

Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica

Contratación Directa

No. 2022 CD-002-AF

Producto 3

Tercera Fase – Documento de Plan Estratégico

Firma Responsable:

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

30 de agosto de 2022

30 de agosto de 2022.

Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica (CPPCR)
Dirección Ejecutiva

Atención
Lic. Claribet Morera Brenes
Directora Ejecutiva

Estimada Lic. Morera Brenes:

Tenemos mucho gusto en presentar el Documento con el Plan Estratégico 2023-2026 solicitado en la Contratación Directa 2022 CD-002-AF "CONTRATACIÓN DE CONSULTORIA POR SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL DISEÑO, ELABORACION Y VALIDACION DEL PLAN ESTRATEGICO 2023-2026"

Estamos a su disposición para cualquier consulta.

Atentamente,

Luis Gómez Cerdas
Socio Director

Índice de contenido

I.	Acrónimos	8
II.	Introducción	9
III.	Metodología para la formulación del Plan Estratégico 2023-2026	10
3.1.	Consulta a grupos de interés e identificación de principales problemas	11
3.2.	Elaboración del marco estratégico: misión, visión y valores	13
3.2.1.	Desarrollo de la misión	13
3.2.2.	Definición de la visión	13
3.2.3.	Definición de valores	14
3.3.	Identificar a grupos de interés y determinar la propuesta de valor a estos grupos	14
3.3.1.	Grupos de interés	14
3.3.2.	Propuesta de valor para los grupos de interés	15
3.4.	Determinar objetivos estratégicos e indicadores con metas	15
3.4.1.	Objetivos estratégicos	15
3.4.2.	Indicadores	15
3.4.3.	Metas	18
3.5.	Determinar las iniciativas estratégicas para cada objetivo	18
3.6.	Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas (cuadro de monitoreo)	19
3.7.	Definir el mapa de responsabilidades y mecanismos de control y evaluación	20
IV.	Consulta a grupos de interés e identificación de principales problemas	23
4.1.	Resultados de la consulta a población colegiada	23
4.2.	Resultados de consulta a actores externos	29
4.3.	Análisis FODA	33
V.	Formulación del nuevo plan estratégico	35

5.1.	Marco estratégico del Colegio	35
5.1.1.	Misión	35
5.1.2.	Visión	36
5.1.3.	Valores	36
5.2.	Grupos de interés y propuesta de valor	37
5.3.	Objetivos estratégicos e indicadores.	40
5.3.1.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	41
5.3.2.	Perspectiva de Procesos Internos	52
5.3.3.	Perspectiva de Grupos de Interés	67
5.3.4.	Perspectiva Financiera	70
5.4.	Mapa estratégico	74
VI.	Metodología para el control y seguimiento del Plan Estratégico	75
6.1.	Control del plan estratégico	76
6.1.1.	Monitoreo y evaluación	76
6.1.2.	Evaluación de las causas y efectos horizontales y verticales en el plan estratégico del CPPCR	77
6.2.	Seguimiento del plan estratégico	79
6.2.1.	Periodicidad	79
6.2.2.	Instrumento para el control y seguimiento del plan estratégico	80
VII.	Conclusiones y recomendaciones	81
VIII.	Bibliografía	82

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Tipos de indicadores de desempeño</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2 Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 3 Principales desafíos del CPPCR según actores externos.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 4 Matriz FODA</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 5 Grupos de interés del Colegio</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 6 Propuesta de valor a Grupos de Interés del Colegio</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 7. AyC-01 Contar con personal del Colegio capacitado (Capital Humano).....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 8. AyC-02 Contar con el recurso humano requerido para brindar servicios de manera eficiente y ágil (Capital Humano)</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 9. AyC-03. Mantener actualizada la normativa interna para los procesos internos del Colegio (Capital Organizacional)</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 10. AyC-04 Mantener actualizada la normativa interna para las buenas prácticas del ejercicio profesional (Capital Organizacional).....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 11. AyC-05 Tener un buen clima organizacional (Capital Organizacional).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 12. AyC-06. Promover una cultura de innovación constante en los procesos (Capital Organizacional).</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 13. AyC-07 Disponer de los recursos tecnológicos necesarios para brindar servicios de manera eficiente y ágil (Capital de Información)</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 14. PI-08. Atender de forma eficaz las solicitudes recibidas.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 15. PI-09. Atender oportunamente la solicitud de los trámites recibidos.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 16. PI-10 Ofrecer un servicio de fiscalización proactivo en protección de la sociedad buscando un ejercicio legal y ético de la Psicología.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 17. PI-11 Aumentar espacios de actualización profesional en temas de interés nacional</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 18. PI-12. Aumentar el desarrollo de acciones de responsabilidad social y ambiental</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 19. PI-13. Facilitar procesos de educación continua de calidad para las personas agremiadas</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 20. PI-14. Aumentar la aplicación de las recomendaciones de información de los entes</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 21. PI-15 Generar convenios que beneficien la colectividad para las personas agremiadas.....</i>	<i>59</i>

<i>Tabla 22. PI-16 Aumentar los procesos y servicios automatizados</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 23. P-17 Generar nuevos servicios para los diferentes actores vinculados a la labor del CPPCR</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 24. P-18 Ofrecer espacios para el autocuidado de los profesionales de la Psicología</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 25. P-19 Promover la investigación de la psicología.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 26. GI-20 Promover el posicionamiento de la Psicología y su papel en la prevención, promoción, intervención y rehabilitación en el ámbito de la Salud Mental</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 27. GI-21 Generar alianzas estratégicas para fortalecer el ejercicio profesional de la psicología y la salud mental.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 28. GI-22 Fortalecer la incidencia del quehacer de la psicología en el país</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 29. FI-23 Mantener el equilibrio financiero</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 30. FI-24 Mantener la ejecución anual presupuestaria apegada a los montos aprobados</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 31. FI-25 Mantener un estricto control de la cartera de cuentas por cobrar y antigüedad de saldos....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 32. FI-26 Ofrecer servicios sostenibles financieramente.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 33 Períodos de revisión propuestos al plan estratégico</i>	<i>79</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Metodología para la formulación del Plan Estratégico 2023-2026.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2 Variables del análisis FODA</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3 Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas</i>	<i>19</i>
<i>Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 5 Ejemplo de mapa estratégico</i>	<i>22</i>
<i>Figura 6 Distribución por provincia de las personas colegiadas que contestaron el instrumento de consulta</i>	<i>23</i>
<i>Figura 7 Top 10 de cantones con más respuestas recibidas</i>	<i>24</i>
<i>Figura 8 Tiempo de las personas consultadas de estar colegiados al CPPCR</i>	<i>24</i>
<i>Figura 9 Rango etario de las personas consultadas</i>	<i>25</i>
<i>Figura 10 Condición laboral de las personas consultadas</i>	<i>25</i>

<i>Figura 11 Calificación de las personas consultadas en diferentes categorías de temas del CPPCR</i>	<i>26</i>
<i>Figura 12 Calificación de las personas consultadas en características de los servicios que ofrece el del CPPCR</i>	<i>27</i>
<i>Figura 13 Calificación del NPS dado por las personas colegiadas consultadas</i>	<i>28</i>
<i>Figura 14 Principales desafíos en los que se debe enfocar el CPPCR según la población colegiada</i>	<i>29</i>
<i>Figura 15 Distribución de actores externos consultados según sector</i>	<i>29</i>
<i>Figura 16 Calificación de los actores externos a los servicios del CPPCR.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 17 Calificación del NPS dado por los actores externos</i>	<i>31</i>
<i>Figura 18. Valores definidos para el CPPCR.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 19 Factores comunes que desean los grupos de interés.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 20 Mapa estratégico con objetivos estratégicos propuestos</i>	<i>74</i>
<i>Figura 21 Elementos para el control y seguimiento</i>	<i>75</i>
<i>Figura 22 Relaciones causa-efecto horizontal y vertical.....</i>	<i>78</i>

I. Acrónimos

BSC	Balanced Scorecard
CMI	Cuadro de Mando Integral
CPPCR	Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica
EGP	Equipo de Gestión del Plan
FODA	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
NPS	Net Promoter Score
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PE	Plan Estratégico
PO	Plan Operativo

II. Introducción

El Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica (CPPCR) promovió en el mes de abril del presente año una contratación para el diseño, elaboración y validación de su nuevo plan estratégico 2023-2026.

Esta contratación tuvo como objeto principal *establecer una planificación estratégica, para los próximos cuatro años, en la que se plasme la visión y misión que orientan el quehacer de la organización, buscando un ejercicio práctico que involucre a colegiadas y colegiados, así como el aporte a la sociedad costarricense.*

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 cuatro años, y definiendo los planes de acción u operativos en forma de 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 con un Equipo de Gestión del Plan (EGP) conformado por personas funcionarias y de la Junta Directiva del Colegio, y en la que se involucró además a personas funcionarias de las diferentes dependencias, representantes de comisiones y demás miembros de Junta Directiva, quienes brindaron los insumos necesarios para la construcción del plan.

Lo anterior evidencia el proceso de elaboración utilizado, en el que se aplicaron metodologías constructivistas y participativas facilitadas por la empresa consultora, las cuales contemplaron espacios para escuchar la voz de los grupos de interés de la institución, 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 que organizan los objetivos estratégicos, a saber: Aprendizaje y Crecimiento (también denominado Capacidad Organizacional), Procesos Internos, Financiero y Grupos de Interés. 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 PE, así como las definiciones del marco estratégico conformado por la Misión, Visión y Valores, los objetivos estratégicos con sus indicadores, 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 CPPCR 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. Metodología para la formulación del Plan Estratégico 2023-2026

Para una mejor comprensión, se procede a describir la metodología para la formulación del PE para el periodo 2023-2026, 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 siguiente figura presenta los pasos seguidos a para su desarrollo.

Se presenta posteriormente una explicación de términos y conceptos a fin de su correcta interpretación en los resultados contenidos en este informe.

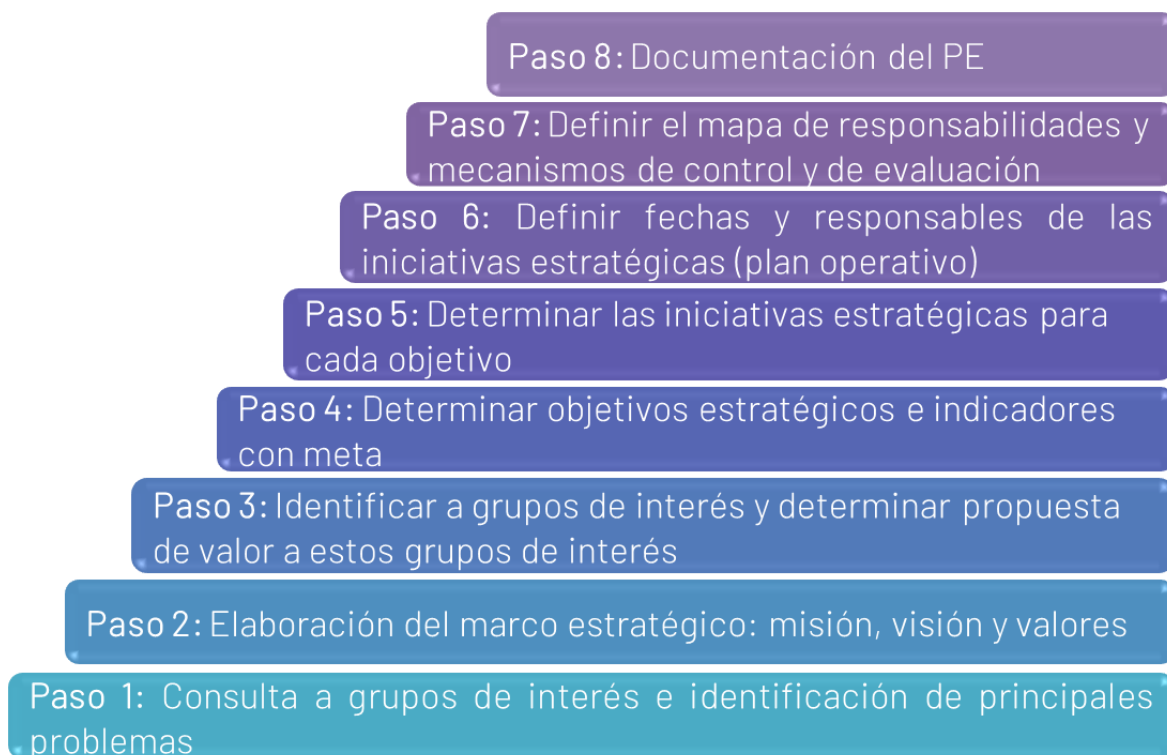


Figura 1 Metodología para la formulación del Plan Estratégico 2023-2026

La metodología de formulación del nuevo plan se basó en un enfoque constructivista donde el equipo consultor brindó primero los conceptos teóricos necesarios de planeación y del CMI, en la que se fomentó la participación de las personas funcionarias que estuvieron presentes en las sesiones de trabajo.

Estos pasos se realizaron a través de una serie de sesiones de trabajo tipo taller, iniciando con una capacitación sobre planeamiento estratégico dirigida a miembro del EGP.

Los talleres y sesiones de trabajo fueron el vehículo principal para obtener los insumos necesarios para determinar hacia dónde y cómo se visualiza el futuro del Colegio.

3.1. Consulta a grupos de interés e identificación de principales problemas

La construcción del PE 2023-2026 inició con el análisis de la situación actual del Colegio desde un enfoque de carácter exógeno escuchando la voz de la población colegiada y actores claves del CPPCR.

Para esta labor se diseñaron dos instrumentos de consulta digital dirigidos cada uno a los grupos de interés mencionados en el párrafo anterior. También se hizo una revisión del plan estratégico

vigente y se tuvieron reuniones con la dirección ejecutiva y su equipo para extraer las principales lecciones aprendidas que se esperaba evitar en el nuevo PE.

El análisis situacional contempló además la identificación de parte de estos grupos sobre los aspectos que, a su criterio, debía de enfocarse el CPPCR en su nuevo plan, y a su vez, conocer desde su óptica cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la institución.

Los resultados de esta consulta se presentaron al EGP y miembros de Junta Directiva, quienes brindaron también su parecer. Con esta información se procedió a construir una matriz con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA).

