

15 de diciembre de 2022

JDG-0112-22/23

MAE. Juan Carlos Leiva Hernández
Gerente General
Mutualidad CFIA

Estimados señores:

La Asamblea de Representantes, en su sesión ordinaria N° 01-22/23-A.O.R. de fecha 28 de noviembre de 2022, acordó lo siguiente:

"Acuerdo N° 04:

Se aprueba el Programa de Trabajo y Presupuesto de Mutualidad CFIA para el 2023, por la suma de 3,666,164,749 colones."

Atentamente,

JUNTA DIRECTIVA GENERAL

GUILLERMO
ANTONIO
CARAZO
RAMIREZ
(FIRMA)

Digitally signed by GUILLERMO
ANTONIO CARAZO RAMIREZ
DN:
serialNumber=CIF-01-0004-0001,
cn=CARAZO RAMIREZ,
givenName=GUILLERMO,ANTONIO,
o=CFIA,ou=OFICINA TECNICA,
mail=CARAZO, cn=GUILLERMO
ANTONIO CARAZO RAMIREZ
Email: 352405.101@CFIA-OR.CR

Ing. Guillermo Carazo Ramírez
Director Ejecutivo

GCR/vsg/amm

C: Auditoría Interna
Acta

PLAN OPERATIVO – PRESUPUESTO 2023

ESTRATÉGICO 2023 – 2025



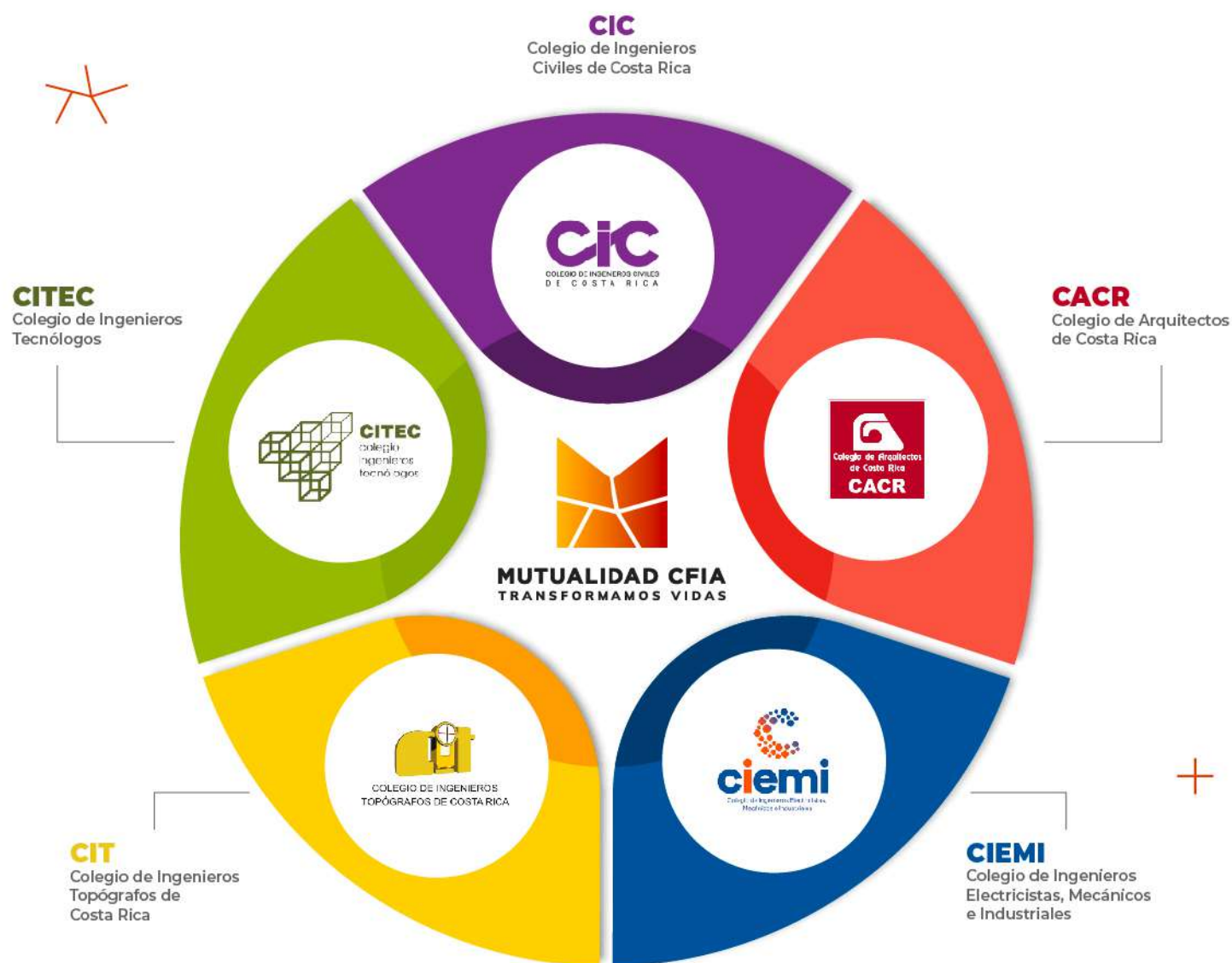
La acción organizacional de Mutualidad CFIA a través del Modelo Solidario, busca impactar positivamente a la población colegiada desde su integralidad como personas.



MUTUALIDAD CFIA
TRANSFORMAMOS VIDAS

PLAN 2023

ESTRATÉGICO 2023 – 2025



TRANSFORMAMOS VIDAS

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES.....	4
PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2023-2025	5
<i>Alcance y Política de Actualización</i>	<i>5</i>
<i>Principios de diseño y modelo conceptual</i>	<i>5</i>
GRUPOS CLAVES DE INTERÉS.....	10
ANÁLISIS DE FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS LIMITANTES	13
<i>Análisis de situación en el Mercado.....</i>	<i>16</i>
<i>Estrategia Base.....</i>	<i>17</i>
<i>Estrategia Comercial.....</i>	<i>18</i>
<i>Estrategia Operativa.....</i>	<i>18</i>
<i>Estrategia Personas.....</i>	<i>18</i>
<i>Estrategia Financiera</i>	<i>18</i>
DIÁLOGOS DE LEGADO: UNIDAD DOCTRINAL.....	19
ESTRUCTURA, SISTEMAS Y PROCESOS.....	21
MCI'S ESTRATÉGICAS 2023-2025	24
PLAN ANUAL OPERATIVO 2023.....	26
<i>Gerencia General</i>	<i>28</i>
<i>Relacionamiento con Miembros y Órganos Internos.....</i>	<i>37</i>
<i>Departamento de Promoción y Comercialización.....</i>	<i>42</i>
<i>Crédito y Cobro</i>	<i>52</i>
<i>Servicios Solidarios Integrales.....</i>	<i>67</i>
<i>Departamento Administrativo - Financiero.....</i>	<i>71</i>
PRESUPUESTO 2023	78
INGRESOS	78
EGRESOS	83

INTRODUCCIÓN

Este documento resume el trabajo de discusión y análisis del proceso de Planeamiento Estratégico de Mutualidad CFIA, desarrollado en conjunto por la Junta Administradora, 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 2023-2025, el Plan Operativo y Presupuesto de Trabajo para el 2023.

Considerando la acción estratégica como algo dinámico, cambiante y ajustable a los tiempos que, de cara al futuro, van atravesar durante este horizonte 2023 - 2025, el documento plantea las acciones relevantes a realizar en los próximos tres años; y de forma significativa declara las Metas Crucialmente Importantes (MCI's) que deben ser logradas desde la Gerencia General y cada una de las áreas o departamentos respectivos que hoy forman parte de esta organización; y es sobre esa base, que los líderes de cada área plantearon los procesos e iniciativas de carácter operativo que consideraron adecuados para contribuir en la consecución del logro de los Objetivos Estratégicos al 2025.

En este documento se plantea una estructura simple, y se desarrolla el marco de referencia utilizado en el proceso para elaborar el Plan Estratégico, registra los fundamentos conceptuales sobre el cual se desarrolló, seguidamente presenta la Unidad Doctrinal, es decir la Misión, Visión, Valores, para luego avanzar hacia un análisis de situación organizacional, la definición de la matriz de los Grupos Clave de Interés, un análisis de situación y la perspectiva del mercado, para finalmente llegar a las MCI's (Metas Crucialmente Importantes) de carácter estratégico en el período; en conjunto los diferentes indicadores y procesos que se deben implementar para avanzar en el logro de la Visión como Organización.

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 CFIA, 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 CFIA, 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 CFIA en el año 2016, el patrimonio y los fondos del Régimen de Mutualidad del CFIA 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 CFIA afianzando su modelo de solidaridad basado en una asociación de índole interna, de todos los profesionales del CFIA, 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 los colegiados.

Actualmente Mutualidad CFIA cuenta con un conocimiento mayor de 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.

PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2023-2025

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 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, mismo que ha dado un resultado exitoso en estos últimos cinco años materializando tanto logros financieros, actuariales como sociales que promueven una mejor calidad de vida de la comunidad colegiada, todo lo anterior bajo un esquema dominado por la organización en cuanto a las cuatro disciplinas de la ejecución de la estrategia.

