



Plan Estratégico

2021 - 2025

Sección I: Introducción

El proceso de planificación estratégica comenzó en noviembre del 2020. Entre noviembre y diciembre se llevaron a cabo entrevistas individuales y encuestas para comenzar a levantar la voz de los colegiados respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Colegio.

En diciembre del 2020 se comisiona al Equipo de Planificación Estratégica. El equipo estuvo compuesto de los siguientes integrantes:

Equipo de Planificación Estratégica

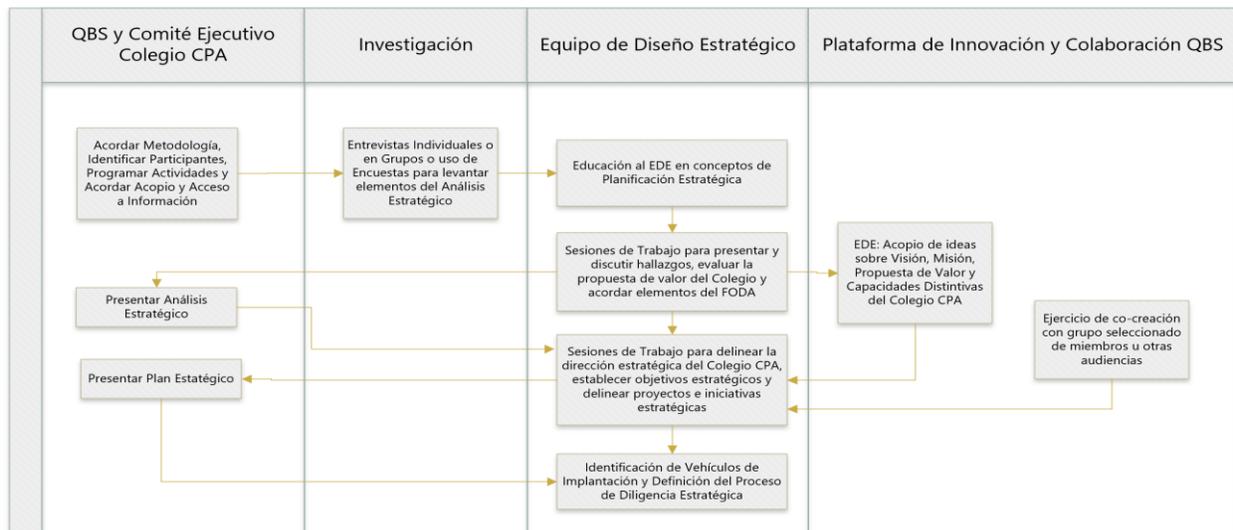
Líder: Silvina Campos	Presidenta: Rosa Rodríguez Ramos
Integrantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Jaime Sanabria • Jorge Molina Montalvo • Olga Alfonso • Luis A. Quijano 	<ul style="list-style-type: none"> • Oscar E. Cullen • Jorge Calaf • Alejandro Méndez

El equipo se dio a la tarea de llevar a cabo un análisis estratégico del CCPAPR y a formular un plan estratégico, el cuál presentamos en este documento.

El proceso de análisis, formulación y planificación estratégica fue liderado por la firma Quality for Business Success, LLC.

Metodología

La metodología utilizada se ilustra en la figura a continuación:



Uso de Plataformas Digitales

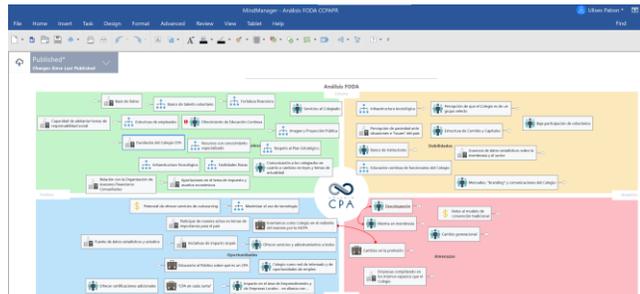
En vista de las condiciones de distanciamiento social impuestas por la pandemia de COVID 19, las sesiones de trabajo se llevaron a cabo de forma virtual. Además, utilizamos varias plataformas digitales para el acopio de información y para llevar a cabo ejercicios de trabajo colaborativo entre los integrantes.

