataforma e-learning:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir temas de fiscalía a incluir en la plataforma. ✓ Realizar campañas de divulgación sobre los temas de fiscalía en la plataforma. 	Media	Incorporación de 3 circulares a la plataforma por año, comenzando en el año 2019, para un total de 12 circulares al año 2022.	Se cumple en un 100% las circulares implementadas.	2019 al 2022	Departamento de Fiscalía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de Control de Calidad. ✓ Supervisor de Fiscalía. ✓ Comisión de Control de Calidad. ✓ Comisión de Fiscalía. ✓ Departamento de Desarrollo Profesional. ✓ TI.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
39 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

		<p>3) Manual de Trabajos de Atestiguamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir los temas a incluir. ✓ Elaborar el manual, incluyendo casos prácticos. ✓ Publicar el manual en el sitio web del Colegio. ✓ Realizar la divulgación sobre el manual. 	Media	Incorporar las siguientes 14 circulares al año 2019: Circular 18-2015, 16-2015, 15-2014, 14-2014, 05-2014, 04-2014, 23-2010, 20-2010, 19-2010, 17-2010, 16-2010, 15-2010, 03-2005, 02-2005.	Se cumple en un 100%.	2019 y 2020	Departamento de Fiscalía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisor de Fiscalía. ✓ Comisión de Fiscalía. ✓ Departamento de Desarrollo Profesional. ✓ TI.
3	Ejecutar los procesos de fiscalización del ejercicio profesional de los CPA, de acuerdo con las facultades conferidas por la Ley N°1038 y su Reglamento, así como por el Código de Ética del Colegio.	<p>1) Atención de denuncias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Notificar a las partes el inicio de la investigación preliminar. ✓ Recopilar y procesar evidencia. ✓ Emitir informe de conclusiones y recomendaciones a Junta Directiva. 	Alta	Procesar (finalizar la investigación preliminar) para el 85% de los casos de denuncias recibidas por año.	Número de denuncias atendidas durante el año / total de denuncias recibidas en el año.	2019 al 2023	Departamento de Fiscalía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Fiscalía. ✓ Junta Directiva.
		<p>2) Atención de casos de oficio, incluyendo servicios prestados por los CPA a entidades de interés público:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Notificar a las partes el inicio de la investigación preliminar. ✓ Recopilar y procesar evidencia. ✓ Emitir informe de conclusiones y recomendaciones a Junta Directiva. 	Alta	Procesar (finalizar la investigación preliminar) para el 80% de los casos de oficio por año.	Número de oficios atendidos durante el año / total de casos de oficio aperturados en el año.	2019 al 2023	Departamento de Fiscalía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Fiscalía. ✓ Junta Directiva.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
40 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

		<p>3) Tiempos de atención: reducir los tiempos de atención de los casos de oficio y denuncias (etapa de investigación preliminar) durante el año 2018, velando por mantener la meta en años siguientes.</p>	Alta	<p>✓ Finalizar la etapa preliminar de los casos de oficio en 60 días hábiles, es decir, en un 69% de los plazos que se manejaban al cierre del 2017.</p> <p>✓ Finalizar la etapa de investigación de casos por denuncias en un plazo máximo de 30 días es decir, en un 58% de los plazos que se manejaran al cierre del 2017.</p>	Formula Excel: DIAS.LAB(fecha de ingreso del caso, fecha de presentación a Junta Directiva).	2019 al 2023	Departamento de Fiscalía	<p>✓ Comisión de Fiscalía.</p> <p>✓ Junta Directiva.</p>
		<p>4) Proyecto para el registro electrónico de documentos de fe pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar la I etapa de registro en el 2019. ✓ Implementar la II etapa: declaración de control de calidad al 2020. 	Alta	Puesta en operación de cada etapa de la herramienta de registro electrónico.	Actividades en tiempo / actividades planeadas. Cumplimiento del 100%	2019 y 2020	Departamento de Fiscalía	<p>✓ Comisión de Control de Calidad.</p> <p>✓ Comisión de Fiscalía.</p> <p>✓ Junta Directiva.</p> <p>✓ TI.</p>
4	Actualizar la tabla de honorarios mínimos de los CPA, con base en un estudio justo, con el	<p>1) Finalizar el proceso de reforma del Decreto Ejecutivo, y después</p>	Alta	Actualización de la nueva tabla	Actividades en tiempo / actividades	2019	Departamento de Fiscalía	<p>✓ Junta Directiva.</p>



