

21 de enero de 2022
JDG-0192-21/22

MAE. Juan Carlos Leiva Hernández
Gerente General
Régimen de Mutualidad

Estimado señor:

La Asamblea de Representantes, en su sesión ordinaria N° 01-21/22-A.O.R. de fecha 30 de noviembre de 2021, acordó lo siguiente:

"Acuerdo N° 05:

Se aprueba el Programa de Trabajo y Presupuesto de Mutualidad CFIA. para el 2022, por la suma de 5,503,383,474 colones."

Atentamente,

JUNTA DIRECTIVA GENERAL

Digitally signed by GUILLERMO ANTONIO CARAZO RAMIREZ (FIRMA)
DN: cn=Guillermo Antonio Carazo Ramirez, o=CFIA, ou=CFIA, email=carazo@cfia.or.cr, c=CR
GUILLERMO ANTONIO CARAZO RAMIREZ (FIRMA)
cn=Guillermo Antonio Carazo Ramirez, o=CFIA, ou=CFIA, email=carazo@cfia.or.cr, c=CR
Ing. Guillermo Carazo Ramírez
Director Ejecutivo

GCR/amm/vsg

C: Auditoría Interna
Acta





MUTUALIDAD CFIA
TRANSFORMAMOS VIDAS

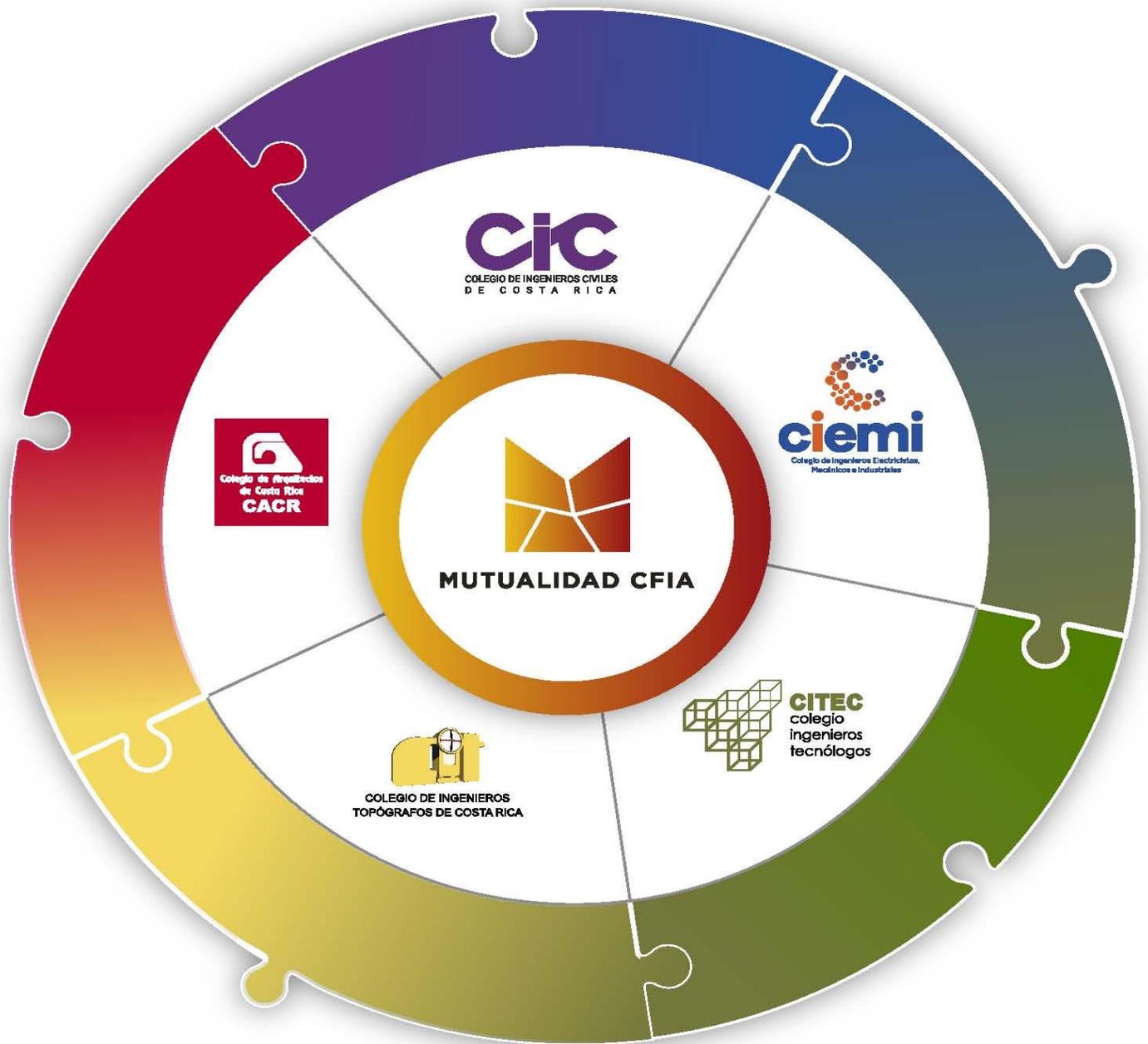
PLAN 2022

ESTRATÉGICO 2018 - 2022

El bienestar de la población colegiada desde su integralidad como personas, constituye la fuerza impulsora en la labor diaria de Mutuality CFIA.

PLAN 2022

ESTRATÉGICO 2018 - 2022



TRANSFORMAMOS VIDAS

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2018-2022	5
	1. Alcance y Política de Actualización	5
	2. Principios de diseño y modelo conceptual	5
III.	ANTECEDENTES	8
IV.	ANÁLISIS DE FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS LIMITANTES.....	10
V.	UNIDAD DOCTRINAL	10
	Misión.....	10
	Visión del C.F.I.A.	11
	Valores	11
VI.	EJES DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	12
	1. Crecimiento Financiero.....	12
	2. Equilibrio en la configuración de la cartera de servicios	12
	3. Fortalecimiento de la cultura de lealtad (deleite).....	13
VII.	EJES DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	13
	1. Estrategia Comercial	13
	2. Estrategia Operativa	14
	3. Estrategia de Personas	15
	4. Estrategia Financiera.....	17
VIII.	ESTRUCTURA, SISTEMAS Y PROCESOS	17
IX.	MCI'S ESTRATÉGICAS 2018-2022.....	20
	1. Desempeño superior sostenido.....	20
	2. Clientes profundamente leales	20
	3. Cultura Ganadora	20
	4. Contribución Distintiva.....	20
X.	PLAN ANUAL OPERATIVO 2022.....	20
XI.	PRESUPUESTO 2022.....	75
XII.	INGRESOS	75
XIII.	EGRESOS	81

I. INTRODUCCIÓN

Este documento resume el trabajo de discusión y análisis del proceso de Planeamiento Estratégico de Mutuality C.F.I.A., desarrollado en conjunto por la Junta Administradora y el equipo de jefaturas y colaboradores con cargos de liderazgo, así como la Gerencia General.

El presente documento contiene la propuesta estratégica de la organización para el período 2018-2022, el Plan Operativo y Presupuesto de Trabajo para el 2022.

Estructura Metodológica:

1. Proceso desarrollado y fundamentos conceptuales del enfoque sobre el que se elaboró el plan
2. Antecedentes, para contextualizar la organización y la Unidad Doctrinal, es decir los enunciados de Misión, Visión y Valores con su respectiva reflexión y explicación
3. Estrategia general y estrategias particulares de servicios, operativa, de personas y financiera
4. Modelo y sistemas claves de soporte estratégico
5. MCI's (Metas Crucialmente Importantes) de carácter estratégico para el período.

II. PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2018-2022

El proceso inició con la presentación del marco conceptual de los modelos de trabajo de Franklin Covey; particularmente sobre los temas de *“Liderazgo centrado en principios”*, *“Ejecución de la estrategia”* y *“Cultura como impulsor de los resultados”*.

Se sensibilizó sobre la importancia de desarrollar una estrategia sencilla y fácil de entender por toda la organización, identificando las dos o tres prioridades claves para ser consecuentes con el principio de focalización. Así mismo, se explicó con detalle el modelo de Ciclo de Efectividad Organizacional - CEO® en el cual se basa el proceso de desarrollo del plan estratégico.

Se inició a mediados del año 2017, con una investigación de mercado que incluyó técnicas estadísticas a grupos de profesionales liberales y asalariados, en diferentes grupos etarios, para entender las expectativas de los diferentes grupos de interés. Con toda esta información, se establecieron varias actividades con participación en pleno de la Junta Administradora y otras áreas, en las que el equipo de líderes trabajó en la generación de insumos, junto con la Gerencia y el apoyo del consultor externo, para realizar este *“Plan estratégico prototipo”*, mismo que se ha sometido a revisión y a los ajustes pertinentes por parte de la Junta Administradora, para ser presentado a la Junta Directiva General y a la Asamblea General de Representantes del C.F.I.A.

1. Alcance y Política de Actualización

La planificación estratégica se definió para un período de cinco años, como un horizonte realista para el cumplimiento de las prioridades que define el plan. Anualmente, un Plan Operativo deberá ser presentado por la Gerencia a la Junta Administradora para su aprobación, el cual sustentará las prioridades definidas en este Plan Estratégico, cuya evaluación deberá realizarse anualmente y la operativa, cada tres meses. Ambas podrán ser variadas por la Junta Administradora, a solicitud de la Gerencia General con previa y razonada justificación. El 2022 representa el quinto año de ejecución de este plan estratégico.

2. Principios de diseño y modelo conceptual

Los principios de diseño y los correspondientes derivados del marco conceptual que sustentan el desarrollo de la propuesta estratégica son:

- a. **Enfoque:** Al reducir el enfoque se mejora la excelencia en cada acción, esto implica buscar siempre definir prioridades en las cuales canalizar toda la energía. Este principio envuelve, a nivel práctico, la definición de las Metas Crucialmente Importantes (“MCI’s”). Una “Meta Crucialmente Importante” es una meta que, de no ser lograda, provocará que todos los demás logros se vuelvan irrelevantes.
- b. **Sencillez:** La complejidad genera costos, por tanto, buscar la sencillez es una premisa para mejorar la eficiencia, permite además que los colaboradores entiendan como contribuir a lograr las “*Metas Crucialmente Importantes*”. A nivel práctico, este principio se traduce en la eliminación de vocabulario técnico, ya que puede llevar a ambigüedad en su interpretación, como por ejemplo objetivo estratégico, objetivo táctico y objetivo operativo.
- c. **Integridad:** se debe entender a la persona como un “*ser integral*”. Las personas tenemos que desarrollarnos y crecer, cuando logramos trabajar de manera continua y balanceada en cuatro dimensiones:
 - **Física:** Tiene que ver con el cuerpo y las necesidades físicas, como por ejemplo descanso adecuado, ejercicio y nutrición.
 - **Social-emocional:** Relaciones con uno mismo y con los demás.
 - **Mental:** Desarrollo de las capacidades intelectuales
 - **Espiritual:** Sentido de contribución, el entendimiento de por qué se hacen las cosas y como eso contribuye a dejar un legado.
- d. **Liderazgo.** El liderazgo consiste en vivir cuatro imperativos: Los grandes líderes ven a las personas completas – cuerpo, alma, mente y espíritu, trabajando para liberar todo su potencial creativo, con la máxima contribución de la gente hacia los propósitos significativos de la organización.

Cuando son tratadas como personas completas, ofrecen su máximo esfuerzo y energía. Cuando las personas son tratadas como objetos o cosas, detienen su compromiso.

Ser un gran líder requiere vivir 4 imperativos:

Figura 1
Modelo Ser Integral



Fuente: Franklin Covey, Modelo Ser Integral

- **Inspira Confianza:** Un gran Líder sabe que logra que las cosas se hagan a través de la influencia personal y la credibilidad. La confianza afecta todo lo que se hace como líder. La falta de confianza es costosa para una organización y cobra impuestos a las relaciones, consume la productividad y la creatividad y hace imposible lograr buenos resultados. Una alta confianza realza la comunicación, favorece el trabajo en equipo y suma voluntarios al equipo. Se logra inspirar **confianza** al construir credibilidad, fortaleciendo el carácter y la competencia.

Figura 2
Imperativos de Liderazgo



Fuente: Franklin Covey, Modelo Imperativos de Liderazgo

La confianza es la base para el establecimiento del liderazgo. Un líder no puede pretender clarificar el propósito y dar directrices sobre el rumbo del equipo u organización, si antes no se ha ganado la confianza del equipo. Cualquier definición de propósito sin la base de la confianza puede llevar al equipo a juzgar el propósito y cuestionarlo e incluso sabotearlo. Si el líder inspira confianza, la clarificación del propósito reafirma la confianza en el liderazgo, de manera que, al hacerlo, se nutre como líder, en la creación de mayor credibilidad sobre la que se cimienta. Un líder mediocre cree que logra que las cosas se hagan porque es el jefe y tiene la autoridad formal.

- **Clarificar Propósito:** Un gran líder sabe que, si existe una Visión clara e inspiradora, las personas ofrecerán sus mejores esfuerzos. Al clarificar el propósito de un equipo se debe definir la tarea a realizar, crear un vínculo estratégico y, no dejar de lado la Visión compartida. Un líder mediocre cree que, si las personas tienen una clara definición de las metas, entonces sabrán que hacer.
- **Alinear Sistemas:** Un gran líder sabe que el éxito duradero está en los sistemas. Un gran sistema es aquel que:
 - Está alineado para lograr las más altas prioridades.
 - Posibilita a las personas dar lo mejor
 - Opera independientemente del líder
 - Trasciende más allá del líder
- **Liberar el Talento:** Un gran líder sabe que su tarea es liberar el talento y la pasión de su equipo hacia las prioridades más elevadas.

Para eso establece el hábito de desarrollar tres “conversaciones clave” con cada miembro de su equipo.

La conversación de Voz interior que tiene que ver con el propósito de la persona y como ese propósito se cumple en la organización; **la conversación de desempeño** para determinar si está o no logrando los acuerdos sobre resultados y **la conversación de despejar caminos** para determinar de qué forma el líder puede ser una ayuda para el logro de los resultados.

Figura 3
Conversaciones Claves del Liderazgo



Fuente: Franklin Covey, Modelo Las 3 Conversaciones del Liderazgo

Figura 4
Ciclo de Efectividad Organizacional



Fuente: Franklin Covey, Modelo Ciclo de Efectividad Organizacional

1.2.1 El Ciclo de Efectividad Organizacional

El C.E.O.® (Ciclo de Efectividad Organizacional) es un modelo que pretende explicar la empresa u organización desde una perspectiva en la cual la cultura es el factor clave para el logro de los resultados. En esta línea de pensamiento Peter Drucker manifestaba que **“La cultura se desayuna a la estrategia y es sólo cuando se entiende completamente lo que esto significa, es que podrá liderar una compañía exitosa”**. Este modelo sugiere que se inicie con el análisis de las necesidades de los públicos de interés o grupos clave. Una vez realizado este análisis se procede a revisar la Misión, Visión y Valores que se constituyen en la respuesta de la organización a las necesidades de sus grupos clave. En esta fase el objetivo es “clarificar el propósito organizacional” de manera que la estrategia encuentre un sólido fundamento filosófico.

Luego el modelo continúa con el planteamiento de la estrategia, donde se analiza el entorno de la organización. Para esto, se realiza un análisis de fuerzas impulsoras y fuerzas limitantes o restrictivas, entendiendo éstas como aquellas condiciones que favorecen u obstaculizan el desempeño de la organización hacia los resultados esperados por los grupos clave.

Para este análisis se aplica el principio de enfoque y priorización, tratando de determinar no una gran lista de elementos en cada categoría, sino más bien, identificando los dos o tres elementos que, realmente, causan impacto significativo en la organización y su quehacer. En el Modelo del CEO® las “fuerzas impulsoras y limitantes” internas se identifican en la parte inferior, a partir de los sistemas y estructura, la cultura y los resultados. La estrategia se define como una “apuesta” o elección, que orienta las acciones a ejecutar para lograr el propósito o misión establecida.

Para la ejecución de la estrategia es necesario disponer de sistemas y estructuras alineadas con los objetivos. Los sistemas y estructuras van a contribuir a alinear las conductas deseadas que configuran la cultura organizacional. En esta etapa, se analizan los cambios o ajustes en la estructura, los sistemas y los procesos. Estos ajustes no son del alcance del plan estratégico, ya que más bien, serían acciones que le corresponden a la Gerencia definir, como parte de su responsabilidad de ejecución del plan.

En resumen, el modelo plantea que los “resultados” son consecuencia de la “cultura organizacional”; por su parte, la “cultura” es el reflejo natural de las conductas individuales y colectivas que son modeladas o influidas por la “estructura, los sistemas y procesos, que son definidos a partir de la estrategia, que responde a la Misión y a las necesidades de los grupos clave. La satisfacción de esas necesidades es lo que determina el nivel de resultados deseados y la brecha entre éstas y los resultados se conoce como “brecha de ejecución”.

III. ANTECEDENTES

Como lo indica la memoria histórica de la organización publicada en mayo 2013, la idea de la creación del “*fondo de ayuda mutua*”, data del año 1941, posterior a la creación del Colegio de Ingenieros. Es con ésta, con la que se inicia la búsqueda de un esquema que pudiera beneficiar solidariamente a los colegiados en su momento de muerte donde “...Durante las primeras dos décadas de existencia del Colegio, las autoridades detectaron la necesidad de dar asistencia a los familiares de los colegiados que fallecían, a fin de poder ofrecerles un sepelio digno. Considerando lo anterior, se tomó la iniciativa de cobrar una cuota adicional al pago de la colegiatura para alimentar un fondo de mutualidad, de forma tal que, al fallecer un agremiado, se les entregara a los familiares un monto económico que sirviera de ayuda para cancelar los trámites funerarios...” (Memoria del Régimen de Mutualidad, 2013, Pág. 4).

El 17 de diciembre de 1970, se dicta la Ley N° 4925, dando lugar primeramente al Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica y seguidamente al “*fondo de auxilio*” del Régimen de Mutualidad. A partir de ahí se establecen bases sólidas, en cuanto a su reglamentación que materializa el esfuerzo que, durante varias décadas, líderes visionarios construyeron con tanto esfuerzo.

La década de los años ochenta, estuvo marcada por la conceptualización y fines del Régimen y administración de su fondo, cuyo resultado fue el fortalecimiento de su reglamentación y el apoyo de las Junta Directivas del C.F.I.A., para el establecimiento de las cuotas y los beneficios que se darían para la época. Es así como en 1983 (Acta N°05-83-G.O. de fecha miércoles 21 de diciembre de 1983) se crea la primer Comisión Paritaria integrada por ingenieros y arquitectos, con mucha visión y liderazgo, marcando el inicio de una estructura adscrita al C.F.I.A., que tendría la responsabilidad de administrar los fondos del sistema de mutualidad, decisiones técnicas y control de las inversiones.

Para la década de los noventa y hasta la fecha, el Régimen de Mutualidad ha ido consolidando su estructura financiera y ampliando su portafolio de servicios, su patrimonio de 2008 a 2017 pasa de 4.100 a 17.600 millones de colones, dando posibilidad de desarrollar y ampliar los servicios y beneficios para los colegiados en todas las etapas de su vida profesional y retiro. Gracias a la Reforma de la Ley del C.F.I.A. en el año 2016, el patrimonio y los fondos del Régimen de Mutualidad del C.F.I.A. fueron declarados bajo la condición de “inembargabilidad”, en la Ley 9333 del 11/11/2015, publicada en gaceta 8 de 13 enero 2016.

El Régimen de Mutualidad se transforma en el 2019 en Mutualidad C.F.I.A. afianzando su modelo de solidaridad basado en una asociación de índole interna, de todos los profesionales del C.F.I.A., con el propósito de ayudarse mutuamente mediante el pago de una cuota anual para la conformación de un fondo económico, sin fines de lucro, que promueve la solidaridad y el bienestar para las y los colegiados.

Actualmente Mutualidad C.F.I.A. cuenta con un conocimiento mayor de las y los colegiados, en cuanto a la naturaleza particular de cada uno de los distintos grupos que representan, una estructura enfocada en “Solidaridad Integral” que va desde una amplia gama de productos y servicios, además del beneficio por fallecimiento, subsidios económicos y de salud, líneas de crédito, pólizas, servicios de tipo empresarial y emprendedurismo, apoyo terapéutico para los miembros y sus familias, entre otros que actualmente se investigan y se desarrollan. Para el II Semestre del presente año se lanza por primera vez un Subsidio de Salud para las y los colegiados que se denomina Subsidio Plan Salud basado en una plataforma tecnológica que permite llegar a lo largo y ancho de todo el territorio nacional.

IV. ANÁLISIS DE FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS LIMITANTES

Se entienden como **fuerzas impulsoras** aquellas situaciones, procesos o rasgos de la cultura que facilitan y contribuyen al logro de mejores resultados y **limitantes** aquellas que evitan, retrasan u obstaculizan, de algún modo, el logro de los objetivos.

Se identifican como **fuerzas impulsoras** de Mutuality C.F.I.A.:

1. La Junta Administradora, tienen claro que, el fin en mente, es el beneficio final hacia los agremiados por medio de una responsable administración y dirección estratégica del fondo.
2. La solidez financiera que se refleja en el cumplimiento de los indicadores de sostenibilidad, configurados actuarialmente.
3. La inembargabilidad de los fondos.
4. La infraestructura física y tecnológica.
5. El compromiso y la calificación del personal.
6. La diversificación de productos con que se cuenta.
7. El ambiente laboral y rendición de cuentas.
8. La estructura administrativa y estabilidad laboral.
9. Proceso de transformación digital y plataformas tecnológicas que facilitan el acceso a los servicios otorgados.
10. El cambio de imagen y nuevos beneficios ha generado un efecto positivo manteniendo a más colegiados recién incorporados pagando colegiatura y los que se habían ausentado por desinterés o desinformación y estaban morosos, a ponerse al día.

Se identifican como **fuerzas limitantes** de Mutuality C.F.I.A.:

1. Tiempo en que el dinero llega al control del fondo, demora más tiempo de lo establecido en el reglamento de Mutuality C.F.I.A, impactando en la sostenibilidad de los beneficios.
2. Reglamentación rígida u obsoleta que tiende a limitar la forma y alcance de los beneficios.
3. La estructura legal del CFIA limita poder desarrollar nuevos negocios que beneficien a la población colegiada, siendo los fideicomisos una posibilidad que debe valorarse seriamente.
4. Un desconocimiento de lo que significa el principio de solidaridad por parte de las y los colegiados y cómo impacta en la comunidad profesional.

V. UNIDAD DOCTRINAL

Se entiende como **Unidad Doctrinal** el conjunto de enunciados que recoge la razón de ser y la filosofía organizacional expresada en la **Misión, Visión** y los **Valores**.

Misión

Hacer de la solidaridad una experiencia en el proyecto de vida de nuestros colaboradores y colegiados para potenciar su bienestar integral.

Creamos constantemente oportunidades para ofrecer soluciones concretas a las necesidades de nuestros colegiados y sus familias.

Reflexión:

La misión es el motor para hacer que todas las partes que componen nuestra organización trabajen adecuadamente. En nuestro caso es, además, la “ruta” que nos señala ese lugar al que deseamos llegar. Durante muchos años, Mutuality C.F.I.A ha girado en torno a fortalecer su patrimonio y de alguna forma, ha limitado sus servicios al lugar donde se encuentra geográficamente sin tomar en cuenta, de forma tácita, dos aspectos con que siempre se ha contado, el primero es la fortaleza y amplitud nacional que tiene el C.F.I.A. y los servicios que éste brinda y, el segundo, son las personas, entendiendo esto como el desarrollo de la cultura para, no sólo servir, sino que deleitar a los

colegiados. Esta misión se sustenta en los siguientes objetivos estratégicos definidos en la reglamentación vigente de Mutualidad C.F.I.A:

1. Perfeccionar los conocimientos y experiencia de profesionales recién graduados.
2. Promocionar mecanismos ágiles para el emprendimiento profesional.
3. Apoyar la gestión profesional mediante modelos de financiamiento.
4. Manejar los recursos económicos en forma solidaria.
5. Respalda solidariamente a los miembros en momentos de crisis.
6. Atender necesidades para los profesionales de la tercera edad.
7. Establecer una mutualidad para todos los profesionales del C.F.I.A.

Visión del C.F.I.A.

Para el año 2025, ser un modelo de excelencia profesional a nivel internacional, con fundamento en la capacidad del C.F.I.A. y de sus miembros para impactar proactivamente en el desarrollo sostenible de un país.

Reflexión:

La visión es cómo se ve a la Organización en un futuro y, desde sus inicios Mutualidad C.F.I.A ha tenido una visión muy diferente al Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos creando paradigmas e intereses distintos. Es así como se inicia un proceso de integración en el que se adopta y comparte la visión del C.F.I.A. iniciando cambios de paradigmas de separación y buscando sinergias que optimicen los recursos de ambas organizaciones buscando siempre el beneficio de mejorar la calidad de vida de los colegiados.

Valores

Se derivan de nuestra Misión y representan las cosas en que creemos profundamente y sobre las cuales construimos nuestras conductas y cultura.

Nos orientan a propiciar el bienestar de los miembros del C.F.I.A. y de sus familias ofreciéndoles en forma eficaz y eficiente, programas, productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

Ser solidarios

Tiene que ver con la colaboración mutua entre personas, ser solidario implica apelar a la convivencia y el apoyo de los otros para la satisfacción de nuestras necesidades.

La evolución humana ha hecho de la convivencia en grupo, el motor fundamental para la subsistencia, para ello creamos sociedades con distintos componentes culturales, pero con un denominador común, la relación de interdependencia.

En este sentido, la solidaridad se sustenta en el bienestar colectivo, superando la visión individualista que promueven las estructuras productivas, incluido, por supuesto, el establecimiento de vínculos relacionales entre las personas, en aras del bienestar común.

El apoyo mutuo se sustenta en la sensibilidad y empatía por las situaciones que atraviesan las otras personas, entendiendo que el aporte que se hace a la otredad debe estar mediado, no por el deseo de obtener un beneficio personal, sino más bien por el deseo de que las personas, que componen nuestro grupo de convivencia social, tengan oportunidades materiales o inmateriales para desarrollarse en las distintas dimensiones que componen la vida del ser humano, es decir desde la perspectiva mental, social, física y espiritual.

Hacer bien las cosas, simples y con sentido común

Se reduce en un tema de efectividad, donde todas las tareas o actividades que se inician se deben terminar y no dejarlas a medias, tomando en cuenta el tema de priorización de funciones.

Hacer las cosas, en el menor tiempo y con el menor costo posible, reduciéndolo a eficiencia en el trabajo; hacer que las cosas salgan bien desde la primera vez que se realizan y no regresar tiempo después a rehacerlas o reiniciarlas.

Con sentido común, realizar las cosas de forma lógica y natural, con un resultado prudente y válido. La excelencia radica en el enfoque y en la simplicidad.

Reconocimiento del trabajo

El trabajo es, en esencia, un satisfactor de las necesidades del ser humano, no visto únicamente desde la perspectiva del tener los recursos necesarios para la reproducción de la subsistencia humana. Desde esta perspectiva el trabajo no tiene más motivación que recibir una remuneración económica. Por tanto, debe ser una fuente de desarrollo intelectual, espiritual, emocional y social. Nos permite relacionarnos con otras personas y establecer vínculos afectivos, brindar un aporte a la sociedad en la cual nos desenvolvemos, apoyando con nuestras acciones la vida de otras personas.

Tomando en cuenta lo anterior, el reconocimiento del trabajo realizado por el ser humano constituye un estímulo a la capacidad de crear y participar. “Ser organización” implica estar dispuestos a trabajar en grupo y esto lleva consigo la responsabilidad del bienestar de los otros, por lo tanto, el reconocimiento del trabajo no sólo debe ser visto desde una perspectiva vertical, sino desde una óptica horizontal, es decir, todos tenemos la responsabilidad de apoyar el crecimiento de nuestros compañeros y compañeras, reconociendo el valor inmaterial de aquella labor que realizan y retroalimentarles para la mejora continua.