Alcance y Política de Actualización

Ante cambios y riesgos mundiales y locales que ha enfrentado el país y la experiencia de Mutualidad CFIA como respuesta a los colegiados por la crisis producida por la pandemia, es que esta planificación estratégica se definió para un período de tres 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 ante los órganos de gobernanza del CFIA para su aprobación, el cual sustentará las prioridades definidas en este Plan Estratégico, cuya evaluación deberá realizarse anualmente y la operativa, cada tres meses.

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:



Figura 1
Modelo Ser Integral



Figura 2
Imperativos de Liderazgo



Ser un gran líder requiere vivir 4 imperativos:

- Inspirar 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.

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

El Ciclo de Efectividad Organizacional CEO®

El proceso de Planificación Estratégica se desarrolló usando como modelo el CEO® (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 solo cuando se entiende completamente lo que esto significa, que podrá liderar una compañía exitosamente”. Este modelo sugiere que se inicie con el análisis de las necesidades de los públicos de interés o grupos claves. 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 continua con el planteamiento de la estrategia, donde se analiza el entorno de la organización. Para este análisis de la situación, se realiza el ejercicio de identificación de las “Fuerzas Restrictivas y Fuerzas Impulsoras” aplicando 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. Las “Fuerzas Impulsoras o Restrictivas pueden ser de origen interno como las asociadas a Capital, Tecnología, Cultura - personas y Conocimiento, o de carácter externo como las tendencias en Economía, Mercado, Sociedad, Entorno Político y Tecnología, entre otras. En el Modelo del CEO® las Fuerza Impulsoras y Restrictivas pueden tener su origen a partir de los sistemas, estructura, la cultura y los resultados.

La estrategia se define y entiende 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 para 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, dichos adaptes no son del alcance del plan estratégico, más si un marco de referencia, ya que estos serían acciones que corresponden a la administración 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”. A su vez, la estructura, los sistemas y procesos, son definidos a partir de la estrategia, que responde a la Misión y a las necesidades de los grupos claves. La satisfacción de esas necesidades es lo que determina el nivel de resultados deseados y la brecha entre estas y los resultados se conoce como “Brecha de Ejecución”.

Conceptos Claves

Grupos de interés: Los grupos de interés son aquellos que se ven impactados por la acción organizacional. Pueden ser internos como el personal, el equipo directivo, accionistas e incluso familias de los empleados; o externos como clientes, entidades reguladoras o de gobierno, grupos con intereses temáticos como ambiente, por ejemplo.

Unidad doctrinal: Entendemos como Unidad Doctrinal los enunciados que recogen la razón de ser de la organización expresada en la Misión, Visión y los Valores. Estos enunciados son fundamentales para guiar la acción de los colaboradores y construir a la cultura organizacional. Se derivan de entender el valor que aporta la organización a sus principales grupos de interés.

La Misión: Es el enunciado que define el propósito organizacional, vale decir, la razón de ser.

La Visión: Refleja el cumplimiento de la razón de ser o el propósito organizacional cuando este se logra con excelencia. Dicho de otra forma, expresa cómo se ve a la organización si cumple su misión con efectividad.

Valores: Los valores son conductas observables en cada miembro, son individuales y finalmente colectivas para lograr el cumplimiento de la Visión y Misión Organizacionales. Esas conductas colectivas e individuales constituyen lo que se denomina la Cultura Organizacional.

Estrategia General: La estrategia es la “apuesta” de la organización para hacer cumplir su misión y hacer real la visión por medio de la vivencia de sus valores. Es un enunciado corto que resume el norte al que se quiere llegar y las iniciativas prioritarias que contribuirán a alcanzarlo. Otra forma de entender el concepto es considerar su origen. La palabra “estrategia” viene del contexto militar y entendida en ese contexto se puede decir que básicamente hay tres posibilidades estratégicas para elegir que son: crecer, consolidarse o replegarse. En el contexto militar un país puede escoger crecer al conquistar otros territorios lo que implica extender sus fronteras, pero también puede considerar fortalecer sus fronteras para evitar ataques de enemigos y explotar al máximo su territorio lo que implicaría una estrategia de consolidación; y finalmente si considera que no tiene recursos suficientes para cuidar sus fronteras puede escoger replegarse para conservar sus mejores posiciones y territorios. A nivel de las organizaciones, en materia de estrategia, aplican exactamente las mismas elecciones. A partir de esta primera elección, ya sea crecer, consolidarse o replegarse, se desprenden otras elecciones que terminan por configurar lo que se denomina estrategia organizacional.

En el mismo contexto del paradigma militar se sabe que si un ejército quiere ser exitoso tiene que concentrarse en una sola guerra. Asimismo, se sabe que para ganar una guerra se tienen que librar muchas batallas; pero solo hay una, dos, o eventualmente, hasta tres batallas que, al ganarlas, ganará entonces la guerra. Esta realidad refleja el principio de enfoque que debe aplicarse a la hora de definir una estrategia. En términos prácticos la organización puede tener muchas guerras que podría escoger, pero debe decidir cuál es “La Guerra” a librar y tener claro cuáles son las batallas clave que deben ser ganadas; consciente que algunas batallas las perderá y otras ni siquiera debe propiciarlas. Frecuentemente, este principio no es respetado en el desarrollo de estrategias de negocios y se interpreta que la calidad de una estrategia está asociada al volumen de iniciativas que plantea, cuando lo que genera éxito y sostenibilidad es el enfoque en estrategias claves (guerras) y sus objetivos específicos (batallas).

Este modelo sugiere que se inicie con la definición de la matriz de los grupos principalmente clave de interés (clientes), su categorización, sus expectativas y el nivel de satisfacción que les brindamos, seguidamente la revisión de la Misión, Visión y Valores que se constituyen en la respuesta de la organización a las expectativas de sus grupos clave. El ciclo continúa planteando la estrategia, que es la etapa donde se definen los objetivos y que para efectos del proceso se denominaron Metas Crucialmente Importantes. En esta etapa se responde a las preguntas ¿qué queremos alcanzar? (Metas) y ¿cómo creemos que lo vamos a lograr?; esta última pregunta es la estrategia propiamente dicha.

Una vez que se tiene la estrategia y definidas las Metas Cruciales se analizan los cambios o ajustes en la estructura, los sistemas y los procesos. Puede ser que el proceso sea el punto de partida de la estrategia misma.

Una representación gráfica de la forma que fluye el modelo se muestra seguidamente para facilitar el entendimiento.

Figura 4
Modelo Ciclo Efectividad Organizacional CEO®



Fuente: Franklin Covey, Modelo CEO®

GRUPOS CLAVES DE INTERÉS

Realidad interna de Mutuality CFIA: Se expresa la forma de entender la situación interna, a partir de los resultados deseados por los principales grupos clave y determinados mediante instrumentos y estudios de mercado de la comunidad colegiada, es a partir de esos resultados esperados que se analizan las brechas actuales, haciendo referencia en detalle a las demandas que aún no se han cumplido con satisfacción.

Los Grupos Clave de Interés son aquellos que se ven impactados por la acción organizacional, pueden ser internos como el personal, el equipo directivo, accionistas e incluso familias de los empleados; o externos como clientes, entidades reguladoras o de gobierno, grupos con intereses temáticos como ambiente, por ejemplo.

Identificamos los cuatro (4) principales Grupos Clave de Interés para Mutuality CFIA, los cuales están muy interesados en que Mutuality CFIA continúe creciendo y progresando, así:

Análisis de los Grupos Clave de interés de Mutualidad CFIA:

Grupo #1 Los Colegiados CFIA: Se categorizan por la forma en que llegan a Mutualidad CFIA desde los colegios miembros y constituye el 100% de esa agremiación real.

	Grupos Claves	Categoría	Segmentación	EXPECTATIVAS(LO QUE ESPERAN)	Nivel de satisfacción con lo que esperan (escala de 1 a 10)	Cuál es la brecha (en donde debemos estar al final del P.E)	Encuesta de satisfacción 2025	
#1	COLEGIADOS CFIA	CIC - CACR - CIEMI - CIT - CITEC	RANGOS DE EDAD	Menores de 30	Beneficios para disfrutar en vida (calidad de vida)	6	2	8
				31 a 45	Estabilidad financiera - construir patrimonio - salud preventiva - apoyar el crecimiento profesional	7,5	1	8,5
				46 a 65	Fortalecer y consolidar patrimonio - apoyo socioeconómico - atención de salud - afianzamiento profesional	8	0,5	8,5
				66 en adelante	Bienestar integral - calidad de vida - apoyo futuro para la familia - acompañamiento	6,5	1	7,5

Grupo #2 Los Colaboradores: Se categorizan por la forma en que se incorporan a Mutualidad CFIA, en la estructura de la administración.

Grupos Claves	Categoría	Segmentación	EXPECTATIVAS(LO QUE ESPERAN)	Nivel de satisfacción con lo que esperan (escala de 1 a 10)	Cuál es la brecha (en donde debemos estar al final del P.E)	Encuesta de satisfacción 2025
#2	COLABORADORES	ADM MCFIA	Oportunidades de estabilidad, crecimiento, valoración del trabajo, esperan la no discriminación por ningún motivo/ esperan el tratamiento igualitario y equitativo de parte de sus jefaturas/ esperan un clima organizacional agradable/ oportunidades de crecimiento medidas por capacidades y desarrollo de la persona dentro y fuera de la organización /ambiente de respeto por parte de todos los colaboradores, herramientas tecnológicas y actualización (para facilitar el trabajo)	8,5	1,5	10

Grupo #3 Los Aliados de Negocios / Proveedores: Se categorizan por la forma en que se les solicitan sus servicios, unos son para ampliar los beneficios para los colegiados y los segundos se solicitan para apoyar y asegurar la calidad en los procesos que se llevan en la administración de Mutualidad CFIA.

