

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica



Producto 4

Informe Final del Diseño del Plan Estratégico 2024-2028

Firma Responsable:

VAN DER LEER
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

17 de enero de 2024

17 de enero de 2024.

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica (CCPCR)
Dirección Ejecutiva

Atención
Lic. Dunia Zamora Solano
Presidenta de la Junta Directiva

Estimada Lic. Zamora Solano:

Tenemos mucho gusto en presentar el Informe Final del Diseño Estratégico solicitado en la Contratación de servicios profesionales para el diseño y elaboración del Plan Estratégico Institucional 2024-2028, que incorpora las observaciones recibidas.

Atentamente,

Luis Gómez Cerdas
Socio Director

Índice de contenido

I. Acrónimos	6
II. Presentación ejecutiva	7
III. Marco Conceptual para la formulación del Plan Estratégico	8
3.1. Diagnóstico de la situación actual	9
3.2. Identificar partes interesadas y propuesta de valor	11
3.3. Elaboración del marco estratégico: misión, visión y valores	12
3.4. Determinar objetivos estratégicos e indicadores con metas	13
3.5. Determinar las iniciativas estratégicas para cada objetivo	16
3.6. Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas	17
3.7. Definir el mapa de responsabilidades y mecanismos de control y evaluación	18
IV. Formulación del nuevo plan estratégico	20
4.1. Marco estratégico del Colegio	20
4.1.1. Misión	20
4.1.2. Visión	21
4.1.3. Valores	21
4.2. Partes Interesadas y propuesta de valor	22
4.3. Ejes, objetivos estratégicos e indicadores.	23
4.3.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	24
4.3.2. Perspectiva de Procesos Internos	28
4.3.3. Perspectiva de Partes Interesadas	35
4.3.4. Perspectiva Financiera	43
4.4. Mapa estratégico	45
V. Metodología para el control y seguimiento del Plan Estratégico	45

6.1.	Control del plan estratégico	46
6.1.1.	Monitoreo y evaluación	46
6.1.2.	Evaluación de las causas y efectos horizontales y verticales en el plan estratégico del CCPCR	47
6.2.	Seguimiento del plan estratégico	49
6.2.1.	Periodicidad	49
6.2.2.	Instrumento para el control y seguimiento del plan estratégico	50
VI.	Conclusiones y recomendaciones	52
VII.	Bibliografía	53
VIII.	Anexos	54
8.1.	Análisis FODA	54

Índice de Tablas

Tabla 1	Tipos de indicadores de desempeño	14
Tabla 2	Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas	18
Tabla 3	Partes Interesadas del Colegio	23
Tabla 4.	AyC-01 Actualizar continuamente el potencial humano definido	25
Tabla 5.	AyC-02 Desarrollar el rol de la gestión de las comisiones	26
Tabla 6.	AyC-03. Desarrollar profesionales del área de Contaduría Pública de acuerdo con el perfil de conocimientos demandados para el CPA	27
Tabla 7.	Procs-04 Ejecutar los procesos de fiscalización del ejercicio profesional de los CPA en los tiempos establecidos	28
Tabla 8.	Procs-05 Facilitar la implementación de estándares internacionales	29
Tabla 9.	Procs-06. Lograr un alineamiento del Plan de Acción del IFAC acorde con el cumplimiento de los DOM	30
Tabla 10.	Procs-07 Disponer de procesos automatizados para las labores administrativas para lograr la transformación digital	32

<i>Tabla 11. Procs-08 Realizar proyectos de vinculación y extensión nacional e internacional con las partes interesadas</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 12. PI-09 Desarrollar una cultura de sostenibilidad.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 13. PI-10 Lograr una proyección del ejercicio profesional del CPA</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 14. PI-11 Facilitar herramientas tecnológicas que beneficien la labor de los colegiados.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 15. PI-12 Aumentar la participación de mercado de público en general de capacitaciones del Colegio</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 16. PI-13 Desarrollar el sentido de pertenencia de las personas agremiadas al Colegio</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 17. FI-14 Aumentar generación de ingresos de capacitaciones, patrocinios y otros.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 18. FI-15 Mantener una autosostenibilidad del Colegio para la mejorar de sus servicios.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 19 Períodos de revisión propuestos al plan estratégico</i>	<i>49</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Metodología para la formulación del Plan Estratégico 2024-2028.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2. Factores del análisis FODA</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3. Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 5 Valores definidos por el CCPCR.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 6 Mapa estratégico con objetivos estratégicos propuestos</i>	<i>45</i>
<i>Figura 7 Elementos para el control y seguimiento</i>	<i>46</i>
<i>Figura 8 Relaciones causa-efecto horizontal y vertical.....</i>	<i>48</i>

I. Acrónimos

BSC	Balanced Scorecard
CMI	Cuadro de Mando Integral
CCPCR	Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica
FODA	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
PEI	Plan Estratégico Institucional
PO	Plan Operativo

II. Presentación ejecutiva

El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica (CCPCR), como parte del proceso de renovación de su estrategia institucional para el periodo 2024-2028, promovió una contratación para el diseño y elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI).

Esta contratación tuvo como objeto general realizar el diagnóstico, diseño y acompañamiento para la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Institucional del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica para el próximo quinquenio 2024-2028, que permita una amplia participación de los diferentes segmentos de interés tanto internos como externos correspondientes a la razón de ser de la Institución.

Para cumplir con este propósito, y atendiendo los requerimientos especificados en el cartel, Van der Leer S.A. brindó acompañamiento profesional facilitando un proceso sistemático para desarrollar la estrategia que el Colegio planea seguir durante los próximos cinco años, y para la definición de las iniciativas estratégicas para alcanzar las metas de los indicadores de cada objetivo estratégico planteado para este nuevo plan.

Estos elementos son el resultado de una amplia serie de talleres y sesiones de trabajo en que intervinieron miembros de la Junta Directiva del Colegio, Dirección Ejecutiva, Personal Administrativo y Partes Interesadas del Colegio, que integra tanto a personas funcionarias como colegiadas, entidades de gobierno, empresas privadas y públicas, así como el sector universitario, por mencionar algunos ejemplos. A través de diferentes mecanismos de consulta se logró obtener los insumos necesarios para la construcción del plan.

El proceso de elaboración utilizado se basó en la aplicación de metodologías constructivistas y participativas facilitadas por la empresa consultora, las cuales contemplaron espacios para escuchar la voz de los diferentes actores, aspecto primordial para planes estratégicos contemporáneos que permite una construcción de instrumentos de planificación de carácter exógeno que no se limita solo al pensamiento y criterio interno de la organización.

Este plan toma como insumos principales los resultados alcanzados en planes anteriores en la forma de lecciones aprendidas, así como las demandas de necesidades identificadas en consultas realizadas a actores claves y a una muestra estadística de personas colegiadas.

Todos los elementos obtenidos se recogieron y documentaron con la metodología propuesta por la empresa Van der Leer S.A. y aprobada por la contraparte del Colegio, que reúne los conceptos de planeación estratégica por medio del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton, al ser esta la estructura del desempeño más utilizada en planeamientos de carácter estratégico en Costa Rica y en el mundo. A esto se suma la experiencia y conocimiento documentado de más de 30 años de la empresa contratada en la definición y acompañamiento de planes estratégicos institucionales, incluidos planes de colegios profesionales.

Esta estructura del desempeño se caracteriza por el planteamiento de cuatro perspectivas estratégicas que organizan los objetivos estratégicos, a saber: Aprendizaje y Crecimiento (también denominado Capacidad Organizacional), Procesos Internos, Financiero y Partes Interesadas. La primera perspectiva contiene los elementos base que soportan a todas las demás en materia del Capital Humano, Capital Organizacional y Capital de Información.

En los siguientes capítulos se presenta la descripción de la metodología utilizada para formular el PEI, así como las definiciones del marco estratégico conformado por la Misión, Visión y Valores, los objetivos estratégicos con sus indicadores, y las iniciativas estratégicas planeadas para el logro de los objetivos. Se complementa esta información con una metodología para el control y seguimiento del plan.

La construcción de este instrumento de planificación se espera le brinde las herramientas necesarias al CCPCR para que pueda adaptarse de forma adecuada a los cambios que se suele enfrentar en entornos cambiantes y dinámicos, y sobre todo debe verse como un plan vivo y flexible que puede y debe de ser actualizado constantemente conforme se vaya dando el seguimiento oportuno y se detecten elementos que ameriten hacer ajustes oportunos en la dirección del plan.

III. Marco Conceptual para la formulación del Plan Estratégico

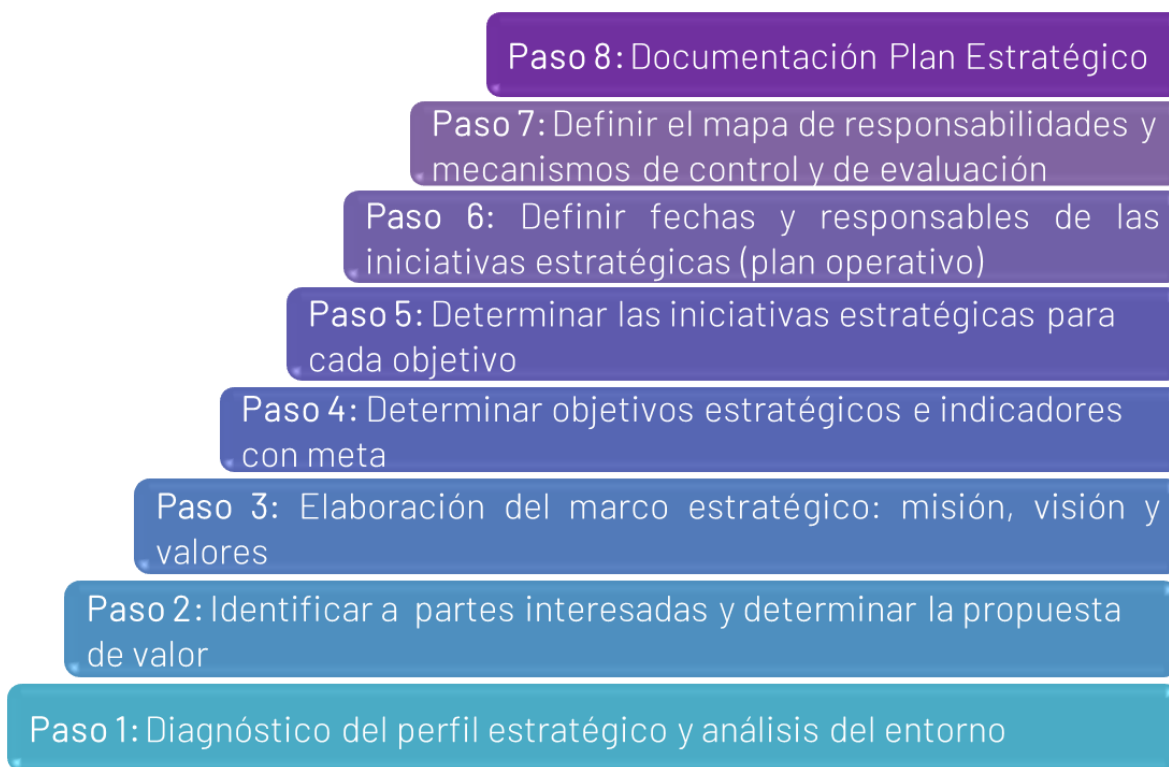
La elaboración de un plan estratégico debe estar fundamentada en una metodología probada y con una base conceptual fidedigna, que guíe y permita alcanzar un producto acorde con las necesidades de la organización. Es por esta razón que en este capítulo se plantean tanto las fuentes para la elaboración del diagnóstico como de los siguientes componentes del plan estratégico.

Para una mejor comprensión, se procede a describir la metodología para la formulación del PEI para el periodo 2024-2028, misma que fue presentada y aprobada por la contraparte del proyecto para su utilización, aplicando el Cuadro de Mando Integral, también conocido por su nombre en inglés de Balanced Scorecard.

La Figura 1 muestra los pasos seguidos para su desarrollo, y se presenta posteriormente una explicación de términos y conceptos a fin de su correcta interpretación en el desarrollo este proyecto.

La metodología por utilizar contempla el uso de un enfoque participativo y constructivista, en donde el equipo consultor cumple un rol de facilitador brindando primero los conceptos teóricos necesarios de planeación estratégica y del CMI, y dónde el personal del CCPCR y sus partes interesadas son una pieza fundamental para esta planeación.

Figura 1. Metodología para la formulación del Plan Estratégico 2024-2028



Nota: Elaborado por Van der Leer S.A.

3.1. Diagnóstico de la situación actual

Los resultados de esta primera etapa fueron presentados en el segundo producto solicitado para la presente contratación.