En adición a la plataforma Zoom, utilizamos las plataformas de la Plataforma de Colaboración e Innovación VIIMA, la Plataforma Mind Manager y la Plataforma Microsoft Teams.

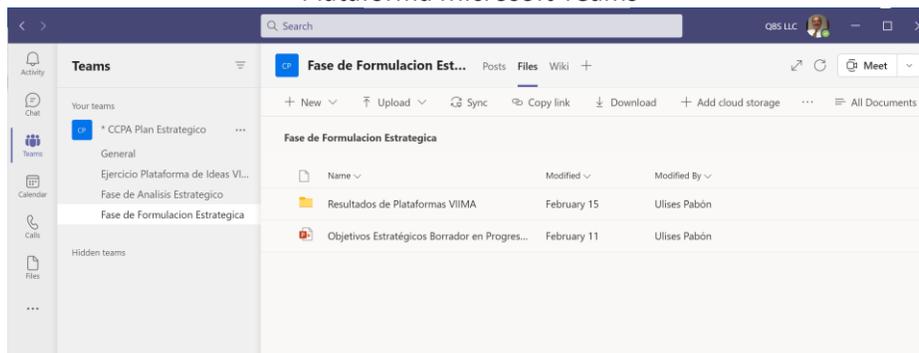
Plataforma QBS-VIIMA



Plataforma Mind Manager



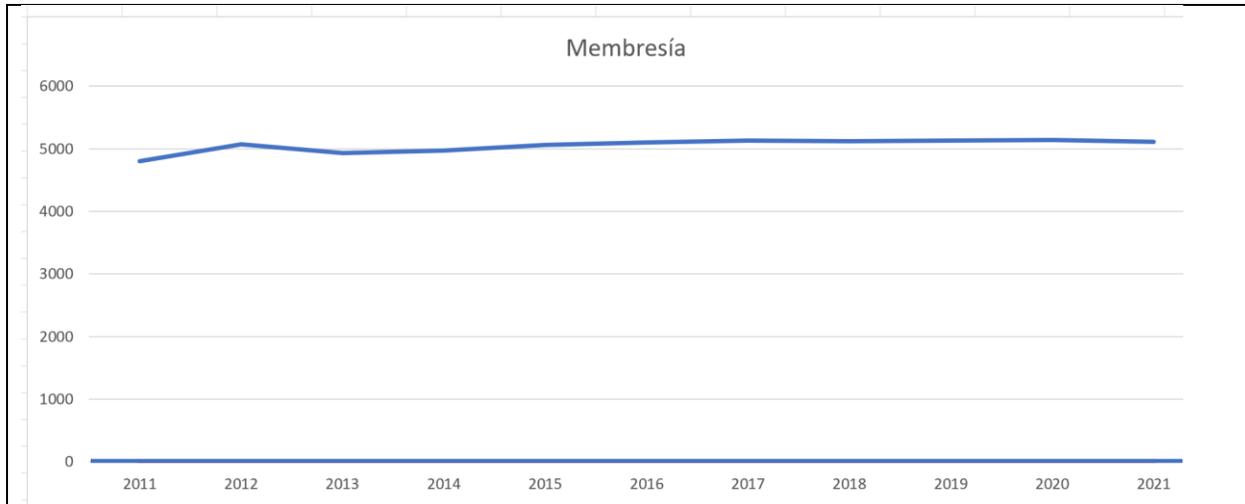
Plataforma Microsoft Teams



Sección II: Análisis Estratégico

Estado de Situación Actual

La siguiente gráfica presenta el estado de situación de la membresía del Colegio.



Nota: Datos del año 2012 fueron ajustados para compensar por error

La membresía ha estado estable, alrededor de los 5,000 colegiados, durante la última década.

Cabe señalar que, durante este período, la colegiatura ha sido obligatoria. Un giro hacia una colegiatura voluntaria podría provocar una disminución en membresía.