	Grupos Claves	Categoría	Segmentación	EXPECTATIVAS(LO QUE ESPERAN)	Nivel de satisfacción con lo que esperan (escala de 1 a 10)	Cuál es la brecha (en donde debemos estar al final del P.E)	Encuesta de satisfacción 2025
#3	ALIADOS DE NEGOCIO (PROVEEDORES)	EMPRESAS/ CONVENIOS		Esperan conseguir a través de Mutualidad mayor cantidad de clientes - volumen- crecimiento de colegiados que les consuman servicios - que seamos una organización reconocida y un gremio con buen nivel adquisitivo	8	1	9
		CFIA MUTUALIDAD (Operativa)	ASESORES (VARIOS)	Contratos de servicios con remuneración puntual(plazo negociado) + servicios - Herramientas	9	1	10
			SERVICIOS FINANCIEROS	Esperan buenas oportunidades de inversión, encadenamientos y capitalización	10	0	10

Grupo #4 La Gobernanza Institucional del CFIA: Se categorizan por la forma de su estructura y la atención de demanda de rendición de cuentas por parte de Mutualidad.

Grupos Claves	Categoría	Segmentación	EXPECTATIVAS(LO QUE ESPERAN)	Nivel de satisfacción con lo que esperan (escala de 1 a 10)	Cuál es la brecha (en donde debemos estar al final del P.E)	Encuesta de satisfacción 2025
#4 GOBERNANZA INSTITUCIONAL CFIA	ASAMBLEA DE REPRESENTANTES	Delegados de cada Colegio Miembro	Información transparente y accesible, demostración que el fondo sea sostenible, demostración de innovación.	10	0	10
	JUNTA DIRECTIVA GENERAL CFIA		Rendición de cuentas / Exposición de proyectos de interés para aumentar participación de profesionales en el CFIA o recuperar los que se han ido/	10	0	10
	JUNTAS DIRECTIVAS COLEGIOS MIEMBROS		Que escuchemos las necesidades de sus Colegios / Esperan evaluar proyectos de interés conjunto/ Capitalizar los servicios de Mutualidad CFIA como propios para captar mayor cantidad de profesionales a sus filas/	9	1	10
	DIRECCION EJECUTIVA		Que la alianza con nosotros MCFIA se agregue valor a la oferta de CFIA	6	4	10
	DIRECCIÓN EJECUTIVA COLEGIOS MIEMBROS		Apoyo económico y promoción de comunicación	7	3	10
	JUNTA ADMINISTRADORA	Gerencia General	Esperan transparencia en la gestión - exposición de resultados de sostenibilidad financiera - innovación - cumplimiento de metas - formación estratégica - acercamiento y comunicación con los Grupos de Interés	9	1	10

Resumen de los Grupos Clave de Interés para Mutualidad CFIA:

DE-01 Grupo Claves

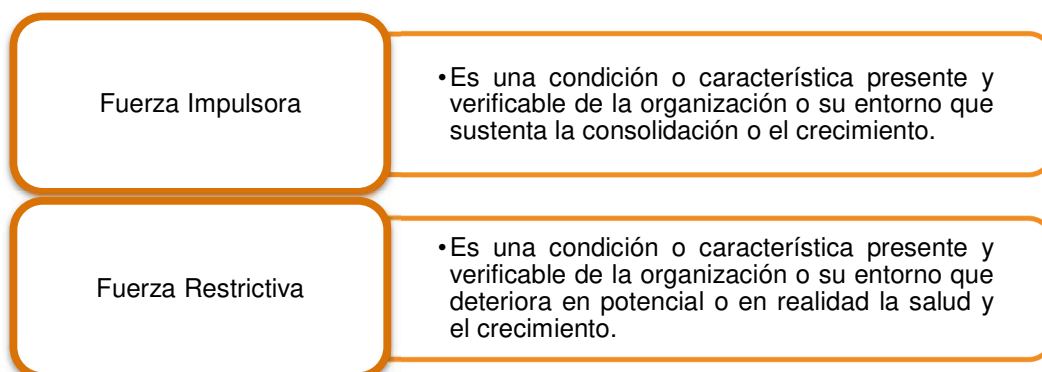
Identificación de Grupos Claves y sus Necesidades

	Grupos Claves	Categoría	Segmentación	EXPECTATIVAS(LO QUE ESPERAN)	Nivel de satisfacción con lo que esperan (escala de 1 a 10)	Cuál es la brecha (en donde debemos estar al final del P.E)	Encuesta de satisfacción 2025	
#1	COLEGIADOS CFIA	CIC - CACR - CIEMI - CIT - CITEC	RANGOS DE EDAD	Menores de 30	Beneficios para disfrutar en vida (calidad de vida)	6	2	8
				31 a 45	Estabilidad financiera - construir patrimonio - salud preventiva - apoyar el crecimiento profesional	7,5	1	8,5
				46 a 65	Fortalecer y consolidar patrimonio - apoyo socioeconómico - atención de salud - afianzamiento profesional	8	0,5	8,5
				66 en adelante	Bienestar integral - calidad de vida - apoyo futuro para la familia - acompañamiento	6,5	1	7,5
#2	COLABORADORES	ADM MCFIA		Oportunidades de estabilidad, crecimiento, valoración del trabajo, esperan la no discriminación por ningún motivo/ esperan el tratamiento igualitario y equitativo de parte de sus jefaturas/ esperan un clima organizacional agradable/ oportunidades de crecimiento medidas por capacidades y desarrollo de la persona dentro y fuera de la organización /ambiente de respeto por parte de todos los colaboradores, herramientas tecnológicas y actualización (para facilitar el trabajo)	8,5	1,5	10	
#3	ALIADOS DE NEGOCIO (PROVEEDORES)	EMPRESAS/ CONVENIOS		Esperan conseguir a través de Mutualidad mayor cantidad de clientes - volumen- crecimiento de colegiados que les consuman servicios - que seamos una organización reconocida y un gremio con buen nivel adquisitivo	8	1	9	
		CFIA MUTUALIDAD (Operativa)	ASESORES (VARIOS)	Contratos de servicios con remuneración puntual(plazo negociado) + servicios - Herramientas	9	1	10	
			SERVICIOS FINANCIEROS	Esperan buenas oportunidades de inversión, encadenamientos y capitalización	10	0	10	
#4	GOBERNANZA INSTITUCIONAL CFIA	ASAMBLEA DE REPRESENTANTES	Delegados de cada Colegio Miembro	Información transparente y accesible, demostración que el fondo sea sostenible, demostración de innovación.	10	0	10	
		JUNTA DIRECTIVA GENERAL CFIA		Rendición de cuentas / Exposición de proyectos de interés para aumentar participación de profesionales en el CFIA o recuperar los que se han ido/	10	0	10	
		JUNTAS DIRECTIVAS COLEGIOS MIEMBROS		Que escuchemos las necesidades de sus Colegios / Esperan evaluar proyectos de interés conjunto/ Capitalizar los servicios de Mutualidad CFIA como propios para captar mayor cantidad de profesionales a sus filas/	9	1	10	
		DIRECCION EJECUTIVA		Que la alianza con nosotros MCFIA se agregue valor a la oferta de CFIA	6	4	10	
		DIRECCIÓN EJECUTIVA COLEGIOS MIEMBROS		Apoyo económico y promoción de comunicación	7	3	10	
		JUNTA ADMINISTRADORA	Gerencia General	Esperan transparencia en la gestión - exposición de resultados de sostenibilidad financiera - innovación - cumplimiento de metas - formación estratégica - acercamiento y comunicación con los Grupos de Interés	9	1	10	

Del análisis de los Grupos Clave de Interés se desprenden dos grandes acciones medibles a ejecutar y validar dentro del horizonte del tiempo estratégico, una acción es agregar evaluaciones a estos niveles de satisfacción, lo importante es que nuestros Grupos Clave de Interés tengan evidencia de nuestra gestión y que sea medible, disminuyendo subjetividades en cuanto a la promesa que esperan de Mutuality CFIA. La segunda medición serán las Metas Crucialmente Importantes y Medidas de Predicción que se establecerán para alinear los esfuerzos y hacer más esbeltos los procesos internos para asegurar que se cumplen metas y finalmente acciones tipo proyectos estratégicos, que se establecen para gestionar de forma trazable las iniciativas sostenibles que requieren para justificar el uso de los recursos.

ANÁLISIS DE FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS LIMITANTES

El propósito fundamental del análisis de fuerzas es diagnosticar la situación actual de la organización en cuanto a su potencial para emprender una estrategia y su capacidad de ejecutarla con excelencia. Particularmente en este período de planificación se tomó en consideración la situación del país debido a la pandemia Covid19 que arrastra dos años de efectos en algunas de las dinámicas comunes para Mutuality CFIA.



Las fuerzas impulsoras y restrictivas se pueden identificar en lo que llamamos áreas - origen. Estas pueden ser de carácter interno o externo.