VI. EJES DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia para el período 2018-2022 es de consolidación, sustentada en tres líneas que, al combinarse pretenden, sobre la base de una cultura de servicios enfocada en resultados, ofrecer al agremiado una cartera de servicios para mejorar el bienestar integral y asegurar un retorno financiero saludable para la sostenibilidad y crecimiento de los fondos que administra Mutualidad C.F.I.A:

1. Crecimiento Financiero

Una prioridad estratégica inherente a la naturaleza de Mutualidad C.F.I.A es asegurar la correcta administración de los fondos de las y los colegiados, para lo cual debe procurar el rendimiento financiero y un crecimiento actuarial mínimo exigido por los estudios. Los resultados de estos indicadores financieros y actuariales mínimos se acompañan con una adecuada gestión de riesgo, mediante ingeniería financiera, una correcta gestión de inversiones en otras actividades y velando por el uso eficiente y efectivo de los recursos. Para esto último, la estrategia considera un crecimiento en la configuración de la cartera de servicios y de inversiones inmobiliarias que diversifiquen el portafolio de inversiones y los ingresos.

2. Equilibrio en la configuración de la cartera de servicios

Uno de los pilares de Mutualidad C.F.I.A es poder ofrecer servicios para el bienestar de las y los colegiados; sin embargo, por su propia naturaleza, algunos de los servicios que se ofrecen o de los proyectos que se desarrollan, podrían no generar un retorno financiero positivo e incluso podrían no cubrir su costo; no obstante, en el afán de maximizar el bienestar de las y los colegiados, se puede configurar una cartera de productos y servicios tal que el rendimiento de unos cubra la inversión en otros e incluso como cartera contribuyan al crecimiento del fondo.

Lograr el equilibrio económico/ financiero y en la configuración de la cartera de servicios requiere necesariamente de una cultura que busque como fin último el deleite de las y los colegiados, lo que se llamaría en términos comerciales “lealtad de los clientes”.

3. Fortalecimiento de la cultura de lealtad (deleite)

El énfasis de esta estrategia es implementar dentro de nuestra cultura la segmentación de las y los colegiados de una forma más científica o mercadológica. No basta con saber que el C.F.I.A. está compuesto por cinco Colegios Miembros. Si bien existen datos muy importantes en la base de datos del Colegio Federado, se necesita un adecuado manejo de la información, así como la captura de otros datos necesarios para desarrollar segmentaciones específicas, por ejemplo, geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. Esto permitirá seleccionar mejor las estrategias para cada grupo, aprovechar mejor los recursos y disminuir costos.

VII.EJES DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

1. Estrategia Comercial y relación con nuestros colegiados

Como parte de la difusión, educación y experiencia de usuario, Mutuality C.F.I.A ha establecido una estrategia de mercadeo de experiencia (engagement marketing), donde el mismo se complementa con acciones de la vida cotidiana y acciones en el mundo digital, tal como lo define uno de sus autores Gary M. Reynolds. Es así como, en el 2018 se trabajó en la creación de un plan estratégico de mercadeo basado en la experiencia de nuestros colegiados y donde contempla las siguientes variables:

a. Mercado Meta

Aunque se puede entender que Mutuality C.F.I.A tiene un mercado “cautivo”, que podría llevar a considerar no indispensable desarrollar estrategias de lealtad, el imperativo de buscar deleitar al colegiado necesita una segmentación tal que favorezca la condición de identificación de necesidades particulares a cada segmento que permita el desarrollo de servicios en función de esas necesidades. Este tipo de estrategias de lealtad posee un extraordinario valor agregado, al concitar en el gremio un fuerte sentido de apropiación con la organización, mitigando el efecto negativo de algunas de las “fuerzas limitantes” descritas anteriormente.

Se considera pertinente segmentar, dentro de cada Colegio Miembro, por edad de la siguiente manera:

- Menores de 30 años
- De 31 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 65 años
- De 66 años en adelante

b. Canales

El énfasis de la estrategia de servicio es de “omnicanalidad”. Esto significa la integración de todos los canales existentes y por desarrollar; esta estrategia permite la construcción de experiencias que destaquen el prestigio y el valor agregado de los servicios que se le brindan a las y los colegiados. Ser omnicanal implica brindar una experiencia de calidad al usuario más allá de la vía de contacto elegida por el cliente, lograr que los canales para comunicarse mantengan una simpleza y una transparencia durante su utilización de manera que se unifiquen criterios de resolución, adaptándose a las demandas de los clientes. La interrelación de esta estrategia con el C.F.I.A. es de suma importancia para llegar a distintas partes del país, a través de sus oficinas regionales, con el objeto de incrementar una mayor accesibilidad y eficiencia al resolver o brindar los servicios demandados por los agremiados, cerca de sus lugares de trabajo o residencia.

c. Relación con nuestras y nuestros colegiados

Una comunicación efectiva y medible es un factor importante, para maximizar los recursos e invertir adecuadamente en los distintos servicios y mensajes claves que se quieren llevar a los mercados meta que se determinen, la estrategia de comunicación se debe enfocar en:

- **Periodismo de Marca:** El impacto que tiene Mutuality C.F.I.A en la calidad de vida de las y los colegiados, requiere crear espacios para compartir su información. Este “Marketing” de contenidos, es la creación de material de valor e ideas virales para inspirar, educar, informar y convencer a sus audiencias, creando un vínculo emocional con ellas. Otro recurso útil para este tipo de estrategia es el “Storytelling”, que es la forma de plantear historias relevantes para los profesionales del C.F.I.A., lo que también está relacionado con otro conocido como “Transmedia”, que es un fraccionamiento intencionado de la historia y su difusión a través múltiples canales (offline y online). Esta estrategia inicia en casa, sus colaboradores son parte integral para dar a conocer todo cuanto hace Mutuality C.F.I.A.
- **Marketing Digital:** Vivimos en un mundo digital y Mutuality C.F.I.A ya es parte de esto. El apoyo a través del Marketing Digital (Marketing en Internet), es una herramienta que comprende técnicas y estrategias de promoción de productos y servicios a través de canales digitales para dirigir a los clientes potenciales hacia su marca de una manera oportuna, pertinente, personal y de forma rentable. Es una herramienta de alta penetración y de costos que suelen estar muy por debajo de otros métodos o medios tradicionales. Es una forma sencilla para incrementar el posicionamiento de marca, con el que llegar, de manera efectiva a más colegiados.
- **Relaciones Públicas (RP) Tradicionales y Digitales:** Su objetivo principal es generar vínculo y relación con grupos de interés como los órganos administrativos y de alta gerencia de los Colegios Miembros y el C.F.I.A., apoyando actividades estratégicas que organicen y motiven la participación de colegiados, donde se puedan difundir los servicios y/o productos que brinda Mutuality C.F.I.A, a través de medios físicos tradicionales y los digitales.
- **Contenidos:** Los contenidos que se definan deben mantener una estandarización en el diseño de la información que se utiliza para fidelizar y deleitar a los colegiados, fomentando a su vez en dicha comunicación y diseños, la originalidad y la creatividad.
- **Análisis de medios:** Es importante medir la efectividad de una estrategia de Relaciones Públicas, Redes Sociales, Marketing de Contenidos o Marketing Digital, pero siempre en función de objetivos preestablecidos y alineados con la Misión y los objetivos de Mutuality C.F.I.A y sus distintas unidades. Como principal medida se pretende impactar en el Sistema de medición de Promotores Netos y como segunda medida se pretende medir el retorno sobre la inversión (ROI's) sobre cada estrategia de comunicación en RP, medios tradicionales y medios digitales.

2. Estrategia Operativa

a. Optimización de procesos y estructura

Es necesario ver la estructura, los sistemas y procesos como las herramientas para soportar la ejecución de la estrategia. En este sentido, el diseño requerirá de estructuras muy versátiles, basadas en modelos flexibles y procesos cada vez más eficientes.

La estructura se basa en los siguientes enunciados:

- Fundamento en cuatro áreas específicas: Servicios Solidarios Integrales, Administrativa y Mejora Continua, Finanzas y Riesgo y Ejecución de Proyectos, así mismo, estas cuatro áreas se consolidan para efectos de resultados y metas crucialmente importantes en tres categorías: resultados operativos conformada por las dos primeras áreas mencionadas, resultados financieros por la tercera y resultados de proyectos por la cuarta.
- Desarrollo de una clara integración con los servicios generales con el C.F.I.A., generando economías de escala y sinergias que beneficien a ambas estructuras para el deleite de las y los colegiados.

b. Inversión en Tecnología

- **Infraestructura tecnológica:** La inversión en servidores locales y toda la infraestructura que esto conlleva, tiene un alto impacto sobre los recursos que se invierten anualmente, pero no agregan valor a los procesos claves de Mutualidad. Es por eso por lo que la estrategia en cuanto a la infraestructura física debe orientarse a una migración de servicios “en la nube”, virtualizando servidores y buscando la optimización de inversiones en “fierros” tecnológicos y enfocándose en los enlaces de internet y las telecomunicaciones, en forma conjunta con el C.F.I.A. para construir economías de escala.
- **Sistemas Medulares (Core):** Los principales sistemas que soportan la operación de los servicios que brinda la Mutualidad son:
 - **Servicios Solidarios Integrales:** implementación de un sistema interno para el área de Servicios Solidarios Integrales de Mutualidad C.F.I.A para el registro y seguimiento de fallecimientos, pago de mutualidades, pago de subsidios, entre otros, en línea con la reglamentación vigente y con el fin de buscar la convergencia de datos.
 - **Sistema de Crédito y Cobro:** consolidar un sistema de punta que permita el crecimiento y análisis de escenarios para toma de decisiones oportunas.
 - **Sistema de Gestión de Servicio al Cliente (CRM):** sistema que tiene como fin orientar a Mutualidad C.F.I.A hacia la satisfacción y el deleite de los colegiados, este sistema debe converger y alimentarse de la base de datos integrada del C.F.I.A.
 - **Plataforma de Beneficios al Colegiado:** Consolidación de una herramienta que digitalice y automatice todos los procesos permitiendo la colaboración entre las unidades de negocio y los sistemas actuales, aumentando la productividad operacional y permitiendo hacer las operaciones en una sola plataforma, que facilite extender los servicios que brinda la Mutualidad a las y los colegiados.

3. Estrategia de Personas

a. Mutualidad C.F.I.A. como un excelente patrono

La organización ha consolidado en los últimos años procesos operativos y estratégicos a nivel de talento humano apegados a la legislación laboral nacional orientados a la gestión de la calidad de vida de sus colaboradores, garantizando una estabilidad relativa de acuerdo con el desempeño y la contribución en los procesos que agregan valor a la organización y por ende a las partes interesadas.

Mutualidad C.F.I.A se apoya en procesos operativos ya establecidos en la estructura del C.F.I.A. y se enfoca en los procesos sustantivos donde el talento humano con el que cuenta la organización puede desarrollar competencias en la exploración y búsqueda constante del bienestar de los colegiados.

b. Desarrollo de liderazgo

Es necesario el desarrollo del liderazgo en dos dimensiones: nuevos líderes y habilidades en los líderes actuales. La gestión de talento, como responsabilidad de los líderes, impulsado por la Gerencia, hace que la organización tenga procesos de sucesión y estructura ante cambios fuertes o giros de timón, en temas estratégicos.

Un progreso efectivo debe centrarse en el desarrollo de competencias, ya que son características subyacentes de las personas, que se encuentran vinculadas con la efectividad de su desempeño en términos de criterios establecidos y las competencias son determinadas por los hábitos. A su vez, un hábito resulta de la intersección de conocimientos, habilidades y motivación como se muestra en el siguiente esquema:

Figura 5
Modelo de Liderazgo Grandioso



Fuente: Franklin Covey, Modelo Liderazgo Grandioso

El paradigma del conocimiento es el “*qué hacer*” y el “*por qué hacerlo*”, la habilidad es el “*cómo hacerlo*” y la motivación es el “*querer hacerlo*”. De esta forma, una persona puede tener el conocimiento y la habilidad para escuchar a los demás, pero si no es capaz de hacerlo, simplemente no será un líder efectivo.

Con el desarrollo de competencias se pretende:

- Impactar en las personas y por ende en la cultura organizacional.
- Ponerlas de manifiesto cuando se ejecuten tareas o un proyecto específico.
- Buscar constantemente una ejecución exitosa de los planes operativos y el plan estratégico.
- Buscar una contribución distintiva en las personas a las que le sirven y a sus vidas personales, más allá de buscar el éxito causal.

4. Estrategia Financiera

La Estrategia Financiera se enfoca en consolidar una posición financiera de solidez por medio de resultados sostenibles, que incluyan una adecuada gestión y un equilibrio de las inversiones y los riesgos inherentes a todo el portafolio dentro de la normativa y reglamentación vigente.

Los principales indicadores financieros son:

- **Crecimiento real actuarial anual:** Este crecimiento resume el resultado de todas las operaciones y actividades que generan ingresos y también las que no, pero que, a su vez, se vuelven sustantivas en cuanto a la finalidad de creación del Fondo que se administra. De esta forma, se espera un crecimiento real, eliminando el efecto inflacionario, de al menos un 3% en cuanto a crecimiento de la Reserva Patrimonial de Mutualidad C.F.I.A.
- **Rendimiento sobre las inversiones en otras operaciones:** Mutualidad C.F.I.A cuenta con operaciones que dependen de personas y procesos, donde sus ingresos se ven reflejados directamente a nivel de resultados y no a nivel patrimonial. Así mismo, históricamente Mutualidad ha generado una rentabilidad sobre esos ingresos muy superior a las del mercado, por lo que parte de la estrategia financiera presupone que cualquier iniciativa para lanzar productos o servicios que tengan una orientación comercial, se establece un rendimiento mínimo de un 30%, como contribución a la sostenibilidad de Mutualidad C.F.I.A. En cuanto a inversiones inmobiliarias, se espera la incorporación durante el desarrollo de plan estratégico dentro del marco regulatorio del artículo 85 del Reglamento Interior General y con rendimientos netos mínimos similares a los de mercado buscando una diversificación y protección del patrimonio ante cambios abruptos de la economía nacional.
- **Medidas de Riesgo:** Establecer las matrices de riesgo para una adecuada gestión en las principales operaciones de Mutualidad C.F.I.A:
 - **Riesgo Financiero:** En tres ejes:
 - Capacidad de endeudamiento de colegiados buscando soluciones integrales que apoyen su verdadero crecimiento.
 - Nivel adecuado de apalancamiento del portafolio y su Valor en Riesgo.
 - Nivel adecuado de apalancamiento del C.F.I.A.
 - **Riesgo de Mercado:** medido por variables macroeconómicas como tasas de interés, tipo de cambio, índice de actividad económica, entre otros.
 - **Riesgo Operativo:** medido por la posibilidad de pérdidas originadas por fallas en los procesos internos, personas o tecnología o eventos externos imprevistos.

VIII. ESTRUCTURA, SISTEMAS Y PROCESOS

Estructura: La nueva estrategia requiere la revisión de la estructura para ajustarse a los énfasis particulares de la misma.

1. Sistema de Ejecución

a. Consolidar el Modelo de ejecución de las 4 Disciplinas

La consolidación del sistema de ejecución debe basarse en:

- Dominio conceptual y mayor involucramiento del nivel gerencial
- Comunicación de MCI's
- Rendición Organizacional de Cuentas
- Alineamiento y Sincronización

Para lograr consistencia en la ejecución de la estrategia, es necesario que las acciones y metas de cada área estén alineadas a las MCI's y que, a la vez, cada área, departamento o unidad procure sincronizar sus acciones con las otras áreas con el fin de que el avance hacia las MCI's sea efectivo y oportuno. Éste es un proceso continuo y dinámico que requiere la intervención del más alto nivel directivo, como agente catalizador y responsable.

El propósito es garantizar que toda la organización esté tomando responsabilidad sobre las MCI's y a la vez, está coordinando internamente para avanzar en forma sincronizada al mismo ritmo sobre esas prioridades. Esto ayuda a hacer uso óptimo de los recursos y capacidades organizacionales. Este proceso de alineación y sincronización inicia con la identificación de las acciones de cada área en respuesta a las MCI'S, traduciéndose en planes de acción con sus respectivas metas e indicadores.

b. Sistema de atracción, retención, desarrollo y liberación del talento

En este ámbito de los sistemas, el foco es buscar coordinar con el C.F.I.A., la mejora en los procesos de selección y reclutamiento, así como la evaluación del desempeño. Frente a los nuevos requerimientos de la organización se aspira a explorar el desarrollo o fortalecimiento de los sistemas para fomentar el teletrabajo, un mejor balance en las 4 dimensiones de los colaboradores (físico-mental-social-espiritual) y la liberación del talento manifestada en más líderes y liderazgo de mejor calidad.

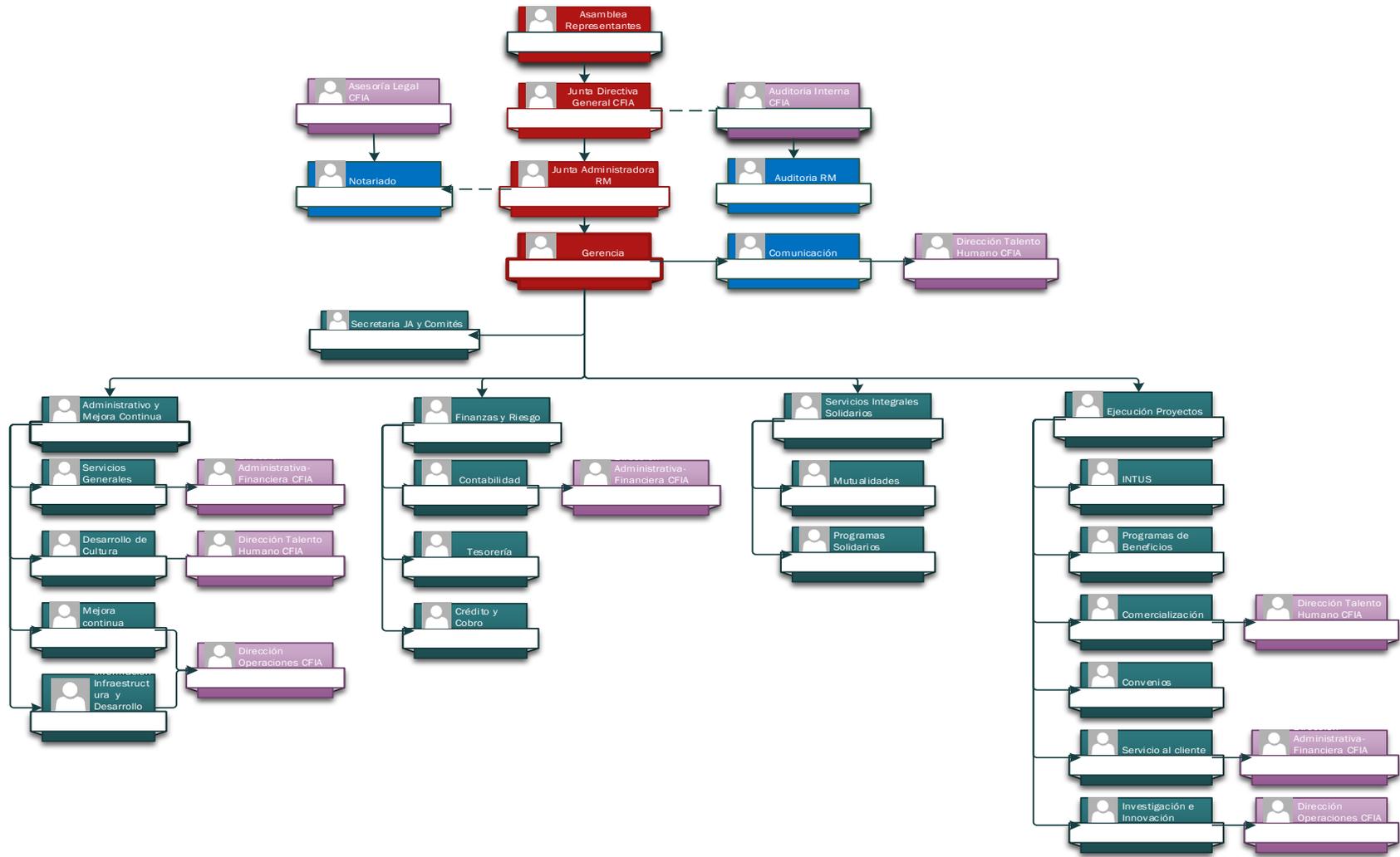
c. Sistema de retroalimentación de colegiados

Uno de los pilares de la estrategia 2018-2022 es el uso intensivo y apropiado de la información con el fin de identificar de manera más efectiva las necesidades de las y los agremiados. Este imperativo implicará mejoras significativas en los sistemas de retroalimentación de clientes y de captura de información del mercado por medio de la institucionalización del PNP (Promotores Netos) por sus siglas en inglés NPS (Net Promoter Score: Herramienta para la medición de la lealtad de los clientes), así como la implementación de la inteligencia de datos en la acción organizacional.

d. Sistema de Procesos Centrales

En función al diseño de la estructura de procesos fundamentada en cuatro áreas específicas articuladas e integradas de forma ordenada con áreas homólogas en el C.F.I.A. según se indica en la Figura 6, donde los recuadros rojos representan los órganos de gobernanza y dirección estratégica, los recuadros azules indican los procesos sustantivos de Mutualidad C.F.I.A y los recuadros morados representan las áreas homólogas dentro del C.F.I.A. donde paulatinamente se integran con los procesos de Mutualidad C.F.I.A buscando mayor eficiencia y eficacia de cara a las y los colegiados y sus familias.

Figura 6
Estructura Organizacional Mutualidad C.F.I.A.



Fuente: Organigrama Mutualidad C.F.I.A., 2021

IX. MCI'S ESTRATÉGICAS 2018-2022

Las Metas Crucialmente Importantes establecidas son:

1. Desempeño superior sostenido

- a. Crecimiento real de Fondo Actuarial: 3% anual: Esta medida se ajustará de los estudios actuales que se realicen anualmente y cuyo ajuste definirá la nueva meta anual de crecimiento.
- b. Rentabilidad sobre ingresos Operativos, Financieros y de Proyectos: 30% anual: La rentabilidad esta medida a partir de los ingresos agrupados por tres principales orígenes y por ende la misma aplicación del gasto.
- c. Portafolio de inversiones financieras e inmobiliarias y cartera de crédito con rendimientos cercanos a mercado que garanticen la sostenibilidad y crecimiento del fondo.

2. Clientes profundamente leales

- a. Lealtad de Clientes: El indicador deseado en alcanzar un nivel de PN¹ (Promotores Netos) de 80%.

3. Cultura Ganadora

- a. Lealtad de colaboradores: Medido con el Indicador de PN a través del xQ™ se desea alcanzar un nivel dentro del 10% superior de las empresas a nivel nacional. Dicha medición se realizó en el 2018 y se espera aplicarla nuevamente en el 2022.

4. Contribución Distintiva

- a. Valoración de impacto económico social en beneficios directos e indirectos a los colegiados y sus familias.
- b. Determinar la percepción y necesidades de los colegiados anualmente para mantener una oferta de productos y servicios en constante renovación.

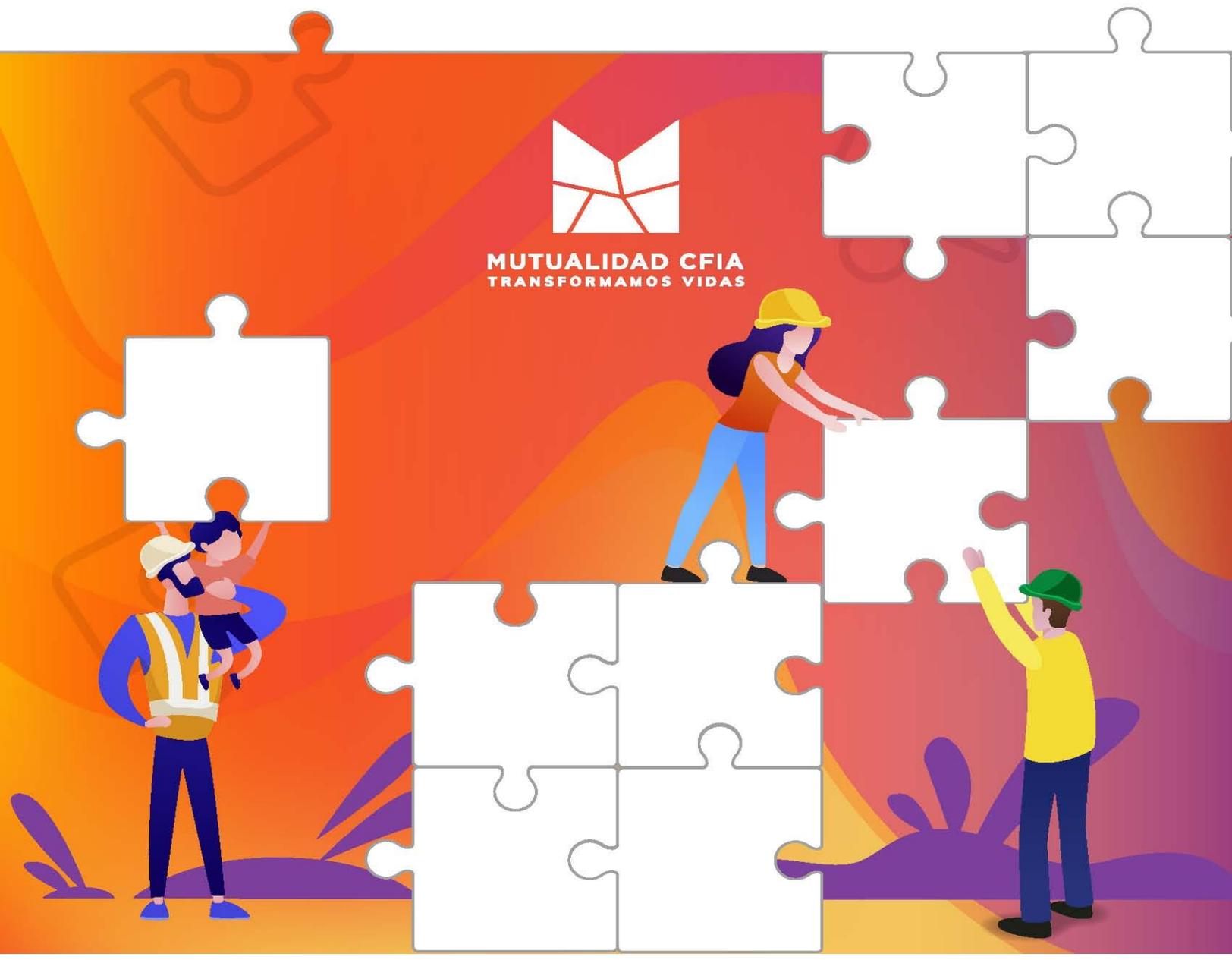
X. PLAN ANUAL OPERATIVO 2022

Se presentan las Metas Crucialmente Importantes e indicadores de cumplimiento para el 2022 de cada área de la estructura organizacional de Mutuality C.F.I.A, las cuales, plasman las acciones que se generarán para la contribución y desarrollo del Plan Estratégico 2018-2022.

¹ Ver detalle del concepto en anexo. El concepto es tomado del libro "The Ultimate Question"

PLAN OPERATIVO 2022

El modelo solidario de Mutualidad CFIA nos permite enfocar todas las fuerzas en servirles solidariamente a los profesionales en ingeniería y arquitectura y sus familias, a través de los beneficios creados para su bienestar.



COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2021

La Coordinación del Área de Comunicación, en su condición de unidad de soporte estratégico para la organización, de cara a los objetivos establecidos, enfocó su trabajo durante el año 2021 en tres grandes líneas de trabajo:

1. Gestión de Comunicación y Relaciones Públicas con nuestros públicos para garantizar una relación fluida y cooperativa con ellos, y, además, para generar presencia de marca en actividades conjuntas.
2. Producción y divulgación de contenidos y piezas de comunicación en coordinación con el Dpto. Ejecución de Proyectos con el fin de mantener informada a la comunidad profesional sobre nuestros servicios.
3. Soporte a otras áreas, especialmente Gerencia y el Dpto. de Ejecución de Proyectos, en temas relacionados con mercadeo y campañas de comunicación.

Las acciones realizadas en cada uno de estos rubros se explican a continuación:

1. Gestión de Comunicación y Relaciones Públicas

A pesar de la evolución de la emergencia nacional por el virus COVID-19 y el impacto de las medidas de distanciamiento social sobre la realización de actividades presenciales, el Área de Comunicación respondió adaptándose a la crisis y propiciando que Mutuality CFIA continuara relacionándose con sus públicos de interés, tanto externos como internos.

1.1. Relación y divulgación de nuestras acciones hacia:

- Juntas Directivas y Direcciones Ejecutivas del CFIA y colegios miembros
- Dpto. Comunicación y Dpto. Relaciones Públicas del CFIA
- Encargadas de Comunicación de colegios miembros
- Comisiones de Profesionales Jóvenes del CFIA, CIC, CACR y CIT
- Comisiones de Equidad de Género del CFIA y CITEC

Nos aseguramos de tener contacto con las y los colegiados a través de la entrega de nuestra regalía anual, lo cual supuso al inicio del 2021 una logística especial para asegurar las medidas sanitarias vigentes. Atendimos personalmente a 3,122 colegiadas y colegiados quienes, además de recibir la regalía, pudieron ver resueltas sus consultas sobre los servicios de apoyo que Mutuality desarrollaría en el 2021 por motivo de la pandemia.

Además, se coordinaron reuniones estratégicas con las direcciones ejecutivas de los colegios miembros y la jefatura de oficinas regionales del CFIA para explorar las actividades que a lo largo del año se desarrollarían de forma conjunta.

1.2. Relación con Comisiones y Asociaciones de los Colegios Miembros

En el marco de la pandemia, dada la imposibilidad de desarrollar actividades presenciales, el Área de Comunicación definió para el 2021 una nueva estrategia de acercamiento y penetración en las comisiones y asociaciones de los colegios miembros conformadas por líderes (actuales y futuros), por lo que llegar a ellos, constituye una oportunidad para generar potenciales promotores de Mutuality CFIA en sus respectivos colegios.

Así se sostuvo encuentros virtuales realizados de noche, adaptándonos a los horarios de reunión de estos equipos de trabajo. En dichas charlas se recordó de forma resumida todos los servicios de Mutuality CFIA y también se dio explicación detallada de las líneas y modo de uso del subsidio Plan Salud 2021. Se logró impactar y llevar información de forma directa a:

Colegio de Ingenieros Civiles (CIC)

1. Asociación Costarricense de Ingeniería de Transporte ACITRA
2. Asociación Costarricense de Ingeniería Estructural y Sísmica ACIES
3. Asociación Costarricense de Recursos Hídricos y Saneamiento Ambiental ACREH
4. Comisión de Profesional Joven

Colegio de Ingenieros Electricistas, Mecánicos e Industriales (CIEMI)

1. Comisión Técnica de Ingeniería Mecánica
2. Comisión Técnica de Ingeniería Industrial
3. Comisión Técnica de Ingeniería Electromecánica
4. Comisión Técnica de Ingeniería Agrícola y Biosistemas
5. Comisión Técnica de Ingeniería en Electrónica y de Telecomunicaciones
6. Comisión Técnica de Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente
7. Comisión Técnica de Redes Eléctricas y Distribución
8. Comisión Técnica de Sistemas Inteligentes
9. Comisión Técnica de Energías Renovables
10. Comisión Técnica de Fotometría e iluminación
11. Comisión Técnica de Proyectos no constructivos
12. Comisión Técnica de Ing. Electromedicina
13. Comisión de Gestión Estratégica
14. Comisión Estratégica de Gestión Financiera
15. Comisión Estratégica de Regulación del Ejercicio Profesional
16. Comisión Estratégica de Verificación del Ejercicio Profesional
17. Comisión Estratégica de Desarrollo Integral de la profesión
18. Comisión Estratégica de Comunicación e Imagen
19. Encuentro miembros de diferentes Comisiones de Credenciales
20. Comisión Regional de Guápiles
21. Comisión Regional de Pérez Zeledón
22. Comisión Regional de Liberia
23. Comisión Regional de San Carlos
24. Comisión Recreativa de Deportes
25. Comisión Recreativa de Actividades Culturales

Colegio de Ingenieros Tecnólogos (CITEC)

1. Asociación Costarricense de Ingenieros en Construcción ACIC
2. Asociación Costarricense de Ingeniería en Mantenimiento ACIMA
3. Asociación Costarricense de Ingeniería Electrónica ASOELECTRÓNICA
4. Asociación Costarricense Ingeniería Seguridad Laboral e Higiene Ambiental ACISLHA
5. Asociación Costarricense de Ingenieros en Producción Industrial ACIPI
6. Asociación Costarricense de Ingenieros Ambientales ACIAMB
7. Asociación Profesional de Ingenieros Agrícolas APIATEC
8. Asociación Costarricense de Ingeniería en Diseño Industrial ACIDI
9. Comisión de Calidad de Ingenierías
10. Comisión de Ingeniería Eléctrica
11. Comisión Equidad de Género

1.3. Presencia en medios de comunicación de Colegios Miembros

Se gestionó la participación de Mutuality CFIA en los programas en vivo que tienen actualmente algunos Colegios Miembros:

- a) Programa CACR Conversa del Colegio de Arquitectos de Costa Rica en 5 ediciones
 - Logros de Mutuality CFIA en el 2020 y acciones 2021 en apoyo a la población colegiada
 - Asesoría en Reorganización Financiera para población colegiada y sus familias
 - Plan Salud 2021: Reembolso por gastos de salud para colegiadas y colegiados
 - Subsidios de Mutuality CFIA: Ayudas reales y oportunas
 - Oferta de Créditos de Mutuality CFIA
- b) Espacio virtual *Café DiverGente de la* Comisión de Equidad de Género del CITEC en 3 ediciones:
 - Beneficios del Plan Salud 2021
 - Asesoría en Reorganización Financiera
 - Opciones de Crédito y Servicios Empresariales

1.4. Organización de Webinars para colegiadas y colegiados de zonas regionales

Dada la cancelación de todas las actividades presenciales en zonas regionales por la pandemia (Guanacaste, Ciudad Quesada, Guápiles, San Ramón, Alajuela y Pérez Zeledón) nos abocamos a coordinar la realización de al menos cuatro webinars regionales, para continuar atendiendo a este público particular. Así, en coordinación con las Oficinas Regionales del CFIA, se llevaron a cabo los siguientes seminarios:

- Opciones de crédito - agosto
- Plan Salud 2021 - setiembre
- Subsidios - octubre
- Servicios virtuales – noviembre

1.5. Organización de Webinars para públicos externos (instituciones y universidades)

La pandemia afectó la coordinación de las actividades presenciales. En el 2021 logramos generar 2 actividades para abarcar a este público:

- Explicación de los servicios de Mutuality a estudiantes de diferentes ramas de ingenierías del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) en coordinación con el CITEC a través del encuentro *CITEC in house*.
- Charla en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) con 23 jefaturas de la Dirección de Distribución de Energía, en su mayoría colegiados del CIEMI.

1.6. Seguimiento Programa de Patrocinios y coordinación de presencia de marca en actividades virtuales de Colegios Miembros

Desde el enfoque de Relaciones Públicas, el Área de Comunicación es la responsable de coordinar y negociar el Programa de Patrocinios para con el CFIA y colegios miembros. Bajo este esquema, se realizaron las negociaciones del caso para garantizar la presencia de marca de Mutuality CFIA (aparición de logo, diseño de stand virtual, exposición de videos institucionales, testimoniales de beneficiarios, entrega de regalías, etc). Tuvimos presencia en los siguientes eventos virtuales:

- Congreso Internacional del CACR: presencia de stand virtual y exposición de nuestros contenidos digitales en todas las plataformas de ese colegio.

- Seminario web para miembros del CIC sobre Modelo Solidario de Mutualidad CFIA: una estrategia que transforma vidas
- Cursos de Inducción y Ética
- Foro Mujeres Destacadas - CIEMI
- Conferencia Internacional ASHRAE - CIEMI
- Conferencia Internacional IIAR - CIEMI
- Conferencia Internacional TIA – CIEMI
- Acto de gala del 50 aniversario del CIEMI en Auditorio Nacional
- Concierto Día del Padre – CITEC
- Homenaje a Expresidentes – CITEC
- Conversatorio 40 años de Historia – CITEC
- Concierto DTOUR 40 aniversario de ejercicio profesional del CITEC
- Concierto Día de la Madre – CITEC
- Concierto de la Independencia Suite Doble – CITEC
- Cine Foros CITEC (2)

El programa de Patrocinios también incluye el ofrecer, bajo negociación con los Colegios que así lo soliciten, usar parte del patrocinio anual para ofrecer becas a las y los colegiados que no puedan costear cursos de actualización provistos por sus colegios.

1.7 Coordinación del proyecto Concurso Mural Mutualidad CFIA

Como parte de las acciones de Relaciones Públicas con públicos externos, el Área de Comunicación lideró la realización del proyecto del Concurso de Diseño Mural, iniciativa compartida con nuestro vecino Central Market Curridabat con el apoyo del CFIA y la Municipalidad de Curridabat Ciudad Dulce.

Se consiguió el apoyo de 4 organizadores y 12 patrocinadores. El concurso se dirigió a toda la población colegiada donde tuvieron la oportunidad de participar con propuestas individuales o grupales. El proyecto se dividió en varias fases, para todas las cuales se generó procesos de divulgación con todas las instancias del CFIA y Colegios Miembros y Oficinas Regionales. La materialización del mural se desarrollará en el mes de noviembre 2021.

2. Producción y divulgación de contenidos informativos escritos y digitales

- Colocación semanal de contenidos en el Info boletín CFIA Mail y plataforma Yammer.
- Envío de contenidos digitales a los colegios miembros y oficinas regionales para su divulgación en boletines, redes sociales, correos y chats locales.
- Revisión de efemérides.
- Actualización presencia de marca en sitios web de los colegios.
- Coordinación de los artículos de Mutualidad CFIA para la Revista CFIA.
- Coordinación del diseño de anuncios para revistas Habitar y memoria del CIEMI.
- Producción del video sobre medidas de apoyo en el 2021 por COVID, grabado con miembros de Junta Administradora y Gerencia.
- Producción de 8 videos testimoniales de colegiados beneficiarios de nuestros servicios
- Redacción de contenidos para diseño de publicaciones electrónica sobre las capacitaciones del Programa Bandera Azul Ecológica

3. Apoyo y asesoría a otros Departamentos

- Coordinación de audiencias para la Gerencia ante Juntas Directivas Colegios Miembros y otros.
- Apoyo y coordinación con el Dpto. Ejecución de Proyectos – Comercialización en la participación mensual en:

- Participación mensual en Comité de Comunicación & Mercadeo
- Revisión mensual de contenidos producidos
- Coordinación de necesidades y entrega de insumos para agencias Reflex y Findense.
- Orientación de campañas

ANÁLISIS DE FUERZAS

Fuerzas impulsoras

- Apertura y apoyo de las autoridades del CFIA y Colegios miembros, Oficinas regionales CFIA
- Talento humano responsable y comprometido.
- Capacidad técnica-profesional del recurso humano del área.
- Capacidad de análisis del contexto externo e interno.
- Habilidad en la gestión de relaciones públicas organizacionales.
- Fortalecimiento de la relación ganar-ganar con Juntas Directivas y Direcciones Ejecutivas de Colegios Miembros haciendo suyos los servicios de Mutuality como estrategia de fidelización para su gremio.

Fuerzas limitantes

- Proceso pausado de planificación y realización de las acostumbradas actividades presenciales con el CFIA y sus Colegios Miembros y demás públicos de interés a raíz de las directrices nacionales cambiantes producto del desarrollo de la pandemia por el virus COVID 19.
- Alineamiento de estrategia de comunicación, RRPP y mercadeo 2022 en relación con el Plan estratégico 2018-2022 en proceso.
- Proceso pausado de integración de las acciones de comunicación de Mutuality dentro de la estrategia de comunicación macro del CFIA.
- Algunos canales de comunicación no explorados: chats, postcats, etc.
- Insuficientes herramientas tecnológicas en materia de distribución de información.
- Digitalización de procesos claves de Mutuality en proceso.

PROPÓSITO DEL EQUIPO

La Coordinación de Comunicación tiene como fin en mente ser quien articule la comunicación externa e interna a fin de generar vínculos con públicos de interés de Mutuality CFIA y potenciar estas relaciones bajo un principio de cooperación creativa entre las partes.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2022

Acciones de Proyectos (estrategias de poder de firma)

- Planificación anual de las acciones de comunicación y mercadeo.
- Capacitación en vocería/mensajes claves para miembros de Junta Administradora y equipo gerencial.
- Producción del video institucional 2022 de carácter inspiracional.
- Producción de nuevas historias de valor que representen a los beneficiarios de los servicios de Mutuality CFIA.
- Elaboración de un diagnóstico de necesidades regionales a partir de las cuales se pueda plantear experiencias piloto de actividades de proyección (donde el CFIA tenga oficina regional).

Acciones de Cambio de Cultura

Trabajar acciones que permitan a los colaboradores poder interiorizar y sensibilizar acerca de los valores institucionales, con el objeto de ir trabajando el cambio de cultura organizacional.

Ser solidarios:

- Colaboración entre personas
- Manejo de buenas relaciones
- Apoyo a las necesidades de los demás

Hacer bien las cosas, simples y con sentido común

- Orientación hacia el cliente
- Orientación hacia los resultados
- Hacer bien las cosas la primera vez
- Administración mediante procesos y datos reales (Diagramación de proceso y rendición de cuentas)
- Conductas de los líderes, orientadas al objetivo (dar el ejemplo)
- Conversaciones cruciales para la mejora del desempeño
- Comunicación fluida y transparente
- Sinergizar

Reconocimiento del trabajo

- Participación y desarrollo de las personas colaboradoras
- Apoyar el crecimiento de nuestros compañeros y compañeras
- Reconocimiento de las victorias públicas y privadas
- Aprendizaje, motivación y mejora constante

Para ello se deben trabajar acciones de sensibilización tales como:

- Trabajar semanalmente con el equipo del área el seguimiento y cumplimiento de los
- MCI's para establecer prioridades y generar una cultura de rendición de cuentas.
- Hacer reuniones mensuales de retroalimentación y seguimiento de servicio al cliente (PNP).
- Trabajar y concientizar en el área por medio de taller, recordatorios, mensajes y otros medios, la unidad doctrinal incluyendo los valores organizacionales.
- Buscar retroalimentación en el equipo, mediante conversaciones cruciales, para la resolución de conflictos o mejora del desempeño.

Acciones Diarias (Torbellino)

- Acercamiento con el CFIA y colegios miembros en sus niveles de autoridad.
- Definición de acuerdos de cooperación para patrocinar actividades del CFIA y sus Colegios miembros.
- Coordinación y realización de visitas y charlas o actividades ya sea presenciales o virtuales en Oficinas Regionales del CFIA, Asociaciones, Comisiones, instituciones, empresas o universidades
- Actualización de presentaciones y videos
- Sensibilización al personal de Comunicación del CFIA y Colegios miembros sobre impacto de nuestros servicios sobre las y los colegiados.
- Atención particular a necesidades de la Gerencia respecto a reuniones con autoridades, promotores, organización de actividades especiales.
- Atención de crisis de comunicación.
- Recopilación de información para la creación historias de valor (storytelling)

- Coordinación con Dpto. de Comunicación y Dpto. de Prensa del CFIA para ejecución de colaboraciones en Revista CFIA, redes sociales y programa televisivo Sinergia.
- Mantener actualizada la información en el sitio web de la organización.
- Alimentación del Boletín CFIA Mail y boletines y redes sociales de colegios miembros.
- Coordinación directa con la jefatura del Dpto. de Ejecución de Proyectos sobre acciones de mercadeo y divulgación.

DEPARTAMENTO EJECUCIÓN DE PROYECTOS

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2021

El Departamento Ejecución de Proyectos es una unidad de apoyo y soporte estratégico a la institución en el adecuado cumplimiento de los fines de Mutuality CFIA, conformado por cuatro áreas que desarrollan los siguientes servicios:

1. Gestión del Subsidio Plan Salud y Pólizas Comercializables.

A partir de la declaratoria de emergencia por la pandemia del COVID-19, nos solidarizamos con la población colegiada que estaba siendo afectada, es por ello que, en concordancia con las directrices emitidas por el Ministerio de Salud, se suspende el reembolso de la línea de centros de entrenamiento y acondicionamiento físico a partir de abril y se orienta este recurso a fortalecer otras líneas de beneficio de mayor demanda por nuestras y nuestros colegiados como: compra de medicamentos, consultas médicas, realización de exámenes, terapias físicas, compra de lentes, consulta con nutrición.

El Subsidio Plan Salud ha permitido atender durante más de 2 años a una población de colegiadas y colegiados con padecimientos crónicos y que hoy son factores de riesgo ante esta pandemia como; diabetes, hipertensión, cardiopatías, dislipidemia, hipotiroidismo, hipertiroidismo, asma, Epc, además se logró acompañar y asesorar en padecimientos inesperados y accidentales.

Ante tal situación, este beneficio se fortaleció con el convenio que se realizó con la empresa ORBE Vida, la cual brinda una amplia red de proveedores de la salud, ofreciendo la reservación de citas médicas con especialistas a nivel nacional, y descuentos especiales en compra de medicamentos e imágenes médicas, reflejando esto un menor desembolso para el colegiado en la adquisición de sus consultas y sus medicamentos, y permitiendo a Mutuality CFIA abarcar una mayor población con el Subsidio Plan Salud.

A continuación, se detalla la estadística recabada de la operativa de enero a agosto 2021.

Cuadro 1
Cantidad de solicitudes, tramitadas, liquidadas y monto desembolsado del Subsidio Plan Salud de enero a agosto 2021

Datos acumulados a agosto 2021	Cantidad
Solicitudes Subsidio Plan Salud Tramitadas	10,820
Solicitudes aprobadas	8,656
Monto reembolsado acumulado	₡298,928,176.81
Cantidad de colegiados usando el beneficio	2,874

Fuente: Plataforma Mutuality CFIA, Subsidio Plan Salud 2021

Cuadro 2
Líneas de beneficio del Subsidio Plan Salud más utilizadas a agosto 2021

Líneas más utilizadas	
Beneficio	Porcentaje
Centros de Entrenamiento y Acondicionamiento Físico	23%
Medicamentos y tratamientos no farmacológicos	21%
Consultas Médicas	12%
Exámenes	11%
Terapias físicas	10%
Nutricionista	8%
Anteojos y/o lentes de contacto medicados	5%
Control Ginecológico	3%
Consultas por Maternidad	2%
Cirugías Ambulatorias	1%
Control Urológico 1 vez al año	1%
Atención en Salud Mental	1%
Control Ginecológico + Mamografía (mayores 45)	0%
Alquiler de aparatos de apoyo	0%
Psiquiatría	0%
Gastos Médicos por Accidentes Dentales	0%
Gastos Médicos por Accidentes Dentales (Masticación)	0%

Fuente: Plataforma Mutualidad CFIA, Plan Salud 2021

El 80% de la frecuencia de uso y desembolso se concentra en 6 líneas de beneficio siendo centros de entrenamiento y acondicionamiento físico de mayor demanda durante la vigencia del plan, con la salvedad que, durante el primer trimestre de este año, se cerró por las medidas COVID-19. Además, se observa la constante preferencia a las líneas de medicamentos y exámenes debido a la cantidad de colegiados y colegiadas que sufren padecimientos crónicos.

El siguiente cuadro muestra el comparativo de líneas según monto desembolsado, se contemplan los periodos bajo la administración de Mutualidad.

Cuadro 3

Líneas de beneficio del Subsidio Plan Salud con mayor desembolso de enero a agosto 2021

LIQUIDACIONES	
Beneficio	Porcentaje
Medicamentos y tratamientos no farmacológicos	23%
Exámenes	20%
Consultas Médicas	13%
Cirugías Ambulatorias	10%
Centros de Entrenamiento y Acondicionamiento Físico	9%
Anteojos y/o lentes de contacto medicados una vez al año	7%
Terapias físicas	4%
Control Ginecológico una vez al año	4%
Nutricionista	3%
Consultas por Maternidad	2%
Control Urológico 1 vez al año	1%
Gastos Médicos por Accidentes Dentales	1%
Psiquiatría	0%
Control Ginecológico + Mamografía (mayores 45)	0%
Gastos Médicos por Accidentes Dentales (Masticación)	0%
Compra o alquiler de aparatos de apoyo	0%
Subsidio por atención en Salud Mental	0%

Fuente: Plataforma Mutualidad CFIA, Plan Salud 2021

El 80% del monto desembolsado se concentra en las primeras 6 líneas del beneficio, siendo medicamentos y exámenes las que mayor desembolso representan, esto debido a la cantidad de colegiados y colegiadas con padecimientos crónicos que lo utilizan, las líneas de centros de entrenamiento y acondicionamiento físico, aunque está dentro de las primeras líneas por la suspensión y cierre por las medidas COVID-19, se ha mantenido estable su desembolso y el dinero se ha logrado distribuir para las líneas de mayor demanda.

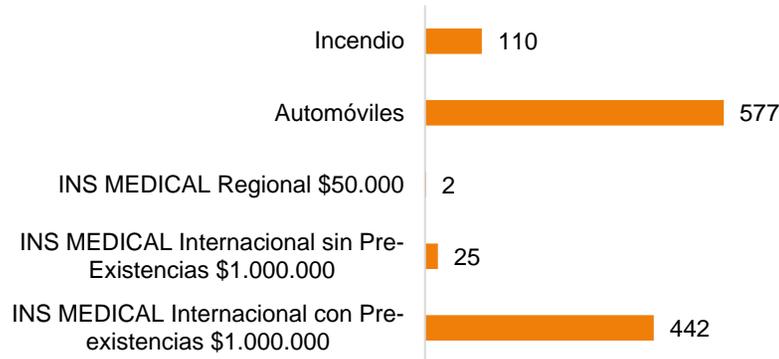
Respecto a las pólizas voluntarias comercializables se muestran datos únicamente de enero a agosto 2021. Continuamente en cada renovación Mutualidad analiza la gestión del asegurador y busca mejores condiciones para las y los colegiados.

- Se mantiene el beneficio de bonificación o descuento en tarifa adicional al asegurado con siniestralidad positiva.
- Se renueva la aseguradora para la póliza de saldos deudores la cual mantiene mejores condiciones.
- Respecto a la póliza de Gastos Médicos Flexibles por \$1.000.000 se ampliaron los sublímites.
- En la póliza de automóviles se mejoró el precio con el INS.
- Se actualiza el valor fiscal en la Póliza de Automóviles.

Los siguientes gráficos muestran la cantidad de colegiados que gozan del servicio según cada corredora.

Actualmente se mantienen activas más de 2,233 pólizas según las aseguradoras, 1,156 pólizas activas en UNISERSE y 1,077 pólizas activas en CRS.

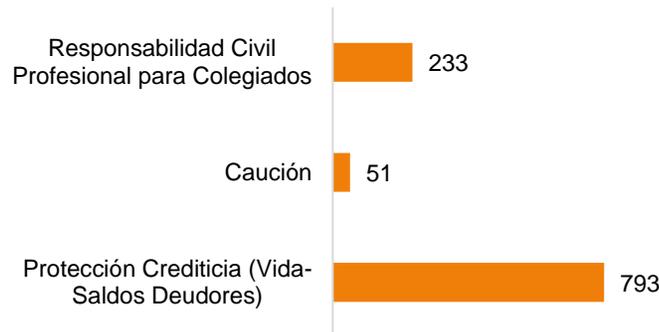
Gráfico 1
Contratos Activos Uniserse a Agosto 2021



Fuente: Uniserse, 2021

Más de 1,156 pólizas colocadas a través de UNISERSE, 577 pólizas de automóviles, 469 pólizas de salud INS Medical Internacional y 110 pólizas incendio hogar.

Gráfico 2
Contratos Activos CRS a Agosto 2021



Fuente: CRS, 2021

Más de 1,077 pólizas colocadas a través de CRS, 844 de Protección Crediticia y 233 de Responsabilidad Civil Profesional.

2. Comercialización y Convenios Empresariales (Alianzas Estratégicas)

En esta área se logra cumplir con los objetivos planeados y los esfuerzos sistemáticos para conocer el mercado, adecuar los servicios y consolidar las relaciones con los colegiados a través del servicio personalizado.

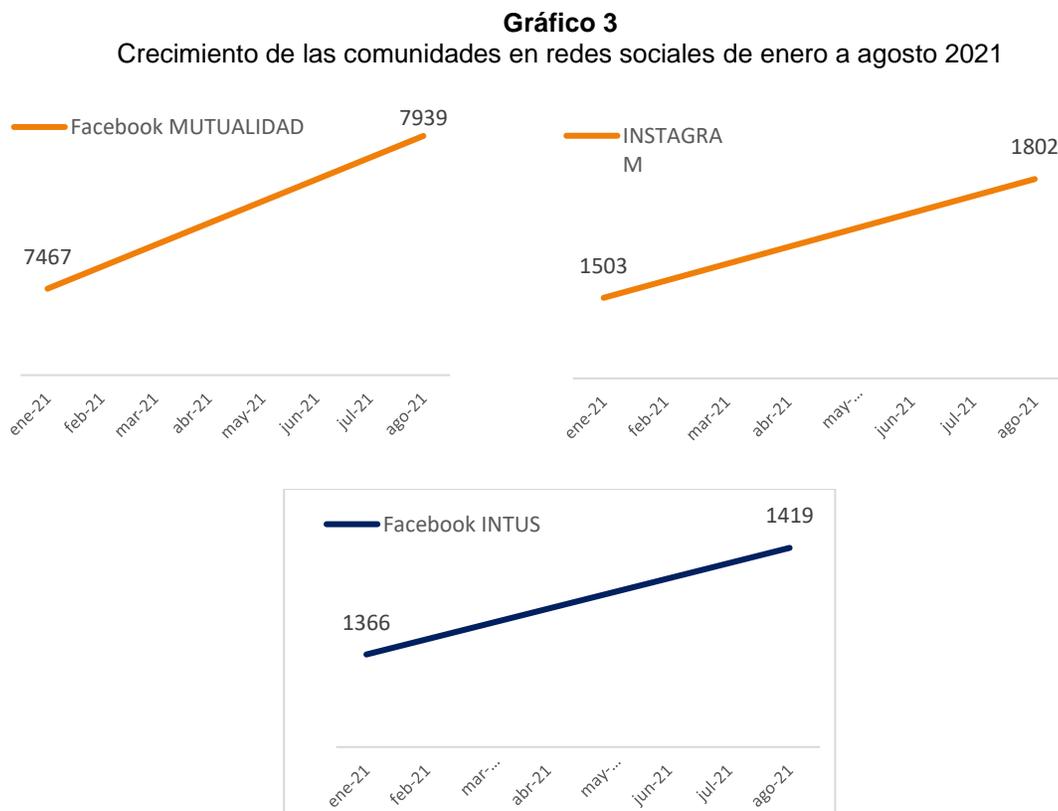
Para este año se modifica un poco la estrategia de comunicación y los esfuerzos debido a la pandemia COVID-19, por lo cual se modifican las campañas, y se desarrolla lo siguiente:

Campañas 2021 enero-agosto
-Recuento de acciones 2020
-Nuevas acciones 2021
-Modelo Solidario
-Recordación de Servicios
-De la mano con vos

A continuación, algunas métricas de mercadeo digital por el desarrollo de las campañas en los principales canales de comunicación, estas acciones se acompañan de los esfuerzos del área de comunicación ya que se trabajan en conjunto.