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:

41 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:

1

	fin de llevar a la realidad actual, el monto del honorario mínimo que se cobra a los clientes.	publicando la tabla en la Gaceta y realizando la divulgación correspondiente.		de honorarios profesionales.	planeadas. Cumplimiento o del 100%			
5	Actualizar las actividades del Plan de Acción del IFAC acorde con el cumplimiento de los DOM (Declaraciones de Obligaciones de los Miembros).	1) Mantener para el Colegio las acciones establecidas por el IFAC en los DOM.	Muy Alta	Ejecución del Plan de Acción de los DOM.	Informe de cumplimiento o al IFAC cada dos años, en el año 2018, 2020 y 2022.	2019 al 2023	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Todos los Departamentos del Colegio. ✓ Junta Directiva.
6	Realizar un censo nacional para determinar cuál es la base contable que utilizan las empresas públicas y privadas de Costa Rica, y ver el grado de aplicación en lo que respecta a la normativa de: NIIF, NIIFPYMES, NICSP.	1) Concretar convenios con instituciones públicas o privadas que puedan realizar estos censos.	Media	Conocer los resultados del censo de un 80% de las empresas registradas en el país.	Se cumple en un 100%.	2020 y 2021	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Departamento de Fiscalía.
		2) Hacer una encuesta por medio de formularios electrónicos enviada por correo electrónico masivo a todos los colegiados, consultándoles sobre el status de aplicación en cada una de las empresas donde laboran o para las cuales prestan servicios profesionales.	Media	Conocer los resultados de la encuesta de un 80% de las empresas en las cuales laboran nuestros colegiados.	Se cumple en un 100%.	2020	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Departamento de Fiscalía.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:

42 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:

1

EJE ESTRATÉGICO N° 4

DESARROLLO Y SOLIDEZ INSTITUCIONAL

Impulsar un mecanismo de desarrollo institucional, con indicadores de cumplimiento anualizados, con sustento presupuestario, con rendición de cuentas y alineado con las nuevas tendencias organizacionales, tecnológicas y de cumplimiento ético.

N°	Objetivo Estratégico	Acciones	Prioridad de Acción	Meta	Indicador	Periodo	Responsable Directo	Responsable Indirecto
1	Fortalecer la APP (aplicación), que sea creativa, innovadora, dinámica y amigable, la misma será informativa y transaccional.	1) Mejorar la imagen y los servicios de la APP transaccional para el Colegio.	Muy Alta	Poner en producción las nuevas mejoras del APP.	Se cumple en un 100%.	2019	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TI. ✓ Mercadeo. ✓ Comunicaciones. ✓ Departamento Financiero Contable.
2	Aplicar un modelo de gestión de cumplimiento de resultados alineado con el Plan Estratégico para orientar el cumplimiento de metas, medición del desempeño y rendición de cuentas en todo nivel jerárquico del Colegio.	1) Elaborar la matriz de acciones con indicadores de cumplimiento.	Alta	Tener las diferentes matrices ya aplicadas con los resultados del periodo.	Se cumple en un 100%, en forma anual.	2019 al 2023	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefes de Departamentos. ✓ Junta Directiva.
		2) Elaborar un PAO (Plan Anual Operativo) el cual identifique las prioridades según se establecen en el Plan Estratégico quinquenal, alineada al Presupuesto de Efectivo Anual.	Alta	Propuesta de PAO para aprobación de Junta Directiva.	Se cumple en un 100%, en forma anual.	2019 al 2023	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefes de Departamentos. ✓ Junta Directiva.
3	Implementar políticas institucionales del Talento Humano, en las cuales se promueva el desarrollo de competencias y una carrera administrativa que permita consolidar una	1) Actualización del Manual del Colaborador o Elaboración de un Reglamento Interno de Trabajo.	Media	Actualizar el Manual del Colaborador	Se cumple en un 100%	2019 y 2020	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefes de Departamentos. ✓ Asesor Legal Interno