En primera instancia el diagnóstico contempla un análisis que considera el entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal (PESTAL) y la revisión de documentos de interés, así como una revisión sobre el cumplimiento del plan estratégico.

Además, se realizó una investigación de las tendencias y megatendencias a nivel mundial, que permitan dar un panorama de hacia dónde se dirige el mundo en un futuro de mediano y corto plazo, y ser predictivo en las acciones que debe tomar el CCPCR para aprovechar o mitigar los impactos que estas tendencias puedan tener en la institución.

Copenhagen Institute for Futures Studies, desarrolló el concepto de Megatendencia, caracterizada por:

- ✓ Es un cambio social, económico, político, ambiental o tecnológico que toma años en formarse;
- ✓ Desde ya se conocen una serie de indicios (tendencias) que ofrecen un alto grado de certeza sobre su ocurrencia en el mediano y largo plazo.
- ✓ Los cambios inmersos en cada megatendencia no son aislados, sino que poseen relaciones e interrelaciones.
- ✓ La reflexión sobre ellas debe darse en términos sistémicos al momento de comprender y desarrollar conjeturas en torno al comportamiento, las oportunidades y los desafíos conexos a las megatendencias.

(Copenhagen Institute for Futures Studies, 2022)

Por otro lado, debido a su carácter exógeno se consideran las opiniones de las partes interesadas, quienes por medio de talleres y consultas digitales plasmaron sus criterios acerca de la situación actual y futuro del Colegio.

El análisis de Fortalezas y Debilidades del Colegio, así como de las Oportunidades y Amenazas se utiliza comúnmente en la etapa de diagnóstico, como base en la estrategia. La matriz FODA a largo plazo considera cómo se encuentra la organización, y visualiza este análisis situándose en ese contexto.

“La matriz FODA a largo plazo está compuesta por Fortalezas (capacidades o actividades con las que se contarán y nos llegaran a diferenciar); Oportunidades (aspectos positivos que resultaran favorables y/o potenciadores de desarrollo); Debilidades (son aquellos factores que provocarán una posición desfavorable o problemática que se deben eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)” (Mideplan, 2015, pág. 34)

Los elementos del análisis FODA se visualizan en la siguiente figura. Como se hace notar en la Figura 2, las Oportunidades y Amenazas tiene origen externo mientras que las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos del CCPCR, por lo que para las primeras se toman como insumo el análisis PESTAL y de las tendencias a nivel mundial, mientras que las segundas los resultados de un instrumento de consulta aplicado a personas funcionarias y de las comisiones de trabajo del CCPCR.

Figura 2. Factores del análisis FODA



Nota: tomado de Análisis DAFO, 2061, Dircomfidencial (<https://dircomfidencial.com/diccionario/analisis-dafo-20161113-1643/>)

3.2. Identificar partes interesadas y propuesta de valor

La metodología propuesta consideró un análisis de las partes interesadas con el propósito de lograr una planeación de carácter exógena, es decir, que no se limitará a las percepciones y opiniones internas, sino que toma en cuenta los criterios de estos grupos, y con ello se establezca la propuesta de valor dirigida a estos.

La identificación de las partes interesadas se realizó con la contraparte del Colegio, y entre los aportes de todas las personas se buscaron comunes denominadores para identificarla.

La propuesta de valor describe lo que CCPCR ofrece a sus grupos de interés. Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013), señalan que esta se refiere a la imagen que la organización desea transmitir, y la relación que desea cultivar con estos grupos.

El abordaje de esta propuesta se efectuó en las sesiones de trabajo que se llevaron a cabo como parte del proceso de construcción del PEI 2024-2028.

3.3. Elaboración del marco estratégico: misión, visión y valores

El tercer paso consistió en establecer la misión y visión de organización, siendo estos elementos los que conforman la estrategia de alto nivel o marco estratégico general que deriva en los objetivos e iniciativas estratégicas.

En el caso de los valores, se validaron los que la organización ha establecido de planeamientos anteriores, a fin de determinar si se requería de alguna modificación.

Los primeros talleres de construcción tuvieron como propósito establecer una misión acorde a lo que la ley de creación del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica define y que representa su razón de ser. Así mismo, se definirá la visión o norte que se desea alcanzar para el 2028.

A) Desarrollo de la misión

La misión es el propósito o la razón de ser de la organización. Una misión debe:

- ✓ Definir la razón de ser de la organización.
- ✓ Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe servir y cuáles no son competencia de Colegio, para que unifique los esfuerzos institucionales.
- ✓ Ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- ✓ Ser comprendida inmediatamente, porque requiere poca o ninguna explicación.

En los talleres de trabajo se brindaron espacios participativos para revisar y validar conjuntamente la misión acorde a la razón de ser de la organización.

Se utilizaron técnicas como la lluvia de ideas para fomentar la participación de todos los actores, buscando consenso entre las diferentes ideas surgidas y validando las propuestas de misión redactadas por el grupo.

B) Definición de la visión

Seguidamente se procedió a establecer la visión del Colegio para el 2028.

La visión define lo que la organización espera llegar a ser en un tiempo determinado. Es el “sueño” o visión compartida para un futuro específico.

La metodología que se planteó estableció un espacio de tiempo para revisar la visión, tomando como referencia las opiniones externadas por los participantes y personas funcionarias de la entidad.

A efectos de hacer más ordenado este ejercicio y orientarlo a la metodología del CMI (conforme a mejores prácticas de bibliografía), se clasificaron los componentes de la visión en cada una de las cuatro perspectivas estratégicas que componen esta metodología:

- Partes interesadas
- Financiera
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

C) Definición de valores

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea; son su brújula interna.

Los valores son los estándares que describen cómo se espera que los empleados y la organización se comporten interna y externamente. Sirven como base para las acciones de toma de decisiones e influir en las situaciones cotidianas (Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery, 2013).

Se revisaron y validaron los valores que caracterizan al personal del Colegio, para asegurar que estos sean realmente quienes les guíen en su día a día.

3.4. Determinar objetivos estratégicos e indicadores con metas

El cuarto paso en la metodología consistió en determinar los objetivos estratégicos, indicadores y metas. Esto se abordó mediante sesiones de trabajo que contemplaron ejemplos sobre cómo construir objetivos e indicadores, de manera que se preparara al grupo en esta técnica vital para un plan estratégico contemporáneo.

En el caso de los objetivos estratégicos son declaraciones concisas que describen los logros específicos para implementar exitosamente la estrategia. Los objetivos estratégicos creados servirán como puente entre la estrategia de alto nivel seleccionada hacia las medidas de desempeño que se usarán para determinar el progreso hacia las metas. (Niven R, 2002, P.107).

Al identificar los objetivos estratégicos más importantes en los que el CCPCR debe centrar su atención y recursos, el CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza la información sobre una variedad de mediciones vitales para el logro de la visión.

Las sesiones de trabajo consideraron las lecciones aprendidas y recomendaciones del equipo consultor acerca de la redacción y formulación de estos objetivos, en las cuales se presentaron ejemplos y prácticas para explicar la forma correcta en que deben ser contruidos.

Los objetivos estratégicos se ordenaron según las perspectivas estratégicas del CMI, de manera que se vaya construyendo el mapa estratégico institucional.

El CMI trata de traducir la estrategia en objetivos y entonces determinar la mejor manera de medir el logro de ese objetivo (Niven R., 2002, P.109). La manera de medir el logro del objetivo es mediante un indicador de desempeño, que se define como una cuantificación de lo bien que una organización se está desempeñando en lograr sus objetivos estratégicos.

Para determinar el indicador a utilizar se examina: ¿cuál es la meta o número para lograr? ¿cómo se sabe que se está progresando? Se utilizan diferentes tipos de indicadores de desempeño según sus características. A continuación, se presentan algunas descripciones.

Tabla 1 Tipos de indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción
Adelantados o de progreso	Indican cambios en una característica de un recurso intangible o un proceso.
Atrasados o de resultados	Para reportes históricos, frecuentemente financieros.
Simple	Miden una sola variable.
Compuestos	Se originan de relaciones matemáticas entre otros indicadores simples o compuestos. Un indicador compuesto debe mostrar el peso ponderado de cada uno de sus factores.

Nota: Elaborado por Van der Leer S.A.

Debe determinarse un solo indicador para cada objetivo estratégico, aunque este puede ser compuesto, ya que un solo resultado debe servir para informar si se logró ese objetivo estratégico.

A la hora de definir los indicadores de desempeño es indispensable comprobar que estos sean:

- ✓ **Medibles:** Que se puedan medir, y que además existan o se puedan crear los mecanismos necesarios para su cuantificación.

- ✓ **Específicos:** Que se identifiquen con una variable relevante y la represente fielmente, y que midan un solo fenómeno a la vez. Deben permitir un acuerdo general de diferentes actores interesados sobre la interpretación de sus resultados.
- ✓ **Orientados a la acción:** Que promuevan la acción hacia los factores críticos de los objetivos de la organización.
- ✓ **Prácticos:** Que los datos puedan ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable (en términos de recursos humanos y financieros) comparados con la utilidad de la información.
- ✓ **Relevantes:** Diferenciar entre los muchos triviales y los pocos vitales. Que tengan una relación lo más cercana posible al Objetivo Estratégico y que la relación entre el cumplimiento del objetivo y el indicador sea lo más directo posible.
- ✓ **Verificables objetivamente:** Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

Para cada objetivo estratégico definido en las sesiones de trabajo, se procedió a establecer un indicador de medición, ya sea simple o compuesto, a los cuales se les asignará un dueño y responsable de recopilar su información.

Los indicadores que se establezcan deben de poder servir para la toma de decisiones. Por tanto, con base en la nomenclatura del Mideplan (2007), deber tener una meta de un indicador es el desempeño proyectado por el indicador asociado al producto.

Desde esta perspectiva, permite medir el avance de los logros de sus productos y el desempeño de estos, establecidos en los objetivos estratégicos. La meta puede estar referida a “medir” los niveles de productos alcanzados, los resultados o bien el avance en la gestión de estos, como los niveles de eficacia y eficiencia esperados.

Otra definición es la que dan Rohm et al (2013). Las metas o números para lograr se definen como el nivel de desempeño deseado para un periodo específico de tiempo. Los mismos autores señalan que las metas seleccionadas deben ser realistas y factibles dado el nivel actual del desempeño, los recursos disponibles para mejorarlo y otros factores que puedan afectar la medición.

Si no se cuenta con objetivos estratégicos con un indicador para su medición, no es posible medirlos ni establecer una relación causa-efecto entre acciones e indicadores de los objetivos estratégicos.

Los indicadores deben venir acompañados de una meta que permita determinar si se logró alcanzar el resultado esperado. El medir únicamente el avance de acciones y proyectos es una manera de monitorear el portafolio de proyectos, pero no de un plan estratégico.

3.5. Determinar las iniciativas estratégicas para cada objetivo

Las iniciativas estratégicas se definen como una acción o un grupo de acciones que una organización ejecuta para lograr los objetivos estratégicos. Son grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la empresa, diseñados a ayudar a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2008).

La identificación de las iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos planteados promueve la comunicación, el comportamiento proactivo, el mejoramiento continuo y el logro de las metas planteadas en los objetivos estratégicos propuestos.

Estas acciones deben estar enlistadas en el plan operativo y tener respaldo económico en el presupuesto si así se requiere.

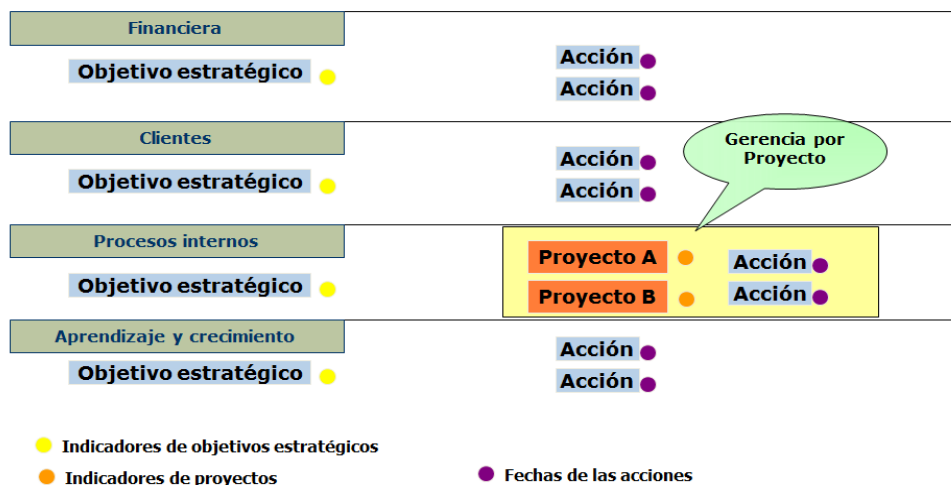
Los proyectos y acciones estratégicas deben:

- ✓ Estar alineadas con los objetivos estratégicos
- ✓ Tener una meta o logro cuantificado
- ✓ Tener un responsable
- ✓ Tener un plazo para realizarse

La relación que existe entre el PEI y las perspectivas del CMI con los objetivos estratégicos e indicadores del desempeño, junto con el plan de iniciativas estratégicas o plan de acción que permite que los objetivos planteados se cumplan a lo largo de un plazo determinado a través de estas acciones y proyectos, está descrita en la siguiente figura.