Internas

- **Recurso Financiero - Capital:** Se refiere a la solidez financiera y todos los indicadores de salud financiera.
- **Tecnología:** Se refiere a la infraestructura de hardware, sistemas y plataformas de operación y comunicación, así como los procesos y metodologías de trabajo.
- **Personas:** Se refiere a la cantidad, idoneidad profesional o técnica para los puestos, aspectos de clima y cultura, rotación, claridad de sucesión, estrategias de sustitución en puestos claves.
- **Conocimiento:** Se refiere al capital intelectual de la organización en cuanto a los aspectos técnicos propios de la industria, de sus procesos y de la gestión de datos para Inteligencia de negocios.

Externas

- **Tecnología:** Se refiere a las tendencias a nivel global, comportamiento del mercado de tecnología, innovaciones, metodologías gerenciales y operativas.
- **Sociedad y Población:** Se refiere a las tendencias de comportamiento cultural, valores y aspectos demográficos.

- **Economía:** se refiere a la influencia de las variables macroeconómicas.
- **Política:** Se refiere a la estabilidad del sistema, seguridad ciudadana, ambiente para negocios, cambios en legislación en los mercados que se opera.
- **Ambiente:** Se refiere a las tendencias en materia de sostenibilidad ambiental y su influencia en a la organización y la sociedad.
- **Mercado:** Se refiere al comportamiento de los competidores, los consumidores, productos sustitutos, variación de precios, etc.

Figura 5
Análisis Fuerzas



Fuente: Franklin Covey

Se identificaron las fuerzas por origen así:

Fuerzas Impulsoras Internas:

Lo que en Mutuality CFIA se ha capitalizado hasta hoy.

- **Capital:** Mutuality cuenta con una solidez financiera. Durante la ejecución del plan estratégico 2018-2022 se lograron resultados financieros, actuariales y sociales que fortalecen patrimonialmente al Fondo. Se cuenta con inversiones en la bolsa de valores y más colegiados pagando colegiatura cuyo porcentaje que va al patrimonio, es mayor. El crecimiento propuesto y logrado en los últimos años evidencia solidez financiera que potencia la generación de más y mejores servicios.
- **Tecnología:** Mutuality CFIA cuenta con herramientas de última tecnología y en avance, adicional a ello se cuenta con aliados estratégicos que apoyan la gestión de la tecnología y la seguridad de la información. Esto ha permitido el mejoramiento de procesos y de sistemas adquiridos, una infraestructura en la nube robusta y con la ayuda de socios estratégicos, infraestructura y sistemas cada vez más seguros.
- **Personas:** Mutuality CFIA cuenta con la cantidad adecuada para la operación, la rotación de personal es mínima, la mayoría de los colaboradores de Mutuality cuentan con 5 años o más de laborar para el CFIA. La organización ha permitido crecimiento y dotar al personal de las capacidades técnicas y profesionales para orientarla a una organización ágil, esta conjugación de factores hace que la organización crezca en una forma ordenada y progresiva. Tanto la Junta Administradora, como el personal tienen un enfoque común y claro de lo que debe hacer el fondo y hacia quienes va dirigido con lo cual las decisiones se vuelven en una vía y las discusiones potencian el desarrollo intelectual en actuar y hacer mejor las cosas.

- **Cultura Organizacional y Conocimiento:** La mayor parte de los colaboradores son personas con años de experiencia demostrada en las áreas que se desempeñan, se evidencia en el trabajo diario y la toma de decisiones. Se han diseñado procesos de trabajo in-house lo que permite contar con capacidad instalada y desempeño comprobado en creación de productos y esquemas de trabajo. El desarrollo de las 4 disciplinas ha permitido medir cada espacio y determinar la contribución de cada individuo hacia las metas cruciales que determinan la subsistencia mediante indicadores claves y rendición de cuentas. Tener buenos asesores externos, dar seguimientos contantes y desarrollar habilidades internas nos impulsan a poder tomar decisiones a tiempo.
- **Ambiente – Responsabilidad Social – Agenda 2030 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible):** Mutuality CFIA contribuye con la Agenda 2030 en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, actualmente cuenta con un programa de sostenibilidad ambiental apoyado por CFIA (Programa Bandera Azul Ecológica y Cambio Climático) y su influencia ha generado ayuda a otros entes que se han interesado en el tema. La organización se vuelve modelo a seguir tanto internamente como hacia a otros colegios profesionales y organizaciones, asesorando en estos temas.
- **Mercado:** En Mutuality CFIA se mantiene un mercado cautivo (nicho). Los clientes deben ser estrictamente colegiados a uno de los 5 colegios adscritos al CFIA. Esto presenta una “ventaja” ya que podemos acotar los esfuerzos, orientándolos a brindar al colegiado servicios de su interés y comunicar los mismos para que hagan tangible el beneficio que tienen cada uno de ellos y sus familias por medio de Mutuality CFIA.
- **Nueva imagen:** La adopción de nueva imagen ha permitido llegar a más colegiados e ir cambiando la percepción del Fondo en beneficio no solo de esta organización sino de todo el CFIA.

Fuerzas Impulsoras Externas:

Lo que hemos sabido aprovechar.

- **Política:** Es un Fondo creado por ley de la República y que además es inembargable.
- **Sociedad y población:** Hay información de primera fuente (estudios y bases de datos propias), sobre las necesidades y afinidades del gremio, que coinciden con lo que la organización ya viene trabajando.

Fuerzas Restrictivas Internas:

Lo que nos desafía y debemos capitalizar de aquí al 2025.

- **CFIA fuente de flujo de capital de Mutuality CFIA:**
Las economías de escala y trabajo conjunto requieren inversión, podría dar un rédito organizacional positivo ganar-ganar. La posibilidad de manejar operaciones tales como crédito y bienes adjudicados en estructuras de tipo Fideicomiso el cual tendría todas las restricciones reglamentarias, pero estaría facultado para que la Junta Administradora y la Gerencia los operen bajo mejores prácticas de gobierno corporativo y el apoyo de órganos de control como Auditoría Interna, Externa y cuerpo Legal del CFIA, en ese sentido, es importante trabajar para automatizar procesos de recaudo y redistribución de ingresos de forma que eviten reprocesamientos, errores y atrasos de los flujos que sustentan la operación de los distintos órganos que componen el CFIA y tienen fines específicos.
- **Conocimiento y Personas:** Creación de mayor trabajo integrado e interdisciplinario con el CFIA y sus distintos órganos para crear sinergias positivas y desarrollar acciones ganar – ganar. Se debe continuar con el proceso de capacitación y potenciar el aprovechamiento de las capacitaciones en general que tanto Mutuality CFIA como el CFIA brindan. Mutuality CFIA debe contar con un proceso de inducción complementario y focal para el personal de forma que se reduzca la curva de aprendizaje.

- **Tecnología:** La estructura tecnológica está iniciando un proceso de consolidación y evolución hacia estándares de gobernanza como COBIT e ISO27000 que propicien una alienación con el Plan Estratégico de Mutualidad CFIA siendo una parte integral del gobierno de la organización en general que incluye estructura, procesos organizacionales, gestión de riesgos y de un liderazgo que aseguren que la gestión de las tecnologías contribuya al logro de las estrategias y objetivos del Mutualidad CFIA. El acceso a la información de los colegiados de manera integrada con todos los servicios que consumen los colegiados tanto en el CFIA como en Mutualidad CFIA es limitado y esta caracterizado por ser plataformas distintas unos de otras.
- **Gobierno Corporativo:** La rotatividad o no permanencia en los períodos nombrados para los miembros de la Junta Administradora, implica necesariamente una nueva curva de aprendizaje que ralentizan la toma de decisiones y esto a su vez, limita la posibilidad de brindar beneficios en vida a colegiados y sus familias. En Mutualidad CFIA se invierte en capacitación técnica a nivel de Junta, pero se requiere que las personas se mantengan al menos los 3 años para que su aporte agregue valor a toda la estrategia que debe orientarse a toda la comunidad colegiada.

Fuerzas Restrictivas Externas:

Se trata de estar informados y alertas, pero no nos desvía ya que no están en nuestro círculo de influencia.

- **Economía:** Siempre los macro precios son factores que pueden afectar al fondo como inflación, tipo de cambio, crecimiento económico entre otros.
- **Tecnología y conocimiento:** La demanda de profesionales y los altos salarios de estos en el mercado hacen que se pueda volver un grupo con mucha rotación.
- **Legislación:** El Fondo Mutual, al estar dentro de una Ley de un Colegio Profesional, genera los riesgos que por una acción no coordinada donde se involucre al Fondo, se pueda modificar la Ley Orgánica del CFIA y los cambios puedan afectar directa o indirectamente al Fondo.

Análisis de situación en el Mercado:

Tomando en cuenta los análisis anteriores y los resultados representados en las brechas que se deben cerrar de cara al cierre 2025, se hizo énfasis a los logros que se operaron con éxito llevando la organización en una tendencia de aumento consistente año tras año. Profundizamos en las buenas decisiones administrativas, y de alianzas e inversión que se ejecutaron en el período finalizado al 2022 se identificó la forma en que Mutualidad CFIA ha venido ganando terreno como penetrante de mercado “Guerrilla”¹, y desde esta posición se plantea la apuesta estratégica de crecer en la posición de Pequeño jugador penetrante de mercado “hacia adentro” para el final de este período de Planificación Estratégica 2025. Referencia de “Las estrategias competitivas de Kotler 1991”.