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
43 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

	cultura y visión de futuro a largo plazo en la organización.							✓ Junta Directiva.
		2) Actualizar los salarios de los colaboradores a niveles de mercado, según las competencias del Manual de Funciones y de las disponibilidades presupuestarias del Colegio.	Muy Alta	Actualizar los salarios.	Se cumple en un 100%	2019	Dirección Ejecutiva	✓ Junta Directiva.
		3) Analizar la creación de una plaza de Talento Humano para el desarrollo adecuado de la selección, contratación y motivación de los colaboradores.	Media	Creación de una plaza.	Se cumple en un 100%	2019	Dirección Ejecutiva	✓ Junta Directiva.
		4) Capacitar a todos los colaboradores con un enfoque de servicio al Colegiado y también buscar capacitaciones en el mejoramiento de la eficiencia operativa en la parte técnica y de habilidades blandas del personal.	Media	Implementación de propuesta de capacitaciones al personal.	Se cumple en un 100%	2019	Dirección Ejecutiva	✓ Junta Directiva.
4	Mejoramiento y ampliación de la infraestructura de las instalaciones físicas del Colegio para potencializar las actividades de capacitación profesional para todos nuestros colegiados, con el propósito de ofrecer mayor comodidad y con los requerimientos tecnológicos necesarios. Actividades tales como congresos y mes de la contaduría pública.	1) Propuesta para la Asamblea General para creación de un auditorio con los requerimientos necesarios en espacio y tecnología.	Muy Alta	Aprobación de la creación del auditorio.	Se cumple en un 100%	2019 y 2020	Dirección Ejecutiva	✓ Junta Directiva. ✓ Asamblea General.
5	Aumento y retención de la membresía de colegiados para fortalecer el Colegio y el gremio en general.	1) Preparar un programa de comercialización de beneficios para estar incorporados al Colegio.	Alta	Creación del Programa.	Se cumple en un 100%	2019	Departamento de Admisión	✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comunicaciones.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
44 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

								✓ Comisión de Admisión.
		2) Simplificación de trámites por medios físicos y tecnológicos para la incorporación.	Alta	Menos trámites presenciales.	Se cumple en un 100%	2019 y 2020	Departamento de Admisión	✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comunicaciones. ✓ Comisión de Admisión.
		3) Identificación de necesidades de los actuales colegiados por regiones geográficas para poder satisfacerlas y hacer que el Colegio sea una opción viable para mantenerse afiliado.	Alta	Ejecución de una encuesta a todos los colegiados y tabulación de resultados.	Se cumple en un 100%	2019 y 2020	Departamento de Admisión	✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comunicaciones. ✓ Comisión de Admisión.
6	Continuar generando la información financiera que satisfaga las necesidades de los usuarios.	1) Implementación de formatos y caratulas de los Estados Financieros del Colegio para que de una manera más rápida puedan ser producidos por el sistema integrado SAP, según NIIF.	Alta	Caratulas para todos los Estados Financieros.	Se cumple en un 100%	2019	Departamento Financiero Administrativo.	✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comisión Financiera Administrativa. ✓ Encargado de TI.
		2) Implementación de formatos y ejecución para el presupuesto de efectivo del Colegio para que de una manera más rápida puedan ser producidos por el sistema integrado SAP.	Alta	Puesta en producción del módulo presupuestario.	Se cumple en un 100%	2019	Departamento Financiero Administrativo.	✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comisión Financiera Administrativa. ✓ Encargado de TI.
7	Impulsar la afiliación a la póliza voluntaria de vida, con el objetivo de mantener el pago de primas bajas y aumentar el monto de cobertura de la póliza.	1) Desarrollar campaña de ventajas de obtener una póliza de vida, que al ser colectiva el costo de la prima es mucho más bajo en	Media	Tres campañas por año	Un total de 15 campañas, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Departamento Financiero Administrativo.	✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comunicaciones.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:

45 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:

1

		comparación de hacerlo individual.						<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de Admisión.
		2) Participación del agente de seguros del Colegio en los procesos de inducción de los nuevos colegiados con el propósito de captar nuevas membresías a la póliza.	Media	Tres participaciones por año en los seminarios de Deontología.	Un total de 15 participaciones, en un periodo de 5 años.	2019 al 2023	Departamento de Admisión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comunicaciones. ✓ Departamento de Admisión.
8	Implementar prácticas de gobierno corporativo para una adecuada gobernanza del Colegio.	1) Establecer un Código de Prácticas de Gobierno Corporativo para el Colegio.	Media	Aprobación del Código por parte de la Junta Directiva.	Se cumple en un 100%	2020 y 2021	Dirección Ejecutiva.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Junta Directiva. ✓ Todos los Departamentos del Colegio. ✓ Asamblea General.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
46 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1



EJE ESTRATÉGICO N° 5

ALIANZAS INTERNACIONALES Y NACIONALES PARA LOGRAR REPRESENTATIVIDAD DEL COLEGIO

Habilitar y coordinar con otras organizaciones afines o relacionadas para incorporar planes, que mejoren la vocación y propósitos estratégicos del Colegio, creando así un fortalecimiento institucional y un mayor impacto a nivel nacional.

N°	Objetivo Estratégico	Acciones	Prioridad de Acción	Meta	Indicador	Periodo	Responsable Directo	Responsable Indirecto
1	Coordinar con los Bancos públicos y privados y las Superintendencias para la revisión de casos relacionados con un CPA que requieran procesos de inspección y análisis.	1) Promover reuniones de trabajo con las autoridades superiores de los Bancos y las Superintendencias para establecer la revisión de casos que requieran procesos de inspección y análisis.	Alta	Identificación de casos por denuncia o por oficio que requieren procesos de inspección y análisis.	Total de casos evidenciados por año.	2019 al 2023	Departamento de Fiscalía.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Presidente de Junta Directiva. ✓ Fiscal de Junta Directiva. ✓ Departamento de Asesoría Legal Interna.
2	Convenir nuevos acuerdos y estrategias con organismos regionales e internacionales, para impulsar proyectos de impacto regional (formativos, representativos, evaluativos).	1) Sondeo de acciones regionales de interés común con el CCPCR.	Media	Resultados del sondeo	Se cumple en un 100%.	2019 y 2020	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de Fiscalía ✓ Comisión de Normas.
		2) Establecimiento de alianzas o estrategias con organismos regionales e internacionales.	Media	Alianzas o acuerdos en proyectos en conjunto con organismos a los cuales está afiliado del Colegio, como IFAC, AIC y GLENIF.	Se cumple en un 100%.	2019 al 2023	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de Fiscalía ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comisión de Normas.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA

Código:

PECCPCR

Nombre del Documento:
Plan Estratégico 2019 - 2023

Página N°:
47 de 53

Aprobado por:
Asamblea General

Asamblea N°:
AG-225-2018

Acuerdo N°:
2-225-2018

Fecha:
26/09/2018

Versión:
1

3	Participar en forma continua en Comisiones de presentación y revisión de proyectos de Ley, Reformas y Tratados en Costa Rica que impliquen criterios o resoluciones con respecto a la profesión de la contaduría pública.	1) Estar pendiente de los diferentes proyectos de Ley de Costa Rica para efectos de que el Colegio se pronuncie en forma oportuna.	Alta	Análisis y opinión de los diferentes proyectos de Ley.	Número de proyectos revisados.	2019 al 2023	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comisión de Trabajo Relacionadas con el tema. ✓ Junta Directiva. ✓ Asesoría Legal interna y externa.
4	Continuar coordinando con el Ministerio de Hacienda de Costa Rica la actualización de la resolución de la DGT sobre: Criterios Interpretativos sobre la Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera respecto a la Normativa Tributaria.	1) Enviar propuesta de parte del Colegio con los criterios de la Comisión de Normas sobre la resolución y plantear reuniones de trabajo con los funcionarios de la DGT.	Muy Alta	Aprobación de la mayoría de los cambios propuestos por la Comisión de Normas.	Se cumple en un 70%.	2019 al 2021	Departamento de Consultoría Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Ejecutiva. ✓ Comisión de Normas. ✓ Junta Directiva.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2018 - 2022				Página N°: 48 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Sesión N°: SO-xx-2018	Acuerdo N°: xxx-2018	Fecha: xx/01/2018	Versión: 1

VI- RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que deben aplicarse para garantizar una adecuada sostenibilidad de este Plan Estratégico 2019-2023:

- 1) Compromiso y respaldo total al proceso y aplicación del Plan Estratégico, por parte de la Asamblea General, Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Comisión de Planificación Estratégica y colaboradores del Colegio.
- 2) Asegurar que los resultados obtenidos del cumplimiento o no de los objetivos estratégicos sean transparentes y sumamente visibles, a través del Informe Anual de Labores que se presenta a la Asamblea Ordinaria.
- 3) Comunicar con frecuencia y por múltiples canales el cumplimiento del Plan Estratégico.
- 4) Seguimiento continuo en base a los indicadores propuestos en el presente documento para medir los resultados que se van alcanzando y, de ser necesario, tomar medidas correctivas.
- 5) Monitoreo de las personas responsables directas e indirectas por el cumplimiento de las acciones para el logro de los objetivos estratégicos y la meta.
- 6) Participación equitativa de los distintos actores, en los diferentes componentes que conformen este Plan Estratégico.
- 7) Sentimiento de identidad, sensibilización y apropiación de los diferentes participantes de la aplicación de este proceso.
- 8) Asignación del presupuesto anual para financiar los costos normales (salarios de colaboradores, gastos de funcionamiento y otros) que generará el mantenimiento y la puesta en marcha de los diferentes proyectos y objetivos de este Plan.
- 9) Obtener la tecnología adecuada de acuerdo con las necesidades, naturaleza y requerimientos, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- 10) Control, revisión y actualización anual del Plan Estratégico.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
Nombre del Documento: Plan Estratégico 2018 - 2022				Página N°: 49 de 53
Aprobado por: Asamblea General	Sesión N°: SO-xx-2018	Acuerdo N°: xxx-2018	Fecha: xx/01/2018	Versión: 1

ANEXO N° 1

Ejes y Objetivos Estratégicos Aplicados en los DOM (Declaraciones de Obligaciones con los Miembros)

DOM	Eje Estratégico (EE)	Objetivo estratégico
DOM 1 -Control de Calidad	EE3. Cumplimiento de la normativa y fortalecimiento del sistema de fiscalización	OB1. Revisar el cumplimiento de la normativa de control de calidad para cubrir a todos los despachos inscritos y a profesionales (CPA) independientes.
		OB2. Fomentar la aplicación práctica de las circulares emitidas por el Colegio y la normativa internacional adoptada por el Colegio mediante charlas presenciales y mecanismos a distancia.
DOM 2 - Normas Internacionales de Formación	EE2. Excelencia e innovación en la formación de la calidad profesional	OB2. Proyectar intensamente el perfil del CPA y el Plan de Contenido Mínimos de la Circular N°20-2016, para promover reformas a los planes de estudio de las universidades e instituciones de acreditación de carreras universitarias, procurando una normativa de cumplimiento vinculante.
		OB3. Impulsar reforma legal que permita actualizar los criterios de incorporación de incorporación al Colegio, en cuanto a la experiencia laboral y la supervisión que debe tener el nuevo colegiado.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 50 de 53
Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