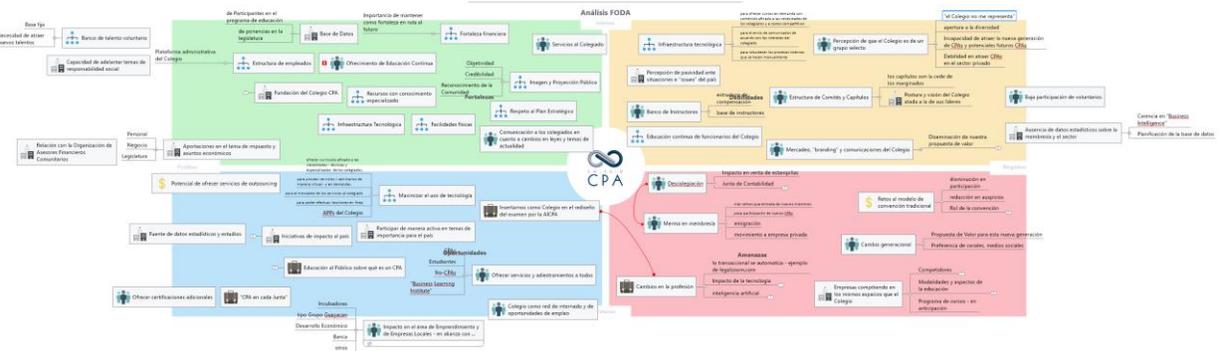
No obstante, el Colegio puede atraer y retener miembros si formula una propuesta de valor atractiva para los colegiados actuales y potenciales.

Este plan recoge los objetivos estratégicos y los cursos de acción para lograr ese cometido.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El esquema FODA se utilizó durante las entrevistas a los integrantes de la Junta de Directores y con los Líderes de los Comités. El Equipo Estratégico repasó una síntesis de la información recogida en las entrevistas y complementó el contenido con puntos adicionales.

La figura a continuación ilustra el árbol de temas que produjo el ejercicio.



Los puntos específicos del análisis FODA se incluyen en una imagen ampliada en el Anejo A de este documento.

Ejercicio con Colegiados Jóvenes

QBS abrió una instancia virtual en su Plataforma de Colaboración e Innovación para invitar a colegiados jóvenes a presentar ideas dentro de los renglones estratégicos del plan. Se invitaron los integrantes del Comité de Jóvenes CPA y los Integrantes del Comité de Capítulos Universitarios.

La plataforma permite colocar ideas, comentar ideas, darle “like” a ideas, añadirle fotos y documentos a una idea y establecer un diálogo entre los participantes para robustecer las ideas.

La siguiente figura ilustra el salón virtual con cada idea representada por una burbuja. El código de colores corresponde a diferentes renglones estratégicos según se ilustra en el lado izquierdo de la figura.



La figura, a continuación, presenta un ejemplo de una burbuja abierta con el diálogo alrededor de la idea.



El insumo de los colegiados que participaron en este ejercicio se incorporó en el desarrollo de los objetivos estratégicos de este plan.

El contenido de todas las ideas recogidas durante el ejercicio con todos los comentarios, diálogos e información de los “likes” se exportó a un archivo de excel y se incorporó al área de documentos de referencia en el canal del equipo en Microsoft Teams.

Sección III: Misión y Visión

La misión y la visión de una organización son dos instrumentos ejecutivos que le imprimen dirección y criterios de decisión a todos los integrantes de la empresa.

La Misión define la razón de ser de la organización, define su propósito. La Misión se ejecuta todos los días.

La Visión siempre es una declaración de futuro. La Visión define el estado futuro al cual queremos llevar la organización. Una visión de futuro no se logra en un día pero todos los días podemos llevar a cabo acciones que nos acerquen a nuestra visión. Ese es el objetivo de un plan estratégico. El plan estratégico establece el mapa de ruta para lograr la visión.

Misión

La misión del Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Puerto Rico es servir al colegiado y apoyar su excelencia profesional, salvaguardando el interés público.

Visión

Ser la institución líder, diversa y ágil que provea al colegiado la plataforma de apoyo y competencias para su éxito profesional, resaltando el prestigio de la profesión y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de Puerto Rico.