El análisis FODA, es una metodología de análisis de la situación interna (Fortalezas y Debilidades) de la institución y de la situación externa (Oportunidades y Amenazas) percibidas, tal y como se observa en la Figura 2.



Figura 2 Variables del análisis FODA

Este análisis sirve para detectar temas de interés y aspectos que conviene medir en la organización.

El análisis de los principales problemas y el análisis FODA estableció, por tanto, el camino para la determinación de los factores claves de éxito institucional plasmados en los diferentes componentes del PE.

La recomendación del equipo consultor para una aplicación de mayor provecho y sentido de este análisis consistió en orientarlo hacia las cuatro perspectivas del círculo virtuoso en el que está basado el CMI, lo cual permitió un análisis mejor orientado hacia problemas estratégicos a resolver.

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

El segundo paso consistió en establecer la misión y visión del Colegio, 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 la institución ya había hecho una definición de estos, por lo que para efectos del presente informe se incorporan como un elemento del marco estratégico con el que ya se cuenta.

Se llevó a cabo un taller con los miembros de la Junta Directiva cuyo propósito fue establecer una misión acorde a lo que la ley de creación del colegio define y que representa su razón de ser. Así mismo, se definió la visión o norte que se desea alcanzar para el 2026. En ambos casos el taller permitió generar las ideas principales y posteriormente se validaron mediante una consulta electrónica.

3.2.1. 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 del 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.

El taller con la Junta Directiva fue el foro utilizado como espacio participativo para revisar y validar conjuntamente la misión acorde a la razón de ser del Colegio.

Se utilizó la técnica de 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.

3.2.2. Definición de la visión

Seguidamente se procedió a establecer la visión para el 2026 del CPPCR.

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 miembros de la junta, y considerando además las opiniones recabadas en la consulta realizada a una muestra estadística de personas colegiadas y de actores claves del CPPCR.

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

- Grupos de interés
- Financiero
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

3.2.3. 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).

Como se explicó en párrafos anteriores, los valores ya habían sido definidos con antelación al desarrollo de esta consultoría, y para efectos del informe se incluyen los que ya fueron aprobados por la Junta Directiva.

3.3. Identificar a grupos de interés y determinar la propuesta de valor a estos grupos

3.3.1. Grupos de interés

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

La identificación de los grupos de interés se realizó conjuntamente con miembros del EGP que participaron en las sesiones de trabajo. Entre los aportes de todas las personas se buscaron comunes denominadores para identificar la propuesta de valor a estos grupos de interés.

3.3.2. Propuesta de valor para los grupos de interés

La propuesta de valor describe lo que el Colegio 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.

Como se mencionó anteriormente, el abordaje de esta propuesta se efectuó en las sesiones de trabajo que se llevaron a cabo como parte del proceso de construcción del PE 2023-2026.

3.4. Determinar objetivos estratégicos e indicadores con metas

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

3.4.1. Objetivos estratégicos

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 CPPCR 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 clasificaron según las cuatro perspectivas del CMI, de manera que se fuera construyendo el mapa estratégico institucional.

3.4.2. Indicadores

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.
Simples	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.

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 definidos en las sesiones de trabajo, se procedió a establecer un indicador de medición, ya sea simple o compuesto. Dentro de la sesión de trabajo se realizó primero una práctica sobre cómo determinar indicadores a fin de facilitar estas definiciones y lograr un mejor resultado.

De igual manera, a los indicadores que se definieron para cada objetivo estratégico se les asignó un dueño y responsable de recopilar su información.

Los indicadores que se establezcan deben de poder servir para la toma de decisiones.

3.4.3. Metas

Con base en la nomenclatura del Mideplan (2007), la 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 PE 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 Figura 3.

De objetivos a los proyectos e iniciativas estratégicas

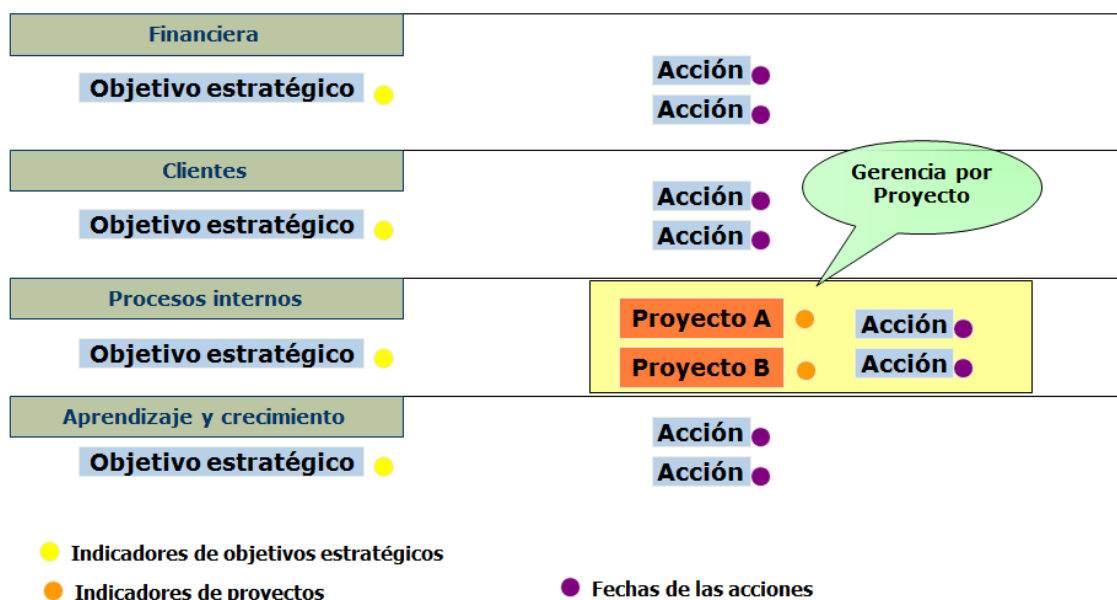


Figura 3 Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas

3.6. Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas (cuadro de monitoreo)

Las propuestas de iniciativas estratégicas que se realicen deben contemplar responsables, fechas mensuales de cumplimiento, el presupuesto estratégico requerido para su ejecución (STRATEX) y que estas sean realmente estratégicas y no rutinarias.

Lo anterior es 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 el CPPCR 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

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 presente documento se incluye un capítulo con una metodología que se recomienda para que el CPPCR pueda dar seguimiento y monitoreo a su PE, así como orientar cómo 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.

#	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

Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico

De forma coordinada se elaborará un mapa estratégico según las perspectivas del CMI. Se presenta a continuación un ejemplo de un mapa estratégico y su formato.

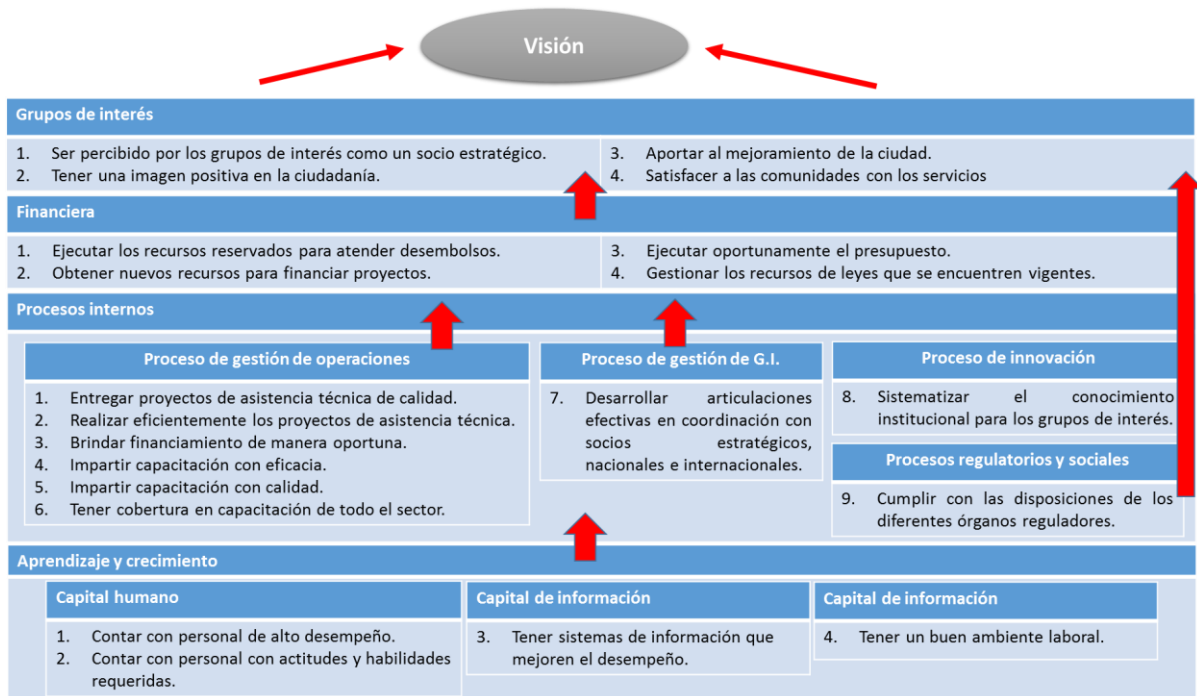


Figura 5 Ejemplo de mapa estratégico

IV. Consulta a grupos de interés e identificación de principales problemas

En los procesos de planeación un aspecto importante a considerar es conocer el estado de la situación actual que brinde insumos como punto de partida para el desarrollo del nuevo plan.

Conforme al cartel y a la metodología aprobada para el presente plan, el análisis situacional contó con la participación e involucramiento de las diferentes dependencias del CPPCR, y tuvo un alto enfoque en conocer la percepción de los principales grupos de interés, ya que son estos la población a la que el Colegio se debe.

Como se explicó en el capítulo anterior, esta labor se llevó a cabo en dos instrumentos de consulta dirigidos a una muestra estadística de 510 personas colegiadas, con un 95% de confianza y un error del 4.22%; y un sondeo a 21 actores claves vinculados al CPPCR.

Los resultados permitieron recabar aspectos fuertes que el Colegio posee ante los ojos de estos grupos, así como desafíos importantes en los que se debe de enfocar en el nuevo plan.

4.1. Resultados de la consulta a población colegiada

Esta consulta se realizó a un grupo de personas colegiadas de todo el país como se muestra en la Figura 6.

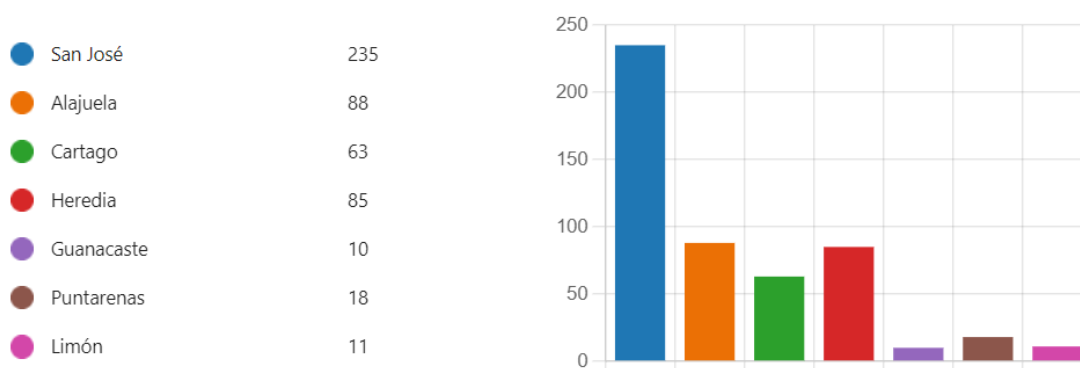


Figura 6 Distribución por provincia de las personas colegiadas que contestaron el instrumento de consulta

Analizando esta información por cantón, se tiene que la mayoría de las personas son de los cantones de San José, Montes de Oca y Alajuela, según se observa en la Figura 7.

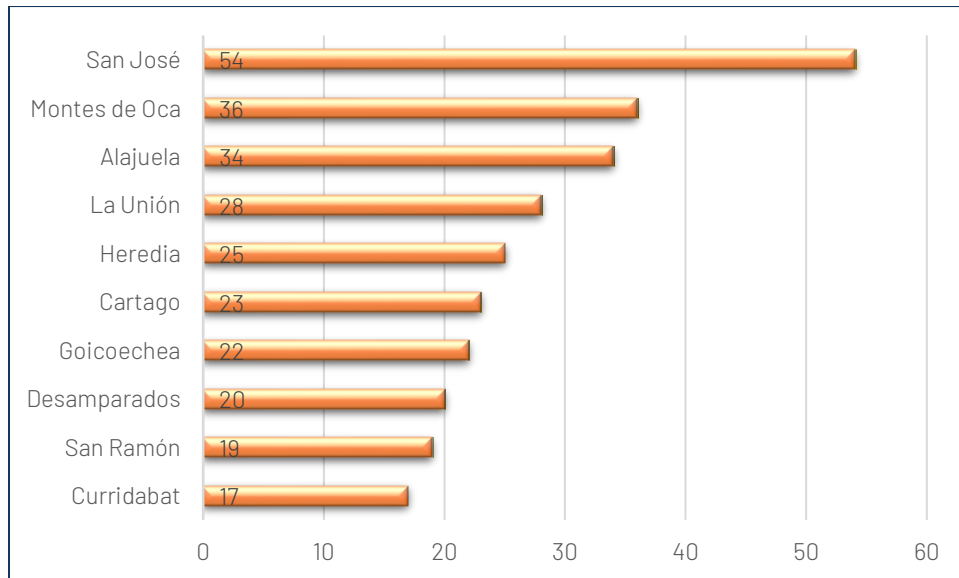


Figura 7 Top 10 de cantones con más respuestas recibidas

El perfil de las personas colegiadas incluidas en la muestra tiene en su mayoría más de diez años de estar incorporados al Colegio, lo que hace prever un grado de conocimiento de la institución por encima a otras personas que tienen un menor tiempo de estar asociadas a la institución, tal y como se muestra en la Figura 8.