Figura 3. Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas

De objetivos a los proyectos e iniciativas estratégicas



Nota: adaptado por Van der Leer S.A. del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton.

3.6. Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas

Las propuestas de iniciativas estratégicas que se realicen deben contemplar responsables, fechas mensuales de cumplimiento y el presupuesto estratégico requerido para su ejecución, el cual se le conoce como STRATEX. Es importante que estas iniciativas sean realmente estratégicas y no rutinarias.

Las iniciativas estratégicas deben ser parte de los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores estratégicos.

Como guía para una definición adecuada de iniciativas estratégicas, se plantean algunas preguntas descritas a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2 Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas

Proceso de gestión de iniciativas	
1. Elección de iniciativas estratégicas: ¿Qué iniciativas estratégicas necesita CCPCR para que cumpla las metas de sus objetivos estratégicos?	Definir la cartera de iniciativas necesarias para cumplir los objetivos planteados.
2. Financiamiento de la estrategia: ¿Cómo se van a financiar las iniciativas estratégicas?	Es necesario considerar en el presupuesto, el costo de las iniciativas estratégica (STRATEX).
3. Definición de responsabilidades: ¿Quién liderará la ejecución de las iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidades para la ejecución de las iniciativas estratégicas planteadas.

Nota: Elaborado por Van der Leer S.A.

3.7. Definir el mapa de responsabilidades y mecanismos de control y evaluación

Conforme a lo señalado en el apartado anterior, es preciso que se establezcan responsables para las diferentes acciones estratégicas, así como los encargados de recolectar la información que permita mantener una documentación adecuada de los indicadores.

Para ello se plantea utilizar mapas de responsabilidades en forma de fichas de objetivos con la información detallada para cada uno de los objetivos e indicadores. En estos mapas debe quedar claro cuál es el objetivo para medir, su descripción y resultado esperado, el indicador, la fórmula para calcular el indicador, la meta, la frecuencia de medición, dueño responsable del objetivo, encargado de recolectar la información y el responsable de fijar la meta.

En el informe final se plantea incluir un capítulo con una metodología recomendada para que el Colegio dé seguimiento y monitoreo a su PEI, así como para orientarlo en la forma de evaluar los resultados que se vayan obteniendo anualmente con el plan.

La Figura 4 presenta un ejemplo de cómo podría visualizarse la ficha de un objetivo estratégico con responsabilidades asignadas.

Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico

#	Objetivo	Indicador	Formula indicador
AyC 1.1	Tener personal capacitado	Horas de capacitación por empleado	# de hrs de capacitación/ # de empleados

Medio de verificación	Meta anual	Frecuencia
Registros de capacitación	10	Mensual

Área Responsable	Dueño	Recolector	Fijador meta
Gerencia de RRHH	Ana Pérez	Pedro Coto	Director Ejecutivo

Acciones para alcanzar la meta del indicador	
1	Realizar un estudio de las necesidades de capacitación del personal
2	Implementar un programa de capacitación anual dirigido a todas las áreas
3	Gestionar el contenido presupuestario para apoyo de capacitaciones
4	Capacitar al personal en temas de trabajo en equipo, relaciones humanas y servicio al cliente

Nota: Elaborado por Van der Leer S.A.

De forma coordinada se elabora un mapa estratégico según las perspectivas del CMI.

IV. Formulación del nuevo plan estratégico

4.1. Marco estratégico del Colegio

La formulación del PEI 2024-2028 parte de la definición de un marco estratégico, el cual se conforma por la misión, visión y los valores. Es aquí donde se comienza a definir la estrategia en un nivel alto.

Se presentan a continuación, las definiciones construidas por el Colegio para cada uno de los elementos que componen su marco estratégico.

4.1.1. Misión

La misión es el componente del marco estratégico que define la razón de ser de una organización, y en el caso de un colegio profesional, especifica qué realiza el CCPCR para sus partes interesadas.

Es importante que haya claridad en su definición, de forma que las personas puedan entenderla e interiorizarla con facilidad y contribuya en unir los esfuerzos de las personas colaboradoras.

Una misión debe entonces requerir de poca o ninguna explicación, además de ser atractiva, vigorosa y que pueda llegar al interior de las personas.

La misión definida para este PEI 2024-2028 es la siguiente:

“Somos una entidad pública no estatal que protege el interés público mediante la fiscalización oportuna, desarrollo continuo y promoción del ejercicio profesional de los servicios que ofrece el Contador Público Autorizado.”

Esta declaración de misión hace referencia a una de las principales labores que tiene el CCPCR en cuanto a la protección del interés público, que se logra gracias a los procesos de fiscalización que la organización ejecuta.

La misión manda por tanto a que esta labor sea realizada de forma oportuna, es decir, dentro de los plazos establecidos, al igual que busca el desarrollo continuo y la promoción de los servicios que brindan las personas Contadoras Públicas Autorizadas.

4.1.2. Visión

Si la misión define la razón de ser, la visión es el sueño compartido que apunta hacia dónde quiere llegar la organización en un horizonte de tiempo definido.

Al igual que la misión, es importante que la visión sea fácil de comprender y que sea compartida por los miembros de la organización, en busca de lograr armonía y coherencia en el desarrollo de las funciones para alcanzar lo visionado al final del periodo del PEI.

Para la elaboración de la visión, se utilizó la técnica de lluvia de ideas para recabar cuál era la visión de las personas en cada una de las perspectivas del CMI. Con base en estas ideas, los participantes construyeron diferentes propuestas que se fueron ajustando, incorporando ideas de otras propuestas, y se definió un enunciado definitivo de visión que se muestra a continuación:

“Ser una organización referente en materia de contaduría pública a nivel nacional e internacional, comprometida con la sostenibilidad, innovación y calidad en los servicios a sus partes interesadas.”

Una buena práctica cuando se construyen planes de carácter estratégico es establecer un horizonte de tiempo definido para alcanzar la visión, ya que si no se corre el riesgo de que esta se vuelva “eterna” y nunca se llegue a cumplir porque no se fijó esta meta temporal.

Para el caso del presente PEI, al haberse definido un periodo de cinco años al 2028, se considera que este es el plazo en que la visión propuesta debe ser alcanzada, y en ese entonces, se deberá hacer una evaluación para determinar si esto se consiguió.

La visión definida por el Colegio tiene un destino claro: llegar a ser el referente en lo que respecta a la contaduría pública a nivel nacional e internacional. De llegar a cumplirse con este enunciado, se podrá inferir en que se tuvo éxito a la hora de ejecutar la estrategia.

No se debe obviar el hecho de que la visión también plantea un compromiso claro hacia la sostenibilidad, innovación y calidad en los servicios a sus partes interesadas.

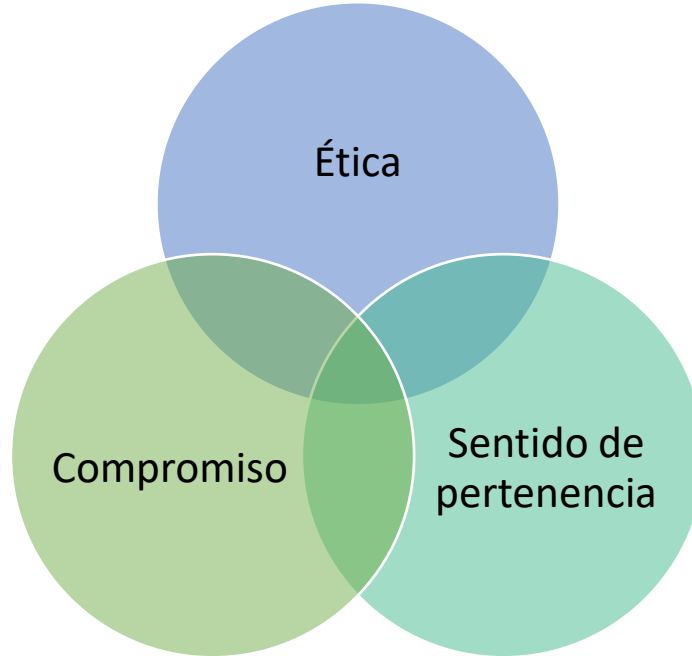
4.1.3. Valores

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea, y deben servir de guía para la toma de decisiones en la organización.

Tener valores definidos permite alinear a las personas al comprometerlas a trabajar para alcanzar metas comunes. Además, facilitan la administración en la medida que las personas colaboradoras posean y apliquen los mismos valores.

El Colegio ya ha establecido previamente los valores que rigen su quehacer, los cuales se presentan en la Figura 5.

Figura 5 Valores definidos por el CCPCR



4.2. Partes Interesadas y propuesta de valor

Uno de los aspectos que generalmente se suele obviar al elaborar planes de índole estratégico son los Partes Interesadas y la propuesta de valor que la organización establece para estos grupos.

La finalidad de incorporar este elemento de forma explícita en la formulación del nuevo PEI 2024-2028, es evitar que el proceso se realizara de forma endógena, y más bien se piense también en grupos internos y externos a la institución, que son a quienes esta sirve o en su defecto, tienen algún grado de relación con ella.

Para esta labor, el Colegio ya tenía hecha una identificación de sus principales partes interesadas, los cuales fueron consideradas para obtener información de sus necesidades y expectativas en un taller presencial y mediante instrumentos de consulta.

En la Tabla 5 se presentan las partes interesadas que se identificaron para este proceso de formulación del PEI 2024-2028.

Tabla 3 Partes Interesadas del Colegio

N°	Partes interesadas
1	Población colegiada
2	Junta Directiva
3	Comisiones de Trabajo, Comités y Tribunal de Honor
4	Entes reguladores
5	Instituciones autónomas
6	Ministerios Públicos
7	Universidades Públicas y Privadas
8	Empresas privadas
9	Personas funcionarias

Una vez identificados estos grupos, el siguiente paso fue establecer la propuesta de valor tomando en consideración los aspectos que estos grupos más valoran o demandan del Colegio. Los insumos utilizados provinieron de la información recabada en un taller presencial y en instrumentos de consulta electrónica.

Los principales aspectos que demandan las partes interesadas consultadas mediante los mecanismos indicados son:

- Aspectos formativos y de capacitación en temas específicos de interés
- Promoción de la articulación entre el CCPCR y otras partes interesadas, así como la promoción de la necesidad del Contador Público Autorizado.
- Disposición y apoyo en recursos tecnológicos de diversa índole.
- Ejecución de actividades de apoyo, preventivas y de fiscalización.

4.3. Ejes, objetivos estratégicos e indicadores.

El marco estratégico o filosófico contiene la estrategia de alto nivel del Colegio, y es la base sobre la cual se deben derivar los ejes, objetivos estratégicos e indicadores de medición.

Por tanto, la estrategia se logra traducir en partes específicas a través de la definición de dichos ejes y objetivos estratégicos, para que las personas funcionarias y comisiones puedan comprender con mayor facilidad lo que el Colegio requiere efectuar para poder cumplir con su visión, en concordancia con la misión.

Como parte del proceso realizado, se llevaron a cabo sesiones de trabajo tomando como insumos la identificación de partes interesadas y propuesta de valor del Colegio a estos grupos, al igual que

los resultados del análisis FODA¹ desarrollado en sesiones anteriores y los resultados de las actividades de consulta, de manera que se pudieran establecer propuestas de ejes y objetivos estratégicos con sus indicadores para cada una de las perspectivas del CMI.

Cabe recalcar que el Colegio eligió los siguientes nombres para renombrar las perspectivas del CMI:

- Aprendizaje y crecimiento
- Procesos internos
- Financiero
- Partes Interesadas

A su vez, se definieron los siguientes ejes estratégicos:

- Sostenibilidad
- Desarrollo profesional
- Fiscalización
- Innovación
- Proyección institucional

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos definidos para el presente PEI, clasificados según la perspectiva estratégica del CMI, e indicando el eje al que pertenece.

4.3.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que está compuesta a su vez del Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizacional.

¹ Ver Anexo 8.1.