Sección IV: Objetivos Estratégicos

La siguiente tabla presenta los siete objetivos estratégicos del plan enmarcados en tres renglones principales

Propuesta de Valor	Representación de la Profesión e Impacto Socioeconómico
<ol style="list-style-type: none">1. Ampliar la cartera de servicios y beneficios al colegiado.2. Transformar el Programa de Educación Continua3. Fomentar la colaboración, el “networking” y la mentoría entre los colegiados	<ol style="list-style-type: none">4. Despertar el interés de estudiantes en la profesión5. Impulsar el emprendimiento como instrumento de desarrollo económico en Puerto Rico6. Solidificar nuestro posicionamiento ante el gobierno, el sector privado y el público en general como recurso experto en finanzas y contabilidad
Organización y Operaciones	
<ol style="list-style-type: none">7. Evolucionar y transformar la estructura operativa del Colegio para apoyar este plan estratégico	

Sección V: Métricas e Indicadores de Desempeño Estratégico

Proponemos medir la consecución de los 7 objetivos estratégicos utilizando la siguiente matriz de métricas e indicadores de desempeño.

Reglón	Métrica o Indicador	Metas Estratégicas		
		2020-21 (Base)	2022 - 23	2025 - 26
Propuesta de Valor	Ingresos por Cuotas	\$1,175,000	\$1,176,883	\$1,200,438
	Ingresos por Educación Continua	\$803,200	\$925,000	\$1,000,000
	Membresía	4,992	5,000	5,100
	Participación en Actividades, Eventos y Servicios	5,290	6,084	6,996
	Cantidad de horas crédito acumuladas por los CPA	56,380	59,199	62,159
	Cantidad de horas crédito de instrucción ofrecidas	1,254	1,317	1,383
Representación de la Profesión e Impacto Socioeconómico	Visitas mensuales a la pagina del Colegio	39,954	41,568	45,895
	Numero de estudiantes participando en el Colegio	*	*	*
	Número de Grados Conferidos en Finanzas y Contabilidad	*	*	*
	Numero de negocios nuevos en el programa de incubadoras	n/a	5	15
	Numero de ponencias, artículos y citas en prensa y participación proactiva en temas socioeconómicos y contributivos	19	21	23
	Seguidores de las redes digitales	14,932	15,535	16,486
	Cantidad de Publicaciones en las Redes Digitales	1,235	1,247	1,260
	Alcance de las Publicaciones en las Redes Digitales	1,700,000	1,717,000	1,751,512
	Total de Interacciones en las Redes Digitales	72,518	73,243	74,715
Organización y Operaciones	Cumplimiento contra metas de niveles de servicio con los Colegiados y Clientes	88%	93%	98%

* indicadores base y proyección a ser determinados

Sección VI: Plan Estratégico

OE 1. Ampliar la cartera de servicios y beneficios al colegiado.

Iniciativa Estratégica	Acciones y Guías
1.1 Establecer los mecanismos para identificar necesidades emergentes de los colegiados que podamos convertir en servicios y beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Estudiar tendencias en la profesión y llevar a cabo ejercicios de “benchmarking” para anticipar necesidades• Explorar el uso de algoritmos para analizar los datos de participación y de consumo de servicios de los colegiados
1.2 Ampliar los ofrecimientos	Algunas ideas: <ul style="list-style-type: none">• Un premio especial de reconocimiento institucional a una trayectoria de excelencia profesional• Una comunicación personalizada 3 a 6 meses previo del vencimiento de la licencia para hacerle consciente que entre 3 a 6 meses tiene que renovar la licencia de CPA• Certificados de Descuento Educación Continuada atado al pago temprano de la Cuota de membresía• Curso de Ética gratuito "On Demand"• Ofrecimientos de estrategia de mercadeo para CPA's pequeños e independiente• Programa de internado en Contabilidad Pública para CPA's interesados en transicionar hacia el ejercicio de la contabilidad pública• Alianzas internacionales con otras asociaciones / institutos de Contadores Públicos a. Explorar alianzas con entidades de contadores públicos internacionales con el fin de facilitar equivalencias de las licencias y/o acceder a otras certificaciones y que promuevan la exportación de servicios del Colegiado• Considerar ofrecimientos para Colegiados No-CPA
1.3 Aumentar la cartera de beneficios por vía de alianzas con proveedores de servicio	Algunas ideas: <ul style="list-style-type: none">• Establecer alianzas con distintos proveedores de servicios y/o comerciantes para ofrecer descuentos a nuestros colegiados – enfocar en los productos y servicios que necesita un CPA para ejercer su profesión• Una tarjeta de crédito con beneficios para colegiados• Evaluar la viabilidad de establecer una cooperativa para los Colegiados

OE 2. Transformar el Modelo de Negocio de Educación Continua.