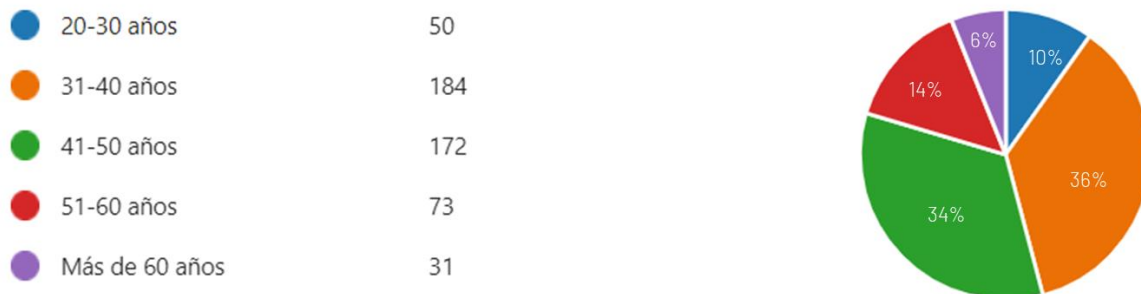


Figura 8 Tiempo de las personas consultadas de estar colegiados al CPPCR

En cuanto al rango etario, hay una proporción similar de personas en edades entre los 31 y 40 años, así como entre los 41 y 50 años, lo que refleja también un nivel de población madura y con experiencia profesional suficiente.

20-30 años	50
31-40 años	184
41-50 años	172
51-60 años	73
Más de 60 años	31

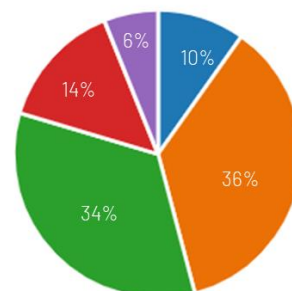


Figura 9 Rango etario de las personas consultadas

Respecto a su condición laboral, el 36% de las personas trabajan en alguna entidad pública y un 21% lo hace en la empresa privada, como se ve detalla en la Figura 10. Únicamente un 8% se encontraba sin laborar al momento de la aplicación del instrumento.

Entidad pública	186
Empresa privada	105
Organización sin fines de lucro	33
Trabajador independiente	143
No laborando	43

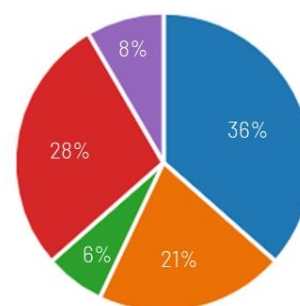


Figura 10 Condición laboral de las personas consultadas

Al grupo de personas colegiadas se les solicitó calificar al CPPCR en diferentes categorías de temas, utilizando una escala Likert de cinco valores, donde 1 representa la calificación más baja y 5 la más alta.

A criterio de este grupo de interés, como puntos altos que posee el CPPCR están su estructura física y canales de comunicación, y el principal desafío lo enfocan en la utilidad de los convenios comerciales, como se ve en la Figura 11.

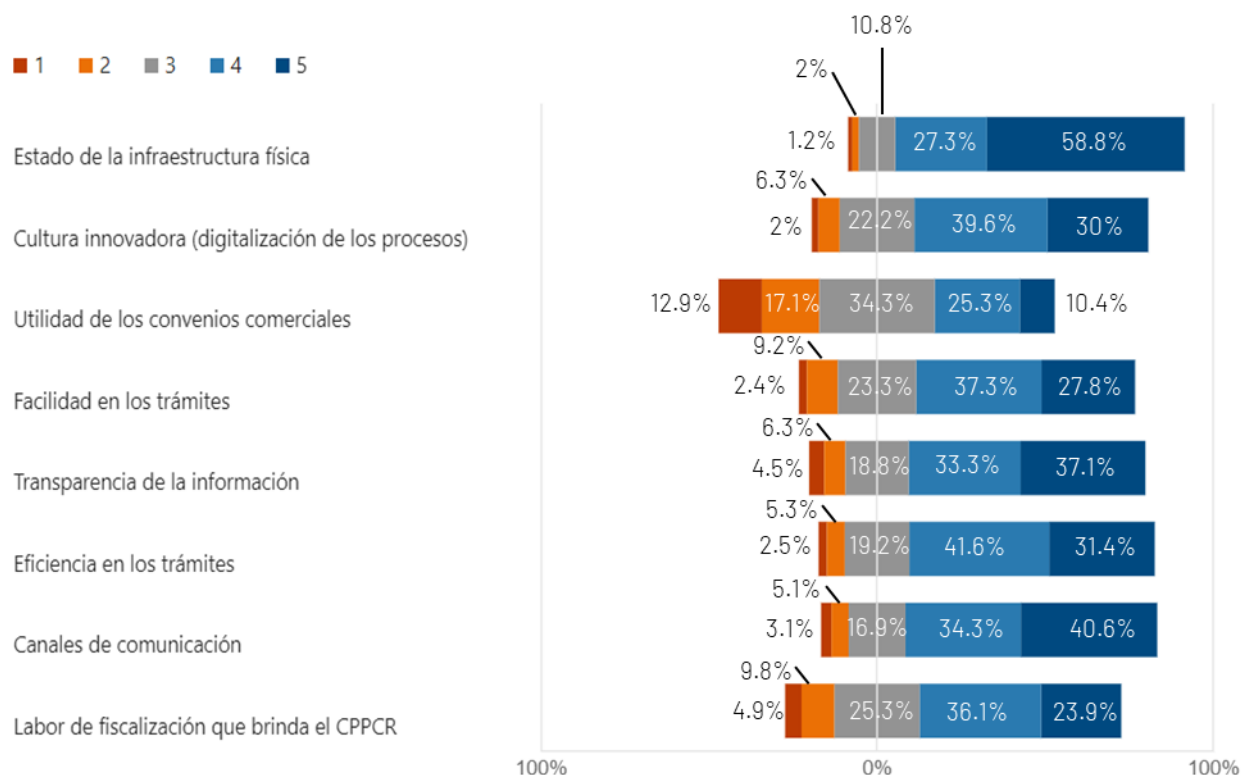


Figura 11 Calificación de las personas consultadas en diferentes categorías de temas del CPPCR

Cabe señalar que la calificación dada a la utilidad de los convenios comerciales plantea algunas hipótesis que deberán ser investigadas más a fondo por personeros de la institución:

- Los convenios comerciales actuales no son de valor para la población colegiada
- Los convenios comerciales actuales sí son de valor, pero sus beneficios no se comunican adecuadamente a las personas colegiadas

Los convenios son parte de los beneficios que las personas colegiadas reciben de la institución, y estos pueden influir en algún grado en la satisfacción de las personas con los servicios del colegio, por lo que como parte del diagnóstico fue un aspecto relevante de encontrar para la definición de objetivos e iniciativas estratégicas.

Por su parte, se les pidió también a las personas evaluar las características de los servicios que ofrece el CPPCR. Los resultados se muestran en la Figura 12.

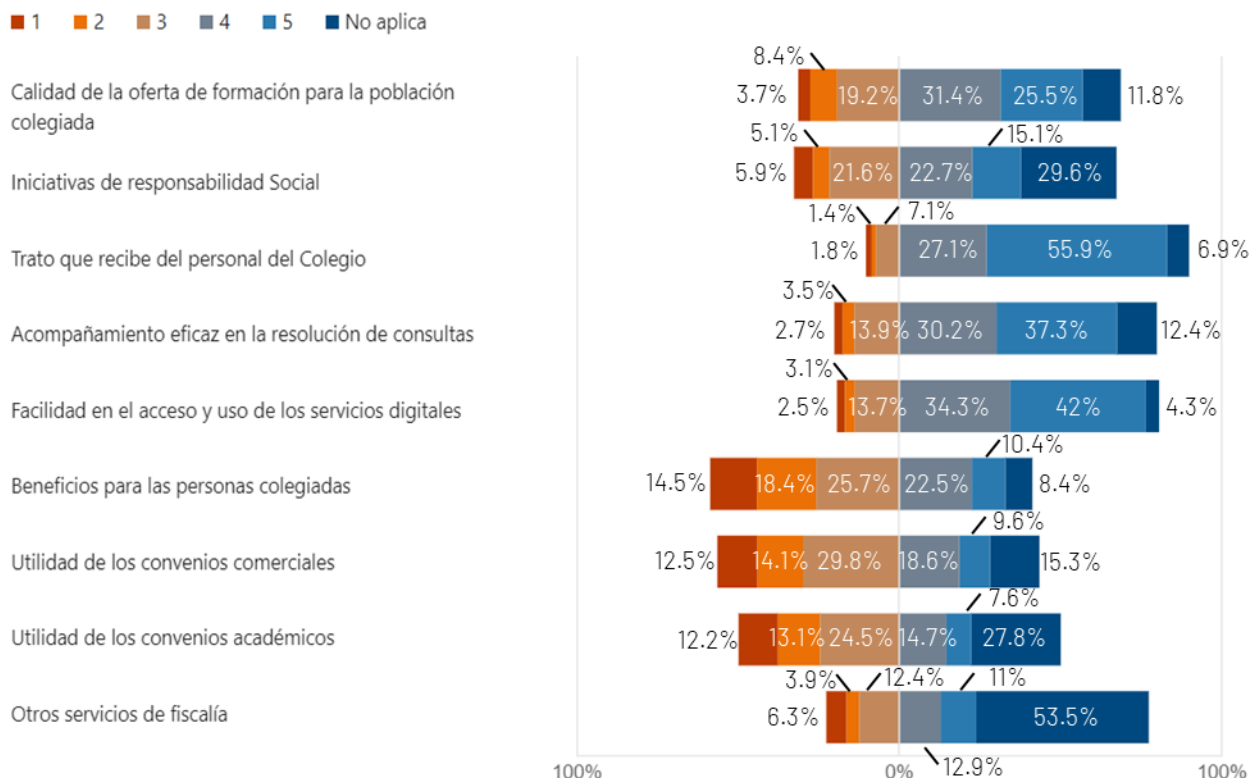


Figura 12 Calificación de las personas consultadas en características de los servicios que ofrece el del CPPCR

Se utilizó para esta pregunta nuevamente una escala Likert de cinco valores, pero con base en una prueba piloto realizada previamente, se determinó la importancia de incluir una opción de “No Aplica” por si alguna persona no había hecho uso de algunos de los servicios del CPPCR.

La característica que mejor fue valorada es la del trato recibido por el personal del Colegio, lo cual es de destacar por ser la cara que las personas colegiadas encuentran cuando visitan las instalaciones o la voz que escuchan del colegio cuando hacen alguna llamada telefónica.

En contraposición, una vez más sale a relucir como oportunidad de mejora el tema de los beneficios a las personas colegiadas, y esto incluye tanto la utilidad percibida en convenios comerciales o académicos.

Un indicador de satisfacción que hoy en día es utilizado en diferentes sectores cuando se desea evaluar la calidad y percepción de esta por los grupos de interés es el denominado “Net Promoter Score” (NPS). El NPS mide la experiencia del cliente y predice el crecimiento de un negocio, y dado que el CPPCR brinda servicios es una medida que puede dar una idea medible de la calificación global de las personas colegiadas hacia la institución. El resultado se muestra a continuación:



Figura 13 Calificación del NPS dado por las personas colegiadas consultadas

El NPS divide en tres grandes grupos a las personas:

- **Promotores:** son personas leales y entusiastas que se mantendrán adquiriendo servicios del Colegio y referenciando positivamente, impulsando el crecimiento.
- **Pasivos:** son personas satisfechas, pero no entusiastas. A nivel de servicios son vulnerables a otros competidores.
- **Detractores:** son personas insatisfechas que pueden dañar la imagen e impedir el crecimiento a través del boca a boca negativo.

Las calificaciones recibidas ubican a un 24% de las personas como promotoras, 45% como pasivas y 31% como detractores, lo que hace inclinar la balanza ligeramente hacia la izquierda según se ve en la Figura 13.

Esto significa que, si bien en términos generales hay una buena apreciación de las personas sobre el CPPCR, en su mayoría son personas pasivas que están satisfechas, pero no entusiasmadas, y en cualquier momento puede suceder algún evento que los torne al lado de los detractores, de ahí la importancia de este dato para una adecuada gestión de la población colegiada.

Finalmente, a este grupo se le solicitó que indicarán cuáles eran según su criterio los desafíos principales que el CPPCR se debería enfocar, resultando en la ampliación de la oferta de beneficios, la promoción de la psicología, velar por la calidad en el ejercicio profesional y el posicionamiento del Colegio en política pública, como se muestra en la Figura 14.

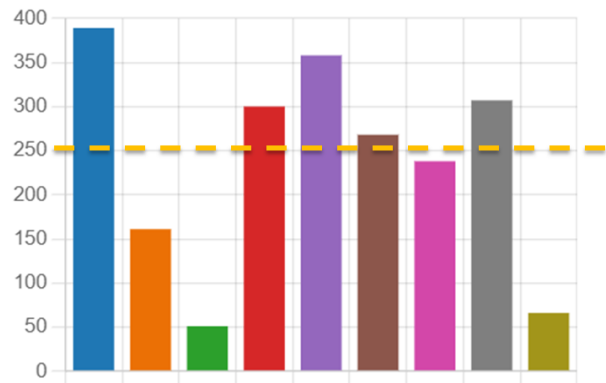
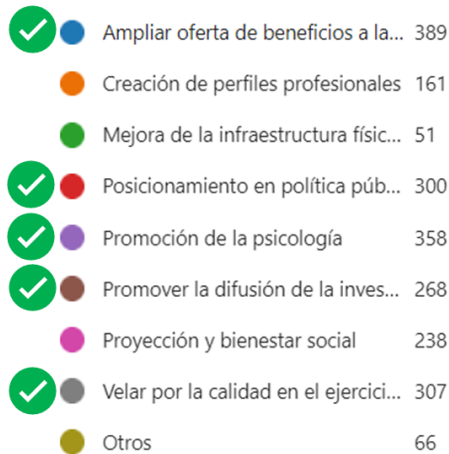


Figura 14 Principales desafíos en los que se debe enfocar el CPPCR según la población colegiada

4.2. Resultados de consulta a actores externos

Así como se efectuó una consulta a la población colegiada, se diseñó un segundo instrumento enfocado hacia actores externos que son claves para el Colegio, dado a que son empleadores u actores que hacen uso de algunos servicios que brinda el CPPCR.