Redes Sociales activas Mutualidad e INTUS

Los siguientes gráficos muestran la estadística del resultado de las campañas con la conformación de comunidades y comparativo del crecimiento de seguidores en las redes sociales de Mutualidad Facebook e Instagram y Facebook INTUS, así como la cantidad de publicaciones y sorteos realizados durante las campañas a agosto 2021.



Fuente: Estadísticas Facebook/IG, 2021

Gráfico 4

Publicaciones en redes y sorteos realizados según campañas de enero a agosto 2021



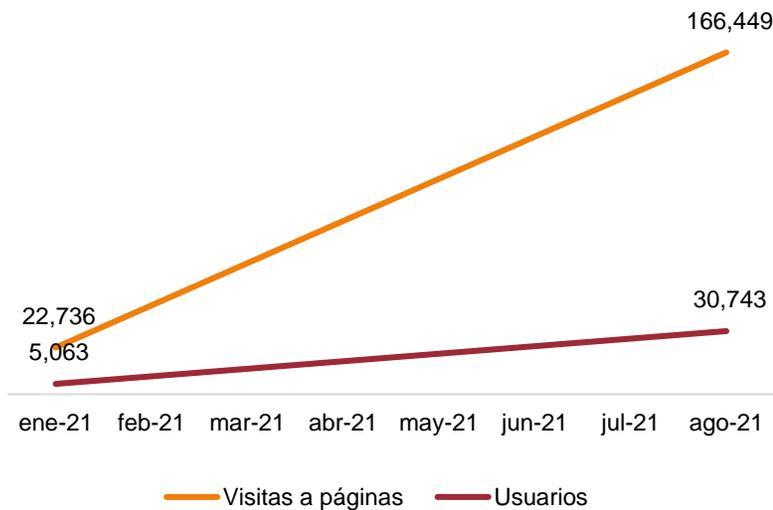
Fuente: Informes Agencia de Publicidad, 2021

Se observa un crecimiento constante y sostenido en los seguidores, con una muy buena aceptación del contenido publicado, interacciones y alcance superiores al recomendado, logrando así los objetivos planteados en cada campaña. Además, de la estrategia de redes en coordinación con el área de comunicación, se replican estas publicaciones por todos los canales disponibles (Infoboletín, Yammer, sitio web, redes sociales de Colegios Miembros, redes del CFIA, Zendesk, entre otros.)

El siguiente gráfico muestra la cantidad de visitas al sitio web, derivado de las acciones anteriores con las publicaciones, además del impacto por las mejoras en la experiencia de usuario e imagen realizadas al sitio ya que este es el principal canal de contacto para las y los colegiados.

Gráfico 5

Resultados Analítica del sitio web Mutualidad CFIA de enero a agosto 2021



Fuente: Google Analitic, 2021

Respecto a los convenios empresariales (Alianzas Estratégicas)

Durante este año 2021 se han firmado más de 19 convenios, en el área de la salud, turismo y equipo tecnológico, para un total de 69 convenios activos, que alcanzan más de 139 empresas que brindan descuentos importantes a nuestros colegiados y sus familias.

Se ha logrado obtener más de 200 cortesías utilizadas para ayudar a promocionar las campañas de comunicación de Mutuality CFIA. Estas cortesías se obtienen por el uso que le dan los colegiados a los convenios de la UACA y Amigo Renta Car.

Cortesías ofrecidas:

- Paquetes médicos (electrocardiogramas y chequeos médicos) de la clínica de la UACA.
- Tarjetas de regalo canjeables en diferentes comercios por puntos obtenidos en Amigo Renta Car

Durante este año se ha logrado:

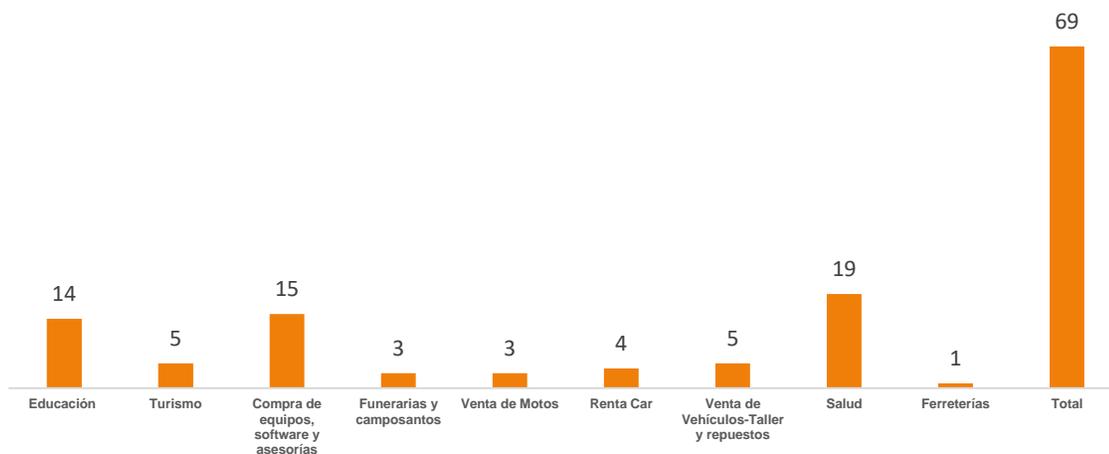
- Generar nuevas políticas y procedimientos que permitan filtrar de mejor manera las empresas interesadas en realizar alianzas estratégicas con Mutuality CFIA. Este proceso se realizó en conjunto con el departamento de Ingeniería de Procesos del CFIA, el mismo se encuentra aprobado por la Junta Administradora de Mutuality CFIA y la Junta Directiva General.
- Se actualiza el machote de convenio en conjunto con el departamento administrativo de Mutuality CFIA, con el fin de estandarizar las cláusulas contractuales.
- Se realiza convenio con la empresa Connexis la cual ofrece cursos virtuales gratuitos sobre asesorías empresariales y trámites para licitación con el gobierno.
- Se realiza una negociación con Cenfotec la cual nos brinda un taller gratuito al mes con temas de actualización profesional.
- Se realiza convenio con la empresa Fundatec la cual nos brinda webinar gratuitos con diferentes temas sobre actualización profesional.
- Se trabaja en la investigación y análisis de la facturación presentada en Plan Salud para contactar empresas que brinden servicios o productos que sean de mayor demanda de las y los colegiados con el fin de extender nuestra línea de proveedores a nivel nacional y así complementar el subsidio de Plan Salud, actualmente se encuentran 20 empresas en análisis.

Al mes de agosto se han firmado 19 convenios aumentando la red con las siguientes empresas:

Sector	Convenio
Educación	Centro Cultural
Profesionales	IS Corporation
	Connexis
	ADC Móvil
	iSolutions
Funerarias	Funeraria Valle de Paz
Motos	Zero Motociclyes
Salud	Worlds Gym y Golds Gym-
	Energym-
	Chrunch Gym
	Clínica Aryal-1
	123 a moverse
	Asembis
	Hospital Unibe
Convenios Venta artículos de oficina- Línea Blanca- mueblería - menaje	Muebles Mugui
Venta de vehículos y repuestos	Taller 3R del Este
	Casa de baterías
	BYD Carros eléctricos

A continuación, se muestra la cantidad de convenios activos según categoría a agosto 2021.

Gráfico 6
Convenios activos a agosto 2021



Fuente: Mutualidad CFIA, 2021

El reto para el próximo año es la búsqueda de nuevos proveedores a nivel nacional con el fin de crear una red más amplia en el sector salud, educación y turismo, que vaya articulado a nuestro servicio y preferencia de las y los colegiados.

3. Plataforma de Servicios

Durante el año se trabajó en la consolidación de la plataforma de servicios, con la distribución de roles, procedimientos y digitalización, esto con el fin de ofrecer una respuesta más oportuna y eficiente a la cantidad creciente de consultas a través de nuestros principales canales de atención (virtual y presencial).

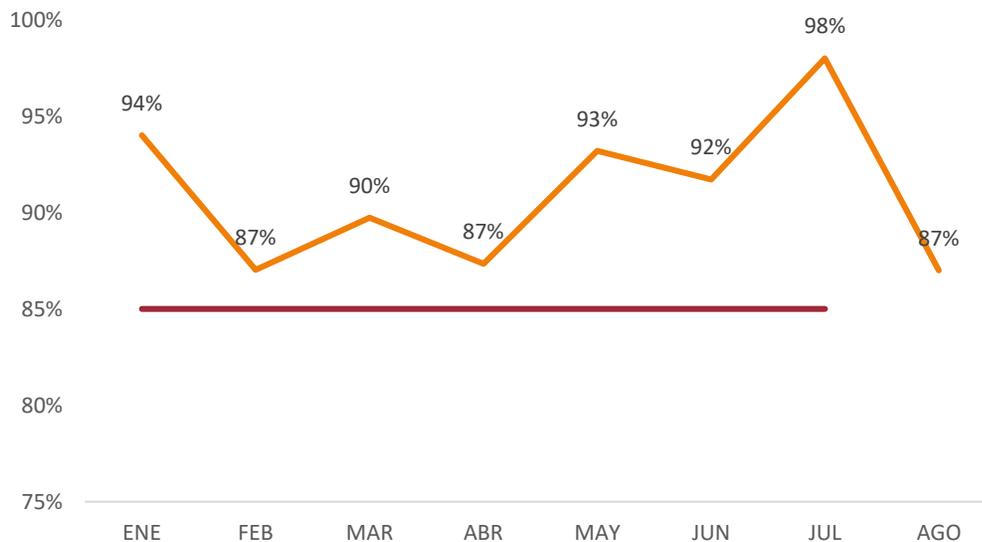
Esto permitió una respuesta rápida y transparente ante la emergencia COVID- 19 logrando con el apoyo de la tecnología la adaptación del teletrabajo para todo el equipo.

A continuación, se muestra la estadística de atención y el nivel de satisfacción de los servicios ofrecidos por Mutualidad CFIA durante el 2021.

La métrica utilizada es el PNP de Zendesk: (Indicador de experiencia del usuario).

Mide la satisfacción del colegiado a través de una encuesta corta, realizada cada vez que reciben un servicio de Mutualidad, se consulta la probabilidad de que recomiende a otros colegas el servicio recibido, a hoy la estadística es realizada de forma automática por la plataforma de servicio al cliente Zendesk.

Gráfico 7
Índice de satisfacción del colegiado PNP sobre el servicio recibido a través de la plataforma Zendesk de Enero a Agosto 2021



Fuente: Datos de Zendesk de todas las áreas 2021

Nota: Referencia sobre PNP: <https://www.netquest.com/blog/es/que-es-un-nps-y-como-se-mide>

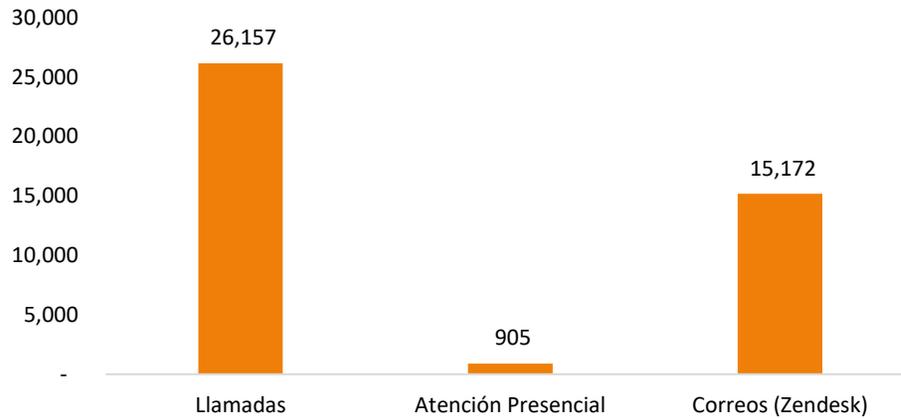
*Para el mes de agosto solo se muestra la estadística de 3 departamentos ya que a este informe no se han cerrado los ticket por gestiones pendientes con los colegiados.

Sobre las respuestas, en su generalidad el servicio y atención percibido por el colegiado es muy bueno, rápido, cercano. Todas las observaciones se analizan para mejorar el servicio del personal, los procesos y procedimientos de los servicios.

El siguiente gráfico muestra la gestión desde los principales medios de contacto con el colegiado, la atención brindada desde la plataforma de servicios.

Gráfico 8

Comparativo Atención de consultas por diferentes canales de enero a agosto 2021



Fuente: Plataforma de Servicios Mutualidad CFIA, 2021

Nota: Para el año 2021 se presenta una atención presencial de 905 colegiados (as), de los cuales un 80% son adultos mayores y un 20% colegiados (as) que prefieren la atención presencial por motivo de cercanía a las instalaciones, complejidad del trámite o no cuentan con herramientas tecnológicas por lo que prefieren la vía presencial.

4. INTUS Centro Generador de Negocios

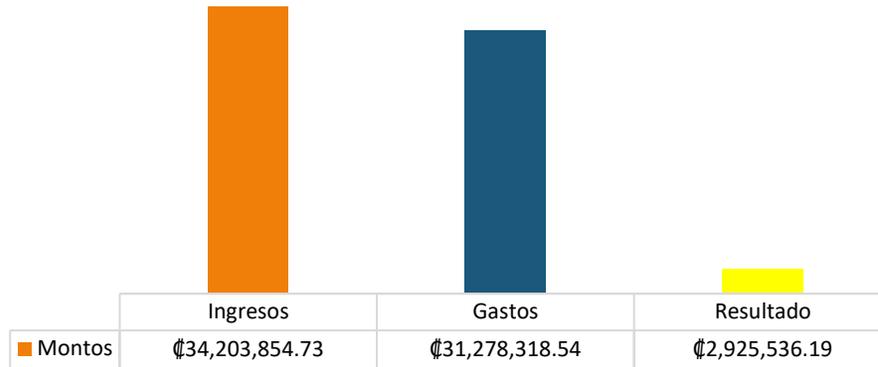
Es una plataforma de servicios de apoyo administrativo, en combinación con el alquiler de espacios físicos, para incentivar el desarrollo del profesional emprendedor del país.

Durante el 2021 INTUS logra mantener al mes de agosto una cartera de 59 contratos firmados y un resultado positivo en los distintos servicios ofrecidos, esto aún con la desocupación en los espacios de uso colectivo como las aulas y salas de reunión por causa de la emergencia por COVID-19 y las restricciones sanitarias.

Además, durante el año se logró:

- Continuar con la estandarización de procedimientos la cual actualmente se encuentra en proceso de revisión por el departamento de Ingeniería de Procesos del CFIA.
- Automatización del sistema de reservas a través del seguimiento de la plataforma Bitrix 24 y Zendesk, permitiendo el control, respuesta y encuesta del servicio a nuestros clientes.
- Se logra la firma de 5 contratos nuevos, Oficina Fija, Oficina Virtual y Contabilidad. Además, se da la cancelación de únicamente 3 contratos por crecimiento del negocio.
- Estudio de la competencia realizado con el fin de obtener información del segmento de mercado similar al negocio y así ofrecer un servicio adecuado y rentable.
- Establecimiento de estrategias en ventas cruzadas y fidelización de clientes que amplíen la cartera de clientes.
- Renovación del servicio de Oficina Virtual mediante la implementación de 3 planes, que permiten estar adecuados a la necesidad de nuestros clientes, con un servicio más completo e integrado.
- Aumento de promoción en redes sociales.
- Articulación de procesos operativos en conjunto con la Plataforma de Servicios.

Gráfico 9
Ingresos vrs Egresos Acumulados de enero a agosto 2021
(Cifras en colones)



contratos activos
+ 59

Ocupación oficinas
+ 67%



Fuente: Estadísticas INTUS / CONTABILIDAD 2021

ANÁLISIS DE FUERZAS

1. Fuerzas impulsoras

- Equilibrio financiero en la cartera de servicio.
- Calidez y una adecuada atención al cliente (trato personalizado), mejorando la experiencia de usuario.
- Consolidación de una plataforma de servicios y refuerzo con personal capacitado.
- Proveedores competentes.
- Base de clientes fieles y promotores que nos recomiendan (boca a boca).
- Características especiales de los servicios que se ofertan (servicio diferenciado, servicios integrados, horarios flexibles).
- Marca de fantasía "INTUS" posicionada en la industria de servicios compartidos.
- Retroalimentación constante de los clientes (PNP).
- Automatización y redefinición de procesos operativos
- Conocimiento de las necesidades y perfil del colegiado actual mediante encuesta de percepción anual.

2. Fuerzas limitantes

- Lenta adopción de herramientas tecnológicas nuevas y mejoramiento de las actuales que faciliten los procesos internos para la satisfacción de la demanda.
- Efectos de la Pandemia COVID-19 podría limitar el crecimiento.

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Contribuir con el desempeño superior sostenido y la contribución distintiva por medio de servicios rápidos, eficientes y de calidad.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2022

1. Acciones de Proyectos (Estrategias de poder de firma)

- a. Desarrollo tecnológico que facilite el manejo de reserva de espacios y servicios de Mutualidad.
- b. Desarrollo de la segunda etapa del nuevo sitio web Mutualidad CFIA.
- c. Desarrollo de la segunda etapa del App Mutualidad CFIA (mejorar al plan salud e incluir nuevos servicios)
- d. Adaptación de herramientas tecnológicas que permitan la comunicación fluida y oportuna al colegiado. (WhatsApp empresarial, Centro de conocimiento en el sitio web, emailing)

2. Acciones de Cambio de Cultura

Trabajar acciones que permitan a los colaboradores poder interiorizar y sensibilizar acerca de los valores institucionales, con el objeto de ir trabajando el cambio de cultura organizacional.

- a. Ser solidarios:
 - Colaboración entre personas
 - Manejo de buenas relaciones
 - Apoyo a las necesidades de los demás
- b. Hacer bien las cosas, simples y con sentido común
 - Orientación hacia el cliente
 - Orientación hacia los resultados
 - Hacer bien las cosas la primera vez
 - Administración mediante procesos y datos reales (Diagramación de proceso y rendición de cuentas)
 - Conductas de los líderes, orientadas al objetivo (dar el ejemplo)
 - Conversaciones cruciales para la mejora del desempeño
 - Comunicación fluida y transparente
 - Sinergizar
- c. Reconocimiento del trabajo
 - Participación y desarrollo de las personas colaboradoras
 - Apoyar el crecimiento de nuestros compañeras y compañeros
 - Reconocimiento de las victorias públicas y privadas
 - Aprendizaje, motivación y mejora constante

Para ello se deben trabajar acciones de sensibilización tales como:

- Trabajar semanalmente con el equipo del área el seguimiento y cumplimiento de los MCI's para establecer prioridades y generar una cultura de rendición de cuentas.
- Hacer reuniones mensuales de retroalimentación y seguimiento de servicio al cliente (PNP).
- Trabajar y concientizar en el área por medio de taller, recordatorios, mensajes y otros medios, la unidad doctrinal incluyendo los valores organizacionales.
- Buscar retroalimentación en el equipo, mediante conversaciones cruciales, para la resolución de conflictos o mejora del desempeño.

3. Acciones Diarias (Torbellino)

- Atención de correos, llamadas y visitas de los clientes tanto internos como externos.
- Recepción, revisión y seguimiento a solicitudes del Subsidio Plan Salud.
- Capacitación y asesoría en tramitología y recepción de documentos a los plataformistas de todas las oficinas de atención del CFIA.
- Estandarización de respuestas para canales (Zendesk -correo-facebook-call center).
- Seguimiento de campañas del plan de mercadeo.
- Seguimiento y revisión a contratos de convenios.
- Atención de proveedores por consultas de cancelación de facturas.
- Seguimiento y análisis a evaluaciones PNP.

3.1. Subsidio Plan Salud y Pólizas Comercializables

El objetivo de esta área es contribuir con la comunicación y la buena gestión para lograr que el reembolso del subsidio Plan Salud sea efectivo en un tiempo menor a 30 días hábiles.

Se deberá realizar sinergia con todas las áreas de servicio tanto de Mutuality como del CFIA, para lograr satisfacer la demanda logística que conlleva.

3.2. Comercialización y convenios

Esta unidad se enfoca en identificar y generar acciones de comercialización, dentro de la estrategia general organizacional propuesta en el plan estratégico y plan de mercadeo. El fin es educar y sensibilizar a la población con lo que hacemos, mantener una campaña sombrilla (awareness) por recordación y educación de lo que hacemos.

Esta área depende completamente de la inversión realizada en ella, para contribuir con las metas crucialmente importantes de la organización.

3.3. Plataforma de Servicios

Esta unidad se enfocará en generar acciones que mejoren procesos y procedimientos con el objetivo de mantener y potenciar nuestros estándares de calidad en la atención a nuestros colegios a través de los diferentes canales.

3.4. INTUS Centro Generador de Negocios.

Para el área de INTUS es indispensable la respuesta rápida y eficiente para los clientes, por tanto, se debe administrar el personal y las actividades de su área, así como dar seguimiento según los procedimientos establecidos.

DEPARTAMENTO FINANCIERO (CONTABILIDAD)

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2021

El Departamento Financiero Contable es una unidad de apoyo y soporte técnico a la organización para el adecuado cumplimiento de los objetivos de Mutuality C.F.I.A., en relación con sostenibilidad, desarrollo y crecimiento financiero, fundamentándose en los siguientes procesos:

- Preparación y presentación de estados financieros mensuales ante la Gerencia, Tesorería de Junta Administradora y Junta Administradora de Mutuality C.F.I.A.
- Registro, seguimiento y control de la información contable de las inversiones con las entidades pertinentes.
- Registro y monitoreo de cumplimiento del presupuesto de ingresos de Mutuality C.F.I.A.
- Control y seguimiento del presupuesto de egresos, brindando apoyo a cada área que lo requiera.
- Soporte de la información requerida por auditoría interna y externa.
- Control de la reserva actuarial.

Como parte del proceso de mejora continua y con el fin de disponer de información financiera veraz, confiable y exacta, que permita una adecuada toma de decisiones, se implementaron conciliaciones periódicas de los auxiliares de las áreas con los auxiliares contables, a los cuales, se les incluyó en el transcurso del año, las firmas de las partes competentes, igualmente, se continúa trabajando en el desarrollo e implementación de controles para los demás auxiliares contables.

Así mismo, a partir del mes de marzo, mediante un formulario de control, se implementó el envío de los registros contables que se encuentran pendientes en las cuentas por cobrar y por pagar con el C.F.I.A al cierre de cada mes, dicho formulario contiene los saldos de las cuentas de Mutuality y del C.F.I.A, así como, las firmas de un representante de ambas partes. Este control aunado a una constante comunicación entre las partes permite que se pueda ir conciliando los registros pendientes e incorporarlos en los siguientes informes quincenales.

Con el propósito de obtener un adecuado monitoreo y control de los activos de Mutuality C.F.I.A. y mediante la realización de la toma física de estos activos fijos por parte del Departamento Administrativo, se realizaron los cambios en los responsables y ubicación de cada uno de ellos en el sistema Softland, situación que permite posteriormente el envío de la información a los empleados con los activos que tiene a su cargo y custodia.

A partir del cierre contable de julio 2021, se presenta la información financiera ante el Tesorero de Junta Administradora, dicha presentación se realiza previamente antes de su debida exposición a la Junta Administradora de Mutuality C.F.I.A.

Dentro del trabajo de mejora continua y con el objetivo de estandarizar procesos, se sigue desarrollando la creación de procedimientos, manuales y políticas que permitirán un mejor control interno.

ANÁLISIS FUERZAS

1. Fuerzas impulsoras

- Conocimiento de los integrantes de cada área sobre la gestión y desarrollo de la organización.

- Colaboradores motivados, comprometidos e identificados con la misión, visión y valores de la organización.
- Disponibilidad para brindar el soporte que requieran las otras áreas.
- Mejoramiento continuo de procesos.
- Atención empática al cliente interno y externo.
- Personal capacitado técnicamente en el área correspondiente.
- Desempeño acorde al cargo que tienen los integrantes del área.

1.1 Fuerzas limitantes

- Ausencia de integración del sistema de crédito con el contable.
- Falta de integración de la Plataforma Subsidio Plan Salud con el sistema contable.
- Ejecución manual de procesos, debido a la falta de integración de los sistemas.
- Falta de claridad de las otras áreas en la aplicación de procedimientos.
- Falta de algunos procedimientos correspondientes al área.
- Falta de seguimiento para la aprobación de órdenes de compra.
- Retraso en el registro de información financiera necesaria en cada cierre mensual.

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Brindar un eficiente y eficaz servicio de soporte a toda la organización, mediante la generación de información financiera oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones, así como un adecuado seguimiento y control del presupuesto de ingresos y egresos de la organización, en cumplimiento con las metas estratégicas de Mutuality C.F.I.A.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2020

1. Acciones de Cambio de Cultura

Trabajar acciones que permitan a los colaboradores poder interiorizar y sensibilizar acerca de los valores institucionales, con el objeto de ir trabajando el cambio de cultura organizacional.

- a. Ser solidarios:
 - Colaboración mutua entre personas
 - Manejo de buenas relaciones
 - Apoyo a las necesidades de los demás
- b. Hacer bien las cosas, simples y con sentido común
 - Orientación hacia el cliente
 - Orientación hacia los resultados
 - Hacer bien las cosas la primera vez
 - Administración mediante procesos y datos reales (Diagramación de proceso y rendición de cuentas)
 - Conductas de los líderes, orientadas al objetivo (dar el ejemplo)
 - Conversaciones cruciales para la mejora del desempeño
 - Comunicación fluida y transparente
 - Sinergizar
- c. Reconocimiento del trabajo
 - Participación y desarrollo de las personas colaboradoras
 - Apoyar el crecimiento de nuestros compañeros y compañeras
 - Reconocimiento de las victorias públicas y privadas

- Aprendizaje, motivación y mejora constante

Para ello se deben trabajar acciones de sensibilización tales como:

- Trabajar semanalmente con el equipo del área el seguimiento y cumplimiento de los MCI's para establecer prioridades y generar una cultura de rendición de cuentas.
- Hacer reuniones mensuales de retroalimentación y seguimiento de servicio al cliente (PNP).
- Trabajar y concientizar en el área por medio de taller, recordatorios, mensajes y otros medios, la unidad doctrinal incluyendo los valores organizacionales.
- Buscar retroalimentación en el equipo, mediante conversaciones cruciales, para la resolución de conflictos o mejora del desempeño.

2. Acciones Diarias (Torbellino)

- a. Atención de correos, llamadas y visitas del cliente interno.
- b. Atenciones varias sobre consultas del sistema Softland.
- c. Seguimiento de boletas presupuestarias.
- d. Inconsistencias en los cierres de caja de INTUS.
- e. Revisión de los cierres de caja de crédito.
- f. Inconsistencias en los registros y procesos del sistema de crédito.
- g. Inconsistencias en registros contables, realizados en procesos de otras áreas.
- h. Inconsistencias en órdenes de compra.
- i. Seguimiento de las órdenes de compra por aprobar.

DEPARTAMENTO FINANCIERO (TESORERÍA)

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2021

El Área de Tesorería es una unidad de apoyo y soporte técnico a la organización para el adecuado cumplimiento de los objetivos de Mutuality C.F.I.A., basándose en los siguientes procesos:

- Gestión y control del flujo de caja de Mutuality C.F.I.A.
- Planificar y ejecutar los desembolsos según los requerimientos de la organización.
- Gestión y monitoreo de las cuentas por cobrar al C.F.I.A y colegios miembros.
- Coordinar las nuevas inversiones con las entidades pertinentes.
- Soporte de la información requerida por auditoría interna y externa.