Iniciativa Estratégica	Acciones y Guías
2.1 Ampliar y fortalecer el programa educativo	<p>Algunas ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurar un balance entre cursos de teoría y talleres de práctica • Cubrir temas de tecnología en auditoría, contabilidad financiera y en el área de impuestos • Incorporar metodologías de educación “on-demand”, educación asistida por computadoras y otras modalidades de educación y de aprendizaje
<p>2.2.a Evaluar el modelo de negocio actual</p> <p>2.2.b Diseñar el modelo de negocio hacia el futuro</p> <p>2.2.c Establecer un modelo de negocio de Educación Continua que eleve los estándares de ejecución</p>	<p>Factores a evaluar/diseñar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a “pool” de instructores capacitados y las implicaciones de un modelo basado en el voluntariado • Tecnología para crear contenido • Tecnología para ofrecer contenido • Tecnología para administrar la unidad de EC • Alcance del modelo – CPA-No-CPA, PR/Global • Alternativas de subcontratación
2.3 Establecer una campaña de promoción y mercadeo para los contenidos y ofrecimientos de Educación Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de medios sociales • Identificar audiencias dentro y fuera de Puerto Rico

OE 3. Fomentar la colaboración, el “networking” y la mentoría entre los colegiados

Iniciativa Estratégica	Acciones y Guías
3.1 Establecer procesos que faciliten la consulta entre pares	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar el uso de plataformas de colaboración abierta • Promover el desarrollo de comunidades de prácticas • Facilitar la discusión y el descubrimiento y desarrollo de oportunidades
3.2 Desarrollar un programa de eventos de “networking” dirigido a los colegiados en todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Audiencias: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevos CPA’s ○ CPA’s en la empresa privada ○ CPA’s en contabilidad pública ○ CPA’s en el gobierno ○ CPA’s en la academia • Área metropolitana e isla
3.3 Fortalecer el programa de mentoría virtual y/o presencial	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar CPA’s interesados en participar (establecer el concepto de “pay-it-forward” para crear una cadena de mentores) • Vincular el programa con el Comité de Jóvenes CPA

OE 4. Despertar el interés de estudiantes en la profesión

Iniciativa Estratégica	Acciones y Guías
<p>4.1 Establecer un programa que abarque escuela superior, estudiantes universitarios, candidatos a examen y jóvenes CPA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela Superior <ul style="list-style-type: none"> ○ Proveer más orientaciones a estudiantes de escuela superior ○ Identificar escuelas piloto ○ Procurar el apoyo de los capítulos • Estudiantes Universitarios <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer presencia en las actividades de los estudiantes de contabilidad en las distintas universidades ○ Compartir ejemplos de superación y éxito ○ Incluir en todos los foros del Colegio al menos 10 espacios para estudiantes por una cantidad nominal y proveerles certificados de participación • Candidatos a Examen <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinar con la Asociación de Profesores de Contabilidad (APUC) y el Comité de Enlaces con Instituciones Universitarias mentorías para graduados que necesitan este tipo de apoyo mientras se preparan para el examen de CPA. • Jóvenes CPA <ul style="list-style-type: none"> ○ Incluir a los jóvenes CPA no solamente en el Comité de Jóvenes sino en los otros comités y capítulos del Colegio.
<p>4.2 Asistir a las universidades en adecuar sus currículos a los nuevos requisitos de colegiatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar cómo otros colegios de CPA están manejando las implicaciones educativas del proyecto CPA Evolution • Establecer vínculos con las universidades para apoyarlos en este esfuerzo
<p>4.3 Atemperar la campaña de mercadeo del Colegio a estas nuevas generaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar mensajes y contenidos alusivos a esta generación • Utilizar medios sociales

OE 5. Impulsar el emprendimiento como instrumento de desarrollo económico en Puerto Rico.