Tabla 4. AyC-01 Actualizar continuamente el potencial humano definido

Perspectiva			Eje		
Aprendizaje y Crecimiento			Desarrollo Profesional		
Objetivo estratégico			Propietario		
Actualizar continuamente el potencial humano definido			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva		
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición	
Número de personas capacitadas		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral	
Línea base del indicador			Meta anual		
			2024	2025	2026
4000	4200	4410	4630	4860	5000

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar programas de capacitación diseñados específicamente para el desarrollo de las competencias y capacidades profesionales por medios presenciales o virtuales.	Departamento de Desarrollo Profesional	jun-24	nov-24	Ordinario
2	Elaborar un proceso para la difusión y premiación de la investigación que realicen los CPA.	Departamento de Consultoría Técnica	jul-24	dic-28	Ordinario
3	Implementar el Fondo Editorial del Colegio	Departamento de Consultoría Técnica	ene-25	dic-28	€3 500 000,00

Tabla 5. AyC-02 Desarrollar el rol de la gestión de las comisiones

Perspectiva			Eje		
Aprendizaje y Crecimiento			Desarrollo Profesional		
Objetivo estratégico			Propietario		
Desarrollar el rol de la gestión de las comisiones			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva		
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición	
Número de comisiones con el rol de su gestión definido / Total de comisiones conformadas		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral	
Línea base del indicador			Meta anual		
	2024	2025	2026	2027	2028
0	2	3	3	2	0

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Definir el rol que deben tener cada una de las comisiones.	Departamento de Consultoría Técnica	oct-24	dic-24	Ordinario
2	Elaborar un plan de acción para aquellas comisiones cuyo rol no esté desarrollado.	Departamento de Consultoría Técnica	oct-24	mar-25	Ordinario

Tabla 6. AyC-03. Desarrollar profesionales del área de Contaduría Pública de acuerdo con el perfil de conocimientos demandados para el CPA

Perspectiva			Eje				
Aprendizaje y Crecimiento			Desarrollo Profesional				
Objetivo estratégico			Propietario				
Desarrollar profesionales del área de Contaduría Pública de acuerdo con el perfil de conocimientos demandados para el CPA			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva				
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición			
Número de personas que se capacitarán de acuerdo con el perfil del CPA		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral			
Línea base del indicador			Meta anual				
2024			2025		2026	2027	2028
60	72	90	112	140	182		

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Desarrollar una agenda de capacitaciones virtuales o presenciales para los CPA, instituciones públicas y privadas.	Departamento de Desarrollo Profesional	may-24	dic-24	Ordinario

4.3.2. Perspectiva de Procesos Internos

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de Procesos Internos que incluyen los procesos sustantivos del Colegio.

Tabla 7. Procs-04 Ejecutar los procesos de fiscalización del ejercicio profesional de los CPA en los tiempos establecidos

Perspectiva			Eje		
Procesos Internos			Fiscalización		
Objetivo estratégico			Propietario		
Ejecutar los procesos de fiscalización del ejercicio profesional de los CPA en los tiempos establecidos			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva		
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición	
Número de meses en que se resuelven los casos de fiscalía del informe preliminar hasta el acuerdo de Junta Directiva de pasar al Tribunal de Honor		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral	
Línea base del indicador			Meta anual		
2024		2025	2026	2027	2028
6	5	4	3	3	3

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Hacer mejoras en el desarrollo del informe preliminar en la atención de casos por denuncias de CPA o público en general.	Departamento de Fiscalía	mar-24	jul-24	Ordinario
2	Elaborar estrategia para realizar casos por oficio de fiscalización de los CPA, elaborando un informe preliminar.	Departamento de Fiscalía	mar-24	jul-24	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
3	Elaborar un Plan de Estrategias multidisciplinaria en la fiscalización preventiva del ejercicio profesional.	Departamento de Fiscalía	feb-25	may-25	Ordinario
4	Hacer un análisis de productividad para las labores de fiscalización del proceso y su plan de mejora.	Departamento de Fiscalía	jul-24	dic-24	Ordinario

Tabla 8. Procs-05 Facilitar la implementación de estándares internacionales

Perspectiva			Eje			
Procesos Internos			Fiscalización			
Objetivo estratégico			Propietario			
Facilitar la implementación de estándares internacionales			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva			
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición		
Número de acciones o actividades realizadas para el logro de cada iniciativa		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral		
Línea base del indicador			Meta anual			
2024			2025	2026	2027	2028
3	4	6	8	10	12	

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Adoptar un criterio firme respecto a la aplicación de la Ley N.º 1038 ante organismos nacionales e internacionales, con acciones en respuesta a iniciativas contra la fe pública.	Departamento de Consultoría Técnica	jun-24	dic-24	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
2	Hacer un plan para la defensa de los honorarios profesionales acordes a la responsabilidad y la calidad del ejercicio profesional.	Departamento de Fiscalía	mar-24	jul-24	C\$5 000 000,00
3	Hacer una estrategia para actualizar el Perfil del CPA y el Plan de Contenidos Mínimos de la Carrera de Contaduría Pública, acorde a estándares nacionales e internacionales. - Planes de acción ante CONARE, CONESUP, SINAES y MEP. - Difusión y acompañamiento ante universidades públicas y privadas. - Visitas a colegios técnicos.	Departamento de Consultoría Técnica	jun-24	mar-25	Ordinario

Tabla 9. Procs-06. Lograr un alineamiento del Plan de Acción del IFAC acorde con el cumplimiento de los DOM

Perspectiva			Eje		
Procesos Internos			Fiscalización		
Objetivo estratégico			Propietario		
Lograr un alineamiento del Plan de Acción del IFAC acorde con el cumplimiento de los DOM			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva		
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición	
Número de acciones para para el cumplimiento del Plan de Acción de la IFAC (DOM)		Encargado del Plan Estratégico		Semestral	
Línea base del indicador			Meta anual		
	2024	2025	2026	2027	2028
8	12	14	16	16	18

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (₡)
1	Actualizar las actividades del Plan de Acción del IFAC acorde con el cumplimiento de los DOM por parte del Colegio (Declaraciones de Obligaciones de los Miembros).	Departamento de Consultoría Técnica	mar-24	dic-24	Ordinario
2	Ejecución del Plan de Acción de los DOM.	Departamento de Consultoría Técnica / Departamento de Fiscalía / Departamento Desarrollo Profesional	mar-24	dic-28	Ordinario
3	Realizar un trabajo de investigación para determinar cuál es la base contable que utilizan las empresas privadas de Costa Rica, y ver el grado de aplicación en lo que respecta a la normativa de: NIIF o NIIFPYMES.	Departamento de Consultoría Técnica	ene-25	dic-26	₡3 000 000,00

Tabla 10. Procs-07 Disponer de procesos automatizados para las labores administrativas para lograr la transformación digital

Perspectiva			Eje			
Procesos Internos			Innovación			
Objetivo estratégico			Propietario			
Disponer de procesos automatizados para las labores administrativas para lograr la transformación digital			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva			
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición		
Porcentaje de procesos automatizados / Trámites no presenciales / Total de trámites		Encargado del Plan Estratégico		Semestral		
Línea base del indicador			Meta anual			
2024			2025	2026	2027	2028
20%	25%	30%	40%	75%	100%	

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Establecer un plan para implementar herramientas o aplicaciones tecnológicas de gestión empresarial y estratégica para el cumplimiento de los objetivos institucionales que requiere el Colegio.	Departamento Financiero Administrativo / Encargado de TI	jul-24	oct-24	Ordinario
2	Aprobar el presupuesto e implementación de los aplicativos y sistemas de gestión empresarial.	Dirección Ejecutiva / Junta Directiva	nov-24	feb-25	Ordinario
3	Implementar una plataforma de servicios integrada.	Dirección Ejecutiva	mar-27	jul-27	Ordinario

Tabla 11. Procs-08 Realizar proyectos de vinculación y extensión nacional e internacional con las partes interesadas

Perspectiva			Eje			
Procesos Internos			Proyección Institucional			
Objetivo estratégico			Propietario			
Realizar proyectos de vinculación y extensión nacional e internacional con las partes interesadas			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva			
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición		
Número de proyectos de vinculación y extensión ejecutados exitosamente		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral		
Línea base del indicador			Meta anual			
2024			2025	2026	2027	2028
3	3	4	5	6	7	

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Formular y desarrollar el Plan de Actividades de Solidaridad, salud previsional y atención de la salud física y psicológica.	Departamento de Admisión / Encargado del CAF	jun-24	ago-24	Ordinario
2	Establecer convenios con instituciones públicas y privadas para el desarrollo del bienestar social y salud.	Departamento de Admisión	ago-24	dic-28	Ordinario
3	Hacer un plan para establecer convenios con entidades públicas y privadas que permitan brindar asesoramiento en las especialidades del CPA de manera continua.	Departamento de Consultoría Técnica	may-24	ago-24	Ordinario
4	Informar a los estudiantes sobre las regulaciones del ejercicio profesional y de los procesos de incorporación.	Departamento de Admisión	may-24	dic-28	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
5	Desarrollar una campaña de orientación al público sobre ahorro y disciplina financiera personal y empresarial con ayuda o alianzas con las organizaciones (hacerla cada dos años).	Departamento de Desarrollo Profesional	mar-25	mar-27	Ordinario
6	Confeccionar una estrategia de comunicación asertiva para el Colegio, por medio de una guía que determine los pasos a seguir para las comunicaciones externas.	Departamento de Desarrollo Profesional / Agencia de Comunicaciones	ago-24	dic-24	C\$2 000 000,00
7	Desarrollar el proyecto de la disminución y uso de efectivo de la institución.	Departamento Financiero Administrativo	ago-24	dic-28	Ordinario

4.3.3. Perspectiva de Partes Interesadas

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de Partes Interesadas.

Tabla 12. PI-09 Desarrollar una cultura de sostenibilidad

Perspectiva			Eje			
Partes Interesadas			Sostenibilidad			
Objetivo estratégico			Propietario			
Desarrollar una cultura de sostenibilidad			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva			
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición		
Número de metas cumplidas en sostenibilidad / número de metas planteadas		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral		
Línea base del indicador			Meta anual			
2024			2025	2026	2027	2028
0	3	2	2	2	1	

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar un plan de capacitación en nueva normativa de las Normas Internacionales de Sostenibilidad para el CPA como para las empresas públicas y privadas.	Departamento de Desarrollo Profesional	feb-24	jun-24	Ordinario
2	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Salud y Bienestar.	Comisión Ambiental Institucional	mar-24	dic-24	Ordinario
3	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Energía Asequible y no Contaminante.	Comisión Ambiental Institucional	mar-24	dic-24	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
4	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Industria, Innovación e Infraestructura.	Departamento de Consultoría Técnica	mar-25	dic-25	Ordinario
5	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Reducción de las Desigualdades.	Departamento de Consultoría Técnica	mar-25	dic-25	Ordinario
6	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Ciudades y Comunidades Sostenibles.	Comisión Ambiental Institucional	mar-26	dic-26	Ordinario
7	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Producción y Consumos Responsables.	Comisión Ambiental Institucional	mar-26	dic-26	Ordinario
8	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Acción por el Clima.	Comisión Ambiental Institucional	mar-27	dic-27	Ordinario
9	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.	Departamento de Fiscalía	mar-27	dic-27	Ordinario
10	Desarrollar el (ODS) objetivo de desarrollo sostenible de: Alianzas para mejorar los Objetivos.	Comisión Ambiental Institucional	mar-28	dic-28	Ordinario

Tabla 13. PI-10 Lograr una proyección del ejercicio profesional del CPA

Perspectiva			Eje				
Partes Interesadas			Proyección Institucional				
Objetivo estratégico			Propietario				
Lograr una proyección del ejercicio profesional del CPA			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva				
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición			
Número de actividades de promoción realizadas / actividades planificadas		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral			
Línea base del indicador			Meta anual				
2024			2025		2026	2027	2028
3	4	5	6	7	8		

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Promover convenios de colaboración interinstitucional nacional e internacional para la interacción profesional y experiencias exitosas que contribuyan al desarrollo profesional de los colegiados.	Departamento de Desarrollo Profesional	abr-25	ago-25	Ordinario
2	Presentar proyectos de mejora de la calidad de los servicios públicos de los CPA.	Departamento de Fiscalía	feb-25	jul-25	Ordinario

Tabla 14. PI-11 Facilitar herramientas tecnológicas que beneficien la labor de los colegiados

Perspectiva			Eje			
Partes Interesadas			Innovación			
Objetivo estratégico			Propietario			
Facilitar herramientas tecnológicas que beneficien la labor de los colegiados			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva			
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición		
Número de herramientas tecnológicas facilitadas que beneficien la labor de los colegiados		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral		
Línea base del indicador			Meta anual			
2024			2025	2026	2027	2028
2	2	3	4	4	5	