Con el fin de mantener una mayor liquidez y rentabilidad en los recursos financieros de Mutuality CFIA, el área de Tesorería se ha enfocado en los siguientes aspectos:

1. Recuperación de Reintegros de Cuotas por Colegiaturas CFIA 2021

Durante este año el área se ha orientado en la pronta recuperación de los reintegros correspondientes a las cuotas por colegiatura CFIA, con el objetivo de maximizar los fondos y optar por un flujo de caja óptimo y veraz, así como también, generar excedentes que permitan la colocación de inversiones nuevas y aumentar el rendimiento de la cartera de inversiones. Esto se ha logrado mediante la ejecución de un calendario de cobros, contemplando estos ingresos en el flujo de caja y la gestionando constante del cobro de estos reintegros.

Adicionalmente, esto nos ha permitido disminuir un 54% los días de atraso en la recuperación de los reintegros por cuotas por colegiaturas con relación al 2020, además al 30 de agosto se ha recuperado un monto total de ₡ 999,897,106.41.

2. Colocación de Inversiones Nuevas

Para este 2021 se han logrado colocar ₡1,112,652,203 en inversiones nuevas, generando un incremento del 38% en el 2021 con respecto al 2020, esto debido a la adecuada y oportuna gestión del flujo de caja que nos permite identificar los excedentes de efectivo y colocarlos en el Puesto de Bolsa, permitiéndonos obtener mayor crecimiento y fortalecimiento del patrimonio de Mutuality CFIA y mayor rentabilidad en el manejo de los recursos de la organización y la cartera de inversiones. De igual forma, nos garantiza contar con la liquidez necesaria para continuar contribuyendo solidariamente con los miembros del CFIA.

3. Recuperación de préstamos CFIA y Colegios Miembros

La constante gestión de cobro y monitoreo por parte del área de Tesorería ha permitido que las cuotas de los préstamos activos del CFIA y los colegios miembros se encuentren al día, así como también las cuotas por Arrendamiento del Parqueo CFIA que son parte de los ingresos que se perciben mensualmente. Se puede determinar que se ha recuperado un monto acumulado al 30/08/2021 de ₡ 344,419,449 correspondientes a estas operaciones.

4. Flujo de Caja

Al contar con un flujo de caja proyectado nos permite contemplar las necesidades de efectivo y programar de manera eficiente las obligaciones y compromisos de Mutuality CFIA, además de generar nuevas inversiones que permitan la rentabilidad de los recursos financieros de la organización.

5. Desembolsos

- a. Hace dos años se desarrolló y ejecutó la integración del sistema Softland y la plataforma del Banco Nacional, permitiéndole al área agilizar el proceso de pago y registro de la información contable, esto, mediante la generación de transferencias de pago a proveedores, pago de beneficios por fallecimiento, adelantos de mutualidad y subsidios de gastos médicos y apremio económico, desde el sistema.
- b. Para este 2021 se han desembolsado alrededor de 8,000 solicitudes del Subsidio Plan Salud por un monto total ₡298,928,176, estas solicitudes se han liquidado en rangos de pago menores de 6 días hábiles.
- c. Adicionalmente, se ha coordinado con las demás áreas, el envío de proyecciones semanales esto con el fin de estimar las necesidades de efectivo y poder solventarlas oportunamente, además se ha conversado con cada una de las áreas para acordar fechas de desembolsos que nos permita un ganar – ganar entre áreas.

Otro elemento importante que se está trabajado en el área de Tesorería es la elaboración, implementación y mejora continua de los procesos y de los auxiliares de cuentas, esto con el fin de enmarcar un mejor control, seguimiento de dicha información y claridad entre las áreas.

ANÁLISIS FUERZAS

1. Fuerzas impulsoras

- Conocimiento de los integrantes de cada área sobre la gestión y desarrollo de la organización.
- Colaboradores responsables, comprometidos e identificados con la misión, visión y valores de la organización.
- Disponibilidad para brindar el soporte que requieran las otras áreas.
- Mejoramiento continuo de los procesos.
- Colaboradores comprometidos con el servicio al cliente interno y externo.
- Capacidad y desempeño acorde al cargo que tienen los colaboradores del área.

2. Fuerzas limitantes

- Ausencia de integración de la Plataforma Subsidio Plan Salud con el sistema contable.
- Incumplimiento de las fechas de pago de los reintegros de las cuotas de colegiaturas por parte del CFIA.
- Falta de integración del sistema crédito y cobro con el sistema contable.
- Los trámites bancarios se deben gestionar por medio de la Dirección Financiera del CFIA.
- Desactualización de Softland con respecto a las cuentas IBAN.

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Optimizar los recursos financieros de la organización con el fin de disponer de una adecuada liquidez mediante la planificación, seguimiento y control de los fondos, en cumplimiento con las metas estratégicas de Mutualidad C.F.I.A.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2022

1. Acciones de Proyectos (Estrategias de poder de firma)

- a. Implementación de una plataforma bancaria adicional para realizar los desembolsos y pagos de Mutualidad CFIA.

2. Acciones de Cambio de Cultura

Trabajar acciones que permitan a los colaboradores poder interiorizar y sensibilizar acerca de los valores institucionales, con el objeto de ir trabajando el cambio de cultura organizacional.

- a. Ser solidarios:
 - Colaboración mutua entre personas
 - Manejo de buenas relaciones
 - Apoyo a las necesidades de los demás
- b. Hacer bien las cosas, simples y con sentido común
 - Orientación hacia el cliente
 - Orientación hacia los resultados
 - Hacer bien las cosas la primera vez
 - Administración mediante procesos y datos reales (Diagramación de proceso y rendición de cuentas)
 - Conductas de los líderes, orientadas al objetivo (dar el ejemplo)
 - Conversaciones cruciales para la mejora del desempeño
 - Comunicación fluida y transparente
 - Sinergizar
- c. Reconocimiento del trabajo
 - Participación y desarrollo de las personas colaboradoras
 - Apoyar el crecimiento de nuestros compañeras y compañeros
 - Reconocimiento de las victorias públicas y privadas
 - Aprendizaje, motivación y mejora constante

Para ello se deben trabajar acciones de sensibilización tales como:

- Trabajar semanalmente con el equipo del área el seguimiento y cumplimiento de los MCI's para establecer prioridades y generar una cultura de rendición de cuentas.
- Hacer reuniones mensuales de retroalimentación y seguimiento de servicio al cliente (PNP).
- Trabajar y concientizar en el área por medio de taller, recordatorios, mensajes y otros medios, la unidad doctrinal incluyendo los valores organizacionales.
- Buscar retroalimentación en el equipo, mediante conversaciones cruciales, para la resolución de conflictos o mejora del desempeño.

3. Acciones Diarias (Torbellino)

- a. Atención de correos, llamadas y visitas del cliente interno.
- b. Atención de consultas sobre fechas de pago.
- c. Solicitud de comprobantes de pago.
- d. Inconsistencias en los cierres de caja de INTUS.
- e. Seguimiento y control de las órdenes de compra pendientes de aprobar.
- f. Atención de proveedores por consultas de cancelación de facturas.
- g. Revisión y registro de solicitudes de Plan Salud.

- h. Devolución de cuentas bancarias erróneas.
- i. Proyecciones de fondos tardíos por parte de las áreas.
- j. Elaboración de procedimientos y manuales.
- k. Verificación de cuentas bancarias.
- l. Devoluciones de transferencias.
- m. Actualización de bancos.

COORDINACIÓN DE CRÉDITO Y COBRO

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2021

El área de Crédito y Cobro, siendo una unidad de generación del Departamento Financiero, apoya en el plan estratégico de la institución en el adecuado cumplimiento de los fines de Mutuality CFIA, basados en los siguientes procesos:

- Análisis, formalización y coordinación de desembolsos de crédito
- Apoyo integral y asesoría a los colegiados con necesidades financieras
- Atención personalizada
- Control de la custodia de pagarés y escrituras
- Control de expedientes físicos de crédito
- Coordinación de levantamientos de hipotecas
- Control del presupuesto de colocación apegado al monto anual asignado
- Registro y control de la base de datos
- Control de pagos de deudores
- Control y seguimiento de garantías
- Control y seguimiento de pólizas
- Control y seguimiento de la morosidad de deudores
- Realización de arreglos de pago adecuados que beneficien ambas partes
- Visitas de deudores
- Seguimiento de abogados
- Control de procesos legales

Con el propósito de mantener una cartera crediticia sana y cumplir con los objetivos de Mutuality CFIA del año 2021, el equipo de crédito y cobro continúa realizando mediciones continuas y propuestas para la aplicación de políticas, procesos y de mediciones de riesgo, para realizar análisis objetivos que contribuyen al buen otorgamiento y control del crédito.

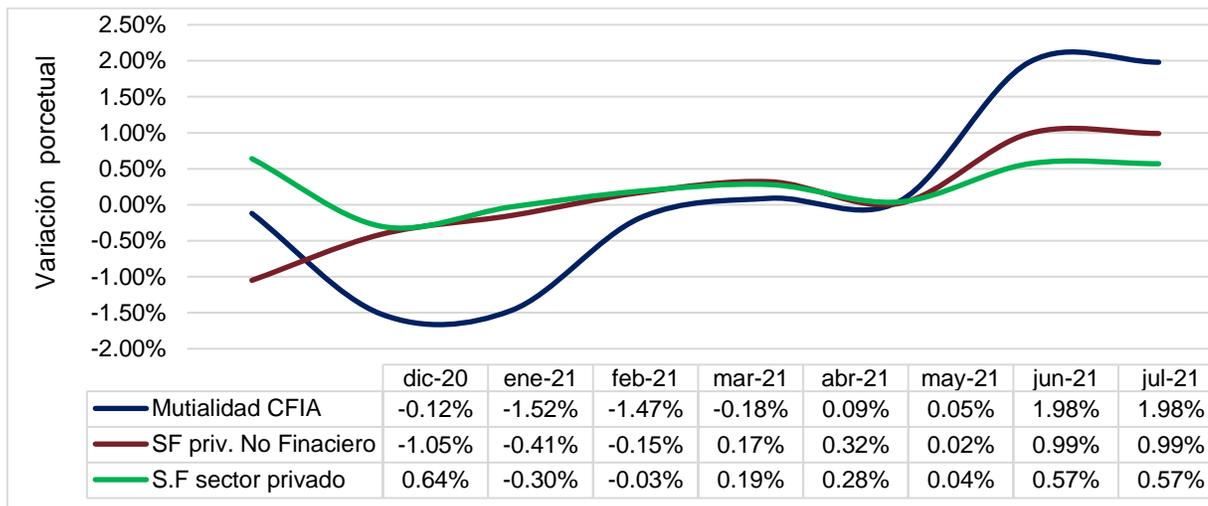
Resultado del comportamiento crediticio 2021

El crecimiento de la cartera crediticia proyectado para el año 2021, por un monto máximo de crecimiento de ₡ 7,710 millones, se basó en el Plan Remedial aprobado por la Asamblea de Representantes al cierre del año 2018, este plan se estableció con el fin de que durante los períodos del año 2019 al 2021 se ajustaran los montos de presupuesto de colocación para así lograr un equilibrio del 30% correspondiente del patrimonio de Mutuality CFIA.

El crecimiento de la cartera crediticia basado en el Plan Remedial de Mutuality CFIA, se apegó a la realidad del impacto causado por el efecto de la pandemia por COVID-19, por lo tanto, se aplicaron los ajustes según lo proyectado por el BCCR que estimaba que el Sistema Financiero Nacional tendría un comportamiento de colocación crediticia de forma desacelerada durante el primer semestre y con un leve repunte para el último semestre del cierre del año 2021.

Con el propósito de tener una mejor medición para la oportuna toma de decisiones, se realiza un comparativo de Mutuality CFIA vrs el Sistema Financiero Nacional, el cual toma en cuenta la banca estatal, bancos comerciales y otros intermediarios privados financieros no bancarios (Cooperativas de ahorro y crédito, Mutuales, Financieras privadas y Caja de Ande).

Gráfico 10
Comparativo Mutuality CFIA – Sistema Financiero Nacional
Diciembre 2020 a julio 2021



Fuente: Sistema de Crédito - pág BCCR

Como lo evidencia el gráfico 10, el comportamiento de colocación de Mutuality CFIA es similar al del Sistema Financiero Nacional, en donde a pesar de la contracción económica que ha afectado a varios sectores entre ellas el turismo, transporte, comercio en general y el sector construcción (el cual se ha mantenido con una actividad moderada) la colocación de crédito ha sido clave como medida de apoyo para nuevos emprendimientos, compra de equipos y reorganización financiera de las y los colegiados.

Teniendo en cuenta la necesidad de continuar apoyando a nuestra población colegiada y estimular la colocación crediticia, Mutuality CFIA en una Fase III mantiene el beneficio de asumir el costo de los avalúos, detalle a continuación:

Fase III
Período enero - agotar presupuesto

Cuadro 4
Beneficio fase III -avalúos de enero a agosto 2021
(en Miles de colones)

Pago de Avalúos III Fase Beneficios por afectación Covid-19			
cantidad	Línea de Crédito	Tipo de Garantía	Monto avalúos por línea de crédito
1	Construcción en lote propio	Hipotecaria	278
2	Compra de vehículo usado	Prendaria	87
3	Compra de vehículo usado	Prendaria	52
4	Cancelación de Hipoteca	Hipotecaria	223
5	Compra de vivienda y remodelación	Hipotecaria	173
6	Compra de vehículo usado	Prendaria	52
7	Reestructuración Financiera	Hipotecaria	417
8	Construcción en lote propio	Hipotecaria	207

9	Compra de vivienda y remodelación	Hipotecaria	313
10	Especialidades Medicas	Hipotecaria	174
11	Construcción en lote propio	Hipotecaria	290
12	Personal	Hipotecaria	243
13	Compra de vehículo usado	Prendaria	523
14	Construcción en lote propio	Hipotecaria	420
15	Reestructuración Financiera	Hipotecaria	395
16	Reestructuración Financiera	Hipotecaria	210
17	Compra de vivienda y remodelación	Hipotecaria	349
18	Construcción en lote propio	Hipotecaria	211
		Total Avalúos	4,617

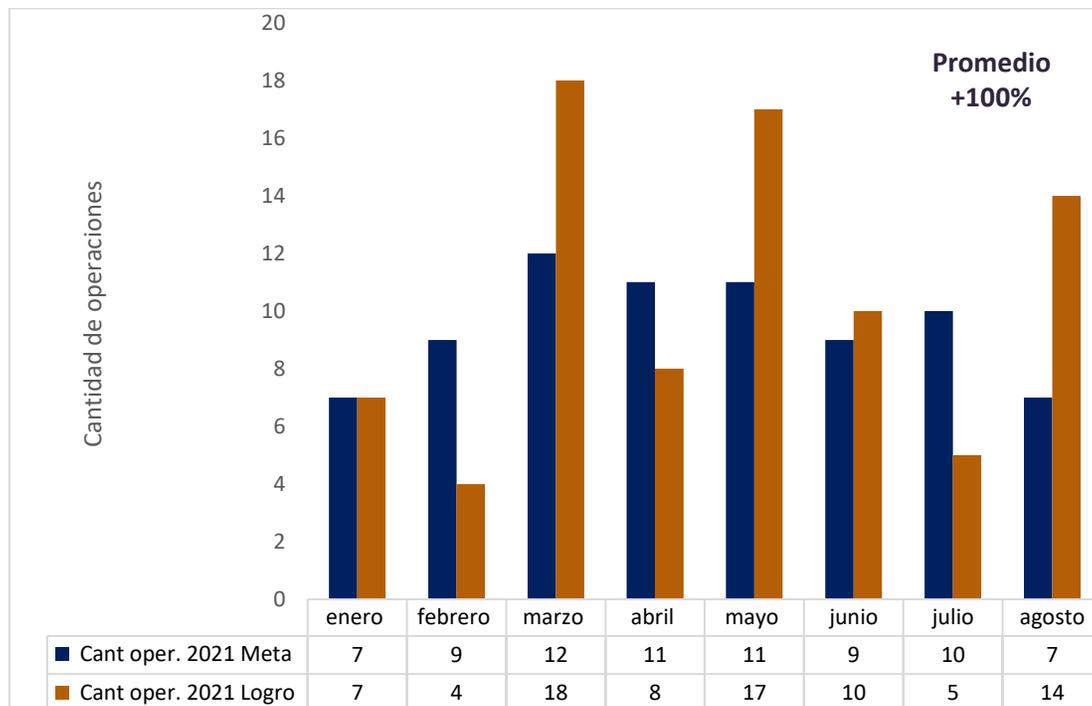
Fuente: Sistema de Crédito

Resultados

Colocación y Crecimiento de Cartera

El Gráfico 11 muestra que el comportamiento de colocación y crecimiento de la cartera crediticia ha sido medido y sostenido con respecto al cierre del año 2020, a pesar de la situación presentada por la pandemia del COVID-19, se lograron las metas propuestas en la cantidad de operaciones de crédito colocadas, esto debido a que las y los colegiados han visto a Mutualidad CFIA como una opción financiera atractiva y confiable para poder desarrollar proyectos personales, además de un soporte financiero en la situación actual.

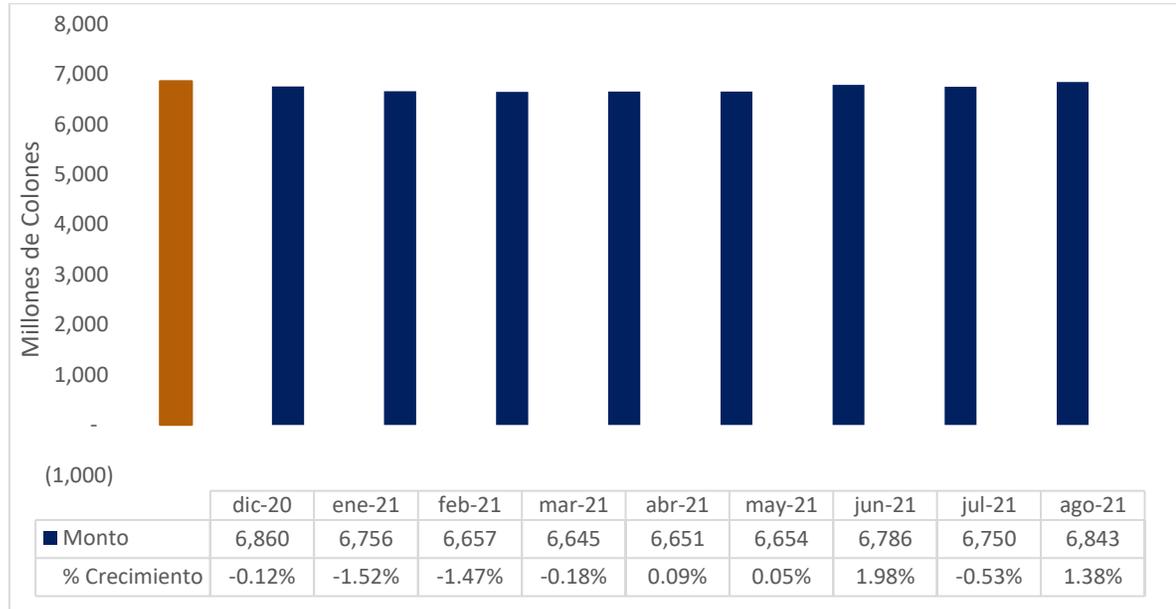
Gráfico 11
Meta cantidad de operaciones
De enero a agosto 2021



Fuente: Sistema de Crédito

El Gráfico 12 muestra el crecimiento de la cartera crediticia de forma mensual, este se ha mantenido estable en comparación al cierre del año 2020 siendo agosto el mes con mayor crecimiento de cartera del año 2021.

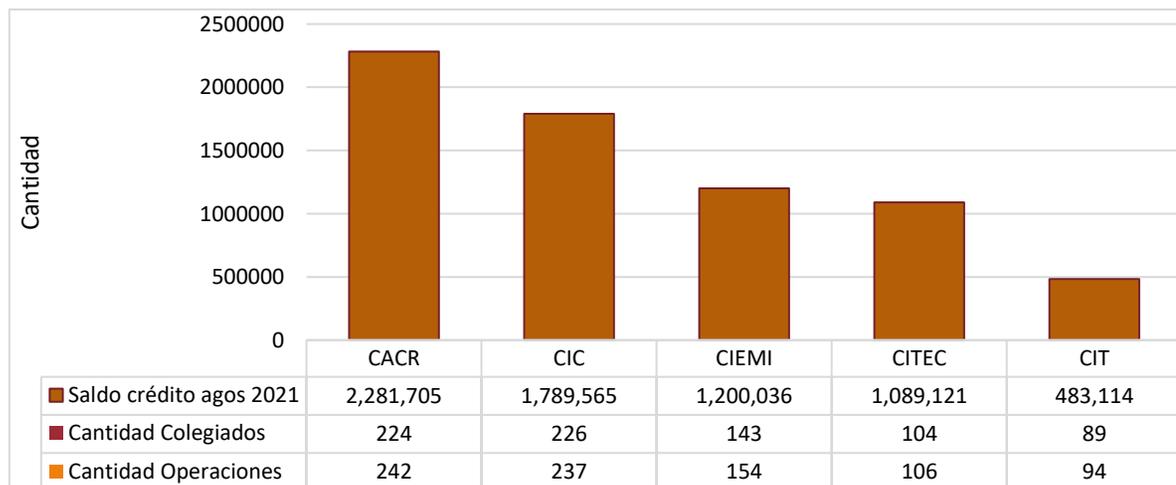
Gráfico 12
Crecimiento Cartera de Diciembre 2020 a Agosto 2021
Comparativo mensual



Fuente: Sistema de Crédito

El siguiente gráfico muestra la distribución de la composición de la cartera crediticia por monto y cantidad según el colegio.

Gráfico 13
Distribución de Cartera por Colegio Miembro 2021
En Monto y Cantidad
(En millones de colones)



Fuente: Sistema de Crédito

Cumplimiento del Plan Remedial

El comportamiento equilibrado del crecimiento de la cartera crediticia permitió el cumplimiento de la meta del Plan Remedial respecto al monto de la cartera activa según el 30% correspondiente al patrimonio en un plazo menor a lo proyectado para el año 2021, quedando un monto positivo de ¢694 millones permitido para crecer en cartera.

Cuadro 5
Plan Remedial agosto 2021
Comportamiento de Cartera en colones

Patrimonio agosto 2021	25,125,552,433
30% Cartera de Crédito	7,537,665,730
Saldo de cartera agosto 2021	6,843,541,117
Diferencia Plan Remedial *	694,124,613

Fuente: Datos Dep. Contabilidad – Sistema de Crédito

* Medición del monto máximo aprobado por Asamblea 2018 para el período 2019-2021

Resultados de la Gestión de Cobro Recuperación y cobranza 2021

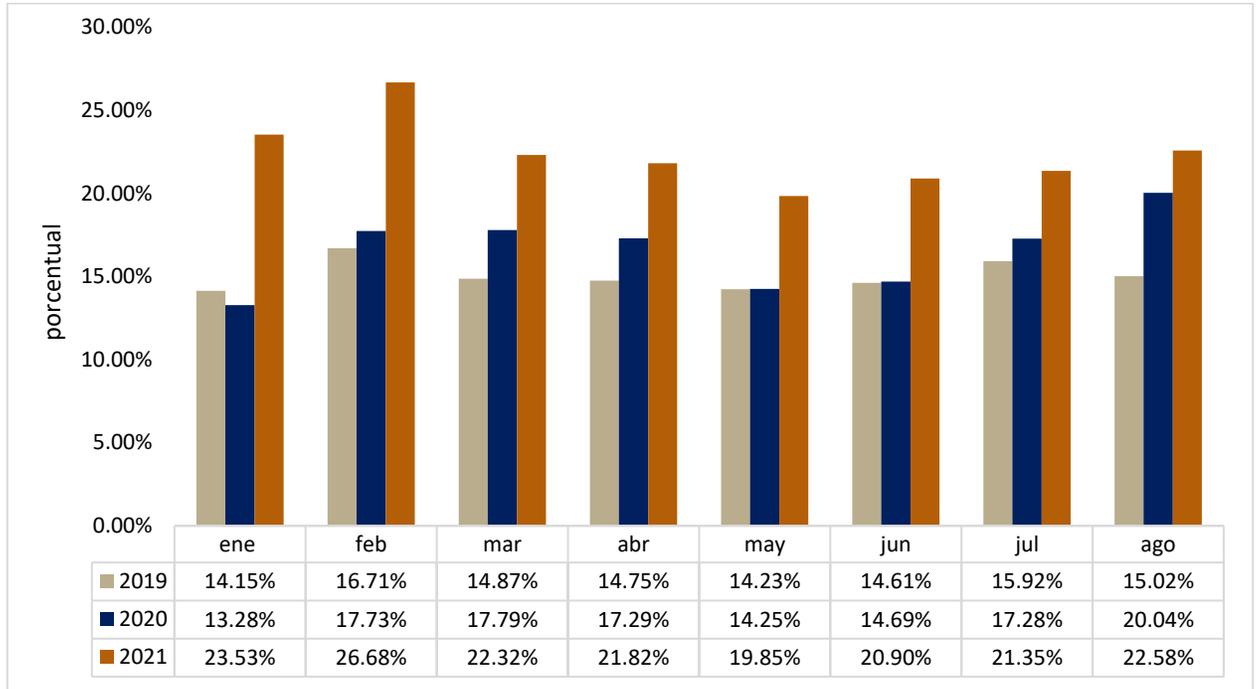
Durante el año 2021 el área de cobros ha aplicado diferentes estrategias de recuperación de la cartera morosa, buscando una comunicación asertiva para así mitigar el deterioro de la cartera, se detalla a continuación:

- Arreglos de pagos a créditos en la vía judicial de manera que el colegiado (a) puedan salir del proceso judicial en un plazo de 3 a 6 meses.
- Acercamiento con los fiadores evitando que los créditos sean pasados a la vía legal.
- Recordatorios de pagos de las fechas próximas a vencer
- Acuerdos de pagos a los créditos que le venció el plazo total de la deuda, y mantenían cuotas COVID, con alternativas de pagos entre 1 y 3 meses para cancelar el saldo de la deuda y evitar un traslado a la vía legal.
- Se logra identificar los créditos con reincidencia en atrasos realizando acuerdos de pagos personalizados para evitar el deterioro de la cartera y alguna implicación legal.
- Seguimiento a los abogados asignados de los procesos legales, con la finalidad de determinar el avance oportuno de los procesos.
- Llevar la facturación electrónica de Hacienda al día
- Visita a deudores en donde el monto de deuda representa un impacto relevante en la cartera para llevar a diferentes acuerdos de pago.
- Digitalización y control de los expedientes judiciales
- Seguimiento a créditos recién formalizados para evitar que la cartera se deteriore.

Morosidad total

El Gráfico 14 muestra el comparativo de la morosidad total de los años 2019 al 2021, el año 2020 presenta un buen nivel de morosidad, ya que de marzo a junio se aplicó la suspensión de las cuotas a causa del COVID -19 a partir del mes de julio 2020 se muestra un aumento que se ha mantenido durante todo el año 2021, es importante aclarar que la concentración de la morosidad esta concertada en la cartera de 1 a 30 días, una cartera con fácil recuperación.