Iniciativa Estratégica	Acciones y Guías
5.1 Establecer alianzas con entidades que ofrezcan servicios en este espacio	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un listado de entidades como el Grupo Guayacán, Colmena 66 y SBA • Colaborar con estas entidades para identificar el valor añadido que el Colegio ...
5.2 Explorar la creación de espacios de incubación y aceleración de negocios en el Colegio	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer el espacio en el Colegio para incubadoras a cambio de una tarifa • Evaluar proveer apoyo a incubadoras fuera del área metropolitana • Compartir el conocimiento técnico y servicios tradicionales y no tradicionales que proveen los CPAs con empresas incipientes • Presentar el “business case” de esta unidad de negocio
5.3 Desarrollar una estructura de servicios asequibles para nuevos empresarios	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar firmas medianas y pequeñas de CPAs, al igual que practicantes independientes que estén dispuestos a ofrecer los servicios que las incubadoras necesiten a cambio de una tarifa con descuento.

OE 6. Solidificar nuestro posicionamiento ante el gobierno, el sector privado y el público en general como recurso experto en finanzas y contabilidad

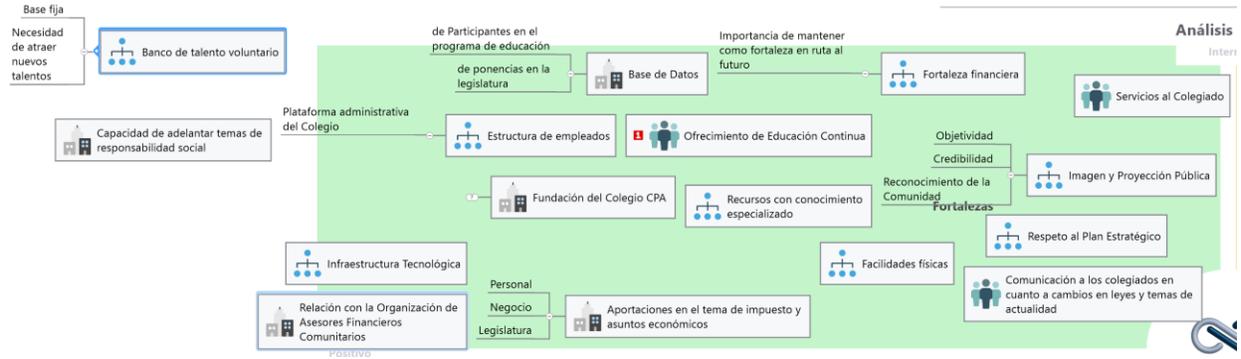
Iniciativa Estratégica	Acciones y Guías
6.1 Solidificar nuestro posicionamiento con el gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancar la credibilidad del Colegio • Establecer los mecanismos de voz, de participación y de cabildeo • Acordar con jugadores en el gobierno la participación temprana en proyectos de ley que incidan sobre los temas de finanzas y contabilidad • Establecer campaña de medios para comunicar nuestra contribución como Colegio
6.2 Solidificar nuestro posicionamiento en el público en general	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener informada a la comunidad sobre aspectos económicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Publicación de interés general ○ Presencia en los medios ○ Educación al público en general • Crear una publicación de interés de la comunidad general sobre las últimas noticias y eventos económicos • Posicionar al Colegio como el protector del interés público en temas económicos y fiscales • Crear una campaña en medios para crear la conciencia de que el CPA es un profesional confiable • Aumentar las iniciativas de acción social donde se les provea oportunidad de participación a todos los miembros del Colegio, jóvenes y estudiantes
6.3 Solidificar nuestro posicionamiento en el sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancar relación con asociaciones y foros sectoriales
6.4 Establecer un proceso que mantenga al Colegio involucrado en temas críticos y de interés para la profesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer consultas regulares con los cabilderos • Crear los vínculos de influencia para sostener una voz fuerte y pertinente ante decisiones de política pública

OE 7. Evolucionar y transformar la estructura operativa del Colegio para apoyar este plan estratégico