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Identificar las necesidades de las personas agremiadas.	Departamento de Admisión	abr-24	jun-24	Ordinario
2	Generar alianzas estratégicas con terceros que provean las herramientas tecnológicas requeridas.	Departamento de Admisión/Departamento de Desarrollo Profesional/Encargado de TI	ago-24	dic-25	Ordinario
3	Implementar mecanismos que permitan solucionar las necesidades identificadas de las personas agremiadas.	Departamento de Admisión/Encargado de TI	mar-25	sep-25	€3 000 000,00
4	Integrar Redes y Clubs de conocimientos y tecnologías en contaduría pública.	Departamento de Admisión/Departamento de Desarrollo Profesional/Encargado de TI	mar-26	jul-26	€1 000 000,00

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
5	Desarrollar un plan para celebrar convenios con universidades e instituciones de desarrollo y tecnología.	Departamento de Admisión/Departamento de Desarrollo Profesional/Encargado de TI	mar-24	jun-24	Ordinario

Tabla 15. PI-12 Aumentar la participación de mercado de público en general de capacitaciones del Colegio

Perspectiva			Eje		
Partes Interesadas			Proyección Institucional		
Objetivo estratégico			Propietario		
Aumentar la participación de mercado de público en general de capacitaciones del Colegio			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva		
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición	
Número de participación de mercado de público en general en capacitaciones		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral	
Línea base del indicador		Meta anual			
2024		2025	2026	2027	2028
400	420	440	460	480	500

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Posicionar la marca del CPA y del Colegio en todos los estudiantes.	Departamento de Admisión	jul-24	jul-25	Ordinario
2	Desarrollar campañas en diferentes medios de comunicación.	Departamento de Desarrollo Profesional	jul-24	jul-25	Ordinario

Tabla 16. PI-13 Desarrollar el sentido de pertenencia de las personas agremiadas al Colegio

Perspectiva			Eje		
Partes Interesadas			Proyección Institucional		
Objetivo estratégico			Propietario		
Desarrollar el sentido de pertenencia de las personas agremiadas al Colegio			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva		
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición	
Número de CPA que asisten a las actividades del Colegio		Encargado del Plan Estratégico		Cuatrimestral	
Línea base del indicador			Meta anual		
			2024	2025	2026
1600	1760	1936	2226	2560	3072

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Identificar al CPA con la misión y visión del Colegio.	Departamento de Admisión / Encargado de Mercadeo	sep-24	nov-24	Ordinario
2	Aumentar la participación constante de los CPA en las Asambleas. (cada vez que se convoque a las Asambleas)	Dirección Ejecutiva / Encargado de Mercadeo	feb-24	dic-28	Ordinario
3	Estimular la participación de los CPA de las diferentes filiales.	Departamento de Desarrollo Profesional	feb-24	dic-28	Ordinario
4	Incrementar la asistencia de los CPA y sus familiares a las actividades sociales organizadas por el Colegio. (cada vez que se realicen actividades)	Dirección Ejecutiva / Encargado de Mercadeo	feb-24	dic-28	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
5	Desarrollar proyectos que promuevan la integridad, el bienestar, la excelencia y el prestigio de los agremiados.	Dirección Ejecutiva / Encargado de Mercadeo	feb-24	dic-28	Ordinario
6	Abrir espacios de promoción de logros de las personas agremiadas.	Departamento de Desarrollo Profesional	feb-24	dic-28	Ordinario
7	Promocionar los logros deportivos de los CPA.	Departamento Financiero Administrativo / Encargado del CAF	feb-24	dic-28	Ordinario
8	Dar a conocer historias de éxito de los CPA en los diferentes medios del Colegio. (3 historias al año)	Departamento de Desarrollo Profesional	feb-24	dic-28	Ordinario

4.3.4. Perspectiva Financiera

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva financiera.

Tabla 17. FI-14 Aumentar generación de ingresos de capacitaciones, patrocinios y otros

Perspectiva			Eje		
Financiera			Desarrollo Institucional		
Objetivo estratégico			Propietario		
Aumentar generación de ingresos de capacitaciones, patrocinios y otros			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva		
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición	
Monto de ingresos de capacitaciones, patrocinios y otros		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral	
Línea base del indicador			Meta anual		
			2024	2025	2026
¢95 000 000,00	¢96 900 000,00	¢98 838 000,00	¢100 814 760,00	¢102 831 055,00	¢104 887 676,00

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Implementar un proyecto de campañas de promoción sobre las diferentes capacitaciones que ofrece el Colegio.	Departamento de Desarrollo Profesional / Encargado de Mercado	jun-24	dic-24	Ordinario
2	Desarrollar planes de beneficios para patrocinadores de los eventos del Colegio.	Departamento de Desarrollo Profesional	jun-24	dic-24	Ordinario

Tabla 18. FI-15 Mantener una autosostenibilidad del Colegio para la mejorar de sus servicios

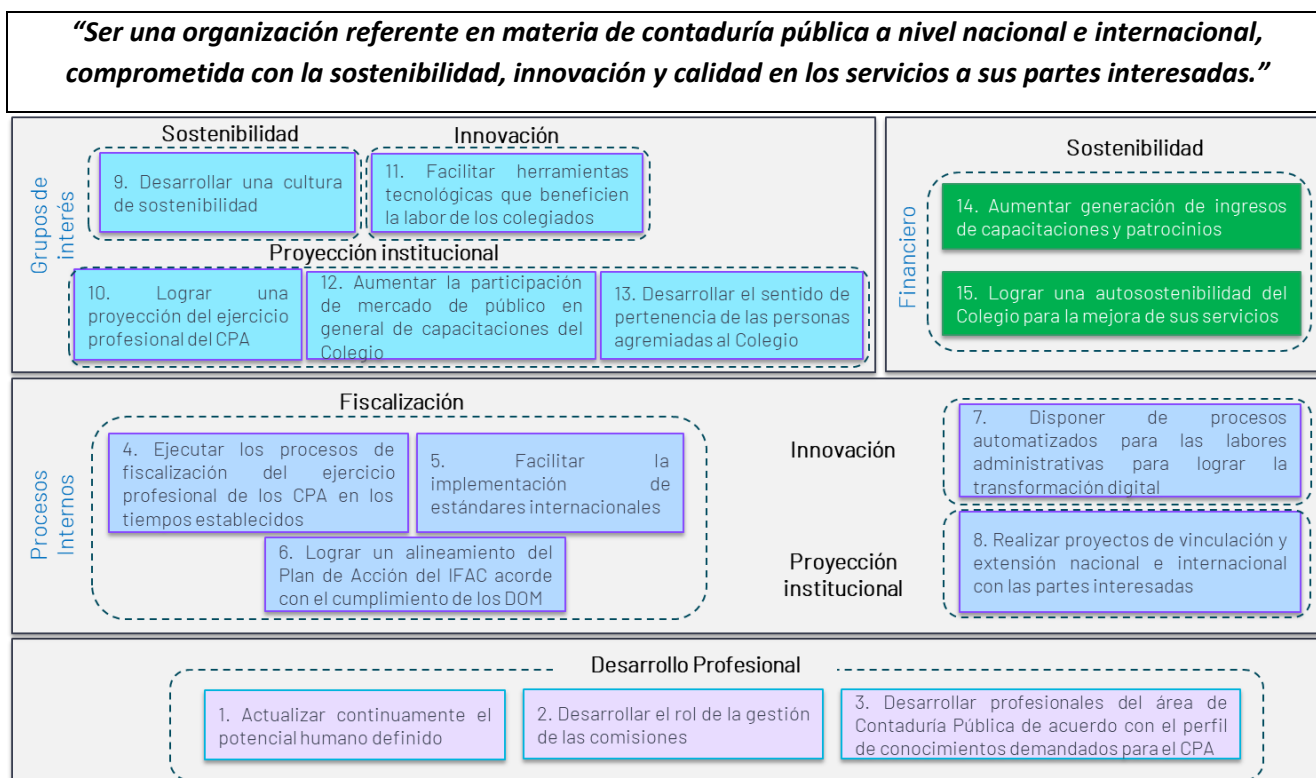
Perspectiva			Eje			
Financiera			Desarrollo Institucional			
Objetivo estratégico			Propietario			
Mantener una autosostenibilidad del Colegio para la mejora de sus servicios			Junta Directiva / Dirección Ejecutiva			
Indicador		Actualizador		Frecuencia de medición		
Número de actividades realizadas para la sostenibilidad		Encargado del Plan Estratégico		Trimestral		
Línea base del indicador			Meta anual			
2024			2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	4	5	

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Desarrollar un estudio sobre los diferentes servicios que ofrece el Colegio en lo referente a costos e ingresos.	Departamento Financiero Administrativo	abr-25	sep-25	Ordinario
2	Proyectos de ahorro y sostenibilidad de energía y recursos.	Departamento Financiero Administrativo / Comisión Ambiental Institucional	jun-25	dic-25	€2 500 000,00
3	Desarrollar un plan de cambios de equipos para mejorar rendimientos y consumos de energía.	Departamento Financiero Administrativo / Comisión Ambiental Institucional	jun-25	dic-25	Ordinario

4.4. Mapa estratégico

Tomando como referencia los objetivos determinados por el Colegio, se procedió a elaborar un mapa estratégico que se muestra en la Figura 6.

Figura 6 Mapa estratégico con objetivos estratégicos propuestos

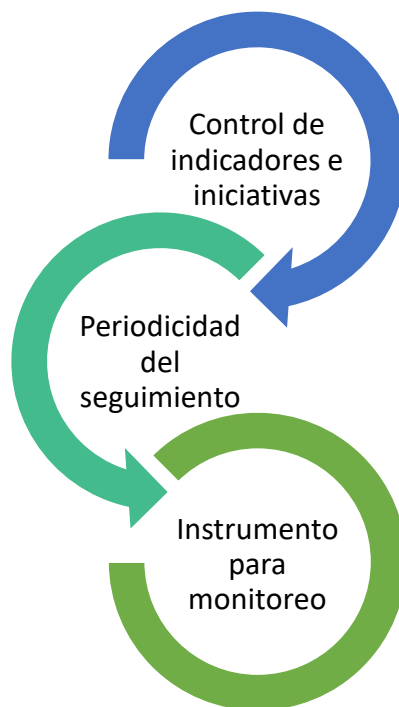


V. Metodología para el control y seguimiento del Plan Estratégico

La propuesta metodológica para el control y seguimiento está basada en un monitoreo periódico de indicadores de objetivos y cumplimiento de iniciativas estratégicas, haciendo uso de un mecanismo efectivo de control, como lo es un software especializado para la administración y monitoreo de planes estratégicos.

La propuesta metodológica para el control y seguimiento debe contemplar los elementos presentados en la figura siguiente.

Figura 7 Elementos para el control y seguimiento



Se describe a continuación la metodología propuesta para el control y seguimiento del nuevo plan estratégico.

6.1. Control del plan estratégico

6.1.1. Monitoreo y evaluación

El control del plan estratégico tiene que ver con el monitoreo y evaluación del cumplimiento de las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos establecidos en el plan, ya que el logro de los objetivos es el principal fin de la institución.

Adicionalmente, es de gran importancia monitorear si las acciones y proyectos (iniciativas estratégicas) que el CCPCR decida realizar para lograr las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos mencionados, se realizan oportunamente. Las iniciativas estratégicas deben tener una fecha de realización y un responsable asignado, según lo trabajado con las personas funcionarias en los diferentes talleres y sesiones de trabajo.

Como la metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional se basa en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard de Kaplan y Norton), y este divide los objetivos en cuatro

perspectivas entre las cuales hay una relación causa-efecto, es de vital importancia comprobar si esta relación efectivamente se cumple al realizar el monitoreo.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que incluye el capital organizacional, el capital humano y el capital informático, tiene objetivos con metas a cumplir, y el monitoreo comprueba el nivel de logro alcanzado en estos aspectos. Pero además se debe comprobar si los logros en esta perspectiva base, se traducen en resultados en la perspectiva siguiente correspondiente a los procesos internos.

Dicho de otra manera, el monitoreo del CCPCR no solo debe comprobar el logro en esa perspectiva fundamental de aprendizaje y crecimiento, sino que además por medio de los indicadores de la siguiente perspectiva de procesos internos, analizar si hubo una repercusión en los mismos. En este sentido, lo que se busca es que personal capacitado con buena cultura y buenos sistemas de información, deberían de realizar procesos eficientes, eficaces, oportunos y de calidad, pero esta relación causa efecto no se da por sentada, sino que se comprueba mediante los indicadores de la siguiente perspectiva, en este caso, la de procesos internos.