Esta segunda consulta se hizo a nivel de un sondeo dada la cantidad de respuestas recibidas (22) que no permiten alcanzar un nivel de muestra estadística. La distribución por sector de los actores externos consultados se muestra en la Figura 15.

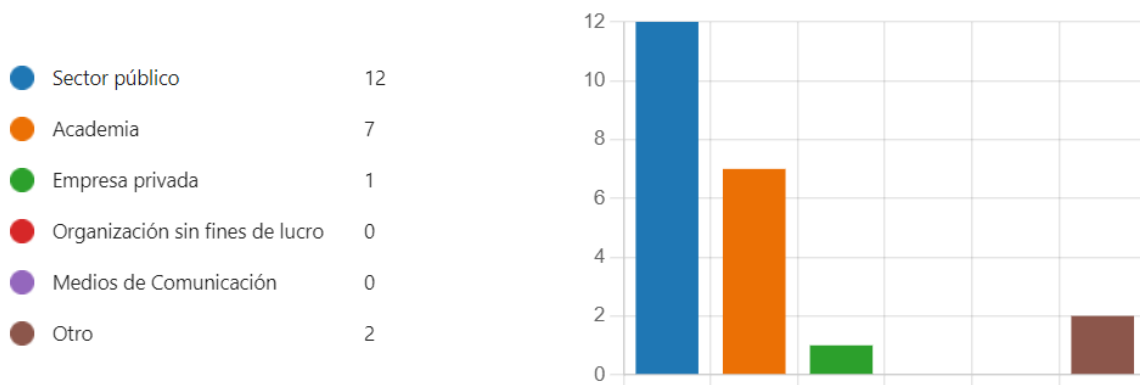


Figura 15 Distribución de actores externos consultados según sector

En este grupo predominan actores del sector público, seguidos de los de la academia.

Ante la consulta de calificación de los servicios que brinda el CPPCR, los que fueron mejor valorados fueron la pertinencia de las informaciones oficiales del Colegio y la facilidad para acceder a sus servicios.

Es interesante observar en la Figura 16, que el servicio donde hubo mayor porcentaje de opiniones con connotación negativa (puntuaciones de 1 y 2) fueron los de la utilidad de los convenios interinstitucionales, algo similar a lo sucedido con la población colegida.}

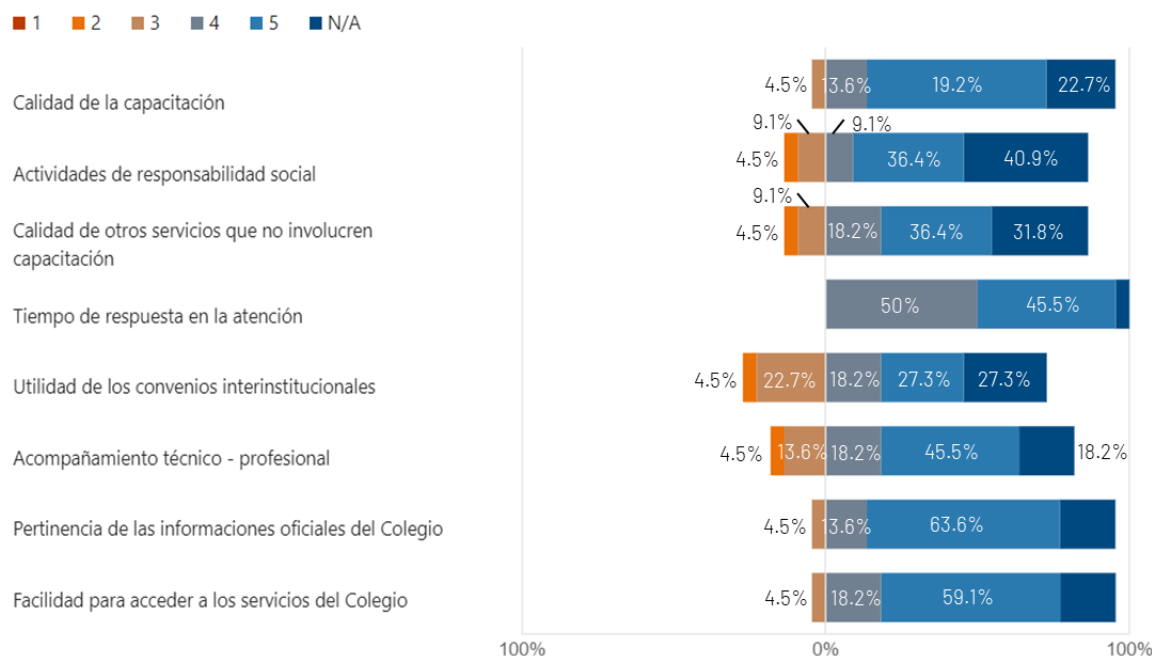


Figura 16 Calificación de los actores externos a los servicios del CPPCR

Con este grupo de interés se utilizó también la medición del NPS, aunque con estos la calificación fue muy diferente a la observada en la población colegida, como se muestra en la Figura 17.

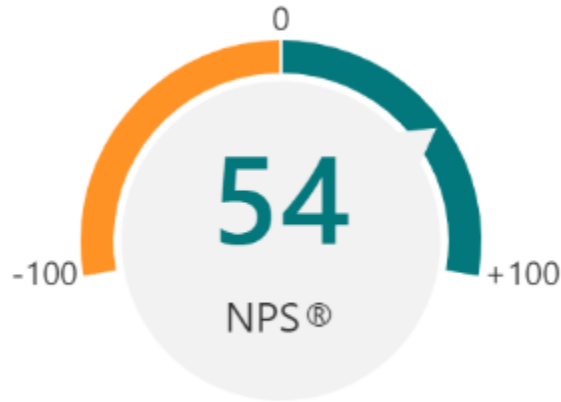


Figura 17 Calificación del NPS dado por los actores externos

Si bien es un sondeo y no puede interpretarse estrictamente este resultado como el sentir general de los actores externos al CPPCR, es una referencia que da luz a considerar que la percepción de estos actores es diferente a la de la población colegiada, lo cual es de esperar si se analiza que el conocimiento y posiblemente frecuencia en el uso de algún servicio o contacto con el Colegio es menor en estos grupos.

Esto no pretende tampoco demeritar la puntuación de 54 obtenida entre los actores consultados, y más bien obliga a las autoridades y personal de la institución a mantener este criterio entre los grupos externos a la institución.

En este caso la distribución fue de 13 personas (59%) que están en el rango de promotores, 8 personas (36%) que son pasivas y solo una persona (5%) califica como detractora.

De igual forma, se les solicitó a estas personas señalar cuáles son los principales desafíos que tiene el Colegio, obteniéndose respuestas variadas que se sintetizan en la Tabla 3.

Tabla 3 Principales desafíos del CPPCR según actores externos

DESAFÍO
Desarrollar más actividades de integración con otros sectores, ampliar la visión interinstitucional e interprofesional
Orientación técnica al profesional en respaldos de la función profesional
Involucrarse más en investigaciones de Salud Mental en el país
Bajar costos de capacitaciones; las capacitaciones son muy elevadas en el precio
A la fecha los servicios recibidos son excelentes
Actividades de este tipo para que pueda conocer los puntos de vista de las diferentes instituciones
Tiempos de respuesta menores según las necesidades
Mayores actividades entre Colegios de Profesionales
Formación constante en diversos temas de interés nacional
Creo que hacen un excelente trabajo en temas de comunicación con sus agremiados, ahorita hay buena oferta académica, el tema de visualización política de repente es un tema en el que siempre se debe trabajar
Los precios de las capacitaciones por las nubes
Realizar mejor divulgación de sus servicios, convenios, etc.
Acompañamiento y creación de espacios para ubicar a profesionales, siendo influencia por ejemplo en la incorporación de nuevas plazas de psicología en instituciones que ya no dan abasto con la atención psicológica (como la CCSS). Por otra parte, la creación de estrategias innovadoras para venta de servicios y competitividad, adaptándose a la realidad económica del costarricense promedio, que en la mayoría de los casos no tiene suficientes ingresos para priorizar la atención de la salud mental.
Orientación temática en capacitaciones actualizadas (tercera ola) y basadas en evidencia, como ciencia debe desde mi punto de vista cumplir con estas variables. Menos protagonismo de la UCR.

DESAFÍO
Impacto a nivel nacional en temas de salud mental
Digitalizar procesos para que los agremiados puedan tener el acceso en igualdad de condiciones con quienes viven en San José
Que todos los procesos de acceso y actualizaciones de datos (carné, cambios de tarjeta, etc.) sean totalmente en línea, sin tener que descargar documentos.
Abordaje en prácticas saludables mentalmente para la educación de niños
Mayor respaldo. Asesoría legal de soporte y no solo ante denuncias en contra de los agremiados. Beneficios tangibles más allá de los beneficios de pequeños descuentos que se consiguen por otros medios. Distinguir entre apelaciones y denuncias.
Velar cada día más por el buen ejercicio profesional
Asesoría técnica externa, y la verdad siempre ha sido excelente

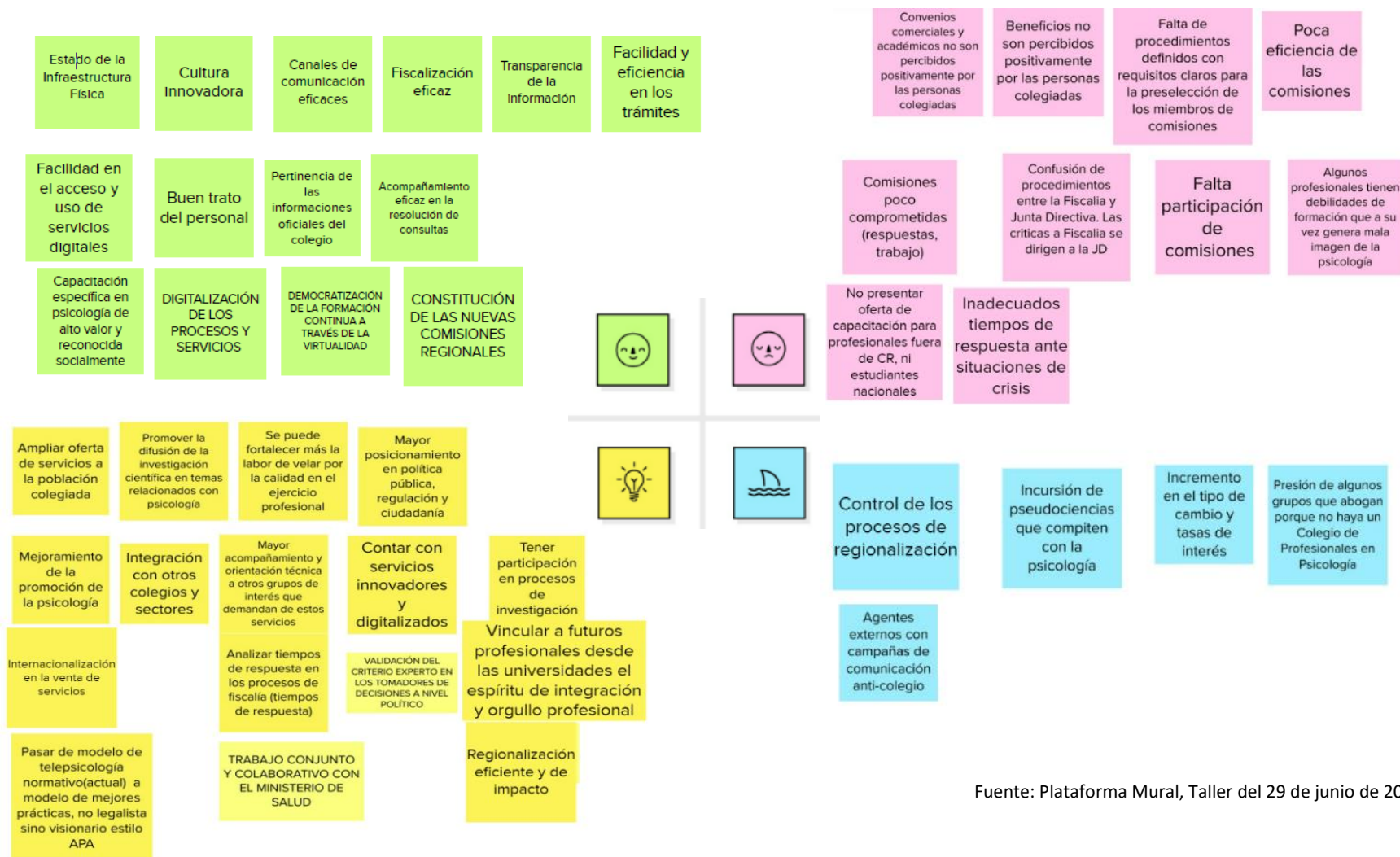
4.3. Análisis FODA

Las consultas llevadas a cabo a grupos de interés del CPPCR permitió recoger apreciaciones desde un punto de vista externo que fue nutrido con la visión interna mediante una sesión de trabajo con miembros de Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.

Para ello se construyó una matriz de análisis FODA, siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se utilizó una herramienta en línea y un instrumento de consulta para que las personas pudiesen externar su criterio en cada uno de estos factores y posteriormente se llevaron a cabo sesiones de trabajo para su análisis y validación.

La Tabla 5 presenta el resultado final de esta matriz FODA.

Tabla 4 Matriz FODA



Fuente: Plataforma Mural, Taller del 29 de junio de 2022.

V. Formulación del nuevo plan estratégico

5.1. Marco estratégico del Colegio

La formulación del PE 2023-2026 prosiguió con la definición del marco estratégico del Colegio, 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.

5.1.1. 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 CPPCR para sus grupos de interés.

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 PE 2023-2026 es la siguiente:

“Velar por la calidad del ejercicio profesional de la psicología de acuerdo con la normativa vinculante, buenas prácticas y en un marco de respeto al ser humano, procurando el bienestar integral y capacitación continua de las personas agremiadas, así como el desarrollo y promoción de esta ciencia a nivel nacional.”

Esta declaración de misión hace referencia a una de las principales labores que la ley del CPPCR define, como lo es el velar por la calidad del ejercicio profesional de la psicología, resaltando la importancia que esto se haga en respeto a la normativa que sea vinculante, las buenas prácticas y un enfoque humano de respeto.