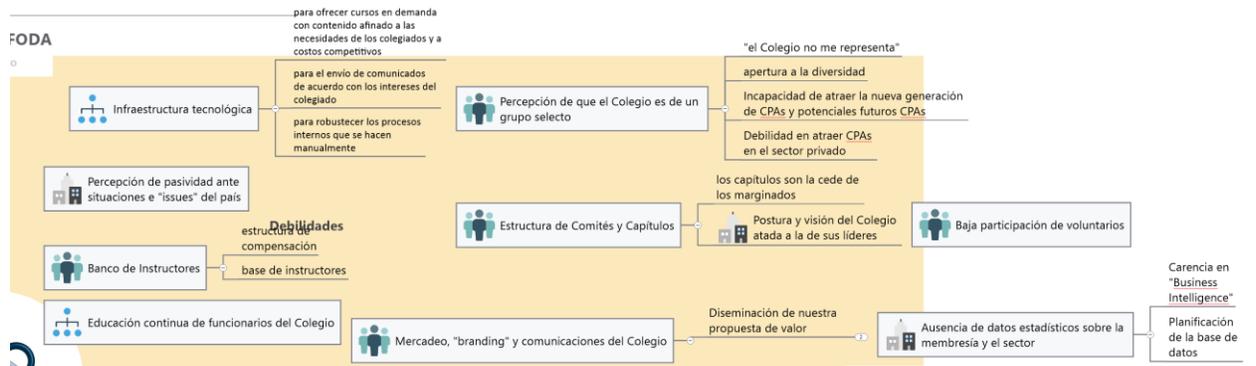
Iniciativa Estratégica	Acciones y Guías
7.1 Atemperar la estructura y el rol de departamentos, comités, capítulos y otros vehículos de ejecución del Colegio a los requisitos de este plan	<ul style="list-style-type: none">• Llevar a cabo un análisis de la eficacia del modelo organizacional actual• Identificar áreas de mejoramiento que pudiesen impactar positivamente los renglones de este plan estratégico
7.2 Evaluar el uso de tecnologías de información y automatización para mejorar la productividad y eficiencia de los procesos del Colegio	