El mismo tipo de relación se presenta entre los objetivos de la perspectiva de procesos internos con las de financiera y partes interesadas, ya que procesos eficientes, eficaces, oportunos y de calidad satisfarán a la población colegiada y actores externos de la institución, y resultarán en gastos dentro del presupuesto.

Debe entonces entenderse cómo el Balanced Scorecard tiene dos perspectivas adelantadas o de progreso (aprendizaje y crecimiento, y procesos internos), que producen resultados en la perspectiva financiera y de partes interesadas. Estos resultados se circunscriben a las áreas de acción y responsabilidad de la entidad, de manera que no se haga el Colegio totalmente responsable de impactos en la sociedad o en el país donde participan otras instituciones, pero sí deje claramente evaluados sus resultados en las áreas de acción determinadas por la ley y descritas en la misión.

No se debe perder de vista que el fin primordial de llevar el control del plan estratégico es poder identificar a tiempo cualquier desviación respecto a los objetivos estratégicos planteados, conforme a los resultados de los indicadores con relación a la meta planteada, y tomar las medidas correctivas que se ameriten.

6.1.2. Evaluación de las causas y efectos horizontales y verticales en el plan estratégico del CCPCR

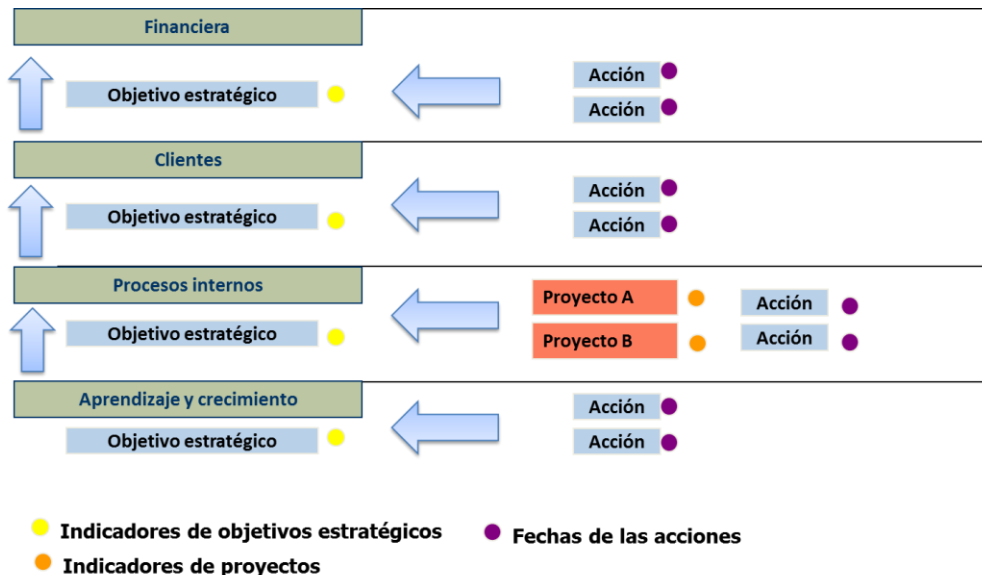
Se propone realizar una evaluación adecuada de impactos entre los componentes del plan estratégico, comprobando las relaciones de causa-efecto entre objetivos y acciones estratégicas, que es la llamada relación horizontal. Esta relación comprueba si las iniciativas estratégicas que realizó el Colegio causan un impacto por resultado en los objetivos estratégicos relacionados.

Este análisis se realiza para poder determinar posibles cursos de acción correctivos, que podrían ser:

- Las iniciativas estratégicas no se realizaron oportunamente
- Las iniciativas estratégicas no fueron suficientes, y se deben agregar otras
- El impacto en los resultados no es suficiente todavía para que se reflejen las decisiones y hay que esperar más tiempo
- Las iniciativas estratégicas realizadas no lograron impacto en los indicadores de los objetivos
- Hubo factores determinantes en el ambiente, no considerados en la planeación estratégica, que afectaron los resultados.

Lo anterior se puede observar en la figura siguiente de relación causa-efecto horizontal, o sea, de iniciativas estratégicas a objetivos.

Figura 8 Relaciones causa-efecto horizontal y vertical



También, en la misma figura se plantea la relación vertical entre objetivos de perspectivas, característica de las estructuras de desempeño como el Balanced Scorecard, donde se está comprobando el círculo virtuoso entre estas perspectivas.

Como se describió anteriormente, se espera que, si el CCPCR logra tener personal que esté debidamente capacitado, motivado y con buenos sistemas de información, pueda entonces efectuar procesos sustantivos que sean eficientes y eficaces, así como oportunos y de calidad.

No obstante, lo anterior no puede garantizarse, y la razón es que cuando se plantean las iniciativas estratégicas hay una hipótesis inicial que da lugar a la acción o proyecto que se plantea, cuyo fin es alcanzar el objetivo propuesto.

Es por ello por lo que el control del plan estratégico se realiza a través del monitoreo de los indicadores de la siguiente perspectiva, de manera que reflejen un mejoramiento.

Por ejemplo, el impacto de buenos procesos en la perspectiva financiera es algo que se crea y se construye, pero tampoco está garantizado, por lo que es vital que se monitoree y compruebe para tomar acciones correctivas.

Tradicionalmente el control de los planes estratégicos se hacía a través del cumplimiento de las acciones, pero esto no permite poder evaluar si se están lográndose los objetivos propuestos, dificultando así la rendición de cuentas para comunicar resultados de lo que se ha logrado.

Es por lo anterior que los indicadores y las metas definidas toman mucha relevancia, ya que uno se encarga de la medición y el otro define si se está alcanzando o no el objetivo estratégico propuesto.

6.2. Seguimiento del plan estratégico

6.2.1. Periodicidad

La metodología propuesta establece claramente una definición de indicadores y metas que dan pie a una evaluación del plan estratégico, pudiendo establecer la relación causa-efecto mencionada con anterioridad.

Debe quedar claro que la ejecución de la estrategia es responsabilidad de todos los funcionarios del Colegio, y no solo de la Dirección Ejecutiva ni de la Junta Directiva. Por lo anterior, es importante que haya una organización que monitoree y tome decisiones.

Para dar un adecuado seguimiento es preciso establecer períodos de tiempo para una revisión global del plan estratégico que permita efectuar los ajustes correspondientes, aparte del seguimiento de indicadores según la frecuencia que se determinó en la formulación del plan estratégico.

Para estos efectos, se propone una revisión como la que se define en la Tabla 33.

Tabla 19 Períodos de revisión propuestos al plan estratégico

Período	Activador de la revisión
Trimestral	Resultados de cumplimiento de fechas de acciones estratégicas e indicadores de objetivos versus metas
Anual	Análisis de necesidad de sustitución de objetivos estratégicos y sus indicadores
Cuatr anual	Análisis de la estrategia ante cambios del entorno y legales

Continuando el esquema actual utilizado en el CCPCR, es conveniente realizar al menos revisiones trimestrales con base en los resultados que se vayan obteniendo en los indicadores de los objetivos y de las iniciativas estratégicas. En algunos casos se debe valorar si es conveniente ejecutar revisiones en períodos más cortos de tiempo (por ejemplo: mensual).

De igual manera, se propone una revisión anual para analizar cambios en los indicadores de los objetivos estratégicos que sirvan como señal a posibles cambios del entorno que ameriten realizar ajustes al plan estratégico.

Al iniciar este proceso de formulación de un nuevo plan estratégico, el Colegio definió una vigencia de cinco años plazo. Es importante considerar posibles cambios en las leyes u otros factores del entorno que ameriten un replanteamiento más significativo del plan estratégico definido, recordando que las teorías modernas de planeación estratégica hablan de planes que sean dinámicos en el tiempo y no estáticos o “escritos en piedra”.

6.2.2. Instrumento para el control y seguimiento del plan estratégico

Las evaluaciones deben realizarse de forma periódica, de tal manera que puedan aplicarse acciones correctivas ante desviaciones identificadas respecto al plan original. En este punto, se plantea como herramienta para un adecuado seguimiento, el uso de algún software especializado que permita llevar el control y seguimiento de los diferentes elementos que componen el plan estratégico, entre ellos, los indicadores de resultado.

El proponer el uso de software especialmente diseñado para el control y monitoreo de planes estratégicos, es evitar el uso de otro tipo de herramientas con características más sencillas y genéricas (como las hojas de cálculo), ya que en la práctica tienden a ser un instrumento rígido y obsoleto, que muchas veces conlleva a la aparición de versiones diferentes con datos distintos para un mismo elemento, lo que dificulta el control y monitoreo, así como la toma de decisiones correctas.

Al tratarse de un instrumento para el control y monitoreo, es recomendable que el software o herramienta que se vaya a utilizar maneje un sistema de alertas automáticas que ayude a mejorar el seguimiento de los indicadores, las iniciativas estratégicas y del plan en general, y que sea capaz de ofrecer un seguimiento con bases diarias, semanales, mensuales e incluso anuales, según se requiera.

Este instrumento es ideal ya que permita estructurar y monitorear indicadores de objetivos estratégicos en cualquier estructura del desempeño incluyendo Balanced Scorecard y también estructurar y monitorear el cumplimiento de acciones, con lo cual sea posible ir evaluando el desempeño del plan estratégico.

Debe permitir además la administración de todas las métricas y de los reportes generados a partir de la gestión del sistema.

Si bien es cierto puede haber muchas opciones en el mercado, o algunas organizaciones optan por realizar un desarrollo propio, se recomienda implementar alguna herramienta informática que sea reconocida, con resultados exitosos comprobables, fácil de implementar y de comprender por parte de los usuarios, aprovechando además las nuevas tecnologías.

VI. Conclusiones y recomendaciones

1. Actualizar la visión, conforme haya cambios significativos en el ambiente.
2. Hacer una revisión y actualización del plan, una vez el Colegio haya desarrollado su nuevo PEI, a fin de asegurar un adecuado alineamiento entre ambos instrumentos.
3. Hacer seguimientos de corto plazo trimestrales, mediano plazo anuales y de largo plazo al término del PEI, esta última con un mayor detalle para su actualización.
4. Dar seguimiento a los responsables de las iniciativas estratégicas determinadas para lograr los objetivos estratégicos.
5. Realizar un monitoreo periódico y sistemático de los indicadores de los objetivos estratégicos, según la frecuencia establecida para cada uno.
6. Revisar las metas de los indicadores del desempeño y las fechas propuestas para cada acción planteada, con el fin de identificar oportunidades de mejora.
7. Hacer un refrescamiento y capacitación semestral en el proceso de planeación y monitoreo.
8. Desarrollar habilidades de monitoreo, análisis y toma de decisiones para las personas funcionarias del Colegio.
9. Llevar a cabo un proceso de comunicación de los resultados que sea efectivo para lograr conciencia, sensibilización y apropiación del plan desarrollado por las personas funcionarias.
10. Se recomienda la automatización del PEI 2024-2028 en alguna herramienta informática especializada, de preferencia reconocida y con respaldo 24/7, para dar seguimiento a la ejecución del plan, y que permita la generación de recordatorios y alertas automáticas.

VII. Bibliografía

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). **The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). **Strategy Maps**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ministerio de Planificación y Política Económica (2007). **Lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración del plan operativo institucional: planificación y presupuestación presupuestaria orientada a resultados para instituciones públicas**. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). **Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI**. San José, Costa Rica.
- Niven Paul R. (2002). **Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results**. U.S.A.
- Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013). **The Institute Way**. North Carolina: The Institute Press.

VIII. Anexos

8.1. Análisis FODA

Fortalezas en Capital Humano:

1. Compromiso de algunos de los funcionarios puntuales.
2. El personal cuenta con una preparación académica y técnica muy elevada así con mucha experiencia por lo que se puede optar por la polifuncionalidad.
3. Personal profesional con experiencia.
4. Se cuenta con un equipo de profesionales capacitados en contabilidad, auditoría y normas internacionales.
5. Lo importante es que se da oportunidad interna y eso motiva el personal en puestos, y se dan oportunidades de capacitación.
6. Definitivamente hay un excelente capital humano.
7. El capital humano del Colegio cuenta con el perfil profesional, la experiencia y el compromiso necesario para la correcta ejecución de sus labores.
8. Es un personal capacitado para las labores que realiza, proactivo en sus funciones.
9. Personal capacitado.
10. Está muy capacitado en la parte técnica y tiene mucha experiencia.
11. Se cuenta con un equipo humano que soporta la estructura organizativa.
12. Conocimiento del personal.
13. En los últimos 8 años la gran fortaleza es la administración de la Dirección Ejecutiva actual ya que antes rotaban muchos directores ejecutivos, por lo cual no se les daba mucha continuidad a los proyectos.