El cumplimiento de lo anterior se espera que procure un bienestar integral en las personas agremiadas, junto a la capacitación continua y el desarrollo y promoción de la psicología en el ámbito nacional.

5.1.2. 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 PE.

Para la elaboración de la visión, se utilizó la técnica de lluvia de ideas para recabar cuál era la visión de las personas funcionarias 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 el principal referente a nivel nacional en materia de salud mental, con un talento humano colaborativo e innovador que mediante procesos ágiles y uso eficiente de la tecnología fomenta la excelencia en la práctica del ejercicio profesional de la psicología.”

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 PE, al haberse definido un periodo de cuatro años al 2026, 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: convertirse en la principal referencia nacional en lo que respecta a salud mental, y para eso se hace necesario contar con talento humano con atributos colaborativos e innovadores, procesos ágiles que hagan un uso eficiente de la tecnología, y fomentando la excelencia en la práctica del ejercicio profesional de la psicología.

5.1.3. 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 comprometer a las personas 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 18.



Figura 18. Valores definidos para el CPPCR

Fuente: Sitio web del CPPCR.

5.2. Grupos de interés y propuesta de valor

Uno de los aspectos que generalmente se suele obviar al elaborar planes de índole estratégico son los grupos de interés 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 PE 2023-2026, es evitar que el proceso se realizara de forma endógena, y más bien se piense también en los grupos fuera de la institución, que son a quienes esta sirve o en su defecto, tienen algún grado de relación con ella.

Para esta labor se realizó una lluvia de ideas para identificar los grupos de interés del Colegio, los cuales fueron posteriormente consolidados en los que se presentan en la Tabla 15.

Tabla 5 Grupos de interés del Colegio

N°	Grupo de interés
1	Población colegiada
2	Comisiones
3	Organizaciones No Gubernamentales (ONG)
4	Empleadores
5	Sociedad
5	Entes reguladores
6	Universidades
7	Sector Público
8	Medios de Comunicación
9	Asociaciones de Psicólogos
10	Actores externos

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.

La Tabla 6 describe los elementos surgidos de esta sesión de trabajo para cada grupo, la cual sirvió de base para identificar comunes denominadores.

Tabla 6 Propuesta de valor a Grupos de Interés del Colegio

Grupo de interés	Lo que desean los grupos de interés
Población colegiada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenios comerciales y académicos de valor para ellos. ✓ Amplitud de oferta de beneficios (servicios médicos, asesoría legal, etc.) ✓ Acceso a capacitación gratuita o de bajo precio. ✓ Actividades para los agremiados. ✓ Sistema de becas. ✓ Convivios, espacios informales y regalías. ✓ Transparencia en la información. ✓ Trato justo e igualitario
Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo presupuestario y de comunicación en el desarrollo de proyectos. ✓ Agendar espacios. ✓ Guía u orientación por parte del Colegio en la forma de trabajo (claridad sobre el camino de las comisiones) ✓ Asignación de proyectos y roles específicos.
Empleadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención oportuna de consultas. ✓ Asesoramiento en temas especializados. ✓ Capacitación. ✓ Servicios generales.

Grupo de interés	Lo que desean los grupos de interés
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizaciones deontológicas y emisión de criterios técnicos. ✓ Divulgación de información.
ONGs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios generales. ✓ Enlaces para proyectos conjuntos. ✓ Asesoramiento. ✓ Divulgación de información.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios generales. ✓ Asesoramiento. ✓ Psicoeducación. ✓ Buena calidad en el servicio. ✓ Acceso a información de interés (Ej. Psicólogos)
Poblaciones vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se les satisfagan sus necesidades ✓ Orientación o que les refieran a lugares donde puedan ayudarlos con sus necesidades (vivienda, alimentación, empleo, becas de estudio y ✓ Estimulación de la economía del cantón
Entes Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información financiera sobre el Colegio. ✓ Atención a consultas de información. ✓ Entrega oportuna de informes.
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Charlas sobre temas específicos. ✓ Servicios generales. ✓ Asesoramiento en temas especializados. ✓ Divulgación de información de especialidades de carrera.
Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios generales. ✓ Asesoramiento en temas especializados. ✓ Proyectos conjuntos o articulados. ✓ Criterios técnicos.
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criterios técnicos en temas específicos. ✓ Generar contenido para ellos divulgar. ✓ Asesoramiento especializado y técnico. ✓ Psicoeducación. ✓ Participación con los voceros de los medios de comunicación.
Asociaciones de Psicólogos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo o respaldo en temas específicos que estén trabajando. ✓ Préstamo o alquiler de las instalaciones. ✓ Divulgación de información.
Actores externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenios interinstitucionales útiles. ✓ Acompañamiento técnico. ✓ Servicios innovadores y digitalizados. ✓ Apoyo en investigación.

Tomando como base lo expuesto en la tabla anterior, se procedió a identificar comunes denominadores y validar los elementos más relevantes que conforman la propuesta de valor del Colegio hacia estos grupos.

En este sentido, se determinó que los aspectos que los grupos de interés demandan en mayor medida son **asesoramiento y atención de consultas, divulgación de información y servicios generales** tal y como se observa en la Figura 19.

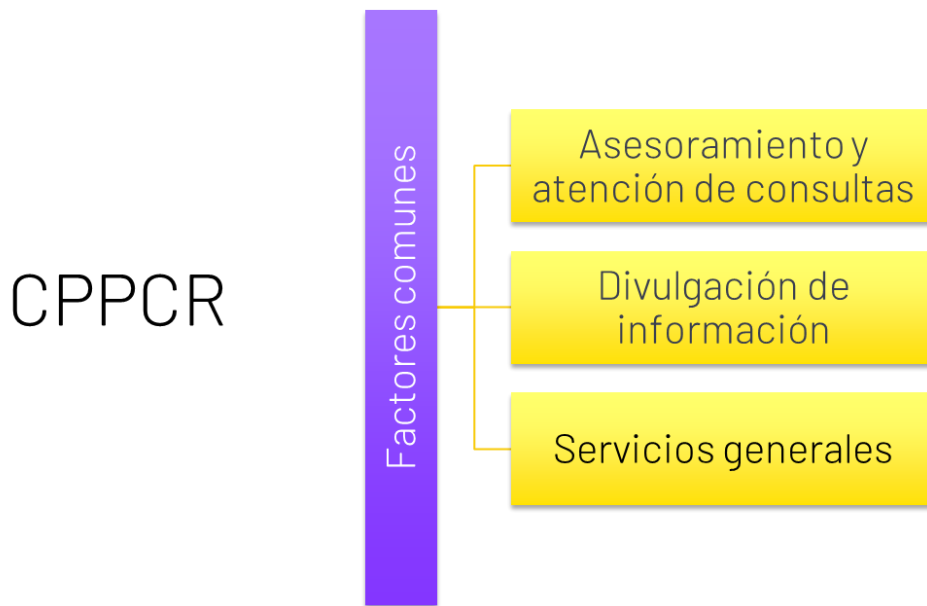


Figura 19 Factores comunes que desean los grupos de interés

5.3. Objetivos estratégicos e indicadores.

Los puntos anteriores formulan la estrategia básica del Colegio. La planeación estratégica debe partir de lo definido anteriormente para traducir en objetivos estratégicos lo que el Colegio requiere efectuar para poder cumplir con su visión, en concordancia con la misión.

Se llevaron a cabo sesiones de trabajo tomando como insumos la identificación de grupos de interés y propuesta de valor del Colegio a estos grupos, al igual que los resultados del análisis FODA desarrollado en sesiones anteriores y los resultados de las actividades de consulta, de manera que se pudieran establecer propuestas de 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
- Grupos de interés

Los participantes de esta sesión desarrollaron las propuestas de los objetivos, brindando una descripción que permitiera comprender mejor el objetivo propuesto, así como el resultado deseado para el mismo y una propuesta de indicador de medición.

Los resultados de este ejercicio se validaron además con diferentes actores en consulta remitida por la Dirección Ejecutiva.

Las tablas siguientes muestran los resultados de los objetivos estratégicos construidos. Para cada objetivo estratégico se han elaborado fichas de objetivos que contienen los elementos necesarios para el control y seguimiento del PE 2023-2026 por parte de las autoridades del Colegio y encargados de planificación.

5.3.1. 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.

Tabla 7. AyC-01 Contar con personal del Colegio capacitado (Capital Humano)

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Aprendizaje y Crecimiento		1. Contar con personal del Colegio capacitado			
Descripción		Resultado deseado			
Por personal del Colegio capacitado se entiende aquellas personas funcionarias que tienen los conocimientos nuevos y propios del puesto, así como las competencias necesarias, incluyendo el conocimiento de las funciones y responsabilidades de otros departamentos.		Personal capacitado en conocimientos nuevos y propios del puesto, así como las competencias necesarias			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de brecha en competencias	(N° de personas que cuentan con el conocimiento y competencias necesarias / Total de personas funcionarias) * 100	%	Evaluaciones de Desempeño	Resultados de las evaluaciones de desempeño	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinación de Recursos Humanos, Jefaturas Departamentales	Coordinador de Recursos Humanos		Direccion Ejecutiva		
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	50%	55%	70%	85%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (\$)
1	Elaborar una política de transferencia de conocimientos en los procesos, para asegurar la continuidad en los servicios	RRHH	dic-23	Ordinario
2	Diseñar un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal administrativo del CPPCR con el fin de brindar la capacitación requerida.	RRHH y Jefaturas	ene-23	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
3	Elaborar una estructura del plan anual de capacitación en temas "claves" y/o fundamentales para el personal interno del CPPCR que permita brindar un excelente servicio.	RRHH	ene-24	Ordinario
4	Diseñar una capacitación para que los líderes desarrollen la capacidad de formular objetivos SMART profesionalizando aún más el Proceso de Gestión del Desempeño.	RRHH	jun-24	Ordinario
5	Elaborar una encuesta que mida el nivel de identificación de las personas colaboradoras con los comportamientos asociados a los valores culturales.	RRHH / Comisión de Valores	ene-25	Ordinario
6	Hacer un plan de implementación de espacios para la formación sobre innovación	RRHH y TI	jul-25	Ordinario

Tabla 8. AyC-02 Contar con el recurso humano requerido para brindar servicios de manera eficiente y ágil (Capital Humano)

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Aprendizaje y Crecimiento		2. Contar con el recurso humano requerido para brindar servicios de manera eficiente y ágil			
Descripción		Resultado deseado			
Por recurso humano requerido se entiende que haya la cantidad suficiente de personal que permita balancear las cargas de trabajo.		Personal suficiente para ejecutar procesos ágiles y eficientes			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de personas funcionarias contratadas para brindar servicios de manera eficiente y ágil	(N° de personas funcionarias contratadas para brindar servicios de manera eficiente y ágil / Total de personas funcionarias que se requieren) * 100	%	Flujos de procesos	Métricas Ágiles para medir el desempeño de los proyectos	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinación de Recursos Humanos	Jefatura Administrativa Financiera Coordinador de Recursos Humanos		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
			2023	2024	2025
Específica por año	10%	25%	50%	75%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Realizar un estudio de medición de cargas de trabajo de los perfiles del puesto que permita determinar la cantidad de personal requerida en cada uno de los departamentos	RRHH	ene-24	10,000,000,00
2	Hacer un análisis financiero del requerimiento de personal a contratar	Financiero y RRHH	ene-25	Ordinario
3	Diseñar un plan de programas de incentivos internos de motivación y compensación con base en la evaluación de desempeño	RRHH	mar-25	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
4	Diseñar una capacitación para las personas funcionarias en la evaluación de "Learning Agility".	RRHH	jun-23	3,000,000,00

Tabla 9. AyC-03. Mantener actualizada la normativa interna para los procesos internos del Colegio (Capital Organizacional)

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Aprendizaje y Crecimiento		3. Mantener actualizada la normativa interna para los procesos internos del Colegio			
Descripción		Resultado deseado			
Por normativa interna para los procesos se entiende el código de ética y políticas laborales que deben aplicarse en la institución, así como las de regulación de los procesos, tanto actuales como nuevas.		Normativa para los procesos internos actualizada			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de normativas internas para los procesos que se han actualizado	(N° de normativas internas para los procesos que se han actualizado / Total de normativas internas para procesos que requieren actualización) * 100	%	Manuales	Reglamentos internos	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinación Recursos Humanos, Jefaturas Departamentales	Coordinador de Recursos Humanos Asesoría Legal Interna		Direccion Ejecutiva		
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	80%	85%	90%	95%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Hacer un mapeo de las normativas internas para los procesos que se requieren, así como con las que se cuentan	Jefaturas	dic-23	Ordinario
2	Hacer un plan de actualización de los procesos internos de cada departamento.	Jefaturas	dic-24	Ordinario
3	Revisar los reglamentos internos existentes, que competen a los Miembros de Junta Directivas, Comisiones y funcionarios y proponer observaciones, actualizaciones y emitir criterio técnico desde cada comisión, según su campo de acción	Comisión para la Igualdad y Equidad de Género	mar-23	Ordinario

Tabla 10. AyC-04 Mantener actualizada la normativa interna para las buenas prácticas del ejercicio profesional (Capital Organizacional)

Perspectiva			Objetivo estratégico		
Aprendizaje y Crecimiento			4. Mantener actualizada la normativa interna para las buenas prácticas del ejercicio profesional		
Descripción			Resultado deseado		
Por normativa interna para las buenas prácticas del ejercicio profesional se entiende todas las directrices emanadas por JD para el ejercicio profesional, tanto actuales como nuevas.			Normativa para las buenas prácticas del ejercicio profesional actualizada		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación ¹	Frecuencia de Medición
Porcentaje de normativas internas para las buenas prácticas del ejercicio profesional que se han actualizado	(N° de normativas internas para las buenas prácticas del ejercicio profesional que se han actualizado / Total de normativas internas para las buenas prácticas del ejercicio profesional que requieren actualización) * 100	%	Fiscalía y Dirección Ejecutiva	Informe del Estado de Salud Mental Bienal Gremial, Formulario de llenado obligatorio de evidencia de estar con las facultades requeridas a nivel de su salud mental y ética para ejercer	Cuatrimestral
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Fiscal Adjunta	Recursos Humanos			Dirección Ejecutiva	
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	60%	80%	90%	95%	100%

¹ Para que las buenas prácticas sean una realidad, se propone establecer un Informe del Estado de Salud Mental Bienal Gremial, para el cual se recolectarían datos por medio de un formulario de llenado obligatorio en el que cada profesional agremiado y al día con sus obligaciones, deba dar evidencia de que se encuentra con las facultades requeridas a nivel de su salud mental y ética para ejercer según nuestra Ley, Código de Ética y demás normativa relacionada nacional e internacional. Este informe permitiría tener datos reales de gran relevancia para la toma de decisiones a nivel de recursos accesibles y disponibles para el gremio en materia de autocuidado de su salud integral, importancia de la ética profesional, etc.