Gráfico 14
Índices de morosidad total comparativo
De enero a agosto 2019-2021



Fuente: Sistema de Crédito

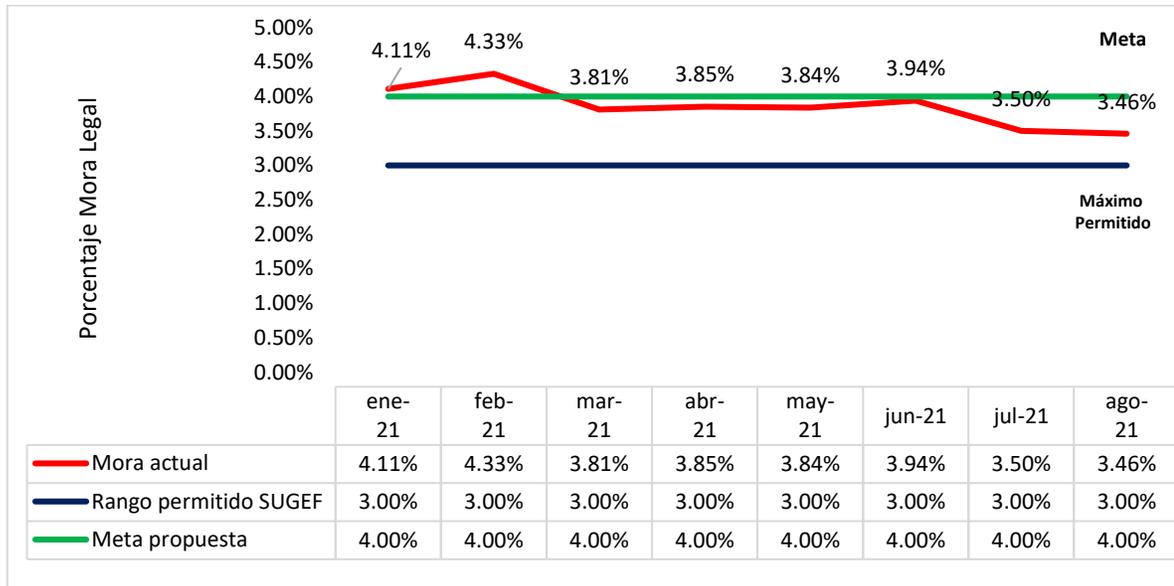
Cobro Judicial

La gestión se ha orientado a brindar una asesoría más integral a las y los colegiados que están en etapas de riesgo avanzadas del proceso de cobro judicial, llegando así a acuerdos en donde se recupere la deuda de forma adecuada existiendo un beneficio de ambas partes.

Se ha enfocado en dar una asesoría personalizada a las y los colegiados que están en etapas de riesgo y muy avanzada del proceso de cobro judicial, llegando así a acuerdos en donde se recupere la deuda de forma adecuada y que exista un beneficio de ambas partes, es decir, es una gestión de cobro más integral.

La meta propuesta para el año 2021 de medición SUGEF es del 4.00%, se ha cumplido la meta con éxito al cierre del mes de agosto con un 3.60% de mora legal.

Gráfico 15
Índices de morosidad según SUGEF
De Enero a Agosto 2021



Fuente: Sistema de Crédito

El enfoque principal del área de crédito y cobro es continuar aplicando los controles y buscar herramientas que permitan una colocación de una cartera sana, de lo cual dará como resultado un bajo riesgo en la morosidad, por lo tanto, al apego a las buenas prácticas como aplicación del análisis integral de las solicitudes, permite mostrar la realidad de los escenarios de endeudamiento y capacidad de cada solicitante, permitiendo así el otorgamiento de forma responsable.

ANÁLISIS DE FUERZAS

1. Fuerzas Impulsoras

- Posibilidad de establecer una variada oferta crediticia adaptada a las necesidades del colegiado.
- Posibilidad de brindar tasas más competitivas por un bajo costo de fondeo y la no intermediación
- Atención empática y personalizada
- Talento humano capacitado, motivado y enfocado al crecimiento
- Una cartera de mora relativamente adecuada con respecto a la cartera total
- Procedimiento de seguimiento a la morosidad brinda oportunidad a las y los colegiados para poner al día su operación crediticia
- Un enfoque a reducir tareas innecesarias y a optimizar el flujo de trabajo
- Adecuado proceso de seguimiento y asesoría legal en el tema de cobro judicial
- Posibilidad de adoptar buenas prácticas según regulación de SUGEF.
- Cambios del sistema crediticio, que permitirá tener un mejor control de la cartera morosa y el otorgamiento adecuado del crédito

2. Fuerzas Limitantes

- Promoción y comercialización de los créditos limitadas y sin medición de resultados
- Necesidad de modernización del reglamento para el otorgamiento de los créditos que disminuya los plazos de aprobación según los montos
- Procesos poco automatizados
- Poca innovación en los procesos de cobro para generar un cambio de paradigma en los colegiados.
- Pocos recursos para realizar visitas a deudores morosos en zonas alejadas.

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Ofrecer opciones financieras a las y los colegiados para su desarrollo personal y profesional que contribuyan a concretar sus proyectos de vida, basado en procesos eficientes y una adecuada gestión del riesgo.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2022

1. Acciones de Proyectos (Estrategias de poder de firma)

- a. Ajustar las condiciones de los créditos (tasas, plazos, requisitos) a la realidad financiera del país.
- b. Aplicar en el sistema de crédito las reglas y parámetros generales para un adecuado análisis de los créditos, que permita la automatización y agilidad en el otorgamiento del crédito.
- c. Aplicar en el sistema de crédito readecuaciones en las operaciones crediticias flexibilizando la forma de pago de los deudores.

Meta de crecimiento de cartera

Según el resumen expuesto por el Sr. Rodrigo Cubero, presidente del Banco Central que indica que el año 2021 cerrará con un crecimiento del 3,9% del PIB, superior al 2,9% del PIB proyectado en abril y el 2,6% previsto a inicio del año por el Banco Central. Como parte de su revisión de las expectativas, también apuntan que el crecimiento para el 2022 sería del 3,7%, mejorando la previsión original del Programa Macroeconómico que era del 3,6%.

Con las nuevas proyecciones, el PIB retomaría su nivel prepandemia de la Covid-19 en el último trimestre del año, cuando en abril se esperaba que eso se diera hasta el primer trimestre del 2022. Con las nuevas proyecciones, el PIB retornaría a su nivel pre-pandemia (IV trim 2019) en el último trimestre de este año ([@BancoCentralCR](https://twitter.com/KEGBiW9rmABCCR)).

Mejora en la campaña de vacunación, incremento de Inversión Extranjera Directa, resultados fiscales más positivos de lo esperado y mejores perspectivas del FMI a nivel mundial (6% para el 2021 y 4,9% para el 2022), son factores que derivan en más optimismo. Asimismo, influye la mejora en la colocación de exportaciones.

Para Costa Rica las proyecciones de crecimiento son significativamente mejores, especialmente para 2021, como consecuencia del mejor desempeño de la economía costarricense en lo que va del año y las perspectivas para la economía mundial.

En general, en las actividades se espera recuperación, menos la construcción que aguarda una contracción.

Existen riesgos notorios como que el aumento del precio de materias primas se mantenga, ya que haría presión a las tasas de interés, evolución de la Covid-19 que cohiba crecimiento mundial, deterioro de la relación con la Asamblea que evite o atrase aprobaciones del ajuste fiscal y el aumento en la mora crediticia (21 de julio 2021; *La República.Net*; <https://www.larepublica.net/noticia/economia-crecera-mas-de-lo-que-creiamos-hace-tres-meses-banco-central/>)

Debido a la situación COVID-19 el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) en conjunto con la SUGEF continuarán con las medidas aprobadas el 30 julio 2021 que indican: Por la declaratoria de emergencia nacional conforme las medidas de restricción y distanciamiento social empezaron a impactar la economía local, las autoridades financieras adoptaron medidas enfocadas en mejorar el acceso al crédito; contribuir en el otorgamiento expedito de prórrogas, reestructuraciones o refinanciamientos a los deudores; mitigar el efecto económico y el impacto sobre el desempleo; y velar por la estabilidad y solidez del sistema financiero (Agosto, 2021 Conassif, <https://www.conassif.fi.cr/2021/02/02/conassif-prorroga-medidas-de-mitigacion-por-la-pandemia/>)

Con estas medidas el Sistema Financiero Nacional tendrá más flexibilización y mayores recursos, por lo que las diferentes instituciones se podrían enfocar en realizar créditos de Refundición de Deudas, Readecuaciones en los créditos vigentes y apoyar a la Micro y Mediana empresa. Con las medidas tomadas se prevé que exista una recuperación moderada del crecimiento económico durante el año 2022. Basados en la anterior Mutuality CFIA tomó las previsiones de la realidad del mercado ajustando los presupuestos y aplicando el 30% del patrimonio de Mutuality CFIA permitido para la colocación del crédito, según lo indicado en la Ley Orgánica del CFIA, en donde se analiza el monto máximo de meta de crecimiento para el año 2022 según las siguiente Proyección:

Estimado en crecimiento de Patrimonio dic 2022	28,121,000,000.00
30% patrimonio	
Propuesta crecimiento máximo de cartera crediticia 2022	8,436,300,000.00
Datos suministrados por Contabilidad -Sistema de Crédito	

Cuadro 6
Propuesta de crecimiento máximo de la cartera crediticia 2022

Se establece como meta mínima un monto similar al cierre de la cartera al del 2021 que se estima en ¢6,950 millones y como meta máxima de ¢ 8,436 millones según las proyecciones anteriores:

Monto al cierre estimado de la cartera a dic. 2021	Monto meta mínima de crecimiento 2022	Monto meta establecido de máximo crecimiento 2022
¢6,950,000,000	¢6,950,000,000	¢8,436,300,000

Propuesta Crédito Pequeño Desarrollador - Proyectos

Durante el año 2021, la administración se dio a la tarea de analizar la necesidad de las y los colegiados que requieren desarrollar proyectos habitacionales de interés social para la venta, por lo que propone la creación de una línea de crédito adicional que tenga como propósito *otorgar financiamiento dirigido a medianos y pequeños constructores de vivienda, para el desarrollo de pequeños proyectos habitacionales para la venta.*

Esta propuesta se da con la intención de continuar con el apoyo y dar soporte al accionar profesional y empresarial de las y los colegiados en los momentos en que se requiera financiamiento, es importante mencionar que la administración realizó un comparativo en el mercado financiero nacional que manejan este tipo de líneas, además de los criterios legales que apoyan la creación de la línea y así ajustar a las condiciones de Mutuality CFIA.

Las condiciones que se aplican para esta línea se basan en una tasa competitiva, un plazo corto e hipoteca abierta, condiciones que reducen el riesgo por su fácil recuperación y respaldo de garantía, esta línea será otorgada de forma adecuada apegado a la reglamentación y políticas vigentes en Mutuality CFIA. *Detalle de las condiciones en el cuadro de Condiciones Generales de los Créditos*

Propuesta en la gestión de la cartera morosa

La cartera crediticia de Mutuality CFIA tiene un promedio del 78% de cartera al día, lo que muestra una cartera sana y con un buen nivel de seguimiento de las operaciones, el 22% de la cartera morosa está concentrada principalmente en la cartera de 1 a 30 días de atraso el cual representa un 12.5% y un 7% 31 a 60 días de atraso, carteras que son recuperables en la mayoría de los casos.

Parte de las estrategias que aplica el área de cobros es llegar a concretar arreglos de pagos, readecuaciones que sean alcanzables para deudores que beneficien a ambas partes y así no afectar las garantías como fiadores, hipotecas y prendas, en muy pocos casos los deudores no pueden llegar a un arreglo o del todo no le hacen frente a su deuda con saldos relativamente bajos que al llegar a un proceso de cobro judicial se le debe de sumar todos los gastos que son inherentes al debido proceso.

Debido a lo anterior, se propone que todas aquellas operaciones con saldos menores a ₡1.000.000 (un millón de colones) y que presenten las siguientes condiciones:

- Cuando el deudor no presente bienes registrados a su nombre y por ende no sea factible una anotación según corresponda.
- En caso de contar con fiadores que los mismos no presenten bienes, ni ingresos con posibilidad de anotaciones o embargos según corresponda.
- Cuando exista criterio legal del que el proceso tiene pocas posibilidades de recuperación.

En caso de que se cumpla alguna de las condiciones antes descritas y con el fin de evitar mayores costos y cargas al colegiado deudor se procedería de la siguiente forma:

1. Dar de baja del crédito de la cartera activa y trasladarlo a una cartera pasiva para efectos de mantener la obligación activa del colegiado.
2. Este tipo de operaciones serán reportadas al buró de crédito con el cual Mutuality CFIA contrata los estudios de deudores y podrán gestionar la eliminación del registro únicamente si cancela deuda.
3. Así mismo, la operación se mantendrá vigente en los registros internos de Mutuality CFIA a efectos de poder rebajarlo en un posible pago de beneficios en caso de fallecimiento según el Art14 inciso b) del Reglamento para el otorgamiento de crédito del Régimen de Mutuality.
4. Cualquier otra disposición que establezca la Junta Administradora o alguna recomendación de la auditoría interna o externa.

Propuestas aprobadas por la Asamblea de Representantes del CFIA

En beneficio de las y los colegiados, el Área de Crédito continuará con la aplicación de las propuestas aprobadas en los períodos 2019-2021 por la Asamblea de Representantes, las cuales se detallan a continuación:

- Para efectos del nivel de endeudamiento indicado en el artículo 12, inciso e) del Reglamento para el Otorgamiento de los Créditos de Mutualidad C.F.I.A. (R.O.C.) y con el objeto de dar oportunidad a más colegiadas y colegiados, con esta propuesta se establece el nivel de endeudamiento en un 40%. Así mismo, para casos especiales con la debida evaluación socioeconómica del área de Servicios Solidarios las operaciones que se originen a partir del Plan de Bienestar Financiero indicado en el apartado de notas a los proyectos de este documento, dicho porcentaje podrá oscilar hasta un 50% siempre que las y los colegiados estén incorporados a dicho programa y tengan al menos dos sesiones de asistencia.
- Así mismo, en el caso del artículo 15 y con el objeto de manejar coberturas acordes a la realidad nacional, principalmente de los fiadores que presentan las y los colegiados para optar por créditos ante Mutualidad C.F.I.A., lo anterior buscando un equilibrio entre la salvaguarda y protección del patrimonio del fondo y la posibilidad de un mayor acceso al crédito, se hace necesario que el porcentaje estipulado en el inciso b) se aplique una cobertura del 20% y en el caso del inciso c) se estará aplicando en adelante que el 25% de los ingresos netos de la sumatoria de los fiadores requeridos cubra la cuota del préstamo.
- Microcréditos - Créditos Rápidos: Como una medida de apoyo a las y los colegiados y la estimulación de la colocación de crédito de bajo riesgo, se propone en las líneas Personal Auto-aval y de Desarrollo Profesional otorgar montos hasta por ₡500,000 a un plazo máximo de 18 meses, clasificándolos como créditos rápidos, solicitando como requisito los documentos probatorios de ingresos, copia de cédula y factura proforma en los casos de la línea de Desarrollo Profesional. La propuesta se enfoca en que los créditos sean aprobados en un máximo de 48 horas y que no tengan que pasar por las condiciones generales de los créditos sin fiador establecidas actualmente, esto apoyaría de una forma rápida a las necesidades urgentes que pueda tener un colegiado.

Condiciones de las líneas de crédito

El Cuadro 7, muestra las condiciones de las líneas de crédito propuestas para el año 2022, para dicha propuesta se analizó el mercado financiero y se realizó un comparativo general en donde incluye bancos públicos, privados y cooperativas en cuanto a tasas y plazos, ajustando así las líneas que se manejan actualmente en Mutualidad CFIA con condiciones adecuadas que beneficien a todas y todos los colegiados.

Cuadro 7
Condiciones generales de líneas de crédito 2022

Líneas de crédito	Tasa	Plazo Máximo	Monto Máximo	Tipo de Garantía
Vivienda				
Compra de Vivienda y Remodelación, construcción en lote propio y compra de lote y construcción, cancelación de Hipoteca primera Vivienda	7.00% fija 3er año variable - indx TBP + 4.5% y revisable cada 2 años (tasa piso 8.25%)	360	120.000.000	H
Reestructuración Financiera (cancelación de hipotecas)	11.00% fija 5 años, 6to año variable indxTBP+7.75% (Tasa Piso 11.50%)	240	120.000.000	H
Personales				
Crédito personal Consumo	14.50%	120	20,000,000	F_P_H
			30,000,000	H
Personal auto-aval	22.00%	72	6,000,000.00	AV
			18	500,000.00
Refundición de Deudas	11.50%	180	20,000,000.00	F_P_H
				60,000,000.00
Desarrollo Profesional				
Desarrollo Profesional	7.00%	18	500,000	AV
		72	6,000,000	
			15,000,000	F_P_H
Compra de Vehículo Nuevo	9.00%	72	25,000,000	P
Compra de Vehículo Usado	11.00%	72	15,000,000	P
Pequeño Desarrollador Inmobiliario y/o emprendimientos profesional- LP	14.50%	180	120,000,000	H
Pequeño Desarrollador - Inmobiliario y/o Proyectos (hipoteca abierta)-CP	12.00%	36***	120.000.000	H
Especialidades Médicas y Auxilio				
Especialidades Médicas no Estéticas	6.50%	96	5,000,000	AV
			10,000,000	F-P-H
Especialidades Médicas Estéticas	9.50%	60	10,000,000	F-P-H
	Auxilio 6.50%	60	4,000,000	AV

Notas:

*Tipo de Garantías: H (Hipotecaria), P (Prendaria), F (Fiduciaria)

**Garantías prendarias en las líneas de crédito Personales y Especialidades Médicas, el plazo máximo se ajustarán a 84 meses, esto según acuerdo N°08-S002-2018/CC.

***Período de gracia de hasta 8 meses (Primeros 7 meses sólo intereses y a partir del mes 8, pago cuota total)

Metodología de aplicación del presupuesto dinámico

El Cuadro 8 muestra la distribución del presupuesto dinámico de colocación, el cual se basa en un monto global en las 4 líneas generales, monto que se distribuye dentro de las necesidades específicas por la línea de crédito y que se ajustan en tiempo real, permitiendo el manejo oportuno del monto asignado por cada línea de crédito (*Metodología del presupuesto dinámico aprobada en el acuerdo N°08- S10-18*):

Cuadro 8
Distribución del presupuesto dinámico en colones

4 Líneas Generales	Presupuesto se distribuye por línea según la demanda del crédito
	Monto global por Línea
Vivienda	
Incluye:	
a) Compra de Vivienda y Remodelación, Construcción en lote propio, Compra de lote y construcción, Cancelación de Hipotecas b) Reestructuración Financiera	700,000,000
Personales	
Incluye:	
a) Crédito personal Consumo b) Personal auto -aval c) Refundición de deudas	600,000,000
Desarrollo Profesional	
Incluye:	
a) Desarrollo Profesional b) Compra de vehículo nuevo c) Compra de vehículo usado d) Pequeño Desarrollador LP e) Pequeño Desarrollador Proyectos - CP	900,000,000
Especialidades Médicas y de Auxilio	
Incluye:	
a) Especialidades Médicas no Estéticas b) Especialidades Médicas Estéticas c) Auxilio	100,000,000
Total	2,300,000,000
Estimación de Amortizaciones y Cancelaciones (Presupuesto dinámico)	(900,000,000)
Neto de colocación	1,400,000,000

La propuesta de condiciones y presupuesto dinámico de las líneas de crédito para el año 2022, como marco inicial, se está ajustando a la realidad económica, tanto en monto, plazos y tasas de acuerdo con las necesidades y la demanda de las y los colegiados. Lo anterior podrá ser aprobado por el Comité de Crédito e Inversiones, siempre y cuando no sobrepase monto global de presupuesto aprobado para el otorgamiento de crédito y según el Art.8 inciso c) del Reglamento Interior General.

2. Acciones de Cambio de Cultura

Trabajar acciones que permitan a los colaboradores poder interiorizar y sensibilizar acerca de los valores institucionales, con el objeto de ir trabajando el cambio de cultura organizacional.

a. Ser solidarios:

- Colaboración mutua entre personas
- Manejo de buenas relaciones
- Apoyo a las necesidades de los demás

b. Hacer bien las cosas, simples y con sentido común

- Orientación hacia el cliente
- Orientación hacia los resultados
- Hacer bien las cosas la primera vez
- Administración mediante procesos y datos reales (Diagramación de proceso y rendición de cuentas)
- Conductas de los líderes, orientadas al objetivo (dar el ejemplo)
- Conversaciones cruciales para la mejora del desempeño
- Comunicación fluida y transparente
- Sinergizar

c. Reconocimiento del trabajo

- Participación y desarrollo de las personas colaboradoras
- Apoyar el crecimiento de nuestros compañeras y compañeros
- Reconocimiento de las victorias públicas y privadas
- Aprendizaje, motivación y mejora constante

Para ello se deben trabajar acciones de sensibilización tales como:

- Trabajar semanalmente con el equipo del área el seguimiento y cumplimiento de los MCI's para establecer prioridades y generar una cultura de rendición de cuentas.
- Hacer reuniones mensuales de retroalimentación y seguimiento de servicio al cliente (PNP).
- Trabajar y concientizar en el área por medio de taller, recordatorios, mensajes y otros medios, la unidad doctrinal incluyendo los valores organizacionales.
- Buscar retroalimentación en el equipo, mediante conversaciones cruciales, para la resolución de conflictos o mejora del desempeño.

3. Acciones Diarias (Torbellino)

- Informe de cobro y crédito
- Atención de correos, llamadas y visitas de colegiados
- Aplicación de pagos por transferencias bancarias y datáfonos
- Seguimiento de procesos judiciales y abogados
- Aplicación de planillas
- Control de custodia de pagarés
- Gestión de cartera
- Informe de pólizas y protectora
- Envío de estados de cuenta
- Recepción y preanálisis de solicitudes de crédito
- Envío y recepción de avalúos
- Análisis y presentación de casos al Comité de Crédito

- Formalizaciones
- Trámite de pólizas
- Visitas a clientes morosos, juzgados
- Revisión periódica de líneas crediticias según la necesidad
- Reuniones semanales, mensuales verificar sistemas, casos complicados y verificación de procesos

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y MEJORA CONTINUA

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2021

El Departamento Administrativo y Mejora Continua es una unidad de apoyo y soporte estratégico a la institución en el adecuado cumplimiento de los fines de Mutuality C.F.I.A.

Atendiendo las áreas de Servicios Generales, Proceso de Compras, Administración y Venta de Bienes Adjudicados, Desarrollo de Cultura, Mejora Continua, Programa Bandera Azul, Infraestructura tecnológica y desarrollo de software, durante el período 2021 se han trabajado estas áreas, obteniendo resultados que han impactado la mejora continua en Mutuality C.F.I.A.:

1. Servicios Generales

Se da continuidad al programa de mantenimiento del edificio el cual se ha ejecutado oportunamente haciendo mejoras en la infraestructura física.

Desde el año pasado, producto de la declaratoria de pandemia, el área se ha abocado en intensificar los protocolos de limpieza del edificio y todas las áreas de la organización, siguiendo los lineamientos establecidos por las autoridades del país.

Se cuenta con un protocolo de ingreso y estancia dentro del edificio, con el objeto de brindar tanto a las y los colegiados y público en general que visitan el edificio, así como a las y los colaboradores, seguridad de estar en un espacio físico que atiende y acata lo establecido por las autoridades y que, además, concientiza la importancia de cuidarnos entre todas y todos para beneficio de nuestra salud.

Al mes de Julio del presente año, se planificaron dentro del Programa de Mantenimiento anual 75 actividades, ejecutándose un total de 69 para un 92% de cumplimiento. Las actividades que no se lograron ejecutar en el período por algún motivo, son trasladadas a siguientes períodos de acuerdo con el nivel de prioridad.

Actividades planificadas	75
Actividades ejecutadas	69
Cumplimiento	92%

2. Administración y Venta de Bienes Adjudicados

Se trabaja un Programa de Administración y Mantenimiento anual de los bienes adjudicados a Mutuality producto de daciones de pago o procesos en cobro judicial de las operaciones crediticias.

Se continúa con el mantenimiento de los bienes y actualización de avalúos para su publicación de venta. Al mes de Julio 2021 se planificaron un total de 48 actividades en el plan de mantenimiento, las cuales fueron ejecutadas satisfactoriamente en labores como chapea, actualización de avalúos, tramitología documentación disponibilidad de agua y servicio eléctrico, uso de suelo, puestas en posesión, inspecciones de las propiedades, revisiones y reparaciones técnicas de los bienes inmuebles, pago de marchamos, RTV, publicidad para la venta, entre otros.

Al cierre de julio 2021 se han vendido 7 inmuebles y 1 mueble en lo que va del año, quedando en inventario 9 bienes inmuebles y 1 bien mueble los cuales se continúan promocionando para su venta.

Actividades planificadas	48
Actividades ejecutadas	48
Cumplimiento	100%

3. Seguridad física y electrónica

Se cuenta con un protocolo tanto de seguridad física como electrónica en el cual se trabaja con los oficiales de seguridad asignados, temas como el manejo de emociones y la atención al cliente con el fin de contribuir a una mejor identificación de los oficiales con nuestros clientes y público general, así como repaso general del Protocolo de Seguridad establecido en la organización.

En cuanto a la seguridad electrónica, se realizó mantenimiento a todo el sistema de detección de incendio (sensores de humo), al sistema circuito cerrado cámaras de seguridad CCTV y al Sistema detección alarmas anti-robo realizando pruebas en sitio y simulacros de activación de alarmas para corroborar su correcto funcionamiento.

4. Proyecto Bandera Azul Ecológica– Cambio climático

Mutualidad CFIA cuenta con inscripción de tres categorías en Bandera Azul Ecológica recibiendo este año el Galardón de Promoción de la Higiene con 5 estrellas, en la categoría de Movilidad Sostenible 1 estrella blanca y en la Categoría Cambio Climático se recibieron 3 estrellas.



Actividades que se generan en materia de concientización ambiental en el edificio:

- Programación de campañas de reciclaje mensuales.
- Capacitaciones en temas como manejo de residuos, consumo eficiente del agua, conductor eficiente, energía eléctrica y combustibles, uso de productos de limpieza biodegradables, aguas residuales, entre otros.
- Campañas de concientización a los colaboradores por medio de envíos de flyers y mensajes por WhatsApp.
- Generación de abono por medio de la compostera ubicada en el edificio, mismo es utilizado para el mantenimiento de las plantas ubicadas en el edificio.
- Reforzamiento protocolos y acciones para controlar la propagación del virus COVID-19 dentro el edificio.

5. Programa Desarrollo de Cultura

Atendiendo la Estrategia de Personas, uno de los Ejes de la Estrategia Funcional de Mutualidad estipulados en el Plan Estratégico, se trabaja un Programa Anual de Desarrollo de Cultura con el fin de gestionar el talento humano de la organización y desarrollar competencias claves que permitan alcanzar la efectividad en el desempeño y de esta forma, poder permear una cultura de servicio al cliente.

Mutualidad se apoya en la plataforma CENDEPRO del CFIA para generar una serie de capacitaciones y actualizaciones con respecto a la metodología de los 7 Hábitos de una persona altamente efectiva de Franklin Covey, donde las y los colaboradores de Mutualidad CFIA han participado contribuyendo en la actualización profesional y personal.

Durante este 2021, se ha trabajado con la gente en generar competencias no sólo de las personas altamente efectivas sino también introducción hacia las metodologías ágiles que están revolucionando la forma en cómo se ejecutan las tareas y los proyectos en las organizaciones con más repunte en los últimos períodos, producto de la digitalización y automatización de procesos tan acelerada que ha sufrido el mundo en los últimos tiempos.

Actividades planificadas	16
Actividades ejecutadas	14
Cumplimiento	87.5%

6. Infraestructura tecnológica y Desarrollo Software

El tema de infraestructura tecnológica ha sido trascendental estos últimos tiempos para dar continuidad al negocio y atención a nuestras y nuestros colegiados y además de continuar atendiendo los clientes de INTUS, ya que por la pandemia y por indicaciones de las autoridades respectivas del país, todas las organizaciones en un término de pocos días tuvieron que adaptar todas sus plataformas tecnológicas enfocadas hacia el teletrabajo.