Fortalezas en Capital Organizacional:

1. Seguridad, segregación y oportunidad.
2. Se tienen criterios claros sobre los alcances y límites de cada uno de los departamentos y se impulsa la colaboración.

3. El estar constantemente en los medios de información.
4. El Colegio cuenta con una clara estructura organizacional, enfocada en el cumplimiento de sus funciones con base en la Ley 1038, así como con un código de gobierno corporativo, manual del colaborador y otras herramientas de conocimiento interno general.
5. Comunicación bilateral y directa.
6. Teletrabajo.
7. Posee una estructura organizacional y jerárquica bien definida. En general, existe respeto por las figuras de autoridad y de las decisiones que estos toman.
8. Tiene un código de gobierno corporativo.
9. Se cuenta con una estructura orgánica formal y un marco normativo robusto.
10. Contamos con el Manual de Descripción de Puestos.

Fortalezas en Capital de Información:

1. Acceso eficiente a la información para poder realizar el trabajo.
2. La entrega del titular en hacer bien las cosas con las herramientas que tiene.
3. Se cuenta con servidor que permite el respaldo de la información, las contraseñas para el descargo de programas están centralizadas y hay control sobre el software del equipo.
4. Los sistemas de información se enfocan en las necesidades del departamento financiero, en relación con la información contable y presupuestaria.
5. Se cambió a SAP desde el 2016 el sistema contable, y la central, más e-learning, debe siempre mejorarse.
6. A los colegas les llega bastante información.
7. Considero que son excelentes.
8. Contamos con diversas herramientas tecnológicas, para el desempeño institucional, tales como SAP, CPA Digital, sitio web, plataforma e-learning.
9. Acceso eficiente a la información para poder realizar el trabajo.
10. Se poseen sistemas de información robustos para dar cumplimiento a los requerimientos operativos del colegio (tesorería, admisión, desarrollo profesional).

11. Importante nivel de automatización. Utilizando redes sociales para divulgación y capacitación de colegiados. Página web con un importante nivel de información. CPA Digital para compra de timbres.
12. Avance en crecimiento de los recursos tecnológicos para los departamentos.

Fortalezas en Procesos Internos:

1. Existen los debidos procesos para la operatividad, lo que garantiza de alguna manera el respaldo de las instituciones ante posibles demandas.
2. Los procesos internos se limitan al cumplimiento de procedimientos previamente establecidos.
3. Están bien definidos.
4. Comunicación directa entre departamentos y coordinación de trabajo en equipo.
5. Teletrabajo.
6. La supervisión directa que recibe cada uno de ellos por parte de las jefaturas de áreas para garantizar el cumplimiento con los objetivos y metas.
7. La mayoría de los procesos tiene manuales y reglamentos.
8. Los procesos están bastante definidos, lo que puede favorecer su análisis y mejora.

Fortalezas en Partes Interesadas:

1. Innovación y constante actualización.
2. Se evidencia la intención que como institución se tiene que estar abocado al servicio al cliente.
3. Hay relaciones sólidas con las partes interesadas.
4. A los colegas les llega muy buena información de Colegio de todo tipo.
5. Contamos con una amplia cantidad de información disponible en nuestro sitio web, también se ofrece una serie de charlas gratuitas que dan a conocer el cumplimiento de funciones del Colegio, y también se da la oportunidad a nuestros “patrocinadores” de estar en contacto con el Colegio para dar a conocer sus inquietudes.

6. Sinergia en proyectos de interés mutuo.
7. La cercanía respecto del colegiado y la anuencia a construir acuerdos con autoridades que directa o indirectamente inciden en el quehacer profesional.
8. La mayoría de las partes interesadas consultan en diferentes áreas y proyectos al colegio.
9. Clara identificación de las partes relacionadas.
10. Facilidad para establecer relaciones con las partes interesadas, aunque no necesariamente se aprovecha esa fortaleza.

Fortalezas en Financiero:

1. Esfuerzo del titular por realizarlo muy profesionalmente ante la escasez de herramientas.
2. Existen presupuestos y estados financieros formulados de tal manera que se aproveche el Costo de Oportunidad y la toma de decisiones.
3. El presupuesto se maneja con un enfoque de reducción de gastos.
4. Se ve un colegio muy estable.
5. Mantiene una estabilidad y sostenibilidad financiera.
6. Un debido control presupuestario y respeto a las disposiciones gubernamentales, tales como el límite dado por la regla fiscal a las entidades públicas.
7. Cumplimiento de sus obligaciones financieras y ejecución de presupuesto.
8. El control que se ejerce en su formulación y seguimiento por parte de la administración y la junta directiva.
9. Hay un buen control financiero.
10. Las cifras financieras muestran solidez y se cuenta con una opinión limpia de los auditores externos.

Debilidades en Capital Humano:

1. Sí está bien, pero hace falta personal para cubrir más.
2. Falta de personal en Fiscalía para la fiscalización de las y los CPAs.
3. Falta de indicadores: metas y objetivos claros y medibles que fortalezcan la calificación de resultados. En el tema de capacitaciones, incorporar a todo el personal en charlas y actualizaciones de índole general, al menos unas dos veces al año, en donde se “cierre” al público con el fin de lograr la concentración y participación general.
4. Se debe trabajar un poco más en la proyección de los puestos.
5. Hay poco personal combinado con un factor de alta rotación de personal.
6. Se necesita revisar las competencias y realizar una evaluación.
7. Se bajan los salarios en los puestos cuando salen a concurso, lo cual no facilita conseguir gente con más experiencia.
8. No tiene personal específico que se encargue de integración y gestión del personal. No existe un plan de beneficios ni motivación al personal.
9. Fortalecimiento de habilidades blandas tales como pensamiento crítico, comprensión del sentido de urgencia, liderazgo, entre otros.
10. Atención al teléfono.
11. Cada vez hay más funciones y servicios y hay muy poco personal para atenderlas.
12. Faltan habilidades y competencias para la atención al cliente. Falta fortalecer competencias en la teoría sobre gestión de riesgos.
13. Falta de personal.

Debilidades en Capital Organizacional:

1. Su estructura organizativa es buena, pero debe mejorarse.
2. No conozco el clima actual del Colegio.
3. Comunicación interna en diferentes niveles de las actividades realizadas por otros Departamentos.

4. Falta claridad en los cambios estructurales, nivelación salarial de jefaturas y un debido proceso de actualización del organigrama.
5. El fortalecimiento por el principio de identidad.
6. La cultura organizacional es compleja, debido a que hay muchas figuras con poder, lo cual dificulta el proceso de comunicación.
7. Debe existir mejor delegación de funciones por parte de la Junta Directiva que en los últimos 3 años no se daba.
8. Se necesita profundizar en la relación entre los temas de gobernanza y los aspectos sociales de los colaboradores.
9. No hay cultura de integración entre todo el personal.
10. Las jefaturas se basan en un enfoque tradicional; no existe un verdadero liderazgo que motive un mejor desempeño de los colaboradores.
11. Muy poco personal, es importante que exista una plaza de encargado de recursos humanos.
12. Falta fortalecer la cultura de servicio al cliente y la cultura de eficiencia y simplificación de procesos.

Debilidades en Capital de Información:

1. No sé, pero parece que malo, pues no recibo correos institucionales del Colegio y ya pedí que hicieran la revisión.
2. Deficiente.
3. Segregación de respaldos, debido seguimiento a los accesos de la internet y tiempos muertos.
4. Los tiempos de respuesta ante las incidencias.
5. Orientado solo a la generación de información financiera y presupuestaria.
6. Falta verificar los correos de sus miembros.
7. No estoy enterado de cómo funcionan los sistemas, debe existir siempre capacitación para explotar los sistemas.
8. Sus aulas deben mejorarse en cuanto a tecnología.

9. No aborda el manejo adecuado de la IA.
10. Capacitación al personal con relación al uso de tecnologías.
11. Sistemas de información vulnerables y obsoletos con controles manuales no eficientes, información de la institución altamente susceptible a pérdidas, servidor de correo funciona con el protocolo POP 3 lo cual lo hace susceptible a pérdida de información.
12. La Fiscalía y el Tribunal de Honor carecen de un sistema de gestión que permita un manejo más eficiente, digitalizado de los procesos disciplinarios. Esto no permite que los ciudadanos cuenten con facilidades para interponer sus denuncias en línea, representando esto una limitación principalmente a aquellos denunciantes de zonas fuera del GAM.
13. La debilidad es que solo hay una persona de TI para el control.
14. Falta de filtros que eviten saturar a los colegiados con información repetitiva.
15. Falta de filtros y controles para asegurar la remisión de información vigente y fidedigna, un ejemplo simple de inexactitud de la información son convocatorias a reuniones a las 5:00 a.m., faltan controles de calidad con respecto a las salidas de los procesos. Además, deben analizarse casos como el que los timbres no puedan comprarse a nombre de un despacho sino a título personal del CPA. Otra cosa es que para efectos de la descarga de timbres digitales se incorpora una casilla sobre honorarios del trabajo, que se considera un dato confidencial.

Debilidades en Procesos Internos:

1. Las personas a las que les envío correos a veces no responden, no emiten los títulos a tiempo y los Estados Financieros tienen errores.
2. Se desconoce si los mismos están apropiadamente diagramados y documentados, incluyendo la identificación de sus riesgos y la especificación de los controles asociados.
3. Documentación efectiva de los procesos, sobre todo en puestos unipersonales, los procesos son muy macros, y temas como el del encargado de sistemas, la secretaria de junta, podrían ser temas sensibles ante la salida de éstos. Los procesos y/o procedimientos deben ser más claros y robustos.
4. Deben existir más manuales de procedimiento, mapear los procesos y evidenciarlos.
5. Muchos de los procesos internos se hacen en papel, con sellos de hule, y firmas puestas con tinta.

6. No responden correos a tiempo, no hay una verificación de las horas de capacitación de los instructores, el procedimiento para selección de instructores debe ser revisado, los Estados Financieros presentan brechas con las NIIF y los títulos duran mucho en ser emitidos.
7. Siento que no existe sinergia entre las áreas.
8. En algunos casos no quedan claras las funciones propias de cada departamento.
9. No hay procedimientos por escrito de todos los trámites del Colegio, se trabaja bajo emergencia sin planificación.
10. Se ha identificado que los procedimientos o lineamientos en el área de Fiscalía no son aplicados en su totalidad durante la atención de expedientes de denuncias o asuntos de oficio, así como apostillamientos.
11. Falta fortalecer acciones de coordinación para hacer los procesos más eficientes, en algunas ocasiones ante una llamada se dan traslados sin que exista claridad en los trámites consultados. Otro ejemplo es que se realizan consultas sobre cobros de cuentas inexistentes. Asimismo, en una ocasión se envió para revisión de la Comisión de Normas, el contenido de un curso que iniciaba el día siguiente, lo que reafirma la falta de coordinación entre procesos.
12. Son rígidos, tediosos y ralentizan los procesos operativos.
13. Falta de comprensión de los colaboradores de sus procesos internos.
14. Lentitud en los procesos.
15. Las debilidades señaladas anteriormente pueden incidir en eventuales nulidades de los procesos tramitados por la Fiscalía o el Tribunal de Honor o elevarse a asuntos judiciales que afecten al Colegio.

Debilidades en Partes Interesadas:

1. Pregunta que se puede interpretar de varias maneras si lo veo con los colegas le llega muy buena información del Colegio de todo tipo.
2. Acercamientos, usualmente, una vez incorporados los agremiados “desaparecen” del colegio, en apariencia su interés es estar colegiados y listo, escasa participación en asambleas y elecciones, demuestran esta debilidad, y aún y cuando existe la “obligatoriedad” de su participación según el art. 16 de la Ley 1038.
3. Mapear las necesidades de los colegiados.

4. Falta la definición de partes interesadas.
5. Poca información.
6. Que los entes reguladores y “patrocinadores” tomen más en serio al Colegio.
7. Por experiencia propia de varios colegas, la percepción que tienen del área de cobros es negativa cuando se trata de atender una duda en los movimientos de las cuentas.
8. El Colegio no hace valer elementos como la fe pública para que la profesión sea respetada, fundamentalmente con las entidades bancarias.