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Establecer una metodología para la actualización bianual de la normativa interna	Dirección Ejecutiva, Junta Directiva	jun-23	Ordinario
2	Hacer un plan de actualización de los procedimientos administrativos y de intervención a la luz del marco normativo vigente en casos de situaciones de emergencias y desastres.	Enlace Administrativo/Comisión EIPED	dic-23	Ordinario
3	Desarrollar una campaña para el gremio en materia de autocuidado de su salud integral	Comisión RS/Oficina de Comunicaciones	jun-23	Ordinario
4	Hacer una campaña dirigida a la población nacional, para informar sobre lo que es y no es esperado en cualquier proceso de intervención psicológica.	Asesoría Técnica/Fiscalía/Oficina de Comunicaciones	jun-24	Ordinario

Tabla 11. AyC-05 Tener un buen clima organizacional (Capital Organizacional)

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Aprendizaje y Crecimiento		5. Tener un buen clima organizacional			
Descripción		Resultado deseado			
Por buen clima organizacional se entiende como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos, que impacte positivamente en la calidad de la vida laboral de las personas funcionarias.		Personal motivado y a gusto			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Resultado de la encuesta de clima organizacional	Resultado de la encuesta de clima organizacional	%	Encuestas de clima organizacional	Resultados de encuestas de clima organizacional	Bianual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinación Recursos Humanos, Jefaturas Departamentales		Coordinador de Recursos Humanos		Direccion Ejecutiva	
Tipo		Meta Anual			
Línea base		2023	2024	2025	2026
Específica por año		80%	85%	90%	95%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Diseñar una herramienta de encuesta de clima organizacional	RRHH	mar-23	Ordinario
2	Establecer sistemas de recompensa para mejorar el clima laboral	RRHH	dic-23	Ordinario
3	Diseñar una campaña breve de Cultura de Paz para las personas funcionarias, que permita reconocer acciones para que la fomenten.	CPPCR-CIREC	ago-24	Ordinario
4	Ejecutar la campaña breve de Cultura de Paz para las personas funcionarias, que permita reconocer acciones para que la fomenten.	CPPCR-CIREC	ene-25	Ordinario
5	Definir espacios de autocuidado y escucha, que permitan el buen desarrollo del equipo de personas funcionarias y personas voluntarias.	Jefaturas	jun-23	Ordinario

Tabla 12. AyC-06. Promover una cultura de innovación constante en los procesos (Capital Organizacional)

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Aprendizaje y Crecimiento		6. Promover una cultura de innovación constante en los procesos			
Descripción		Resultado deseado			
Promover una cultura de innovación constante en los procesos se refiere al desarrollo del pensamiento y capacidades para estar mejorando, automatizando e implementando ideas nuevas en procesos y servicios.		Personal que ha desarrollado capacidades de innovación para realizar propuestas innovadoras			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Número de personas que realizan propuestas de innovación viables	Número de personas que realizan propuestas de innovación viables	#	Número de nuevas ideas propuestas	Porcentaje de ideas seleccionadas para su aplicación	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinación Recursos Humanos, Jefaturas Departamentales	Coordinador de Recursos Humanos		Direccion Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
	25%	50%	75%	85%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Capacitar a los colaboradores en la innovación de los procesos internos	RRHH	ene-24	1,000,000
2	Identificar los procesos claves que requieren constante innovación	Dirección Ejecutiva	ene-25	Ordinario
3	Definir un proceso para la recopilación y evaluación de propuestas de innovación	Dirección Ejecutiva	ene-26	Ordinario
4	Crear un programa que incentive la generación de propuestas de innovación viables	RRHH	dic-23	Ordinario

Tabla 13. AyC-07 Disponer de los recursos tecnológicos necesarios para brindar servicios de manera eficiente y ágil (Capital de Información)

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Aprendizaje y Crecimiento		7. Disponer de los recursos tecnológicos necesarios para brindar servicios de manera eficiente y ágil			
Descripción		Resultado deseado			
Por recursos tecnológicos necesarios se entiende la infraestructura general sobre la que se sostiene la plataforma del Colegio (recursos de hardware y software) que contribuyan a brindar servicios de manera eficiente y ágil.		Que los servicios se puedan brindar de una manera eficiente y ágil			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Número de servicios y aplicaciones integradas	Número de servicios y aplicaciones integradas	#	Softwares aprobados / documentos aprobados	Acuerdos de Junta Directiva	Semestral
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefatura Tecnologías de Información	Jefatura Administrativa Financiera		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	0%	50%	100%	100%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar un inventario de las herramientas tecnológicas necesarias tanto en equipos como en programas	TI	feb-23	Ordinario
2	Priorizar la compra de software y hardware requerido, incluyendo las capacitaciones en el uso de estos	TI, Equipo Económico	mar-23	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
3	Establecer una metodología para la realización de evaluaciones de factibilidad técnica, económica y operativa de cada proyecto de TI, así como los riesgos asociados	TI	mar-24	Ordinario
4	Definir el requerimiento de servicios y aplicaciones que se deben de integrar	TI	ene-24	Ordinario

5.3.2. 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 14. PI-08. Atender de forma eficaz las solicitudes recibidas

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Procesos Internos: operaciones		8. Atender de forma eficaz las solicitudes recibidas			
Descripción		Resultado deseado			
Por atender de forma eficaz se entiende responder a todas las solicitudes de clientes externos: consultas técnicas, solicitudes de fiscalización, solicitudes de actualización profesional, trámites, solicitudes de capacitación.		Resolución eficaz de las solicitudes recibidas			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de solicitudes atendidas	(Número de solicitudes atendidas / total de solicitudes recibidas de clientes externos) *100	%	Flujo de Información Institucional por tramite	Encargados de cada tramite	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Direccion Ejecutiva, Asesoría Técnica, Jefaturas, Plataforma de Servicios, Secretaría Administrativa, Junta Directiva	Asesoría Técnica		Direccion Ejecutiva		
Tipo	Línea base	Meta Anual			
	2023	2024	2025	2026	
Específica por año	0%	100%	100%	100%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar una guía de orientación que permita mapear los diferentes tipos de trámites y procesos que conlleva para las consultas a las diferentes instancias del CPPCR	Asesoría Técnica	nov-23	Ordinario

Tabla 15. PI-09. Atender oportunamente la solicitud de los trámites recibidos

Perspectiva			Objetivo estratégico		
Procesos Internos: operaciones			9. Atender oportunamente la solicitud de los trámites recibidos		
Descripción			Resultado deseado		
Por atender oportunamente se entiende que se cumplan los plazos establecidos para la respuesta al tipo de trámite recibidos ya sea personas externas o internas a la institución.			Cumplimiento de plazos de atención		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de servicios atendidos en los plazos establecidos	(Número de servicios atendidos en los plazos establecidos / Total de servicios brindados) *100	%	Flujo de Información Institucional por tramite	Encuesta Interna sobre tiempo de atención de cada tramite	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Asesoría Técnica Jefaturas Plataforma de Servicios Secretaría Administrativa Junta Directiva	Asesoría Técnica		DIRECCION EJECUTIVA		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	ND	100%	100%	100%	100%

ND: No disponible

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Elaborar un proyecto que permita establecer el tiempo mínimo de atención de cada trámite, para mejorar el tiempo de respuesta en los trámites requeridos en los procesos de CPPCR, incluyendo los solicitados por las personas colegiadas y público en general	Asesoría Técnica	dic-24	Ordinario

Tabla 16. PI-10 Ofrecer un servicio de fiscalización proactivo en protección de la sociedad buscando un ejercicio legal y ético de la Psicología

Perspectiva			Objetivo estratégico		
Procesos Internos: operaciones			10. Ofrecer un servicio de fiscalización proactivo en protección de la sociedad buscando un ejercicio legal y ético de la Psicología		
Descripción			Resultado deseado		
Por servicios de fiscalización proactivos se refiere a la labor de la fiscalía de realizar labores de atención de posibles ejercicios ilegales.			Intervenir oportunamente el ejercicio ilegal o las faltas en la profesional Psicología		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Número de aperturas de casos de oficio por ejercicio ilegal de la profesional de la psicología o faltas en la normativa aplicable vrs resultado positivo	Número de aperturas de casos de oficio por ejercicio ilegal de la profesional de la psicología o faltas en la normativa aplicable vrs resultado positivo	#	Investigaciones por ejercicio ilegal de la profesión	Investigación, denuncias recibidas y resultados judiciales de denuncias interpuestas	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Asesoría Legal		Fiscalía y Asesoría Legal		Dirección Ejecutiva	
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	100%	100%	100%	100%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Plantear una estrategia para ofrecer un servicio de fiscalización proactivo, en protección del ejercicio ilegal de la profesión	Fiscal y equipo de Fiscalía / Asesoría Legal Interna	jun-23	Ordinario
2	Diseñar campañas trimestrales informativas para el gremio que expliquen los procesos de fiscalización	Fiscalía y Comunicación	mar-23	Ordinario
3	Diseñar campañas trimestrales informativas para la población en general sobre la labor de la Fiscalía (alcances y limitaciones)	Fiscalía y Comunicación	mar-23	Ordinario

Tabla 17. PI-11 Aumentar espacios de actualización profesional en temas de interés nacional

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Procesos Internos: operaciones		11. Aumentar espacios de actualización profesional en temas de interés nacional			
Descripción		Resultado deseado			
Se entenderán como espacios de actualización profesional aquellas actividades en las que las personas profesionales en psicología adquieran habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan intervenir eficazmente en diferentes áreas de trabajo de la Psicología, por ejemplo: cursos, talleres, seminarios.		Profesionales en Psicología que han adquirido habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan un mejor desempeño en su práctica profesional diaria.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Número de espacios de actualización profesional en temas de interés nacional dirigidos a profesionales agremiados	Número de espacios de actualización profesional en temas de interés nacional dirigidos a profesionales agremiados	#	Reporte anual de personas participantes en capacitaciones	Procesos de inscripción vrs listas de asistencia	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas del Departamento: CIREC, Capacitaciones, CAPP y Fiscalía	Jefaturas del Departamento: CIREC, Capacitaciones, CAPP y Fiscalía		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	40%	50%	70%	80%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Hacer un plan para la creación de programas a la medida de actualización profesional para las buenas prácticas del ejercicio, que incluya teoría y práctica, en alianza con las instituciones públicas que requieran los servicios de profesionales en psicología	Capacitación, CIREC, CAPP, Fiscalía, Comisiones Temáticas	jun-23	Ordinario
2	Definir programas de capacitación y actualización continua según requiera cada área temática de la comisión	Comisiones	ene-23	Ordinario

Tabla 18. PI-12. Aumentar el desarrollo de acciones de responsabilidad social y ambiental

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Procesos Internos: regulatorios y sociales		12. Aumentar el desarrollo de acciones de responsabilidad social y ambiental			
Descripción		Resultado deseado			
Son los programas de responsabilidad social que ejecuta el CPPCR que causen un impacto en la sociedad, en los que se promueva la participación de las personas agremiadas.		Acciones ejecutadas por el CPPCR de la responsabilidad social			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de acciones de responsabilidad social y ambiental ejecutadas por el CPPCR	(Número de acciones de responsabilidad social y ambiental que ejecuta el CPPCR / total de acciones de responsabilidad social y ambiental planificadas) *100	%	Reportes de participantes o personas beneficiarias.	Estadísticas, listas de asistencia e informes.	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas de departamento: CIREC, CAPP	Jefaturas de departamento: CIREC, CAPP		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
	2023		2024	2025	2026
Específica por año	40%	50%	70%	80%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Ampliar las alianzas estratégicas para aumentar el alcance de la Línea Aquí Estoy.	CAPP	dic-23	Ordinario
2	Desarrollar programas de bienestar social en cada región	Comisiones	oct-26	Ordinario
3	Diseñar una plantilla o instrumento para informar los resultados de los programas de responsabilidad social	TI-Comisiones - Comunicación	oct-23	Ordinario
4	Elaborar una estrategia para el establecimiento de alianzas para el desarrollo campañas de responsabilidad social enfocada en la salud mental de la población	Comunicación, Comisiones	set-23	Ordinario
5	Desarrollar una campaña en alianza con entidades nacionales/internacionales para implementar acciones que promuevan la cultura de paz en distintas comunidades y centros educativos.	CPPCR-CIREC	oct-23	Ordinario

Tabla 19. PI-13. Facilitar procesos de educación continua de calidad para las personas agremiadas

Perspectiva			Objetivo estratégico		
Procesos Internos: gestión de grupos de interés			13. Facilitar procesos de educación continua de calidad para las personas agremiadas		
Descripción			Resultado deseado		
Por procesos de educación continua de calidad se entiende que las personas perciban una alta calidad en cuanto a contenidos, calidad de facilitador y servicio por parte del departamento.			Fortalecimiento las competencias técnicas para el ejercicio de la profesión de las personas colegiadas		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de capacitaciones con un 4.5 de resultado de calidad	(Número de capacitaciones con un 4.5 de resultado de calidad / total de servicios brindados) *100	%	Resultado de la evaluación de percepción del evento que se realiza al finalizar cada curso.	Resultados de la encuesta de necesidades de capacitación	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefatura de Departamento de Capacitaciones	Jefatura del Departamento de Capacitaciones			Dirección Ejecutiva	
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Acumulativa	50%	60%	75%	80%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Impulsar y fortalecer por medio de diferentes estrategias de publicidad la ENC que se realiza anualmente a los agremiados con el fin de conocer los temas de interés a nivel nacional en cursos y/o capacitaciones, así como el servicio brindado por el departamento.	Capacitaciones, Comunicación.	dic-23	Ordinario
2	Crear y alimentar una base de datos con la información de los resultados de evaluación de los diferentes facilitadores que nos permitan conocer el nivel de satisfacción de los agremiados con sus servicios, así como las áreas de mejora.	Capacitaciones e Integración	dic-24	Ordinario
3	Implementar un programa de reclutamiento anual por medio del cual se reciban propuestas de cursos y/o capacitaciones de nuevos facilitadores con experiencia en temas en tendencia.	Capacitaciones, Comunicación.	dic-24	Ordinario
4	Implementar sistemas y/o estrategias de aprendizaje enfocadas en la inclusión educativa que permitan a personas con discapacidad participar de nuestras capacitaciones de manera activa.	Capacitaciones, TI	dic-25	Ordinario