Mutualidad ha venido trabajando desde hace algún tiempo en la optimización de procesos y digitalización de su información, además en la utilización de plataformas tecnológicas y sistemas internos de la organización, con el objeto de migrar la información física hacia la nube, lo cual permitió la adaptación del teletrabajo en el menor tiempo posible.

Se cuenta con toda una plataforma en Microsoft AZURE donde se albergan servidores y bases de datos con redundancia, que facilitan la conexión a nuestros sistemas CORE de la organización y a partir de abril 2021, se creó el área de Seguridad de la Información, en donde se están atendiendo temas de seguridad tanto de las plataformas tecnológicas como del uso y manejo de la información organizacional.

7. Mejora Continua

Las áreas de la organización han venido trabajando con ayuda del Departamento de Ingeniería de Procesos del CFIA, en la generación de procedimientos y flujos de trabajo que permitan agilizar las tareas diarias en sus áreas, los cuales son validados por la auditoría interna y enviados posteriormente a conocimiento de la Junta Administradora y aprobación de la Junta Directiva General del CFIA. Una vez finalizado este proceso de validaciones y aprobación, cada dueño de proceso procede a capacitar a las áreas involucradas en el flujo de proceso.

Se incorporan, además, los hallazgos y recomendaciones dadas por la auditoría interna en cuanto a flujos y mejoras de proceso.

ANÁLISIS DE FUERZAS

1. Fuerzas impulsoras

- a. Presupuesto asignado para trabajar acciones del área y del edificio
- b. Fortalecimiento de procesos importantes del área: Bienes adjudicados, mantenimiento edificio, compra de bienes y servicios y desarrollo de software y TI
- c. Talento humano comprometido y se comunica asertivamente entre sí, además de ser apto y capacitado para el puesto
- d. Se cuentan con los materiales adecuados para el programa de reciclaje y bandera azul ecológica, así como para poder participar en otras categorías y galardones
- e. Se trabaja con un programa de desarrollo de cultura y motivación al personal que promueve actividades para la unión de grupo
- f. El departamento está enfocado en la mejora continua de los procesos
- g. Acceso a recursos tecnológicos de punta
- h. Recursos económicos que permiten la adopción de nuevas tecnologías
- i. Gestión y automatización de procesos por medio de la nube

2. Fuerzas limitantes

- a. Mayor involucramiento del personal en materia ambiental y el uso adecuado de los recursos para promover reducción de gasto, eficiencia energética, menor consumo de agua y papel, para crecer en menor tiempo en procesos como bandera azul y otros similares
- b. Sistemas heredados con poca gestión de mantenimiento y deficiencias técnicas
- c. Desintegración de sistemas
- d. Falta agilidad en la gestión y automatización de procesos
- e. Falta concretar un programa formal de capacitación interna orientado a la mejora y conocimiento de los procesos por parte de las áreas de la organización.

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Ser un área de soporte que, por medio de la calidad de sus procesos, satisface las necesidades de los usuarios en el menor tiempo posible, optimizando los recursos para el logro de los objetivos de la organización.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2022

1. Acciones de Proyectos (Estrategias de poder de firma)

- a. Ejecución programa de Desarrollo y cambio de cultura Organizacional
- b. Desarrollo de Software y Herramientas Tecnológicas
- c. Mejoras internas al Edificio:
 1. Mejoras en las salidas de emergencia y rutas de evacuación
 2. Sistema extracción en los baños
 3. Actualización de los planos estructurales y eléctricos del edificio

2. Acciones de Cambio de Cultura

Trabajar acciones que permitan a los colaboradores poder interiorizar y sensibilizar acerca de los valores institucionales, con el objeto de ir trabajando el cambio de cultura organizacional.

- a. Ser solidarios:
 - Colaboración mutua entre personas
 - Manejo de buenas relaciones
 - Apoyo a las necesidades de los demás

- b. Hacer bien las cosas, simples y con sentido común
 - Orientación hacia el cliente
 - Orientación hacia los resultados
 - Hacer bien las cosas la primera vez
 - Administración mediante procesos y datos reales (Diagramación de proceso y rendición de cuentas)
 - Conductas de los líderes, orientadas al objetivo (dar el ejemplo)
 - Conversaciones cruciales para la mejora del desempeño
 - Comunicación fluida y transparente
 - Sinergizar

- c. Reconocimiento del trabajo
 - B. Participación y desarrollo de las personas colaboradoras
 - C. Apoyar el crecimiento de nuestros compañeras y compañeros
 - D. Reconocimiento de las victorias públicas y privadas
 - E. Aprendizaje, motivación y mejora constante

Para ello se deben trabajar acciones de sensibilización tales como:

- Trabajar semanalmente con el equipo del área el seguimiento y cumplimiento de los MCI's para establecer prioridades y generar una cultura de rendición de cuentas.
- Hacer reuniones mensuales de retroalimentación y seguimiento de servicio al cliente (PNP).
- Trabajar y concientizar en el área por medio de taller, recordatorios, mensajes y otros medios, la unidad doctrinal incluyendo los valores organizacionales.
- Buscar retroalimentación en el equipo, mediante conversaciones cruciales, para la resolución de conflictos o mejora del desempeño.

3. Acciones Diarias (Torbellino)

- a. Programa de Mantenimiento y mejoras al edificio
- b. Administración, mantenimiento y venta de bienes adjudicados
- c. Proyecto Bandera Azul Ecológica – Cambio Climático y otros galardones
- d. Trabajos imprevistos de mantenimiento del edificio o mobiliario
- e. Compra de bienes y servicios
- f. Mantenimiento bodegas de almacenamiento
- g. Atención de proveedores (recibo mercadería y pagos)
- h. Atenciones varias de infraestructura, materiales y equipo de los clientes
- i. Atención mesa de ayuda para soporte a clientes y asistencia
- j. Elaboración de manuales y/o procedimientos
- k. Capacitación interna a usuarios en el uso correcto de tecnologías existentes
- l. Gestión de desarrollo de software y virtualización tecnológica.
- m. Atención de desarrollos solicitadas por las áreas de la organización.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOLIDARIOS INTEGRALES

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2021

El área de Servicios Solidarios Integrales se encarga de implementar servicios que contribuyan a satisfacer necesidades de la población colegiada al C.F.I.A. Funge también como una unidad de apoyo y soporte estratégico a la organización en el adecuado cumplimiento de su objetivo, lo cual implica la lectura de la realidad de las y los colegiados a fin de implementar estrategias y acciones que les aporten de forma solidaria.

Fundamentado en esto y en atención a la emergencia nacional por la pandemia por COVID-19, en el 2021 se sostuvo el apoyo a las personas afectadas por la crisis sanitaria. En este sentido, destacan los resultados de la gestión, dispuestos en dos líneas: los correspondientes a la operativa regular del área y según la planificación estratégica; y los resultados de la atención de la crisis por pandemia.

Principales resultados del 2021

En el siguiente cuadro se mencionan los principales resultados a nivel financiero que denotan la gestión de los servicios clave del área²:

	Cantidad	Monto
Beneficio por fallecimiento (BF)	52	₡ 356,632,453
Adelantos de BF	4	₡ 17,016,992
Subsidios (salud y apremio)	10	₡ 26,560,595
Plan adulto mayor desvalido	1	₡ 2,400,000
Adelanto por emergencia nacional	148	₡ 34,770,000
Total	215	₡ 437,380,040

Los resultados del cuadro anterior evidencian el contexto nacional a nivel sanitario y socioeconómico para el 2021, en el cual aún se percibe afectación. Esto es consistente con la demanda y de los beneficios descritos y el apoyo brindado.

En otras labores destacan los siguientes resultados, tanto de la operativa del área, así como otros procesos atendidos:

- En el marco de Recréate, grupo de carácter recreativo y de socialización que busca promover el envejecimiento activo en personas adultas mayores, participan un total de 34 colegiados; para el 2021 se cuenta con la participación de 3 mujeres (una más que en el 2020). En total se han realizado 32 sesiones virtuales con temas de interés de las y los integrantes, así como relacionados con su bienestar integral en la adultez mayor.
- Servicio de atención socio terapéutica para población colegiada y familiares que requieren de atención en temas de carácter emocional y social, a la fecha se han brindado un total de 352 sesiones de intervención terapéutica; esto representa un incremento del 151% respecto al mismo período en el 2020.
- Servicio de asesoría en Reorganización Financiera para colegiados y sus familias, que presentan situaciones de crisis económica o de vulnerabilidad asociadas a un inadecuado manejo de las finanzas personales y familiares o afectación por la coyuntura de crisis.

² Datos a agosto 2021.

Durante el período se han brindado 130 sesiones, lo que evidencia un incremento del 100% respecto al 2020.

- d. Construcción de material de carácter teórico y metodológico como sustento de la intervención profesional para Socioterapia y Reorganización Financiera, así como protocolos de intervención para poblaciones o situaciones específicas.
- e. Elaboración de política y procedimiento para los servicios de atención directa (Socioterapia y Reorganización Financiera), a fin de normar alcance de servicios y poblaciones a atender.
- f. Se han mejorado las herramientas de registro de la información y control interno en búsqueda de transparencia y fomentar la rendición de cuentas: revisión de procesos para mejora continua, elaboración de procedimientos y conciliación contable del presupuesto.
- g. Realización de una campaña para la actualización de boletas de beneficiarios, a través de la cual se actualizaron 362 boletas, un 65% más que el periodo anterior.
- h. Se puso a disposición dentro del Plan Salud, una línea destinada a atender salud mental, proceso en el cual SSI implementó una etapa de validación y tramitación haciéndose cargo de las solicitudes en esta línea. A la fecha, se han realizado 139 validaciones y reembolsado 65 facturas de atención psicológica por un monto total de ₡838,632.00.
- i. A fin de generar mayor divulgación de los servicios de SSI, se realizaron webinars sobre Socioterapia y Reorganización Financiera, así como los diversos tipos de subsidios que ofrece Mutualidad CFIA. Ambas iniciativas en coordinación con el Colegio de Arquitectos de Costa Rica y el Colegio de Tecnólogos. Adicional, a fin de divulgar y regionalizar aún más los servicios del área, hay planificadas para el mes de octubre y noviembre 2021, dos actividades dirigidas particularmente a las sedes regionales.
- j. Fortalecimiento del equipo de trabajo, por un lado, con la incorporación de una colaboradora como apoyo administrativo, y por otro, con la certificación del programa “Vive Bien” de la Caja Costarricense del Seguro Social por parte de dos colaboradoras del área, que tiene como fin aportar a la mejora de la calidad de vida y bienestar integral de las personas.
- k. Se apoyaron diferentes procesos de trabajo o áreas, por medio de las siguientes actividades:
 - Elaboración y ejecución del taller para celebrar el Día Internacional de la Solidaridad, así como un taller de Proyecto de Vida como apoyo al Programa de Desarrollo de Cultura de Mutualidad C.F.I.A.
 - Apoyo al CACR y el CIC, canalizando información a sus colegiados sobre las medidas tomadas por los respectivos colegios, en respuesta a la emergencia nacional.

ANÁLISIS DE FUERZAS

1. Fuerzas impulsoras

- a. Talento humano calificado, comprometido y fuerte sentido de trabajo en equipo.
- b. Existencia de lineamientos reglamentarios a nivel organizacional, para el funcionamiento del área.
- c. Equipo de trabajo conoce la razón de ser del área.
- d. Servicios con una fuerte orientación hacia la población meta y filosofía organizacional.
- e. Recursos para el desarrollo de proyectos.

- f. Planificación estratégica de largo plazo que delimita y orienta el accionar del departamento hacia la consecución de resultados.
- g. Sistema de ejecución basado en la rendición de cuentas
- h. Mayor sensibilización en Mutuality C.F.I.A. respecto a los procesos de trabajo, mediante la participación del personal en actividades concretas del área.
- i. Mejora en instalaciones físicas para la atención.
- j. Inversión en capacitación para la mejora de la atención e innovación de los servicios.

2. Fuerzas limitantes

- Automatización de procesos a nivel de sistemas requiere plazos largos para su implementación.
- Infraestructura tecnológica en consolidación.
- Servicios focalizados limitan la participación de otro tipo de poblaciones.
- No se cuenta con un mapeo de las necesidades sociales, para el diseño de servicios centrados en la población meta.

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Propiciar el bienestar de las personas colegiadas al C.F.I.A. y sus familias por medio de la satisfacción de sus necesidades desde un abordaje integral, entendiendo que el desarrollo profesional está vinculado con la dimensión social, mental, espiritual y física de cada persona como elementos fundamentales para el alcance de la visión que persigue la organización.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2022

1. Acciones de Proyectos (Estrategias de poder de firma)

- a. Diagnóstico de necesidades sociales para fortalecimiento de portafolio de servicios de SSI.

2. Acciones de Cambio de Cultura

Trabajar acciones que permitan a los colaboradores poder interiorizar y sensibilizar acerca de los valores institucionales, con el objeto de ir trabajando el cambio de cultura organizacional.

- a. Ser solidarios:
 - Colaboración entre personas
 - Manejo de buenas relaciones
 - Apoyo a las necesidades de los demás
- b. Hacer bien las cosas, simples y con sentido común
 - Orientación hacia el cliente
 - Orientación hacia los resultados
 - Hacer bien las cosas la primera vez
 - Administración mediante procesos y datos reales (Diagramación de proceso y rendición de cuentas)
 - Conductas de los líderes, orientadas al objetivo (dar el ejemplo)
 - Conversaciones cruciales para la mejora del desempeño
 - Comunicación fluida y transparente
 - Sinergizar
- c. Reconocimiento del trabajo
 - a. Participación y desarrollo de las personas colaboradoras
 - b. Apoyar el crecimiento de nuestros compañeras y compañeros

- c. Reconocimiento de las victorias públicas y privadas
- d. Aprendizaje, motivación y mejora constante

Para ello se deben trabajar acciones de sensibilización tales como:

- Trabajar semanalmente con el equipo del área el seguimiento y cumplimiento de los MCI's para establecer prioridades y generar una cultura de rendición de cuentas.
- Hacer reuniones mensuales de retroalimentación y seguimiento de servicio al cliente (PNP).
- Buscar retroalimentación en el equipo, mediante conversaciones cruciales, para la resolución de conflictos o mejora del desempeño.
- Socializar cronogramas de labores y procesos de trabajo con todo el personal del área.
- Reforzar la importancia de registrar los insumos derivados de los procesos del área en aras de fomentar la transparencia.
- Socializar los fundamentos de ejercicio profesional asociados a la valoración socioeconómica, socioterapia y bienestar financiero para una mejor implementación y sostenibilidad de los servicios.

3. Acciones Diarias (Torbellino)

- Monitoreo de comportamiento de servicios de atención directa: asistencia, evolución y cierres de procesos.
- Sesiones técnicas de discusión de casos atendidos.
- Monitoreo de proceso de valoración socioeconómica para mejora continua.
- Coordinación de área para procesos conjuntos y socialización de avances de proyectos.
- Realización de mesas de trabajo con áreas involucradas en servicio al cliente.
- Supervisión de procesos y cargas de trabajo en función de atender la demanda creciente de servicios.
- Construcción y actualización de "Caja de herramientas" para servicios de atención directa.
- Valoración de insumos (encuesta de percepción e información sociodemográfica) para fortalecer procesos del área, beneficios y servicio al cliente.



PRESUPUESTO 2022

Bajo una gestión responsable de los recursos y rendición de cuentas, en Mutualidad CFIA construimos una economía que nos permite garantizar la atención de necesidades de la población colegiada en todas las etapas de su vida.

XI. PRESUPUESTO 2022

En esta última fase se materializan los recursos necesarios para el logro de las metas indicadas en el Plan Estratégico y Planes Operativos 2022, cuyo objetivo se fundamenta en un cambio de paradigma de la cultura organizacional, vinculada a lograr clientes tanto internos como externos profundamente leales y promotores de los productos y servicios que ofrece Mutuality C.F.I.A., y a su vez logrando un desempeño superior sostenido que se ve en el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad tanto financiera como actuarial del fondo donde la suma de esta propuesta contribuya distintivamente en la calidad de vida de las y los colegiados.

A continuación, se presenta el resumen general del presupuesto y su respectiva distribución:

Resumen General de Presupuesto 2022

Presupuesto Ingresos			5,503,383,474	100%
Presupuesto Salarios			879,262,607	16%
Presupuesto Beneficios Solidarios			1,418,020,000	26%
Presupuesto Gasto Corriente			996,104,665	18%
Total Gasto			3,293,387,272	
Presupuesto Activos	58,190,000	1%		
Proyectos del Período			30,000,000	1%
Total Activos y Proyectos	58,190,000		30,000,000	
Estimación Superávit			2,179,996,201	40%

Fuente: Mutuality C.F.I.A., 2021

XII. INGRESOS

Análisis Económico

Resumen Programa Macroeconómico del BCCR 2021-2022

La economía costarricense, al igual que las de la mayoría de los países, ha sido fuertemente golpeada por el COVID-19. La mayor contracción del producto interno bruto (PIB) se observó en el segundo trimestre de 2020 (-7,6% en términos interanuales), para pasar a valores de -6,2% y -4,7% en los siguientes dos trimestres y concluir el año con una caída de 4,5%, según estimaciones preliminares. Con base en la nueva serie de cuentas nacionales que se utilizó para todo este ejercicio de programación, el Banco Central estima que la economía costarricense crecería un 2,6% en 2021 y 3,6% un año después, congruente con la reactivación económica iniciada en la segunda parte de 2020, así como con la recuperación en las economías de nuestros principales socios comerciales. Estas proyecciones de crecimiento estarían sustentadas en la recuperación de la economía externa, en condiciones expansivas del crédito local que permitirán financiar proyectos nuevos y reanudar los proyectos de inversión detenidos o postergados, así como en la recuperación de la confianza de los agentes económicos.

Las proyecciones suponen, como en el resto del mundo, un proceso gradual de eliminación de restricciones a la movilidad de personas y bienes y la reapertura de establecimientos, y que la campaña de vacunación en el 2021 permitirá no solo reducir paulatinamente la tasa de contagio sino, sobre todo, la de letalidad por COVID-19. Eso a su vez, incidiría en una mayor confianza y optimismo por parte de consumidores e inversionistas.

Además, las proyecciones incorporan el ajuste fiscal propuesto por el Gobierno de Costa Rica como parte del acuerdo alcanzado a nivel de personal técnico con el Fondo Monetario Internacional (FMI), en enero de 2021 hacia una Facilidad de Servicio Ampliada por tres años y por un monto de USD 1,750 millones. Por lo tanto, la trayectoria del PIB y sus componentes ya refleja el impacto de la consolidación fiscal que se supone en el escenario base.

El 2021 continúa marcado por la pandemia. Aunque el ritmo de recuperación previsto es importante, no es suficiente para alcanzar el nivel de producción previo a la crisis; las proyecciones apuntan a que la economía retornaría a ese nivel hasta en el 2022. Se estima que la actividad económica tomaría fuerza a partir del segundo trimestre del presente año, cuando se complete la inmunización de la población con mayor riesgo y la economía internacional se recupere con mayor vigor, con el consiguiente impacto en el turismo.

Por componentes del gasto, se estima que la demanda interna se recuperaría con un crecimiento de 2,4%, en promedio, para el bienio 2021-2022. En ambos años el crecimiento sería impulsado por el aporte del consumo privado y la inversión, que a su vez reflejaría la menor incertidumbre y la mejora en la confianza de los agentes económicos, así como la recuperación de la inversión pública que acumula tres años de caídas consecutivas.

En particular, el aumento en el consumo de los hogares en el 2021 ha estado en alguna medida respaldado por una reducción del ahorro financiero proveniente del retiro del quinquenio del fondo de capitalización laboral (1,5 % del PIB) y en 2022 por el impacto positivo que tendría la recuperación económica sobre el ingreso disponible y el empleo, y parcialmente mitigado por las medidas tributarias que serían implementadas como parte del ajuste fiscal propuesto como parte del convenio con el FMI. Las proyecciones contemplan crecimientos del ingreso personal disponible de 0,7% en 2021 y 2,5% en 2022, asociados a la evolución del PIB y de los términos de intercambio. Se prevé que la posible desmejora con que cierre el 2021 y repunte en el 2022, en línea con movimientos esperados en los precios del petróleo. El consumo privado también sería apoyado por la mejora en la confianza de los consumidores, fundada en las mejores perspectivas económicas y fiscales y en el avance gradual previsto en el control de la pandemia y la campaña de vacunación.

Además, la reapertura de la economía permitiría que las familias tengan un mayor acceso a bienes y servicios que durante el 2020. Para el 2022 el consumo seguiría en recuperación, en un contexto de condiciones más favorables del mercado laboral y un nivel de actividad similar al de antes de la crisis.

Por su parte, la recuperación prevista en la inversión privada se sustenta en el supuesto de que los empresarios recobrarán paulatinamente la confianza para invertir. En ello influirían las mejores perspectivas económicas por la recuperación global y doméstica y el mejor panorama de las finanzas públicas por el acuerdo hacia un ajuste fiscal adicional supuesto en el escenario

Análisis de Riesgos

En el entorno local, los principales riesgos en el horizonte de pronóstico están relacionados con dos factores. Por un lado, que se dé un retorno de algunas medidas de contención sanitaria por aumento en la tasa de propagación del COVID-19, con afectación de la actividad económica y eventual destrucción del tejido empresarial en los sectores afectados. A pesar de que el país inició el proceso de vacunación, no se pueden descartar repuntes de la tasa de contagio y la restitución de medidas de restricción y confinamiento, que podrían propiciar una caída en la producción y afectar las expectativas y la confianza, con un impacto adverso sobre las decisiones de consumo e inversión,

lo que en conjunto retardaría la fase de recuperación económica y podría exacerbar tensiones sociales.

Un segundo factor importante de riesgo es la situación fiscal. Como consecuencia de la pandemia, el país requiere un ajuste fiscal adicional al que introdujo la Ley 9635. Si bien las proyecciones fiscales en este ejercicio incorporan las medidas adicionales necesarias para ese ajuste, la ausencia, insuficiencia o atraso excesivo del ajuste podrían manifestarse en mayor dificultad para acceder a créditos multilaterales de apoyo presupuestario y en general al financiamiento externo, y a una mayor incertidumbre y una presión al alza sobre las tasas de interés locales, con un efecto negativo sobre la demanda agregada y el crecimiento. Un deterioro en las perspectivas de las finanzas públicas podría llevar también a presiones sobre el tipo de cambio, y por esa vía sobre la inflación, y generar tensiones en el mercado financiero. El Banco Central estimó un escenario alternativo para medir las consecuencias de una eventual no aprobación del conjunto de medidas negociadas con el FMI ni del financiamiento externo previsto. Los resultados macroeconómicos señalan que, bajo ese escenario, en el presente bienio, el acceso al crédito por parte del sector privado se restringiría en aproximadamente 2 p.p. por año, el crecimiento económico sería alrededor de 1 p.p. más bajo que en el escenario base (por año), al tiempo que aumentarían las presiones inflacionarias en poco más de 3 p.p. anual. Las consecuencias, por supuesto, se irían acumulando en el tiempo más allá del 2022, con un impacto muy fuerte sobre la actividad económica y el empleo. Además, las implicaciones macroeconómicas serían mucho peores si, como consecuencia de la ausencia de ajuste adicional y la pérdida de confianza, se diera una crisis de liquidez en el Gobierno.

Cuadro 9
Principales variables macroeconómicas del BCCR

	2020	Programa Macroeconómico	
		2021	2022
PIB (miles de millones de ₡)	35.983	37.455	39.200
Tasas de crecimiento (%)			
PIB real	-4,5	2,6	3,6
Ingreso Nacional Disponible Bruto Real	-4,2	1,9	2,8
Tasa de desempleo ^{1/}	21,3		
Inflación (%)			
Meta (variación interanual IPC)	0,9	3,0% (±1 p.p.)	
Variación promedio IPC ^{2/}	0,7	1,3	1,2
Balanza de Pagos (% PIB)			
Cuenta corriente	-2,4	-3,0	-2,6
Cuenta comercial	-4,6	-5,5	-5,3
Cuenta financiera	0,5	-5,1	-3,4
Saldo activos de reserva	11,8	13,8	14,0
Sector Público Global Reducido (% PIB)			
Resultado Financiero	-7,8	-5,9	-4,7
Gobierno Central ^{3/}	-8,7	-7,0	-5,9
Resto SPNF	1,2	1,4	1,4
BCCR	-0,3	-0,3	-0,2
Deuda Gobierno Central (% PIB)	68,0	72,5	75,0
Agregados monetarios y crediticios (variación %) ^{4/}			
Liquidez total (M3)	10,6	6,4	6,1
Riqueza financiera total	9,1	7,1	5,4
Crédito al sector privado	-0,1	3,6	5,2
Moneda nacional	2,1	5,7	8,0
Moneda extranjera	-3,7	0,0	0,0
Crédito al sector privado real ^{5/}	1,1	2,1	4,0

Fuente: Banco Central de Costa Rica BCCR 2021

- ^{1/} Al trimestre móvil terminado en noviembre de 2020, según Encuesta Continua de Empleo del INEC.
- ^{2/} Proyecciones del Banco Central de Costa Rica para el 2021-2022.
- ^{3/} Estimaciones del MH. La Ley de Fortalecimiento del control presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central, Ley 9524, establece que, a partir de 2021, los presupuestos de los órganos desconcentrados de la Administración Central serán incorporados al presupuesto nacional. Para efectos de comparación, estas operaciones se presentan de manera consolidada desde 2020.
- ^{4/} Valoración de moneda extranjera no contempla efecto cambiario.
- ^{5/} Variación interanual al IV trimestre.
- Fuente: Banco Central de Costa Rica y Ministerio de Hacienda.

Cuadro 10
Presupuesto Ingresos de Mutuality C.F.I.A. 2022

Mutuality CFIA Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos Presupuesto 2022 Cifras en colones							
ITEM	Real a Agosto 2021	Proyectado a Dic. 2021	Peso	Presupuesto 2022	Peso	%Variación	Notas
		C		D		(D-C)/C	
Cuotas de miembros	1,524,775,521	2,287,163,282	45.7%	2,338,734,076	42.5%	2.3%	1
Intereses s/inversiones	849,805,988	1,274,708,982	25.5%	1,440,421,150	26.2%	13.0%	2
Intereses s/préstamos	579,991,530	869,987,295	17.4%	1,144,722,222	20.8%	31.6%	3
Comisión administrativa s/préstamos	23,249,050	26,155,181	0.5%	25,833,333	0.5%	-1.2%	4
Ingresos financieros y otros	55,855,477	83,783,216	1.7%	76,583,489	1.4%	-8.6%	5
Ingresos por disminución de estimaciones de créditos	21,184,008	31,776,012	0.6%	20,000,000	0.4%	-37.1%	6
Intereses préstamos CFIA - Colegios	58,909,373	88,364,060	1.8%	78,666,090	1.4%	-11.0%	7
INTUS Centro Generador de Negocios	34,203,855	51,305,783	1.0%	82,325,000	1.5%	60.5%	8
Ingresos por alquiler del parqueo	195,501,414	293,252,121	5.9%	296,098,113	5.4%	1.0%	9
TOTAL DE INGRESOS	3,343,476,216	5,006,495,930		5,503,383,474		9.9%	

Fuente: Mutuality C.F.I.A., 2021

Notas a los Ingresos

1. Cuotas de miembros

Corresponde al ingreso por las colegiaturas de los 24,029 agremiados activos, con un incremento de 1,200 para el 2022. El monto destinado a Mutuality para el 2022 pasa de ₡78,000 a ₡81,500. Con la entrada en vigor de los nuevos beneficios, el pago de la colegiatura ha incrementado y se espera que continúe creciendo por encima del 4% conforme se vayan promoviendo los actuales y nuevos beneficios que en vida se pretenden brindar a las y los colegiados.