En este sentido autores como Kotler, Hayes y Levinson se les reconoce como los precursores de la estrategia que tuvo sus orígenes en guerras de la liberación de España y Portugal, de la revolución de Cuba y Vietnam principalmente donde el término “guerrilla” hacía referencia a una estrategia de combate fundamentada en el factor sorpresa y que daba resultados exitosos a bandos con menos recursos. Es así como el marketing o estrategia de “Guerrilla” se basa en campañas de mercadeo y publicidad donde la comunicación que se realiza tiene como fin que las empresas promocionen o

¹ Según Philip Kotler, reconocido como el padre del marketing moderno, “la mercadotecnia de guerrilla es el **proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios de una manera arriesgada y alternativa** (Kotler & Hayes, 2004)”

comercialicen según sea el caso, sus productos y servicios de manera totalmente innovadora y poco convencional con un presupuesto para ello mucho más limitado.

En el siguiente recuadro se ubican las categorías en el Modelo y las posiciones que toma cada categoría para afianzar su estrategia.

¿Dónde nos identificamos en el Mercadeo que operamos?

¿Dónde estamos en el mercado?

- ☐ Líder
- ☐ Retador
- ☐ Pequeño jugador de nicho
- ☐ Pequeño o penetrante en el mercado

¿Qué dice eso acerca de la estrategia correcta para nosotros?

Líder – Defensa ofensiva

1. Amplía el mercado.
2. Proteger su participación actual.
3. Está al tanto de los movimientos de la competencia por adelantado y los bloquea.
4. No se da por satisfecho
5. Se atrinchera.

Retador - Ofensiva

1. Ataca al líder.
2. Ataca a través de la debilidad del líder (preferiblemente derivada de su fortaleza).
3. Ataca en un frente estrecho por suficiente tiempo.
4. Encuentra oportunidades de nicho.

Pequeño Jugador de Nicho - Desviación

1. Encuentra nichos, no los pelea.
2. Desarrolla una oferta única.
3. Desarrolla relaciones únicas.
4. Desarrolla nuevas aplicaciones.
5. Asciende en ventas.
6. Desarrolla campañas innovadoras.

Pequeño jugador o penetrante de mercado- Guerrilla

1. Se especializa en el terreno - nicho.
2. Crea contactos íntimos con la población local.
3. Sigue moviéndose. Se mantiene flexible, lanza ataques sorpresa.
4. Nunca está al aire libre o demasiado expuesto.
5. Innova.
6. No actúa como líder.

Fuente: “Las estrategias competitivas de Kotler 1991”.

La apuesta estratégica de Mutuality CFIA que regirá para este período es de **crecimiento** en la posición de **Pequeño jugador penetrante de mercado “hacia adentro”**. Lo anterior basado en una estrategia como se explicó anteriormente, denominada “mercadeo guerrilla”.

De acuerdo con los factores abordados en las sesiones de Diálogos, a continuación, se define el ambiente estratégico para cada uno de los ejes con los que hay que consolidar la apuesta elegida.

Estrategia Base

Construir sobre la Cultura Organizacional actual que aprovecha la capacidad de ejecutar y rendir cuentas, para desde ahí usando el poder de la información adaptarse en enfocar acciones predictivas de impacto directo hacia el cumplimiento de las MCI en orden de abajo hacia arriba, en el 100% de los colaboradores. Redefinir o ajustar sus procesos centrales y en adelante fortalecer una estructura interna especializada en atender de forma sostenida las expectativas que demandan cada una de las categorías de los Grupos clave, ver hacia adentro y enfrentar los desafíos de alto nivel de exigencia que conlleva crecer y penetrar el mercado “guerrilla”; y de esa forma posicionar Mutuality CFIA como la “**Predilecta**” ante la comunidad colegiada.

La apuesta estratégica que regirá para este período 2023 -2025 es “crecimiento en la posición de Pequeño jugador penetrante de mercado “hacia adentro”.

Estrategia Comercial

Conservando una tendencia de crecimiento en servicios activos para los colegiados, se busca especializar el paquete de servicios preparados para los colegiados de acuerdo a la segmentación, si bien es cierto no apostamos a crecer en volumen arriesgando la percepción de calidad de lo que hoy les ofrecemos, sino más bien especializarnos aprovechando la información y las oportunidades de mercado de nicho para llegar de forma oportuna a las 4 categorías etarias buscando ser preferidos para cada una. Seguidamente adoptar la comunicación como una estrategia y no como un proceso, de forma tal que los comentarios y la buena gestión sea lo que se comunica por parte de todos los Grupos de Interés siendo los principales sponsors de la Mutualidad CFIA, así mismo el aprovechamiento de las sedes CFIA estratégicamente ubicadas aumentando el alcance de comunicación y acercamiento a los colegiados.

Mantener una actividad de renovación de cartera de crédito saludable y sostener los indicadores financieros en los niveles que reflejan la salud tal como es hoy.

Estrategia Operativa

Distribución de roles y responsabilidades que aprovechen las mejores capacidades del personal que se ha especializado en estudio de necesidades y ahora para este período estratégico satisfacción de expectativas dirigido a cada uno de los grupos de interés.

Se debe priorizar el reconocimiento por el logro más que cumplimiento de tareas con el fin de afinar la ejecución, y finalmente por la contribución e impacto en la visión de la organización.

Enfocar los esfuerzos para canalizar la comunicación como una estrategia de imagen para ganar confianza en la comunidad colegiada en general y posicionar a Mutualidad CFIA como “**Predilecta**”.

Estrategia Personas

Reforzar la capacitación aplicada, es decir la implementación de las herramientas nuevas de las capacitaciones “La Cultura de excelencia en ejecución, información y procesos” como ventaja competitiva, implementar las buenas prácticas de rendición de cuentas en orden de abajo hacia arriba principalmente en las áreas o unidades especializadas en los servicios para cada Grupo de Interés, fomentar el uso inteligente de redes y datos para la toma de decisiones tácticas cambiantes, y adaptar tecnología para automatizar, simplificar y asegurar los procesos centrales de cada área.

Construir el plan de desarrollo de los colaboradores que permita avanzar en capacidades para delegación, sucesión y proyección dentro de la organización.

Estrategia Financiera

Asegurar la fuentes y recursos que soporten las necesidades de cambios a lo interno, el crecimiento y la mitigación de los posibles riesgos que atenten contra la implementación de nuevos procesos internos. Proveer información confiable que permita avanzar con nuevas alianzas y proponer nuevas fuentes de ingresos.

Mantener los indicadores clave en los rangos de salud que permitan la confianza de todos los grupos de interés tales como:

Indicador / qué representa actualmente	Cómo y cada cuánto se mide – fuente	Dato actual - rango salud
Crecimiento actuarial Mide la reserva actuarial para hacerle frente a los beneficios actuales y futuros.	Mensual / Bi Anual	Del 3% (Actual 5.33% promedio de últimos 3 años)
Presupuesto de Ingresos Nivel de ingresos real.	Mensual	100% de logro vs. estimación (90% - 100%)
Rentabilidad General Resultado del período	Mensual, EEFF	Mínimo 30% (30% - 40%)
Rentabilidad Efectivo de Cartera de Inversiones	Mensual	2021: 9.79% (por ajustes en la economía se espera entre 5% y 9%)
Rentabilidad Efectivo de Cartera de Crédito	Mensual	11.50% (9.50% al 11%)
Morosidad en cartera en cobro	Mensual	3.30% (3% al 4%)

DIÁLOGOS DE LEGADO: UNIDAD DOCTRINAL

Entendemos como Unidad Doctrinal el marco de referencia que enuncia la razón de ser, la filosofía organizacional expresada en la Misión, Visión, los Valores de lo que somos y cómo nos vemos en nuestra organización. Estos enunciados son fundamentales para guiar la acción de los colaboradores y construir la cultura organizacional. Se derivan de entender el valor que aporta la organización a sus principales grupos de interés.

Para el período estratégico 2023 - 2025 se decidió plantear algunos cambios en los enunciados de Misión, Visión y Valores de la organización, de modo que se ajusta a la realidad de la forma en que estamos viendo a Mutuality CFIA hoy en día.

UNIDAD DOCTRINAL

2023 -2025



Misión 2023 - 2025: La solidaridad, la contribución y el apoyo mutuo son el motor de nuestro exclusivo modelo solidario, y esto nos inspira a construir servicios integrales que impacten la calidad de vida de nuestros colegiados y sus familias.

Reflexión

La Misión de una organización debe dirigir las acciones en el actuar diario, debe clarificar y reafirmar la razón de ser asegurando que cada tarea y rol aporta para cumplirla.

En sus primeras palabras “solidaridad, contribución y apoyo mutuo” la Misión reconoce que la organización es una pequeña comunidad para sus miembros y colaboradores, se identifica a sí misma como exclusiva dado que tiene una responsabilidad de acompañar y brindar condiciones que se traduzcan en calidad de vida; vivir la Misión en la organización es aceptar que en el actuar diario de cada colaborador se entrega valor y se genera valor para las familias de la comunidad Mutuality CFIA representadas en los colegiados.

Visión 2023 - 2025: Ser el modelo solidario de referencia para nuestros colegiados que consolide las capacidades de la comunidad del CFIA para promover un desarrollo humano que impacte positivamente en todas las etapas de su vida.

Reflexión

Visión es un norte trazado en donde nos queremos visualizar en un tiempo; la Visión se convierte en el punto al que conjuntamente nos alineamos, tener una Visión es compartirla con entusiasmo a todos, además de reflejarla hacia afuera.