Tabla 20. PI-14. Aumentar la aplicación de las recomendaciones de información de los entes

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Procesos Internos: regulatorios y sociales		14. Aumentar la aplicación de las recomendaciones de información de los entes reguladores y fiscalizadores			
Descripción		Resultado deseado			
Por aumentar la aplicación de las recomendaciones de información de los entes reguladores y fiscalizadores se entiende una mayor ejecución de estas en los procesos del Colegio.		Mayor cantidad de recomendaciones de entes reguladores y fiscalizadores aplicadas			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de recomendaciones de entes reguladores y fiscalizadores aplicadas	(Número de recomendaciones de entes reguladores y fiscalizadores aplicadas / total de recomendaciones planificadas a implementar) *100	%	Entes reguladores	Implementación de recomendaciones	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Asesoría Legal	Dirección Ejecutiva y Asesoría Legal		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
	100%	100%	100%		

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar una metodología de análisis de recomendaciones y resultados de evaluaciones que permita determinar la implementación de recomendaciones para mejorar los procesos y evitar riesgos por incumplimiento.	Asesoría Legal y Dirección Ejecutiva	dic-23	Ordinario
2	Desarrollar un plan de implementación de las recomendaciones que sean viables según su obligatoriedad	Dirección Ejecutiva y Junta Directiva	jun-24	Ordinario

Tabla 21. PI-15 Generar convenios que beneficien la colectividad para las personas agremiadas

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Procesos Internos: gestión de grupos de interés		15. Generar convenios que beneficien la colectividad para las personas agremiadas			
Descripción		Resultado deseado			
Por convenios que beneficien la colectividad para las personas agremiadas se entienden alianzas comerciales, académicas y de salud.		Convenios de valor para las personas agremiadas			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Número convenios que beneficien la colectividad para las personas agremiadas	Número convenios que beneficien la colectividad para las personas agremiadas	#	Por definir	Por definir	Por definir
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas de Departamento	Jefaturas de Departamento		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	30%	40%	50%	70%	80%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Diseñar y aplicar una encuesta para conocer cuáles son los convenios que son demandados por las personas agremiadas	Comisiones Regionales y TI	jun-23	Ordinario
2	Definir un plan para establecer alianzas estratégicas acorde con los convenios demandados por la colectividad.	Comisiones Regionales, Comunicaciones y Capacitaciones	nov-23	Ordinario
3	Actualizar el paquete de beneficios para los agremiados	Comunicaciones y Capacitaciones	nov-24	Ordinario
4	Definir el protocolo de divulgación de los beneficios para las personas profesionales incorporadas al CPPCR	Comunicación	mar-23	Ordinario

Tabla 22. PI-16 Aumentar los procesos y servicios automatizados

Perspectiva			Objetivo estratégico		
Procesos Internos: innovación			16. Aumentar los procesos y servicios automatizados		
Descripción			Resultado deseado		
Por procesos y servicios automatizados se entiende que se realicen de forma digital.			Eficiencia de los procesos y servicios soportados con tecnologías de la información		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de servicios y procesos automatizados	(Número de servicios y procesos automatizados / total de servicios y procesos del CPPCR planificados) *100	#	Procesos y servicios que brinda el Colegio	Listado de procedimientos internos del CPPCR	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Tecnologías de Información	Tecnologías de Información		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	50%	60%	70%	80%	90%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Definir un proceso de recolección y sistematización de iniciativas de innovación	Tecnologías de Información	jul-23	Ordinario
2	Elaborar una metodología para el análisis de riesgos de proyectos sobre una perspectiva legal.	Tecnologías de Información y Asesoría Legal	dic-24	Ordinario
3	Diseñar una herramienta para control de expedientes judiciales a cargo de la Asesoría Legal y Tribunal de Honor que permita verificar con facilidad el estado de los procesos y expedientes a cargo de esas áreas.	Asesoría Legal, TH, Tecnologías de Información	jun-23	Ordinario
4	Identificar los requerimientos de los procesos y servicios que se requieren automatizar.	Tecnologías de Información	jun-24	Ordinario
5	Hacer un plan de implementación de los servicios y procesos que se requieren automatizar.	Tecnologías de Información	sep-24	Ordinario

Tabla 23. P-17 Generar nuevos servicios para los diferentes actores vinculados a la labor del CPPCR

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Procesos Internos: innovación		17. Generar nuevos servicios para los diferentes actores vinculados a la labor del CPPCR			
Descripción		Resultado deseado			
Por nuevos servicios se entienden aquellos servicios que no se tienen actualmente y que amplían la oferta del CPPCR a diferentes actores vinculados.		Nuevos servicios del CPPCR			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de nuevos servicios implementados	(Número de nuevos servicios implementados o nuevos clientes/ cantidad de nuevos servicios o clientes planificados) *100	%	Cotizaciones, licitaciones y contrataciones.	Reuniones de coordinación preventiva.	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas de Departamento	Jefaturas de Departamento		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	50%	60%	70%	90%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Crear el sello de calidad en salud mental a las empresas	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva	jul-24	Ordinario
2	Diseñar una estrategia para ofrecer servicios de psicología a las empresas para seguir promocionando la calidad de la salud mental en el país	CAPP, Capacitaciones	dic-25	Ordinario
3	Elaborar un catálogo de servicios que brinda el Colegio (verificar si existe en este momento)	Comunicación	jun-23	Ordinario
4	Elaborar un programa de capacitación al personal que vende servicios que comprenda estrategias de ventas, comercialización y cierre de proyectos.	RRHH	dic-24	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
5	Realizar un diagnóstico para determinar las necesidades de servicios demandados por los clientes del CPPCR	CIREC, CAPP, Capacitaciones	jun-23	Ordinario
6	Crear encuestas de satisfacción del cliente para las empresas a las que se les venden servicios.	CIREC, CAPP, Capacitaciones	dic-23	Ordinario
7	Elaborar un plan de desarrollo que permita establecer la ruta para el ofrecimiento de servicios según la demanda y experiencia.	CIREC, CAPP, Capacitaciones	dic-23	Ordinario
8	Identificar nuevos servicios para ofrecer a los clientes	CIREC, CAPP, Capacitaciones	dic-23	Ordinario
9	Planificar el desarrollo de certificaciones de idoneidad mental en alianza con instituciones públicas y privadas nacionales y extranjeras	Junta Directiva, Fiscalía	abr-23	Ordinario

Tabla 24. P-18 Ofrecer espacios para el autocuidado de los profesionales de la Psicología

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Procesos Internos: innovación		18. Ofrecer espacios para el autocuidado de los profesionales de la Psicología agremiados al Colegio			
Descripción		Resultado deseado			
Por espacios de autocuidado se entienden aquellos espacios en los que el profesional agremiado pueda fortalecer su salud mental		# de espacios ofrecidos			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Razón de espacios de autocuidado por cantidad de participantes	(Número de espacios de autocuidado/ cantidad de personas participantes) *100	#	Resultados de encuesta realizada	Listas de asistencia vrs inscripciones	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Capacitaciones, CIREC, CAPP	Capacitaciones, CIREC, CAPP		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	30%	40%	60%	80%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Diseñar un curso gratuito autogestionado sobre el Autocuidado para las personas agremiadas.	CPPCR-CIREC	mar-24	Ordinario
2	Crear una plataforma para brindar servicios de intervención y Primeros Auxilios Psicológicos para los y las profesionales.	TI CAPP	jul-25	Ordinario
3	Elaborar una encuesta para identificar los beneficios de autocuidado deseados por las personas colegiadas	Capacitación	dic-23	Ordinario
4	Elaborar un plan de implementación de los beneficios de autocuidado demandados por las personas colegiadas	Capacitación	ene-24	Ordinario

Tabla 25. P-19 Promover la investigación de la psicología

Perspectiva			Objetivo estratégico		
Procesos Internos: innovación			19. Promover la investigación de la psicología		
Descripción			Resultado deseado		
Por promoción de investigación psicológica se entiende todas aquellas actividades que faciliten la generación conocimiento científico que agremiados al Colegio realizan desde ámbitos públicos o privados (p. ej.: universidades), y la difusión de este entre las personas profesionales y la sociedad civil.			Posicionar al gremio de profesionales de la Psicología como generador de conocimiento científico a ser tomado en cuenta para la toma de decisiones en diversos ámbitos de la realidad nacional		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
# de investigaciones promovidas	# de investigaciones promovidas	#	Autores de publican en diferentes Revistas Científicas Internacionales de Psicología, Investigadores de Universidades, Fondos de Investigaciones	Sitos webs/ pares investigadores /Indizadores, bases de datos, plataformas que publican investigaciones en psicología	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Comisión para el Fortalecimiento de la Psicología Revista CPs	Editor de la Revistas CPs		Director de la Revista de CPs Junta Directiva		
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	0%	50%	60%	70%	80%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Crear listado de entidades que realizan investigación empírica en psicología en el ámbito nacional, así como de agremiados que actualmente se dedican a la investigación	Comisión para el Fortalecimiento de la Investigación en Psicología / Revista CPs	oct-23	Ordinario
2	Creación de un foro de investigadores a partir de la lista de agremiados dedicado a la investigación que incluya, por lo menos, a directores de centros e institutos de investigación, para tener una noción del avance de la investigación psicológica en el país.	Comisión para el Fortalecimiento de la Investigación en Psicología / Revista CPs	oct-24	Ordinario
3	Adicionar a los servicios web del Colegio un espacio que sirva de repositorio de trabajos académicos y científicos producto de investigación en psicología hecha en Costa Rica	TI, Comunicación	oct-25	Ordinario
4	Establecer una estrategia para disminuir los tiempos de publicación de artículos de investigación, considerando formatos o estructuras que permitan un análisis expedito	Editor de la Revista Costarricense de Psicología	feb-23	Ordinario

5.3.3. Perspectiva de Grupos de Interés

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de grupos de interés.

Tabla 26. GI-20 Promover el posicionamiento de la Psicología y su papel en la prevención, promoción, intervención y rehabilitación en el ámbito de la Salud Mental

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Grupos de interés		20. Promover el posicionamiento de la Psicología y su papel en la prevención, promoción, intervención y rehabilitación en el ámbito de la Salud Mental.			
Descripción		Resultado deseado			
Por promover el posicionamiento de la Psicología se entiende incidir en la población al uso de la psicología como ciencia para prevenir e intervenir en temas de salud mental, por encima de otras pseudociencias.		Posicionamiento de la Psicología en la población			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Número de acciones de promoción	Número de acciones de promoción	#	Capacitaciones, campaña.	Estadística de alcance.	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Comunicación y Comisiones		Comunicación y Comisiones		Dirección Ejecutiva	
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	15%	25%	50%	75%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Diseñar una estrategia de promoción de la salud mental desde diversos medios de comunicación, priorizando la exposición de dicho contenido en comunidades altamente vulneradas del país. Que la estrategia sea focalizada a zonas rurales	Comunicación	jul-23	Ordinario
2	Implementar la estrategia diseñada	Comunicación y voceros, TI, Comisiones	dic-23	Ordinario
3	Diseñar una estrategia de promoción de la salud mental y educación sobre los campos de acción de la Psicología y sus profesionales, desde diversos medios de comunicación, priorizando la exposición de dicho contenido en comunidades altamente vulneradas del país.	Comisiones, Comunicación	dic-25	Ordinario

Tabla 27. GI-21 Generar alianzas estratégicas para fortalecer el ejercicio profesional de la psicología y la salud mental

Perspectiva			Objetivo estratégico		
Grupos de interés			21. Generar alianzas estratégicas para fortalecer el ejercicio profesional de la psicología y la salud mental		
Descripción			Resultado deseado		
Por generar alianzas estratégicas para fortalecer el ejercicio profesional de la psicología y la salud mental se entiende alianzas con entidades como ONGs, entes públicos (Ministerio de Salud, PANI, CCSS, Conapam, Conapdis, Poder Judicial)			Alianzas de valor		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Número de alianzas generadas que contribuyen al fortalecimiento del ejercicio profesional de la psicología y la salud mental	Número de alianzas generadas que contribuyen al fortalecimiento del ejercicio profesional de la psicología y la salud mental	#	Número de reuniones concretadas	Convenios y actividades realizados con los interesados	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
CAPP, CIREC		CAPP, CIREC		Dirección Ejecutiva	
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	40%	50%	60%	80%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Diseñar una estrategia para establecer alianzas con medios de comunicación regionales que sirvan como canales de mensaje en las zonas alejadas al GAM.	Comisiones Regionales	oct-23	Ordinario
2	Diseñar una estrategia para generar alianzas estratégicas con las instituciones públicas, para fortalecer, estandarizar y proteger el ejercicio de la profesión.	Comisión Regional	dic-24	¢230.000 (¢75.000 x año)
3	Elaborar un plan de implementación para el establecimiento de alianzas nacionales e internacionales que den a conocer el trabajo del CPPCR	Junta Directiva, CAPP y CIREC	feb-25	Ordinario

Tabla 28. GI-22 Fortalecer la incidencia del quehacer de la psicología en el país