2. Intereses sobre Inversiones

La cartera de inversiones está compuesta en un 40% en instrumentos en dólares y un 60% en instrumentos en colones. Se estima que el rendimiento efectivo acumulado del portafolio sea cercano al 11.5%. Para el 2022 la rentabilidad deberá reflejarse similar principalmente por una apreciación de los bonos de deuda de Costa Rica, sin embargo y ante un escenario conservador se estima un crecimiento en la rentabilidad de 13% con respecto al 2022.

3. Ingresos por cartera de crédito

Se estima un crecimiento neto de la cartera de crédito que alcance los ¢7.500.000.000 al cierre del 2022, con tasas de interés promedio de 11%. El crecimiento neto toma en cuenta las colocaciones brutas menos las cancelaciones anticipadas de créditos y las estimaciones por incobrabilidad, por lo que la meta de colocación se establece en el Plan Operativo de la Coordinación de Crédito y Cobro.

4. Comisión sobre préstamos

Mutualidad C.F.I.A. busca cobrar una comisión muy por debajo de mercado y fundamentado en las tasas bajas que se cobran, así como una gestión responsable de los recursos que busca un crecimiento razonable.

5. Ingresos Financieros

Corresponde a ingresos derivados de entidades financieras producto de intereses y diferencial cambiario generado por las cuentas bancarias, tanto en colones como en dólares, así como multas y otros ingresos relacionados a la relación con entidades financieras y las operaciones de crédito como lo es el diferencial cambiario y las multas en atrasos. También, contempla la generación de otros ingresos como lo relacionado a las pólizas de seguros comercializadas y otras estipuladas por el artículo 25 del Reglamento para el Otorgamiento de los Créditos de Mutualidad C.F.I.A.

6. Ingresos por disminución de estimación de préstamos

Se contempla para el 2022 un ingreso por la disminución en la estimación por incobrables de la cartera de crédito.

7. Ingresos Préstamos al C.F.I.A. y Colegios Miembros

Actualmente se mantienen operaciones activas con el C.F.I.A., con el Colegio de Ingenieros Civiles y con el Colegio de Arquitectos, según acuerdos de Junta Directiva General con base en el artículo 84 del Reglamento Interior General.

8. Ingresos del Centro Generador de Negocios

El Centro Generador de Negocios INTUS ofrece una gama de servicios en donde se destaca:

- a. Alquiler de espacios de trabajo y equipos.
- b. Servicios integrados de oficina.
- c. Soporte administrativo.
- d. Centro de impresión.
- e. Servicio de mensajería
- f. Servicios profesionales contables y legales.
- g. Servicios de alimentación (catering services).
- h. Entre otros.

El 2022 será un año donde se busca realizar un análisis de mercado e interno para iniciar con un proceso de mejora en los servicios y relanzamiento de la marca INTUS.

9. Ingresos por alquiler del parqueo

A inicios de 2019 la concesión por los derechos de uso del parqueo estaba denominado en dólares devengando un ingreso mensual de \$39.927 hasta el mes de febrero afectado únicamente por la inflación de los Estados Unidos de Norteamérica.

La administración del C.F.I.A. amparado en la cláusula del contrato aprobado por Junta Directiva General mediante oficio DAF-NT-216-218 se acogió a la colonización de este canon motivado principalmente por un aumento desmedido del tipo de cambio. La colonización del pago mensual actualmente es de ₡ 24,437,676.78. El convenio de cesión de derechos de uso y administración de este inmueble rige desde 2014 y por un período de diez años y por el cambio anteriormente descrito se le aplica como porcentaje de aumento anual la inflación de Costa Rica publicada por el BCCR.

Sensibilización de los ingresos

La sensibilización de ingresos es una práctica a nivel de riesgo basada en métodos estadísticos que tienen como fin llevar ciertas variables que impactan sobre los ingresos más importantes de Mutualidad C.F.I.A. y que se detallan a continuación:

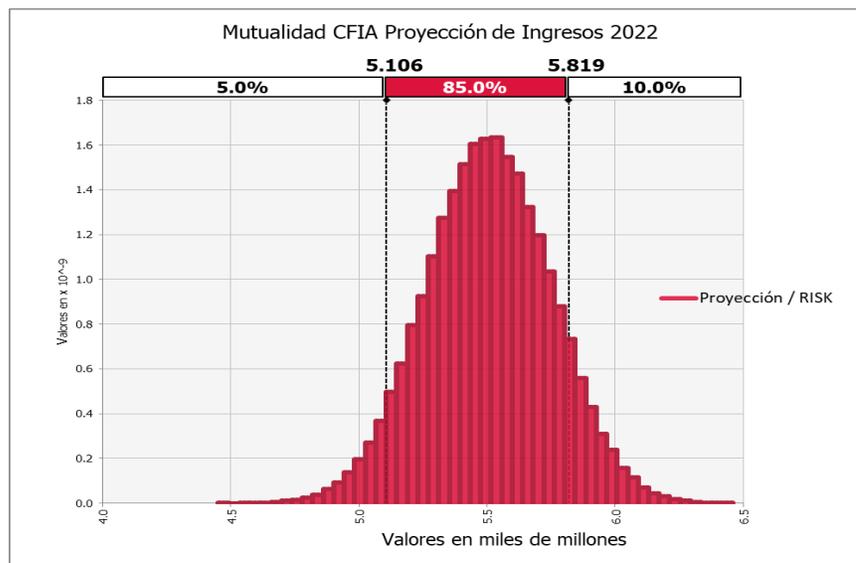
- Ingresos por cuotas: el modelo supone límites inferiores y superiores de profesionales pagando la cuota quedando en 19,000 y 25,000 respectivamente.
- Ingresos por inversiones: Se supone variabilidad en la tasa de rendimiento neta de la cartera que oscile entre 6% y un 11%.
- Ingresos por crédito: Se estiman variaciones que se encuentren entre el 8% y el 14%.
- Los ingresos de INTUS se estiman con base a los contratos en firme.

El cálculo se basa en la metodología de mínimos cuadrados basados en una regresión lineal que determina una estacionalidad marcada en los meses de enero, abril, julio y octubre de los ingresos por colegiatura. Posteriormente, se utiliza la metodología Monte Carlo a efectos de determinar posibilidades de ocurrencia de los ingresos, para lo anterior se utiliza la herramienta @Risk.

Como se puede observar, el modelo se compone de variables que tienden más hacia la baja, buscando siempre ser conservadores en las estimaciones realizadas y conscientes con la realidad económica que vive el país en la actualidad. El resultado nos muestra que existe un 85% de posibilidades de lograr un ingreso entre 5,106 y 5,819 millones de colones con lo cual la estimación de 5,503 millones es una estimación conservadora y por lo tanto altamente alcanzable.

Gráfico 16

Modelo Sensibilización de los ingresos de Mutualidad C.F.I.A. Presupuesto 2022



Fuente: Mutualidad C.F.I.A., 2021

XIII. EGRESOS

El presupuesto 2022 atiende al Plan Operativo y éste a su vez al Plan Estratégico, es así como se presenta una estructura ordenada por áreas, fomentando la inversión en tecnología, innovación y capacitación constante a los miembros de la Junta Administradora de cara a los retos planteados por la organización, como mejoramiento en la oferta de productos crediticios y su gestión, acceso a plataformas tecnológicas y sistemas de convergencia para un adecuado manejo de todos los productos y servicios brindados a los colegiados, plataforma de atención de los servicios y apoyo a las actividades de los Colegios Miembros y C.F.I.A.

Tanto la Junta Administradora como la administración actual de Mutualidad C.F.I.A. dejan plasmado que el cambio realizado mediante el planeamiento estratégico, mismo que está enfocado en desarrollar a Mutualidad C.F.I.A. en forma ordenada y atendiendo las necesidades reales de las y los colegiados y sus diferentes grupos etarios, era una necesidad para romper con paradigmas tradicionales en el acceso a los servicios en un único lugar y ahora con apoyo de plataformas tecnológicas.

Lo anterior, ha dado como frutos un mayor acercamiento hacia las y los colegiados desarrollando y brindando a su vez servicios que agregan valor durante todas las etapas de su vida desde su incorporación de las y los colegiados.

Es así, como a partir de la aprobación de este Planeamiento Estratégico, Plan Anual Operativo y Presupuesto desde el año 2018, se traza una nueva ruta quinquenal de trabajo e indicadores de seguimiento (Metas Crucialmente Importantes MCI's), donde los órganos de gobernanza y cualquier parte interesada dentro o fuera del C.F.I.A., pueda analizar con claridad el desempeño financiero y de servicio basado en una cultura de grandeza.

Cuadro 11
Presupuesto Egresos de Mutualidad C.F.I.A. 2022
(montos en colones)

EGRESOS	PRESUPUESTO 2021	Peso	PRESUPUESTO 2022	Peso	Variación
EGRESOS					
Junta Administradora	34,269,000	0.7%	37,005,000	0.7%	8.0%
Auditoría Interna	34,253,557	0.7%	35,131,892	0.6%	2.6%
Gerencia	88,817,749	1.8%	90,251,233	1.6%	1.6%
Comunicación	60,187,951	1.2%	68,220,922	1.2%	13.3%
Finanzas y Riesgo	3,091,130	0.1%	3,138,491	0.1%	1.5%
Financiero-Contable	21,485,141	0.4%	21,794,063	0.4%	1.4%
Tesorería	29,295,430	0.0%	29,292,814	0.5%	
Crédito y Cobro	151,473,043	3.0%	141,243,480	2.6%	-6.8%
Administrativo y Mejora Continua	92,392,763	1.8%	92,925,171	1.7%	0.6%
Desarrollo e Infraestructura	111,985,730	2.2%	246,168,546	4.5%	119.8%
Servicios Solidarios Integrales	114,169,929	2.3%	117,905,379	2.1%	3.3%
Diseño e Innovación de Servicios	19,520,000	0.4%	-	0.0%	-100.0%
Programa Beneficios Solidarios	1,362,500,000	27.2%	1,418,020,000	25.8%	4.1%
General de Operación	220,940,536	4.4%	238,464,456	4.3%	7.9%
Gastos Generales en Telecom. e Infraestructura	53,304,992	1.1%	65,021,800	1.2%	22.0%
Gastos Generales de Personal	22,000,000	0.4%	38,800,000	0.7%	76.4%
Comercialización	77,876,790	1.6%	127,644,288	2.3%	63.9%
Programas de Salud	32,083,717	0.6%	32,528,898	0.6%	1.4%
Centro Generador de Negocios INTUS	58,981,040	1.2%	65,556,411	1.2%	11.1%
Ejecución Proyectos	116,681,270	2.3%	118,922,227	2.2%	1.9%
Gastos Financieros	232,726,380	4.6%	247,162,200	4.5%	6.2%
Proyectos del Período	73,000,000	1.5%	30,000,000	0.5%	-58.9%
Inversión en Activos	97,936,000	2.0%	58,190,000	1.1%	-40.6%
TOTAL GASTOS	3,108,972,147	62.1%	3,323,387,272	60.4%	6.9%
SUPERÁVIT DEL PERÍODO (MCI)			2,179,996,202		

Fuente: Mutualidad C.F.I.A 2021

NOTAS DE LOS EGRESOS

1. Programas Servicios Integrales Solidarios

El programa que lidera el área de Servicios Solidarios Integrales está orientado a los colegiados y se compone por una serie de subprogramas que en gran medida atienden al fin primordial por el cual fue creado Mutuality C.F.I.A., cuya finalidad se basa en los principios de solidaridad y el bien común de los colegiados y sus familias.

Uno de los rubros más importantes y establecidos por la ley orgánica del C.F.I.A., es la mutualidad, misma que para el 2022 es de 7,250,000 que en término de veces de colegiatura representa alrededor de 90 veces lo aportado.

Acciones COVID apoyo al colegiado que contemplan entre otros rubros apoyo para el colegiado que acceda a líneas de crédito tales como refundición de deudas y reestructuración financiera donde se subsidia los gastos correspondientes de avalúo y comisiones correspondientes.

2. Activos (CAPEX)

La inversión en activos productivos (CAPEX) contempla la compra y cambio de mobiliario y equipo de algunas oficinas y mejoras al edificio en cuanto a remodelación de espacios físicos con su respectivo mobiliario de oficina.

3. Junta Administradora y Comités

Contempla partidas para la atención y manejo de la Junta Administradora y sus diferentes Comités, así como aspectos que se homologan a la Junta Directiva General como herramientas tecnológicas, licencias de software para el manejo documental digital y los seguros de gastos médicos para la Alta Dirección de Mutuality CFIA indicada por el Art.83 del Reglamento Interior General.

4. Auditoría Interna¹⁰¹

Área creada en el 2017 como parte de toda la reestructuración encomendada por la Junta Directiva General hacia la Junta Administradora y la Gerencia, a efectos de salvaguardar el patrimonio y promover buenas prácticas de gobierno corporativo y control interno. Dicha área le reporta a la Junta Directiva General y a la Junta Administradora de Mutuality C.F.I.A. bajo supervisión de la Auditoría Interna del C.F.I.A.

5. Gerencia General

El área de la Gerencia está conformada por dos funcionarios (Gerencia y Asistente Administrativa) y tiene como objetivo lograr la consecución de metas y objetivos del Plan Estratégico 2018-2022 y el Plan Operativo de cada año cuya contribución distintiva se enfoca en el crecimiento financiero del patrimonio y la obtención de una rentabilidad sobre ingresos (ROI) siempre superior al 30%.

6. Comunicación

La Coordinación de Comunicación se consolida como el enlace estratégico de Mutuality C.F.I.A. con el C.F.I.A. y los Colegios Miembros a efectos de fortalecer e integrar esfuerzos mutuos que buscan siempre el beneficio ganar – ganar entre Mutuality, C.F.I.A. y Colegios Miembros.

7. Departamento Ejecución de Proyectos

El Departamento Ejecución de Proyectos pretende ser el área responsable de todas las iniciativas de nuevos servicios o proyectos que puedan comercializarse incluyendo la supervisión de INTUS y su desarrollo. También, son los responsables de toda la estructura de la plataforma de servicios como primer contacto de las y los colegiados con Mutuality C.F.I.A.

Para el próximo año no contempla crecimiento ya que se centra en la consolidación de los servicios ya existentes como el Subsidio Plan Salud. El área también atiende con su personal todos los eventos técnicos, sociales y de patrocinio organizados por los Colegios Miembros y C.F.I.A.

8. Centro de Negocios INTUS

INTUS es una marca reconocida en el segmento de alquileres de oficina y servicios compartidos, por lo que se mantiene y se espera potencializar para un mayor desarrollo y alcance de sus servicios donde por volumen a los colegiados se busquen mejores condiciones.

Para el 2022, la optimización de recursos y mejora continua permite una reducción de su presupuesto de egresos optimizando su rentabilidad.

9. Gestión de Subsidio Plan Salud

Para el 2022 esta unidad continua con la misión de la asesoría y el apoyo a las y los colegiados del C.F.I.A. en temas de salud mediante el nuevo Subsidio Plan Salud. A su vez, atiende el portafolio de seguros colectivos que son de pago voluntario que atienden riesgos personales y profesionales.

10. Comercialización y Mercadeo

La unidad de comercialización es la responsable de la ejecución de la estrategia de mercadeo, proyección y promoción de todos los servicios que brinda Mutuality C.F.I.A. en sus distintas áreas.

La importancia de esta unidad radica en apoyar a otras áreas en la contribución distintiva de la sostenibilidad del fondo en términos financieros y sociales. Uno de los factores críticos de esta área es la comunicación, relación y una buena experiencia con las y los colegiados y clientes de Mutuality C.F.I.A.

Para el 2022 el presupuesto de este centro de costo aumenta debido a la incorporación de capital humano reduciendo paulatinamente la tercerización de servicios en áreas que se han convertido sustantivas y estratégicas para el negocio, así como de cara a la optimización de recursos de forma que los podemos orientar hacia mayores beneficios de la población colegiada.

11. Investigación e Innovación

Esta unidad continúa apoyándose en la contratación en forma tercerizada de servicios como investigación de mercados, agencias de publicidad, diseño, creatividad, entre otros, que dan soporte a la articulación de esfuerzos para enfocar los servicios que brinda Mutuality C.F.I.A., articulando iniciativas que generen valor y una mejor experiencia de los usuarios.

12. Departamento Finanzas y Riesgo

Mutuality C.F.I.A. en esencia responde a dos criterios, el social y el financiero. Este último, se vuelve de vital importancia contar con personal altamente capacitado en aspectos de riesgos y

estudios actuariales de forma que apoyen adecuadamente la toma de decisiones de la Gerencia en procesos de crecimiento, sea en nuevos negocios o proyectos de interés para el gremio.

13. Contabilidad y Tesorería

En el 2022 se continua con el proceso de transformación de estas dos áreas, tendientes a mejorar el control interno y de riesgo operacional, siendo áreas que naturalmente trabajan separadas y que cada uno contribuye con los procesos sustantivos que apoyan a la organización; es así como se consolida la conformación de las dos áreas que facilitan la toma de decisiones en la organización a nivel financiero, pero de espacio, índole y tiempo distintos.

14. Crédito y Cobro

La Coordinación de Crédito y Cobro pretende promover una oferta crediticia más atractiva y una mejora sustancial en el proceso de otorgamiento y pre-análisis de crédito. Para el 2022, se continúa con el proceso de modernización tanto reglamentario como operativa tanto en los procesos de crédito como de cobro, mismos que van orientados a servicios que agreguen valor a las y los colegiados.

15. Departamento Administrativo y Mejora Continua

El Departamento Administrativo se enfoca en apoyar a la Gerencia en aspectos de mejora de competencias del personal y de la Junta Administradora, mejora continua a procesos actuales y una adecuada integración a procesos del C.F.I.A., eliminando procesos que no agregan valor y ya existen en el C.F.I.A., esta área contribuye en una optimización generalizada de los recursos y a su vez soporta áreas de mantenimiento, servicio al cliente, proveeduría, bandera azul, capacitaciones internas y hacia colegiados, entre otros.

16. Desarrollo e Infraestructura

Por muchos años Mutuality C.F.I.A. ha centrado el servicio de informática en aspectos más orientados a infraestructura de redes dejando el desarrollo de sistemas a métodos de desarrollo aislados a los principales sistemas del C.F.I.A. Desde la consecución del plan estratégico en el 2018 y la orientación hacia la transformación digital, han marcado un giro completo en los servicios otorgados y la percepción, evidenciando una mayor interacción de las y los colegiados con Mutuality C.F.I.A.

Para el 2022, se consolida el desarrollo y la convergencia con los sistemas sustantivos de miembros del C.F.I.A. y se continua con el desarrollo e implementación de nuevas facilidades para las y los colegiados aumentando su satisfacción con la organización.

Se refuerza esta área con capital humano que dé soporte a los desarrollos de software en curso que contribuyen a la ejecución de los proyectos definidos en la matriz de prioridades de la organización y apoyen la estrategia de digitalización de la información y los procesos.

Dentro de los proyectos tecnológicos y de desarrollo para el próximo año se pueden mencionar:

- Segunda etapa de desarrollo del sitio web de Mutuality C.F.I.A.
- Incorporación de otros servicios a la Plataforma y al APP del Subsidio Plan Salud
- Implementación de otros módulos del Sistema de Crédito para atender las necesidades del área de Crédito y Cobro.
- Gestión de la plataforma de información del área Servicios Solidarios Integrales consolidando la información y atención a las y los colegiados.

17. Departamento Servicios Solidarios Integrales

El Departamento de Servicios Solidarios es el brazo ejecutor de las partidas para las cuales es creado Mutuality C.F.I.A. y se orientan al principio de solidaridad tanto para las y los colegiados como para sus familias. Esta área se ha fortalecido con más herramientas tecnológicas de punta y una adecuada integración con el C.F.I.A. de forma que el alcance de los servicios sea mayor y se espera una mayor eficacia de los servicios a través de las oficinas regionales del C.F.I.A.

18. Gastos Generales de Operación

Para el 2022 estos gastos soportan tanto gastos fijos como variables y su crecimiento se debe principalmente al impacto y acciones tomadas por la organización con respecto a la pandemia fortaleciendo la partida de materiales de limpieza debido a las acciones COVID-19 estableciendo estrictos controles de limpieza en el edificio y la partida de mantenimiento de mobiliario y equipo contemplando mayor mantenimiento del sistema de aire acondicionado del edificio que permita la sanitización del aire como acciones tomadas en el protocolo de limpieza del edificio. Por otro lado, mediante acuerdo N°12 de la sesión 19-20 de la Junta Administradora se crea la partida de Responsabilidad Social Empresarial donde inicialmente se cubrirán los costos relacionados al Programa Bandera Azul Ecológica y dando aperturas a otras iniciativas que la Junta así lo autorice.

19. Gastos Generales en Telecom. e Infraestructura

De igual forma que los Gastos Fijos de Operación, los de Telecomunicaciones pretenden clarificar el costo y una mejor gestión en cuanto al proceso de conectividad y telecomunicaciones.

El crecimiento para el 2022 obedece a la actualización del equipo tecnológico de WIFI del edificio, así como el cambio de algunos computadores por vencimiento de contrato, además, el aumento también corresponde a un mejoramiento en la velocidad de navegación del servicio de internet que permita mayor agilidad y conexión.

20. Gastos Generales de Personal

En la partida Gastos Generales de Personal se incorporan aspectos de capacitación de la Junta Administradora en temas económicos y financieros, así como mejora de competencias del personal con el fin de promover la mejora continua y deleitar con los servicios a las y los colegiados y a una correcta ejecución del Plan Estratégico. Así mismo, siguiendo una orientación similar a la que han aplicado los Colegios Miembros y algunos departamentos del C.F.I.A., para el 2022 se pretende mediante este plan, consolidar la estrategia en el quinto año de implementación de la nueva imagen organizacional.

21. Gastos Financieros

Los gastos financieros fijos son gastos que se incurren en procesos de recaudación, administración de cartera de inversiones, costo financiero de fideicomisos (parqueo C.F.I.A.) y otros que impactan y son necesarios para obtener los resultados de Mutuality C.F.I.A.

22. Proyectos del período

En atención a los siguientes proyectos indicados por la Junta Administradora de Mutuality CFIA, se contempla para el presupuesto 2022 un rubro que pueda atender las consultas de viabilidad financiera y legal para poder implementar las ideas en un plan de trabajo anual:

- a. Red de Deporte Integral
- b. Evaluar la viabilidad de un apoyo legal en procesos disciplinarios en Tribunales de Honor
- c. Evaluar la viabilidad de un esquema orientado a pensiones del CFIA
- d. Reforzar campañas de comunicación de los beneficios de los programas de Mutualidad
- e. Valorar la iniciativa de salud de ofrecer estudios de diagnóstico de aptitud física para la práctica de los distintos deportes.
- f. Voz del agremiado
- g. Transformación digital de Mutualidad CFIA
- h. Asistencia económica complementaria
- i. Nómadas digitales
- j. Póliza de Vida y Fondo de Ahorro
- k. Biblioteca Humana de Ingenieras y Arquitectas Etapa 1.
- l. Apoyo a emprendimientos e incubadora de empresas (capital semilla y ángeles inversionistas-INTUS)
- m. Retomar la modernización y modificación al reglamento de crédito
- n. Valorar la iniciativa de aumentar el tope al pequeño desarrollador.

Algunos de estos proyectos por su naturaleza y capacidad instalada de la organización, están en la fase de análisis para su pronta ejecución, otros de los indicados requieren del análisis previo y asignación de recursos para su implementación.

Estimación del Crecimiento Neto de la Reserva

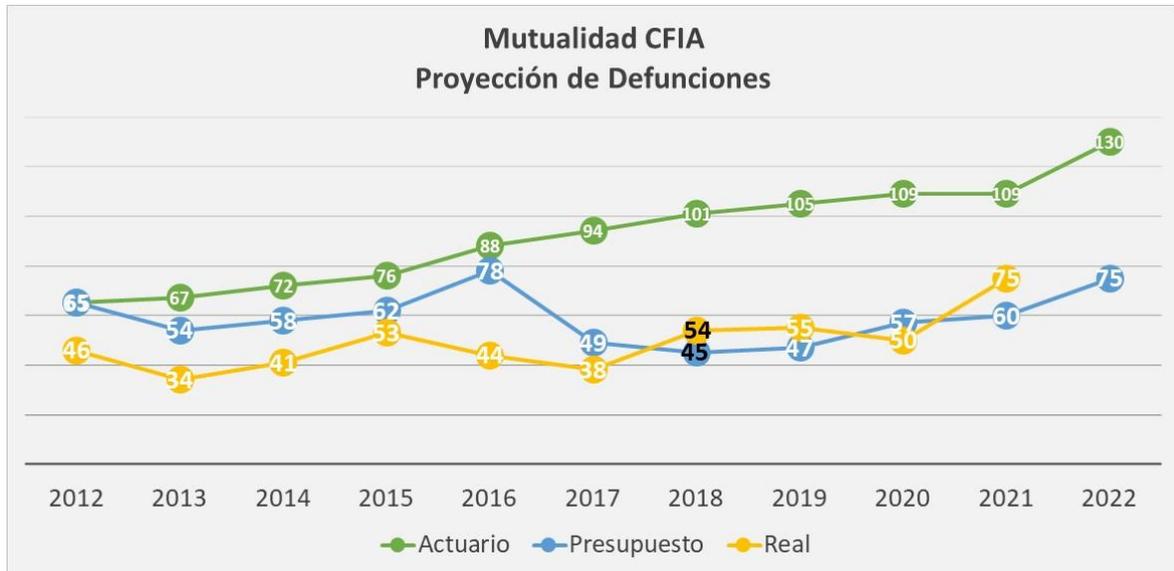
Como se puede observar en el cuadro 12, la estimación del crecimiento real del fondo actuarial es de un 3.54% y al ajustar la estimación de mutualidades a proyecciones más cercanas a la realidad, se genera la posibilidad real de poder crear nuevos beneficios y potenciar los actuales sin poner en riesgo el fondo actuarial tomando en cuenta el comportamiento histórico y el criterio técnico experto de los estudios actuariales.

Cuadro 12
Crecimiento y Tendencia Reserva Actuarial 2022

	2019	2020	2021	2022
Saldo inicial de la Reserva (-)	19,421,795,485	21,653,198,326	23,132,048,462	25,900,000,000
Saldo final de la Reserva (+)	21,653,198,326	23,132,048,462	25,900,000,000	28,079,996,202
Ingreso por cotizaciones (-)	1,762,074,560	1,900,716,865	2,363,000,000	2,338,734,076
Valuación de inversiones (-)	(33,963,969)	(19,982,746)	473,072,327	(50,000,000)
Pago Mutualidades (+)	634,335,028	845,752,862	761,886,547	935,925,379
Programa de Bienestar al Colegiado (+)	465,728,465	485,624,141	490,848,947	600,000,000
Variación neta de la Reserva	1,603,355,743	929,493,020	1,184,614,705	1,427,187,504
% con respecto a la reserva inicial	8.26%	4.29%	5.12%	5.51%
Inflación del período	1.52%	0.83%	1.90%	2.00%
Crecimiento en términos reales	6.74%	3.46%	3.22%	3.51%

Fuente: Mutuality C.F.I.A. 2021

Gráfico 17
Comparativo Defunciones del 2012 al 2022



Fuente: Mutualidad C.F.I.A., 2021

En los últimos cinco años el nivel de fallecimientos ha estado por debajo de la estimación actuarial, con lo cual no se ha hecho necesario reforzar el presupuesto de esta partida, sin embargo, con la aprobación de este presupuesto se solicita que esta partida pueda ser reforzada extraordinariamente por la Junta Administradora de Mutualidad C.F.I.A. y en cumplimiento con el artículo 12 inciso b del Reglamento de Mutualidad C.F.I.A., se le informe posteriormente a la Junta Directiva General del C.F.I.A. Lo anterior debido a que el beneficio de la mutualidad por fallecimiento se vuelve un tema fortuito difícil de estimar y es uno de los fines principales por los cuales fue creado este fondo de auxilio.