Lo más destacado de la visión es el deseo de **ser modelo solidario de referencia**, inicialmente para los colegiados en su condición. Se hace hincapié inicialmente en la cultura organizacional, la forma en que nos comprometemos asumiendo metas retadoras y enfocando esfuerzos en aprovechar las capacidades de una comunidad de especialistas quienes hoy son miembros del CFIA, consideramos que la referencia debe venir de ellos como una consecuencia de cumplirles con lo que hemos establecido en nuestra Misión. Lo que nos mueve en primera instancia es demostrarles que somos una organización exitosa, con un impacto positivo. Para esto último buscamos medirnos con indicadores de clase mundial que permitan mostrar con transparencia nuestra gestión y generación de valor.

VALORES



Reflexión

Los valores son conductas colectivas, comunes a diario y observables en cada miembro que pertenece a la organización, derivan de nuestra Misión y representan las cosas en que creemos profundamente, y sobre las cuales construimos nuestra cultura.

Los Valores tienen un enunciado que los explica, y los asocia expresando el contenido del valor.

Somos Solidarios Responsablemente

La razón de nuestra organización tal y como lo expresa la Misión es solidaridad con un sentido humano, hacerlo bien implica un gran compromiso y reconocer las capacidades del otro, lo que establece una constante generación de nuevas y mejores formas de hacer las cosas creando el ambiente ideal. Dar apoyo a una causa o necesidad de las personas y rendir cuentas.

Escuchamos Empáticamente

Asumimos la actitud de buscar entender con diligencia, reconociendo que toda persona es digna y tiene voz y voto, de forma proactiva nos esmeramos en escuchar y esto nos lleva a asumir nuestro compromiso de realizar acciones para agregar valor a colegiados y sus familias y finalmente que sean ellos mismos quienes perciban en nuestro actuar una respuesta. Con el interés de entender, nos implica preguntar y no asumir, conocer mejor a nuestros colegiados y a su entorno porque son nuestra razón de ser.

Somos Innovadores Constantes

Somos una organización que aspira a la grandeza siendo referentes en un entorno cambiante. El perfil de colegiados del CFIA, nos demanda desafiar el "Status Quo" y salir de la zona de confort con energía renovada a conseguir o crear lo mejor para nuestra población y permanecer siendo relevantes en el tiempo.

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, traducándose 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 CFIA, 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.

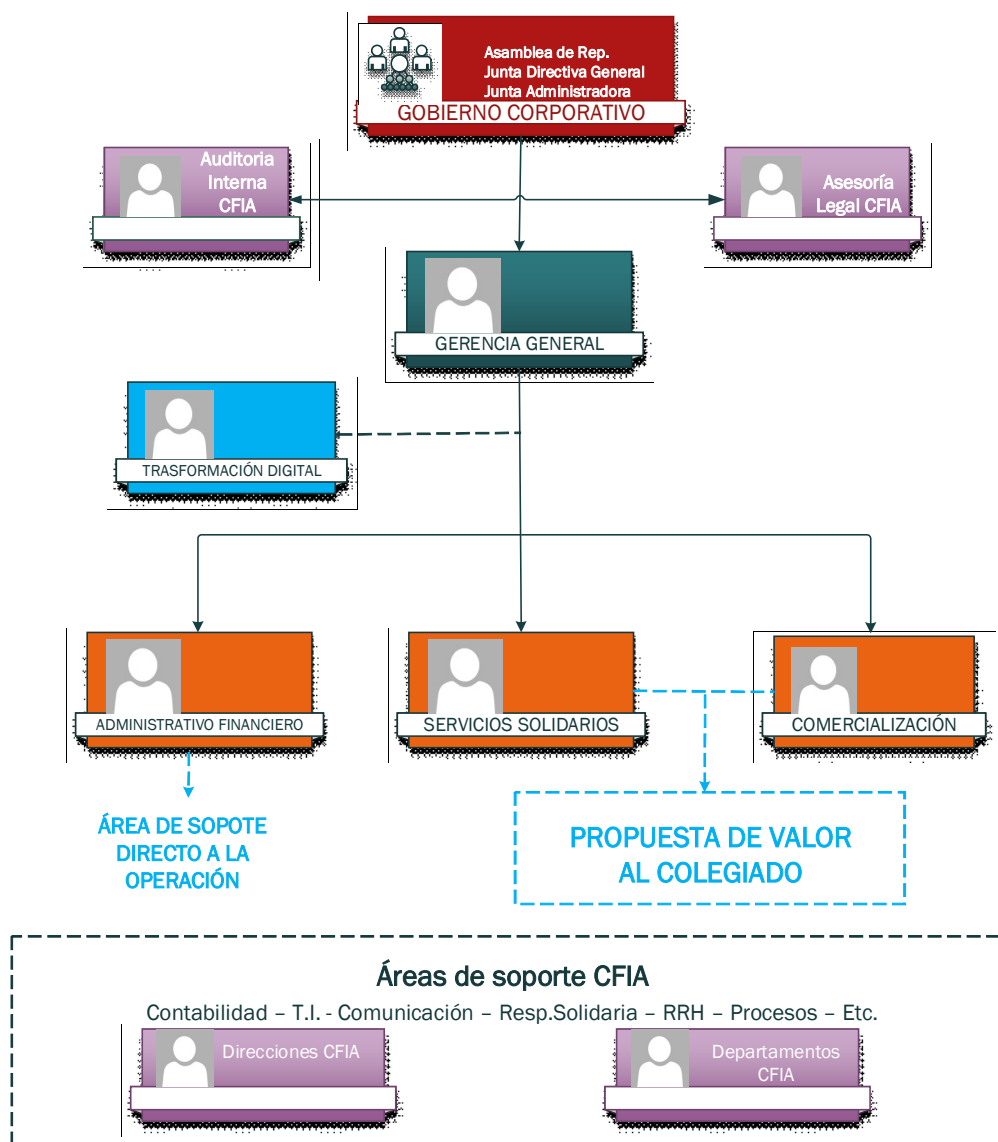
Uno de los pilares de la estrategia 2023-2025 es el uso intensivo y apropiado de la información con el fin de identificar de manera más efectiva las necesidades de la población colegiada. Este imperativo implicará mejoras significativas en los sistemas de retroalimentación de clientes y de captura de información del mercado por medio de la institucionalización del PNP (Promotores Netos Promedio) 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 CFIA según se indica en la Figura 7, donde los recuadros rojos representan los órganos de gobernanza y dirección estratégica, los recuadros azules indican los procesos sustantivos de Mutuality CFIA y los recuadros morados representan las áreas homólogas dentro del CFIA donde paulatinamente se integran con los procesos de Mutuality C.F.I.A buscando mayor eficiencia y eficacia de cara a las y los colegiados y sus familias.

Figura 7
Estructura Organizacional Mutualidad CFIA

Estructura Organizativa Mutualidad CFIA

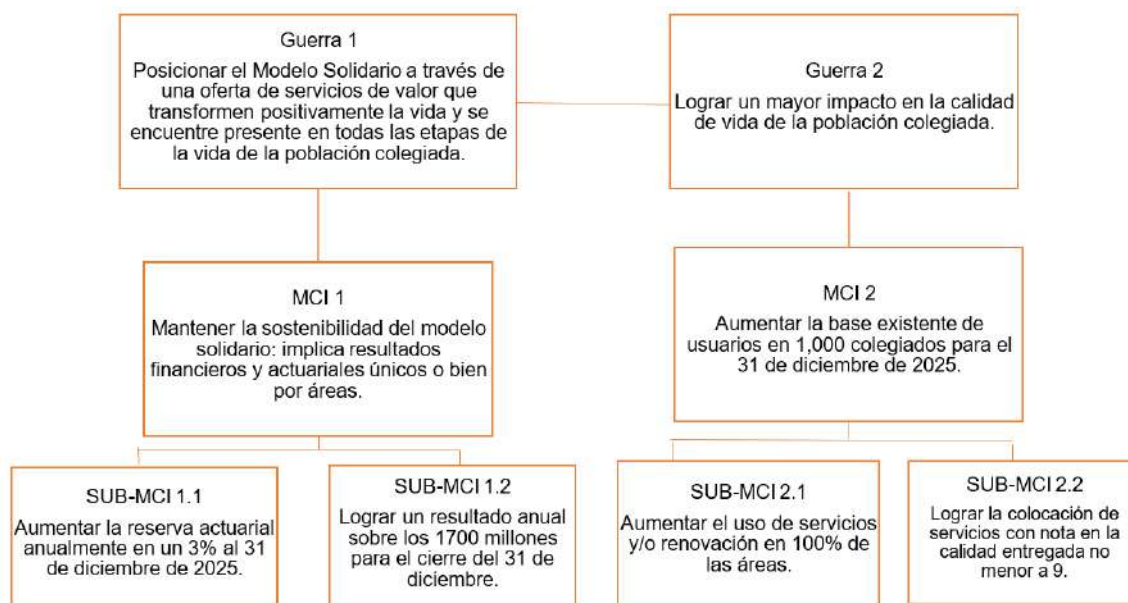


Fuente: Estructura Organizacional Mutualidad CFIA, 2023

MCI'S ESTRATÉGICAS 2023-2025

Las Metas Crucialmente Importantes demarcan el enfoque estratégico que prioriza las tareas en todos los niveles de la organización, de esta forma se logra una alineación con la unidad doctrinal y una sincronización entre los equipos, departamentos y áreas funcionales.