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Grupos de interés		22. Fortalecer la incidencia del quehacer de la psicología en el país			
Descripción		Resultado deseado			
Por generar fortalecer la incidencia del quehacer de la psicología, se entiende el implementar estrategias de comunicación y divulgación dirigidas a la sociedad civil sobre el quehacer de las personas profesionales en psicología		Reconocimiento de la labor de la psicología y su impacto en diversas áreas			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de estrategias ejecutadas	Número de estrategias ejecutadas/el número de estrategias propuestas	%	Reportes de final de campaña	Estadísticas de alcance de las plataformas utilizadas	Semestral
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Comunicación	Coordinación de Comunicación		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base	Meta Anual			
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	40%	25%	50%	75%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Elaborar una estrategia para el establecimiento de alianzas para el desarrollo campañas de responsabilidad social enfocada en la salud mental de la población	Comunicación, Comisiones	set-23	Ordinario
2	Elaborar una estrategia para que toda comunicación sea inclusiva según indicación de CONADIS para la población con condición de discapacidad	TI, Comunicación	oct-23	Ordinario
3	Diseñar una estrategia para establecer alianzas con medios de comunicación regionales que sirvan como canales de mensaje en las zonas alejadas al GAM.	Comisiones Regionales	oct-23	Ordinario
4	Diseñar campañas trimestrales informativas para el gremio que expliquen los procesos de fiscalización	Fiscalía y Comunicación	mar-23	Ordinario
5	Diseñar campañas trimestrales informativas para la población en general sobre la labor de la Fiscalía (alcances y limitaciones)	Fiscalía y Comunicación	mar-23	Ordinario

5.3.4. Perspectiva Financiera

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

Tabla 29. FI-23 Mantener el equilibrio financiero

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Financiera		23. Mantener el equilibrio financiero			
Descripción		Resultado deseado			
Mantener el equilibrio financiero se refiere a poder satisfacer el cumplimiento de los objetivos estratégicos que requieren el uso de recursos con los ingresos disponibles.		Cumplimiento de lo presupuestado cada año en los objetivos estratégicos que requieren recursos monetarios			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de ejecución del presupuesto estratégico (STRATEX)	(Monto del presupuesto estratégico ejecutado en el periodo / Monto total del STRATEX presupuestado para el periodo) *100	%	Presupuesto Ordinario/ Ejecuciones presupuestarias	Estados Financieros	Semestral
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefatura Administrativa Financiera	Jefatura Administrativa Financiera		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
	2023		2024	2025	2026
Específica por año	0%	75%	100%	100%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (\$)
1	Establecer una metodología de monitoreo que procure que el uso de los recursos ordinarios de colegiatura sea utilizado para cubrir costos fijos y administrativos	Equipo Económico	mar-23	Ordinario
2	Elaborar una plantilla que permita analizar la ejecución periódica de los proyectos específicos	Jefatura Administrativa Financiera	ene-23	Ordinario
3	Establecer la metodología de comparación de la ejecución de cada proyecto específico	Jefatura Administrativa Financiera - Dirección Ejecutiva	ene-23	Ordinario
4	Hacer un estudio de mercado en banca estatal que permita optimizar	Jefatura Administrativa Financiera	ene-23	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
	rendimientos en inversiones manteniendo un equilibrio entre la rentabilidad y riesgo			
5	Elaborar una política para la aprobación de proyecto, que contemple la factibilidad presupuestaria	Equipo Económico CPPCR	mar-23	Ordinario
6	Elaborar políticas de contratación y crecimiento del recurso humano según planificación presupuestaria	Recursos Humanos / Equipo económico	feb-23	Ordinario
7	Realizar una estrategia para adaptar los estados financieros del Colegio a las NIFF Pymes	Equipo Económico / Dirección Ejecutiva	dic-23	Ordinario
8	Automatizar proceso de Compras mediante un sistema informático	Tecnologías Equipo Económico	dic-23	Ordinario

Tabla 30. FI-24 Mantener la ejecución anual presupuestaria apegada a los montos aprobados

Perspectiva			Objetivo estratégico		
Financiera			24. Mantener la ejecución anual presupuestaria apegada a los montos aprobados		
Descripción			Resultado deseado		
Mantener la ejecución anual presupuestaria apegada a los montos aprobados se refiere a que realizar la adecuada ejecución del presupuesto, tanto en ingresos como en gastos.			Apegarse en su totalidad a la ejecución presupuestaria		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de ejecución presupuestaria	(Monto del presupuesto ejecutado / Monto total del presupuesto programado) *100	%	Presupuesto Ordinario/ Ejecuciones presupuestarias	Estados Financieros	Semestral
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefatura Administrativa Financiera	Jefatura Administrativa Financiera			Dirección Ejecutiva	
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	80%	80%	80%	80%	80%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar una metodología de revisión de planes operativos para determinar que se encuentren alineados a los objetivos estratégicos	Equipo Económico	ene-23	Ordinario
2	Realizar planificación presupuestaria según PAO aprobado.	Equipo Económico	jun-24	Ordinario

Tabla 31. FI-25 Mantener un estricto control de la cartera de cuentas por cobrar y antigüedad de saldos

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Financiera		25. Mantener un estricto control de la cartera de cuentas por cobrar y antigüedad de saldos			
Descripción		Resultado deseado			
Por mantener un estricto control de la cartera de cuentas por cobrar y antigüedad de saldos se entiende brindar un adecuado seguimiento a las cuentas por cobrar manteniendo un bajo nivel de morosidad.		Morosidad controlada			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Índice de Morosidad de la cartera	Índice de Morosidad de la cartera	%	Sistema SAP	Estados Financieros/ Cuentas por Cobrar/ Antigüedad de saldos	Trimestral
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefatura Administrativa Financiera	Jefatura Administrativa Financiera		Dirección Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
			2023	2024	2025
Específica por año	0%	75%	100%	100%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Hacer una segmentación la cartera morosa según antigüedad	Jefatura Administrativa Financiera	nov-23	Ordinario
2	Hacer un plan para aumentar y/o mejorar las facilidades de medios de pago para los colegiados (as).	Equipo Económico	feb-23	Ordinario
3	Hacer un plan para automatizar el proceso gestión de cobro mediante sistema informático	Tecnologías Equipo Económico	jul-23	Ordinario

Tabla 32. FI-26 Ofrecer servicios sostenibles financieramente

Perspectiva		Objetivo estratégico			
Financiera		26. Ofrecer servicios sostenibles financieramente			
Descripción		Resultado deseado			
Por servicios financieramente sostenibles se entienden aquellos productos del ejercicio de distintas prácticas de la psicología que su ejecución pueda ser autofinanciada.		Tener nuevas fuentes de ingreso			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Medios de Verificación	Frecuencia de Medición
Porcentaje de servicios sostenibles financieramente	(Número de servicios implementados que han sido financieramente sostenibles / Total de servicios implementados) *100	%	PLAN DE VENTAS APROBADO / PRESUPUESTO	acuerdo junta directiva con aprobación de plan	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
CAPP	Jefatura Administrativa Financiera		Direccion Ejecutiva		
Tipo	Línea base		Meta Anual		
		2023	2024	2025	2026
Específica por año	50%	75%	100%	100%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Realizar un plan de ventas anual que contemple los servicios vigentes o cualquier otro servicio que pueda ofrecer el Colegio en temas de atención de interés nacional, sea por medio del Call Center, Capacitación, CIREC según necesidad país	CAPP Capacitación CIREC	oct-23	Ordinario

5.4. Mapa estratégico

Tomando como referencia los objetivos determinados por el Colegio, se procedió a elaborar un mapa estratégico que se muestra en la Figura 14.

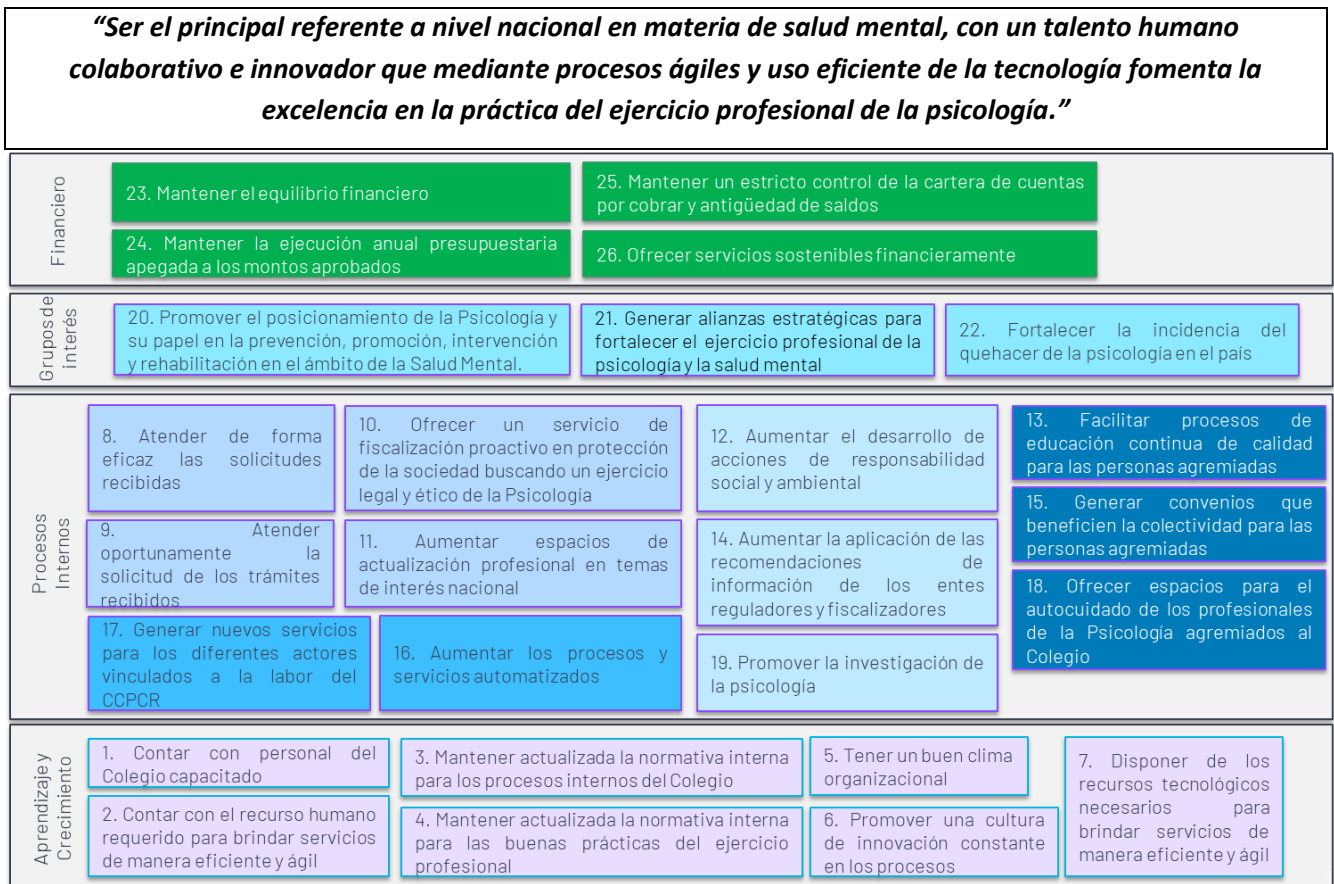


Figura 20 Mapa estratégico con objetivos estratégicos propuestos

VI. 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.

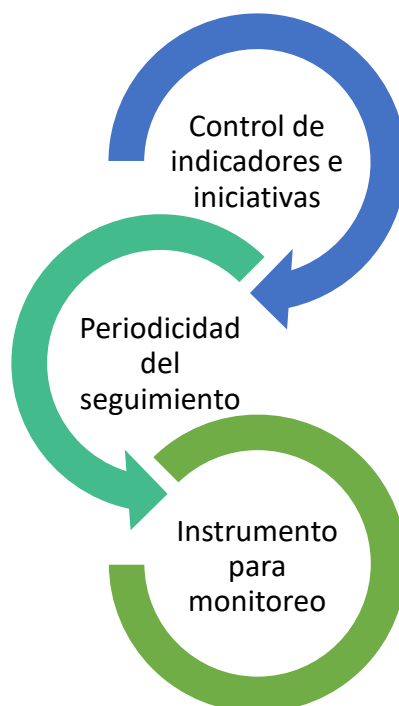


Figura 21 Elementos para el control y seguimiento

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 CPPCR 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 CPPCR 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 grupos de interés, 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 grupos de interés. 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 CPPCR

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 correctivas, 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.

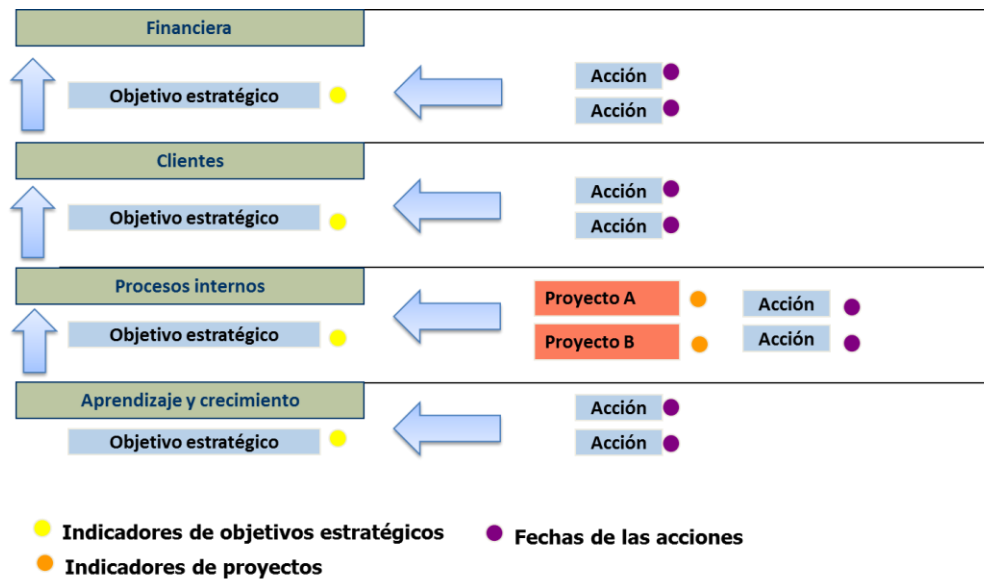


Figura 22 Relaciones causa-efecto horizontal y vertical

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 CPPCR 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 33 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
Cuatrerial	Análisis de la estrategia ante cambios del entorno y legales

Continuando el esquema actual utilizado en el CPPCR, 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 cuatro 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 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.

VII. 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 PE, 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 PE, 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 PE 2023-2026 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.

VIII. 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.