Debilidades en Financiero:

1. Debe invertir más en sus instalaciones y aulas son muy antiguas tecnológicamente.
2. El Colegio no está sujeto al menos a las buenas prácticas de la Ley del presupuesto, y no cuenta al menos con una política manual o instrumento que colabore a un eficiente control presupuestario. Las entidades remiten “sus necesidades” y éstas no son respondidas sobre la aceptación o rechazo de sus planteamientos, haciendo que en el camino se cambien las solicitudes por otras necesidades, muchas veces no presupuestada. Se deberá incorporar al presupuesto, mayor detalle con el fin de mitigar estos cambios y en esa línea, responder a las unidades si les fue aprobado o rechazado todas sus sugerencias o solicitudes para un mejor control.
3. Una mayor diversificación del ingreso.
4. La gestión presupuestaria debe tener un enfoque equilibrado entre lo cuantitativo y lo cualitativo.
5. Los Estados Financieros tienen brecha con las NIIF.
6. En juntas anteriores se daba subejecución de proyectos anuales, lo que no es sano, ni eficiente.
7. Mejorar las instalaciones.
8. Presupuesto muy ajustado.
9. Regla fiscal impuesto por la Contraloría General de la República.
10. No se comparte el presupuesto final aprobado, reprocesos para salida de dinero sin generar un valor agregado.

11. La aplicación de la regla fiscal ya que no permite ejecutar los presupuestos con el dinero que tiene el colegio.

Oportunidades en Capital Humano:

1. Mayor capacitación, al menos dos veces al año, y en especial, apoyo en capacitaciones puntuales o de cada área. Estas capacitaciones al personal no necesariamente deben ser relacionadas al colegio, existen temas de tecnologías, mercadeo, servicio al cliente, entre otros que no se les da retroalimentación a los funcionarios, adicionalmente, la aplicación de aumentos en enero según la Ley, así como reconocimientos por antigüedad y servicio (motivación).
2. Valorar y mapear todos los procesos para revisar las competencias y aptitudes de acuerdo con el perfil.
3. Crear la oficina de Gestión Humana.
4. Debe fomentarse la retención del personal capacitado y controlar la alta rotación de personal.
5. Evaluar las competencias de los empleados, que asistan a los cursos del Colegio.
6. Mejorar las estructuras salariales, hacer los aumentos de salario de Ley oportunamente. Tomar en cuenta al personal en las actividades sociales del Colegio, pagar las extras.
7. Se debe contratar a los mejores.
8. Personal bien calificado, al cual se le puede capacitar e incentivar más.
9. Contratar una plaza específica para el área del capital humano, que se desarrollen planes de capacitación de inducción a los colaboradores nuevos.
10. Promover el fortalecimiento de las habilidades blandas de los colaboradores.
11. Que reciban capacitaciones de las que el Colegio brinda.
12. Ampliar las plazas, una plaza de recursos humanos, una plaza de encargado de presupuesto y otra plaza más de encargado de TI.
13. Programas de capacitación que pueden hacerse extensivos al personal del Colegio.

Oportunidades en Capital Organizacional:

1. Económica nivelación de jefaturas, darle valor a los CPA funcionarios del colegio, por cuando los CPA reciben salarios diferenciados, por lo anterior, debería darse un valor base, y sobre éste aplicar un porcentaje a jefaturas y otros.

2. Realizar una junta de coordinadores para evaluar las oportunidades de mejora que existen en conjunto.
3. El proceso de comunicación debe ser oportuno y el mensaje debe ser coherente.
4. Dar más confianza a la parte operativa y delegar más, que la gente se sienta más importante y tomada en cuenta.
5. Siempre estar presente en los medios de información más constantemente.
6. Generar cambios en la estrategia, de manera que se relacione por completo con los aspectos de sostenibilidad.
7. Desarrollar planes de integración y actividades entre los colaboradores.
8. La información de asuntos de liderazgo de las jefaturas.
9. Una Junta Directiva más comunicativa.
10. Con la nueva plaza de recursos humanos, ésta se puede encargar de los temas de gobernanza.
11. Se tiene acceso a información y relación con instituciones que pueden favorecer la implantación del tema de gobernanza.

Oportunidades en Capital de Información:

1. Soporte en temas de capacitaciones y actualización del responsable o encargado del área, así como a los demás usuarios directos e indirectos.
2. Realizar un Serive Desk permanente, donde se trabaje por formularios de incidencia e ir recopilando históricos que permitan una mayor velocidad de acuerdo con la recurrencia.
3. Aparte del control presupuestario, debería servir para algo más.
4. Las consultas sencillas deberían ser respondidas por Inteligencia Artificial.
5. Siempre se debe mejorar y buscar innovación.
6. Tener lo mejor.
7. Generar procesos de transformación digital en sus procesos internos y externos.
8. Actualizar las herramientas informáticas considerando seguridad de la información y eficiencia.

9. Desarrollar propuestas in-house para la gestión en línea de los expedientes que inicia el departamento de fiscalía.
10. Debemos tener sistemas de respaldos de información en la nube.
11. Hay que tener la tecnología de punta.

Oportunidades en Procesos Internos:

1. Documentar efectivamente los procesos, puede ser con pasantías de ingenieros industriales, que les funcione realizar sus prácticas profesionales en la institución, con el fin de garantizar la continuidad de los procesos sustantivos de la institución.
2. Realizar mapeos donde se identifique algunas trabas e ir depurándolas.
3. Se tendrían que digitalizar
4. Revisar constantemente los procesos internos para mejorar.
5. Oportunidad de valorar como mejorar los procesos.
6. Sistematizar procesos manuales,
7. Efectuar revisiones y actualizaciones de los lineamientos que regulan los principales procesos internos, con el fin de garantizar su eficiencia. Motivar al personal a que estos procedimientos internos se cumplan en todos los casos.
8. Capacitación para mejoras.
9. Mejorar el manual de funciones y procesos.
10. Revisión y mejora constante.

Oportunidades en Partes Interesadas:

1. Mayor atracción, participación tanto en la GAM como en sus filiales.
2. A nivel de colegiados, un mejor servicio al cliente, no solo llamadas de morosidad, también reconocimientos en sus cumpleaños, por mantenerse al día, en sus aniversarios de incorporación entre otros, y a nivel de externos, acercamiento a clientes con el fin de retroalimentar las calidades y cualidades de sus agremiados.

3. Proponer foros sobre las diferentes áreas institucionales que permitan una retroalimentación por parte de los colegiados.
4. Consolidar aún más la relación con estás.
5. Mejorar cada día.
6. Potenciar el desarrollo de convenios y seguimientos a los mismos, que permitan mayor presencia del Colegio en organismos reguladores y otras partes interesadas.
7. Ampliar la base de datos de profesionales dispuestos a colaborar con el colegio en materia de capacitaciones, seminarios, talleres, etc. Ampliar la cobertura de actividades sin costo para el colegiado.
8. Credibilidad de las partes interesadas que pueden favorecer la participación del colegio en procesos que puedan afectar la profesión.
9. El Colegio debería intensificar su acercamiento con las instituciones fiscalizadoras de la actividad bancaria. El Colegio debería iniciar una defensa del perfil del Contador Público, sobre todo en momentos en los que se ha venido incrementando el nivel de exigencia en cuanto a requerimientos normativos.
10. Otra oportunidad, que le permitiría al Colegio proyectarse a nivel país, sería una mayor participación en temas de regulación fiscal, mediante un acercamiento tanto con el Ministerio de Hacienda como Asamblea Legislativa (cuando los proyectos sean presentados a esa instancia para su análisis, discusión y aprobación). Para ello se podría crear una comisión inter-despachos con personal altamente calificado.

Oportunidades en Financiero:

1. El incremento en la cantidad de colegiados favorece los recursos presupuestarios.
2. Documentar efectivamente los procesos y procedimientos, o acogerse a las mejores prácticas de la Ley en la materia.
3. Diversificación del ingreso y oportunidades nuevas de negocio, en el campo de la asesoría educativa.
4. Se debería superar el enfoque de reducción de gastos. Después de cierto nivel de reducción, la productividad empieza a bajar.
5. Mejorar los Estados Financieros de acuerdo con las NIIF y no hacer EF del Fondo.

6. Hacer cronogramas de ejecución de proyectos, mejorar la planeación de actividades y su oportunidad.
7. Invertir más en las instalaciones.
8. Oportunidad de vincularse con otros colegios profesionales para establecer una solución común al tema de la regla fiscal
9. Compartir todos los años el presupuesto y el estado de ejecución trimestral, medir la efectividad de la ejecución y comunicar a las áreas competentes.
10. Más oportunidades de ingresos
11. Es importante cada cierto tiempo estar aumentando a cuota de los colegiados.

Amenazas en Capital Humano:

1. Salida del personal, por temas de oportunidades de mejora económica o emocional.
2. Que emigre por mejoras en condiciones salariales o laborales.
3. Alta rotación.
4. Que la gente entre en conformismo, o busque mejores oportunidades laborales.
5. Contratar a los mejores.
6. Salida de capital humano valioso por ausencia de incentivos financieros o emocionales.
7. Personal no motivado.
8. Pérdida de personal en busca de salarios más competitivos por funciones similares.
9. Que no se identifiquen con el Colegio.
10. Hay riesgos importantes de exceso de trabajo ya que no hay suficiente personal para cubrir todas las áreas y procesos.
11. Un deterioro de su imagen, en caso de que no se cuente con personal calificado.

Amenazas en Capital Organizacional:

1. Cambios no regulados o documentados en la institución.
2. Que pueda darse inestabilidad en las jefaturas.
3. El proceso de comunicación es complejo. Las unidades organizacionales actúan como islas.
4. Que no exista motivación, se generen envidias y problemas internos, que las actividades salgan mal.
5. Mejores posicionamientos en los medios de información.
6. Ausencia de una estrategia sostenible que promueve el desarrollo económico de la institución mediante los ejes de gobernanza, aspectos sociales y ambiente.
7. Personal sin enfoque en control interno y riesgos.
8. Las debilidades en el liderazgo pueden incidir también en la pérdida de personal capacitado.
9. Que pierdan el contacto con los agremiados.
10. Falta de personal.
11. Excederse en el cumplimiento de normas y el establecimiento de estructuras que puedan hacer más engorrosa y menos eficiente la gestión. Si bien a nivel mundial se han venido incrementando los requerimientos normativos en temas como gobernabilidad, sostenibilidad, entre otros, el extralimitarse en la aplicación de normas puede encarecer los servicios prestados sin agregar mayor valor, pues puede convertirse en un elemento de mero cumplimiento.

Amenazas en Capital de Información:

1. Interrupción del negocio en marcha, ante la salida abrupta del funcionario unipersonal, sin contar con los procesos debidamente documentados y respaldados.
2. La redundancia en el respaldo de la información no sea suficiente.
3. Evolución veloz de la época.
4. Desactualización de parte del personal que usa los sistemas, inoperatividad, subutilización de recursos.
5. Hackeo de información, se deben valorar los procesos de ciberseguridad institucional.

6. Pérdida de información no cambiar al responsable.
7. Fuga de personal y respaldos de la información.
8. Algún ciberataque que pueda exponer la información sensible que maneja el colegio.

Amenazas en Procesos Internos:

1. Como se ha indicado anteriormente, muchos puestos son unipersonales, y sus procesos no son debidamente documentados o escritos.
2. Procesos nuevos en los departamentos, puede confundirse sobre la responsabilidad de quien debe hacerlos.
3. Que no se sigan los lineamientos.
4. Fuga de personal.
5. Perder de vista el enfoque en el cliente y hacer los procesos engorrosos y menos eficientes.

Amenazas en Partes Interesadas:

1. Incremento de casos de corrupción o éticos, en los cuales se debilite la imagen institucional y en especial, la fe pública. Rechazos de los trabajos realizados por nuestros agremiados.
2. Que exista una confusión con respecto a la solicitud de información que se puede pedir a cada uno de los departamentos.
3. Estar atento a los requerimientos modernos y necesarios para todos.
4. Desinformación, riesgo de reputación.
5. No ser tomado en cuenta por entes reguladores u otros patrocinadores, al momento de tomar decisiones que se relacionen con la contaduría pública.
6. Desmotivación de los colegiados si se percibe falta de valor agregado de su incorporación al colegio.
7. La falta de defensa del Contador Público, en cuanto a la legitimidad de su fe pública, sobre todo ante instituciones bancarias puede afectar el desarrollo de la profesión.

Amenazas en Financiero:

1. Cambios en lo presupuestado y aprobado por la Asamblea General, y lo realmente ejecutado, no a nivel económico general, más bien un tema de cambios en lo planificado versus lo realizado.
2. La falta de interés de los colegiados para continuar como miembros activos y al día con sus obligaciones.
3. Las fluctuaciones económicas pueden afectar los ingresos y los recursos disponibles.
4. Falta una definición de valor y falta la definición de partes interesadas para determinar ese valor.
5. Que se subejecute en perjuicio del colegio y sus proyectos, atrasos en infraestructura.
6. Mejorar el auditorio.
7. Limitaciones de crecimiento y desarrollo en filiales.
8. No poder desarrollar proyectos importantes por temas de regla fiscal.
9. Procesos no eficientes,
10. Las limitaciones impuestas por la denominada "regla fiscal".
11. La no generación de ingresos.
12. La regla fiscal.