Las MCI Organizacionales se les llama **Objetivos estratégicos o Guerra**



La Guerra u Objetivos Estratégicos que debemos lograr para posicionar el modelo abarca 4 dimensiones u objetivos a largo plazo:

1. Impacto en calidad de vida de la comunidad colegiada.
2. Resultados financieros y actuariales únicos o bien por áreas.
3. Un compromiso ambiental comprobado. Bandera Azul ecológica y Cambio Climático.
4. Resultados de satisfacción y promoción (NPS).

En el desarrollo del Presente Planeamiento Estratégico y como parte de un órgano dentro del CFIA, se definen metas crucialmente importantes y específicamente nuestros objetivos de largo plazo, que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD) establecidos por la Organización de Naciones Unidas mediante Agenda 2030. Es así como desde Mutualidad CFIA contribuimos a varios de estos objetivos de desarrollo que finalmente son trasladados mediante resultados al CFIA para que este pueda contemplarlo en el cumplimiento como organización.

Proyectos y Procesos Centrales 2023-2025 (Proyectos y procesos centrales)

Se consolidan de acuerdo con cada área de la organización los procesos, proyectos, procedimientos e inversiones que deben considerarse desde el inicio del horizonte estratégico, mismos que pueden convertirse en indicadores de gestión y debe actualizarse a manera de repositorio de acuerdo con las revisiones del Plan Estratégico y los avances.

	INICIATIVAS DE PODER DE FIRMA	ORIGEN	RESPONSABLE	ESTATUS	ETAPA
1	Póliza de vida y devolución de cuotas como ahorro	Junta Administradora	Gerencia	Iniciado	Negociación
2	Transformación digital de Mutualidad CFIA	Junta Administradora	Equipo Gerencial	En Ejecución	Actividad
3	Voz del agremiado	Junta Administradora	Mercadeo	En Ejecución	Activo
4	Reforzar campañas de comunicación de los beneficios de los programas de Mutualidad CFIA	Junta Administradora	Mercadeo / Agencia	En Ejecución	Activo
5	Evaluar la viabilidad de un esquema orientado a pensiones del CFIA	Junta Administradora	Gerencia / SSI	Iniciado	Negociación
6	Red de apoyo médico a familiares de la población colegiada	Junta Administradora	SSI	No Iniciado	Perfilación
7	Valorar la iniciativa de aumentar el tope al crédito de Pequeño Desarrollador	Junta Administradora	Crédito	En Ejecución	Plan Piloto

	INICIATIVAS OPERATIVAS Y DE CULTURA	ORIGEN	RESPONSABLE	ESTATUS	ETAPA
1	Programa de Pólizas de Salud con subproductos de Póliza Voluntaria de Gastos Médicos (internacional) y como complemento al Subsidio Plan Salud	Junta Administradora	Gerencia	En Proceso	Negociación
2	Póliza de Vida Voluntaria	Junta Administradora	Gerencia	En Proceso	Negociación
3	Adopción de Marco de Referencia COBIT para T.I.	Gerencia	T.I.	No Iniciado	Pendiente
4	Actualización constante en procesos sobre estándar BPM 2.0	Gerencia	Responsables	Iniciado	Actividad
5	Reforma al Reglamento para el Otorgamiento de Créditos del Régimen de Mutualidad	Junta Administradora	Gerencia/Legal	Etapas Final	Actividad
6	Reforma al Reglamento del Régimen de Mutualidad	Junta Administradora	Gerencia/Legal	Iniciado	Actividad

Este Plan Estratégico toma en cuenta todos los hallazgos u oportunidades de mejora de cada análisis discutido con auditores internos, externos y consultores expertos en diferentes campos, de esta forma define el camino en cuanto a iniciativas que podrían tener niveles de inversión y deben ser evaluadas para su factibilidad incorporando los riesgos que se deben gestionar.

Las iniciativas de carácter operativa van incorporándose progresivamente, soportada por el diseño de la estructura y presupuesto de cada año, no necesariamente implica inversiones o adopciones fuertes y se vuelven necesarias para sostener las iniciativas de firma o que implican recursos.

Es importante destacar que no se descarta ninguna política nueva o cambio en alguna existente y donde el sistema de control interno apoya el Gobierno Corporativo. En esta línea los procesos y procedimientos son liderados principalmente por las jefaturas o Gerencia y deben relacionarse dentro del círculo de influencia de su gestión.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

Se presentan las Metas Crucialmente Importantes e indicadores de cumplimiento para el 2023 de cada área de la estructura organizacional de Mutuality CFIA, las cuales, plasman las acciones que se generarán para la contribución y desarrollo del Plan Estratégico 2023-2025.

PLAN OPERATIVO 2023



VISIÓN 2023 - 2025

Ser el modelo solidario de referencia para nuestros colegiados que consolide las capacidades de la comunidad del CFIA para promover un desarrollo humano que impacte positivamente en todas las etapas de su vida.



PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

Esta nueva era y bajo el apoyo y supervisión de la Junta Administradora, sometimos a la organización a un análisis con apoyo de especialistas externos, para determinar si el modelo estratégico se cambiaba o bien se mantenía, llegando a la conclusión de que es un modelo que se domina y que da resultados pero que a la vez no limita la organización a incorporar nuevos conceptos y formas de hacer las cosas, donde esa evolución basada en un modelo dominado, genera mayor eficiencia y eficacia para enfrentar la batalla que se viene y poder impactar cada vez más en la comunidad colegiada del CFIA.

GERENCIA GENERAL

PROPÓSITO DEL EQUIPO

La gerencia general como lo indica el Reglamento del Régimen de Mutualidad, le corresponde toda la función ejecutiva que mediante acciones y rendición de cuentas debe cumplir con los planes estratégicos, operativos y todas las iniciativas que se originan de todos los grupos de interés, entendiendo estos como:

- Comunidad Colegiada: Definida no solo por colegios miembros sino también segmentación etaria.
- Colaboradores: Entendidos como el personal de Mutualidad que debe desayunar la estrategia todos los días y estar alineados con visión, misión y valores organizacionales para poder brindar un servicio de calidad.
- Aliados de negocios: El encadenamiento de empresas que tienen convenios para el colegio de calidad y que agregan verdadero valor. También los socios estratégicos con quienes Mutualidad CFIA se apoya o terceriza para brindar servicios de calidad.
- Gobernanza Institucional: Definidos como los órganos que ejercen dirección y control de los diferentes órganos que tiene el CFIA iniciando desde la Asamblea de Representantes, Juntas Directivas y Direcciones Ejecutivas, donde existe una estrecha relación de trabajo en equipo, ejecución de acuerdos y rendición de cuentas.

El estilo gerencial enmarcado en los últimos años y que se debe seguir perfila para los siguientes, es que el liderar la organización es necesario combinar conocimiento, práctica o experiencia y sobre todo un claro propósito que lejos de alimentar egos, busque para sus grupos de interés un entorno de seguridad, sea un elemento clave que ayude a todo su equipo a convertirse en la mejor versión de sí mismos, genere buena información que elimine la incertidumbre, facilitador de mejora continua para toda la organización y que los valores organizacionales estén alineados a los valores de las personas.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2018- 2022

Al finalizar los planes operativos aprobados año con año por la Asamblea de Representantes y que sustentaron el planeamiento estratégico aprobado en el 2018 y que finaliza en 2022, hacemos un recuento de las principales logros que nos deja esta etapa que inició como Régimen de Mutualidad, ahora con un posicionamiento más cercano a la población colegiada, que por medio de todo un Plan de Mercadeo que contempla una estrategia de comunicación y marca, le conocemos cada vez más como Mutualidad CFIA, no solo más cercano a las y los colegiados, sino logrando mayor cercanía al CFIA y sus Colegios Miembros como ejes claves en la propuesta de valor que este Colegio Profesional brinda de forma integral a la población CFIA.

Mutualidad CFIA tomó la decisión de apoyar su ejecución mediante un plan estratégico que más allá de la metodología utilizada, busca conseguir mejorar sus resultados, alcanzar un rendimiento óptimo,

lograr que el desarrollo de la misma organización sea sostenible y con el paso de los años, que esta siga creciendo.

Desde la perspectiva de las diferentes Escuelas de Planificación, cada vez tenemos nuevas teorías y modelos estructurados utilizados en la planificación estratégica, el control estratégico y la gestión de proyectos. En particular, el concepto de brecha, utilizado principalmente para resaltar las diferencias entre los objetivos deseados y las metas realmente alcanzadas, se originó a partir de esta filosofía.

El pensamiento estratégico es claro en las razones detrás de su forma de pensar y sus estrategias para el aprendizaje y la resolución de problemas, entre algunos de sus pensadores se pueden destacar:

- Taylor que enfatizó la excelencia operativa.
- Drucker estaba preocupado por la dimensión humana de las estrategias de ejercicio.
- El trasfondo de Porter con la creación de ventajas competitivas.

Hoy podemos mencionar muchas escuelas del pensamiento estratégica, pero uno de los conceptos que propician estos pensamientos, es el concepto de metacognición que es usualmente usado en el ámbito de la psicología y las ciencias de la conducta y de la cognición para hacer referencia a la capacidad, posiblemente solo encontrada en los humanos, de atribuir pensamiento propio, ideas y juicios a las otras personas y a uno mismo. Este concepto desarrollado por los profesores Jean Piaget (1920) y John H. Flavell (1979) explica la forma en cómo en diferentes disciplinas y por la naturaleza humana, seguiremos viendo más y nuevas escuelas del pensamiento con conceptos mejores.