Anejo A: FODA

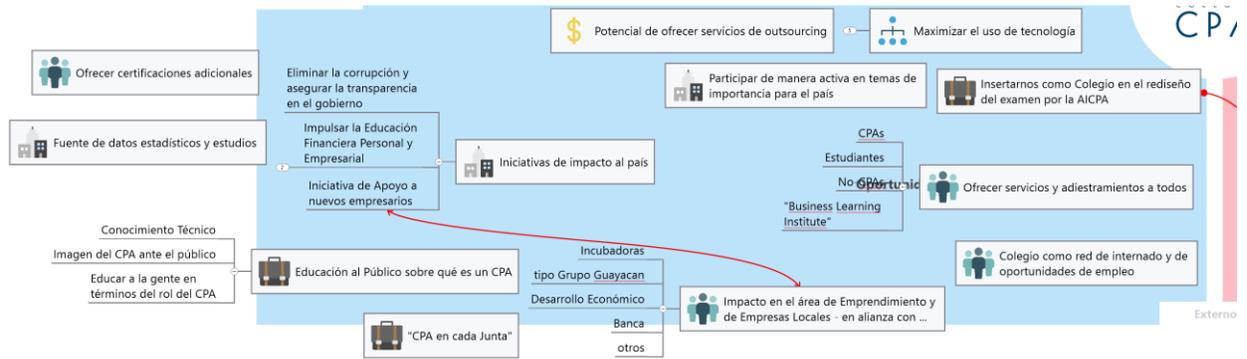
Fortalezas



Debilidades



Oportunidades



Amenazas



Anejo B: Delegación Sugerida por Iniciativa Estratégica

Objetivo	Iniciativa Estratégica	Planificación e Implantación por
OE 1. Ampliar la cartera de servicios y beneficios al colegiado	1.1 Establecer los mecanismos para identificar necesidades emergentes de los colegiados que podamos convertir en servicios y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Servicios al Colegiado
	1.2 Ampliar los ofrecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Servicios al Colegiado
	1.3 Aumentar la cartera de beneficios por vía de alianzas con proveedores de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Servicios al Colegiado • Departamento de Mercadeo CCPA • Director Ejecutivo CCPA
OE 2. Transformar el Programa de Educación Continua.	2.1 Actualizar el programa educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de EC CCPA • Comité de Educación Continua
	2.2.a Evaluar el modelo de negocio actual 2.2.b Diseñar el modelo de negocio hacia el futuro 2.2.c Establecer un modelo de negocio de Educación Continua que eleve los estándares de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Identificar recursos externos por parte del Director Ejecutivo del CCPA y Directora de Educación Continua. Evaluarlo con la Junta de Gobierno. Comisionar un equipo voluntario (“task forcé”) para liderar esta iniciativa. • Fase 2: Contratación e implementación
	2.3 Establecer una campaña de promoción y mercadeo para los contenidos y ofrecimientos de Educación Continua	<ul style="list-style-type: none"> • CCPA: Departamento de Comunicaciones y Mercadeo. Asesoría de consultores del modelo de negocio (2.2) y Departamento de Educación Continua • Comité de EC como “sounding board”.
OE 3. Fomentar la colaboración, el “networking” y la mentoría entre los colegiados	3.1 Establecer procesos que faciliten la consulta entre pares	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Servicio al Colegiado junto con Departamento de Servicio al Colegiado CCPA
	3.2 Desarrollar un programa de eventos de “networking” dirigido a los colegiados en todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> • CCPA: departamento de Eventos y Mercadeo/ Comunicaciones • Comité de Servicio al Colegiado
	3.3 Fortalecer programa de mentoría virtual y/o presencial	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Firmas • Comité de Empresa Privada

Objetivo	Iniciativa Estratégica	Planificación e Implantación por
OE 4. Despertar el interés de estudiantes en la profesión	4.1 Revisitar el programa que abarque escuela superior, estudiantes universitarios, candidatos a examen y jóvenes CPA	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Enlace con Instituciones Universitarias • Comité de Jóvenes • CCPA: Servicio al Colegiado
	4.2 Asistir a las universidades en adecuar sus currículos a los nuevos requisitos de colegiatura	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Enlace con Instituciones Universitarias y Comité de Educación Continua • Departamento de Educación Continua CCPA
	4.3 Atemperar la campaña de mercadeo del Colegio a estas nuevas generaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Proyección Pública • Departamento de Comunicaciones CCPA • Asesores de medios del CCPA
OE 5. Impulsar el emprendimiento como instrumento de desarrollo económico en Puerto Rico.	5.1 Establecer alianzas con entidades que ofrezcan servicios en este espacio	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Servicio al Colegiado • Departamento de Eventos y Mercadeo
	5.2 Explorar la creación de espacios de incubación y aceleración de negocios en el Colegio	<ul style="list-style-type: none"> • Administración CCPA
	5.3 Desarrollar una estructura de servicios asequibles para nuevos empresarios	<ul style="list-style-type: none"> • Administración CCPA
OE 6. Solidificar nuestro posicionamiento ante el gobierno, el sector privado y el público en general como recurso experto en finanzas y contabilidad	6.1 Solidificar nuestro posicionamiento con el gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Proyección Pública • Asesores de Medios del CCPA • Director Ejecutivo CCPA • Comité Ejecutivo
	6.2 Solidificar nuestro posicionamiento en el público en general	<ul style="list-style-type: none"> • Idem 6.1
	6.3 Solidificar nuestro posicionamiento en el sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • Idem 6.1
	6.4 Establecer un proceso que mantenga al Colegio involucrado en los temas en que deba asumir una postura activa	<ul style="list-style-type: none"> • Idem 6.1

Objetivo	Iniciativa Estratégica	Planificación e Implantación por
OE 7. Evolucionar y transformar la estructura operativa del Colegio para apoyar este plan estratégico	7.1 Atemperar la estructura y el rol de departamentos, comités, capítulos y otros vehículos de ejecución del Colegio a los requisitos de este plan	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo CCPA
	7.2 Evaluar el uso de tecnologías de información y automatización para mejorar la productividad y eficiencia de los procesos del Colegio	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo CCPA • Departamento de Operaciones CCPA Consultores externos Comité de Tecnología como “sounding board”