DOM	Eje Estratégico (EE)	Objetivo estratégico
		<p>OB4. Planear un plan de mejoras en los procesos de admisión de los nuevos profesionales al Colegio.</p> <p>OB5. Proveer herramientas para los colegiados con el objetivo de aumentar su desarrollo y calidad profesional.</p> <p>OB6. Desarrollar la normativa de Desarrollo Profesional Continuo, que garantice la capacitación de todos los CPA.</p> <p>OB7. Difundir la normativa internacional en lo que respecta a NIIF, NIA, NICSP, NIIFPYMES, NICC 1, y normativa y pronunciamientos de entes nacionales en materia tributaria.</p>
	EE5. Alianzas internacionales y nacionales para lograr representatividad del Colegio	OB2. Convenir alianzas con organismos regionales e internacionales, para impulsar proyectos de impacto regional (formativos, representativos, evaluativos).
DOM 3 - Normas Internacionales Auditoría	EE2. Excelencia e innovación en la formación de la calidad profesional	OB7. Difundir la normativa internacional en lo que respecta a NIIF, NIA, NICSP, NIIFPYMES, NIIC 1 y normativa y pronunciamientos de entes nacionales en materia tributaria.
DOM 4 - Código de ética de IESBA	EE2. Excelencia e innovación en la formación de la calidad profesional	OB1. Actualizar el Código de ética conforme a lo establecido en los lineamientos internacionales, manteniendo la identidad nacional del Colegio.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 51 de 53
Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

DOM	Eje Estratégico (EE)	Objetivo estratégico
DOM 5 - Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público	EE2. Excelencia e innovación en la formación de la calidad profesional	OB7. Difundir la normativa internacional en lo que respecta a NIIF, NIA, NICSP, NIIFPYMES, NIIC 1 y normativa y pronunciamientos de entes nacionales en materia tributaria.
	EE3. Cumplimiento de la normativa y fortalecimiento del sistema de fiscalización	OB6. Realizar un censo nacional para determinar cuál es la base contable que utilizan las empresas públicas y privadas de Costa Rica, y ver el grado de aplicación en lo que respecta a la normativa de: NIIF, NIIFPYMES, NICSP.
DOM 6 - Investigación y disciplina	EE3. Cumplimiento de la normativa y fortalecimiento del sistema de fiscalización	OB3. Ejecutar los procesos de fiscalización del ejercicio profesional de los CPA, de acuerdo con las facultades conferidas por la Ley N°1038 y su reglamento, así como por el Código de ética del Colegio
	EE5. Alianzas internacionales y nacionales para lograr representatividad del Colegio	OB1. Coordinar con los bancos públicos y privados y las Superintendencias para la revisión de casos relacionados con un CPA que requieran procesos de inspección y análisis.
DOM 7 - Normas Internacionales de Información Financiera	EE2. Excelencia e innovación en la formación de la calidad profesional	OB7. Difundir la normativa internacional en lo que respecta a NIIF, NIA, NICSP, NIIFPYMES, NIIC 1 y normativa y pronunciamientos de entes nacionales en materia tributaria.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA				Código: PECCPCR
Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023				Página N°: 52 de 53
Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018	Versión: 1

DOM	Eje Estratégico (EE)	Objetivo estratégico
	EE3. Cumplimiento de la normativa y fortalecimiento del sistema de fiscalización	OB6. Realizar un censo nacional para determinar cuál es la base contable que utilizan las empresas públicas y privadas de Costa Rica, y ver el grado de aplicación en lo que respecta a la normativa de: NIIF, NIIFPYMES, NICSP.
	EE5. Alianzas internacionales y nacionales para lograr representatividad del Colegio	OB4. Continuar coordinando con el Ministerio de Hacienda de Costa Rica la propuesta de la resolución de la DGT sobre: Criterios Interpretativos sobre la Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera respecto a la Normativa Tributaria.

	COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA			Código: PECCPCR
	Nombre del Documento: Plan Estratégico 2019 - 2023			Página N°: 53 de 53
	Aprobado por: Asamblea General	Asamblea N°: AG-225-2018	Acuerdo N°: 2-225-2018	Fecha: 26/09/2018

ANEXO N° 2
Organigrama del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