Es así, como Mutuality CFIA, decidió sacar provecho a la inversión realizada años atrás por el CFIA donde se incorporan conceptos de un gran pensador estratégico de las nuevas generaciones como lo fue Stephen Covey (†) con su modelo orientado a las personas como seres humanos integrales e incorpora análisis de “gaps” o brechas que se deben cerrar entre las expectativas de los grupos de interés y lo que las empresas brindan, algunos de sus obras también incorporan conceptos de otros pensadores porque finalmente una buena estrategia se complementa de otras formas de pensamiento.

Aunque todos estos enfoques son codependientes y también complementarios, es importante pensar en cuál debe dominar ya que un pensador estratégico efectivo trata de pensar críticamente sobre el mejor enfoque de ejecución para su propia empresa, única en su lugar y tiempo.

Mutuality CFIA, para su Plan Estratégico decidió basar su ejecución en el modelo de El Ciclo de Efectividad Operacional®, el cual ha permitido centrarse en las “personas”, específicamente en la población colegiada y equipo de trabajo que se alinean estratégicamente por medio de los procesos, estructura y desarrollo de cultura, mismas que atienden metas crucialmente importantes que incorporan un cuadro de mando (BSI por sus siglas en inglés) que orientan hacia resultados determinados a partir de las necesidades reales de nuestros colegiados.

En ese sentido y como parte del desarrollo de cultura, se han incorporado herramientas ágiles que apoyan la ejecución como Scrum, Kanban, Lean Services, entre otras. Gracias a este desarrollo de cultura, Mutuality CFIA es una organización más fortalecida y adaptada al contexto nacional. Ejemplo de ello, fue uno de los grandes retos que enfrentamos: la pandemia, donde de forma ágil se respondió en tiempo para dar el mejor servicio a los colegiados y colegiadas, así como estar siempre alerta para poder dotar a la Junta Administradora de información oportuna para la toma de decisiones que de forma permanente impacten solidaria y positivamente a la mayor cantidad de profesionales posibles y su calidad de vida.

En materia de resultados para Mutuality CFIA se pueden resumir estos 5 años en:

- Más de encuentros con colegiados de distintas zonas regionales del país.
- Más de 500 congresos y eventos de Colegios Miembros y del CFIA donde Mutuality CFIA tuvo participación.
- Más de 300 beneficios por fallecimiento entregados.
- Subsidio Plan Salud atendiendo a más de 3.000 colegiados anualmente.
- Cartera de Crédito por 7 mil millones de colones.
- Apoyo a los Colegios Miembros en sus actividades y eventos.
- Beneficios totales que pasaron en el 2017 de 500 millones al 2022 a más de 1.500 millones de colones orientados a los colegiados, lo cual implica más de 6.000 millones que fueron directo a nuestra comunidad colegiada.
- Activos que pasan en el 2017 de 20 mil millones a 27 mil millones en el 2022.
- Un crecimiento actuarial promedio de los últimos 5 años del 5.56%.

En ese contexto, con números y resultados, con gran satisfacción podemos afirmar que Mutuality CFIA es una organización preparada para grandes desafíos y que puede seguir creciendo para brindar cada año más y mejores servicios.

I. EJES DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia para el período 2023-2025 se enfoca en fomentar la consolidación del Modelo Solidario y sustentada en tres líneas que, al combinarse pretenden, sobre la base de una cultura de servicios enfocada en resultados, ofrecer al colegiado 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 Mutuality CFIA. En ese sentido definimos nuestras principales guerras y batallas de la siguiente forma:

Guerra (OE) No. 1: Posicionar el Modelo Solidario a través de una oferta de servicios de valor que transformen positivamente la vida y se encuentre presente en todas las etapas de la vida de la población colegiada.

Esta primera guerra conlleva las principales metas crucialmente importantes y de las cuales se irán extrayendo indicadores que monitorea la Junta Administradora, se definen los siguientes:

- Mantener la sostenibilidad del Modelo Solidario: esta conlleva metas financieras, actuariales tanto a nivel organizacional como por las distintas áreas que contribuyen a esta MCI's.
- Crecimiento actuarial anual de al menos un 3%.
- Lograr resultados cuyos excedentes anuales sean superiores a los 1.700 millones de colones.

Guerra (OE) No. 2: Lograr un mayor impacto en la calidad de vida de la población colegiada.

Esta segunda guerra u objetivo refiere a dar a conocer más la propuesta de valor y aumentar de forma progresiva y sin menoscabo de la calidad de los servicios que se brindan actualmente:

- Lograr aumentar la base existe de usuarios en los diferentes servicios en al menos 1.000 colegiados para el 31 de diciembre 2025.
- Aumentar el uso y/o renovación de los servicios en todas las áreas.
- Lograr la colocación de servicios con nota en la calidad entregada no menor a 9.

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 CFIA está compuesto por cinco Colegios Miembros. Si bien existen datos muy importantes en la base de datos del Colegio Federado, cada vez se puede tener mayor acceso a mejor información, así como la

captura de otros datos necesarios para desarrollar segmentaciones sociodemográficas. Esto permitirá seleccionar mejor las estrategias para cada grupo, optimizar los recursos y finalmente, llegar a más colegiados.

II. EJES DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

Estrategia de Mercadeo y relación con nuestros colegiados

Como parte de la difusión, educación y experiencia de usuario, Mutualidad CFIA ha venido trabajando un Plan de Mercadeo desarrollado con expertos en la materia donde se utilizan insumos de investigación de mercado realizada a la comunidad colegiada, así como ideas e iniciativas de los distintos Organos de Gobernanza y que se alinea al nuevo Plan Estratégico.

En ese sentido el Plan de Mercadeo que acompaña toda la estrategia organizacional, ayuda a enfocar esfuerzos para desarrollar actividades que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tengan valor para nuestra comunidad colegiada y sus familias.

El plan consiste en una estrategia coordinada a nivel publicitario y mercadológico que tiene por finalidad llegar a la mayor cantidad de colegiados para aumentar la usabilidad de todos los beneficios en el gremio colegiado, mediante soluciones integrales y el contacto con experiencias memorables respecto a nuestros servicios, que consecuentemente contribuirán con la estrategia de marca para continuar posicionando.

Elementos del Plan de Mercadeo:

a. Mercado Meta o audiencia.

Aunque se puede entender que Mutualidad CFIA 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 percepciones negativas y derribando mitos que se formaron muchos años atrás.

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

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

b. Estrategia de desarrollo de la Marca Mutuality CFIA:

Este componente se ha venido trabajando desde el año 2019 cuando se relanzó la marca con el diseño de un nuevo logo, altamente aceptado por la comunidad colegiada en las encuestas realizadas todos los años y que entre otros beneficios nos ayuda a comunicar claramente la propuesta de valor, ha generado confianza y lealtad de los colegiados que utilizan los servicios, hace un claro distintivo del CFIA como colegio profesional en comparación con otras organizaciones similares y que al tener una claridad con toda la oferta de valor y su filosofía, contribuye a mantener a los colaboradores con alto compromiso que se traduce en un servicio de calidad al cliente final.

Los principales componentes de la Estrategia de Marca que fueron definidos en el 2019 con apoyo de expertos en diseño publicitario y de marcas, una comisión con miembros de la Junta Administradora y finalmente aprobado tanto por la Junta Administradora como por la Junta Directiva General, donde además de elegir entre varios diseños, se incorporaron recomendaciones de estos órganos, quedando definido de la siguiente forma:

- **Logo:** Conformado por una composición fragmentaria heredada del logo del CFIA, busca representar la unidad de los cinco colegios que integran el CFIA y a su vez representa la síntesis de la inicial de la palabra “Mutuality”.
- **Slogan:** Refleja la filosofía institucional de la organización, quien tiene como principal enfoque extender ayuda y facilidades a los colegiados para juntos transformar sus vidas en algo mejor.
- **Color:** El tono de color naranja degradado (definido del Pantone 1235c al 187c) aporta desde la psicología del color alegría y entusiasmo entre otros sentimientos que acercan a Mutuality de forma más cálida, humana y cercana, buscando consolidarse como una organización robusta, madura y confiable, en la cual se puede acceder a gran cantidad de beneficios.

c. Relación con la comunidad colegiada y los mensajes definición de mensajes claves.

Los mensajes claves fundamentales que brindan soporte a la propuesta de valor y son base para la comunicación. 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.

- **Marketing de Contenidos:** El impacto que tiene Mutuality CFIA en la calidad de vida de nuestra comunidad colegiada en todas sus etapas de la vida, 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 de forma que crea un vínculo emocional con la comunidad. Otro recurso útil y que nos ha dado resultados para este tipo de estrategia es el “Storytelling”, que es la forma de plantear historias relevantes para los profesionales del CFIA, 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 CFIA.
- **Marketing BTL (“debajo de la línea por sus siglas en inglés)** Esta iniciativa de promoción de la oferta de valor de Mutuality CFIA es y seguirá siendo la más utilizada ya que esta orientada a un público específico y no masivo. Vivimos en un mundo digital y Mutuality CFIA 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 la marca de una manera oportuna, pertinente, personal y de forma rentable. Es una herramienta de

alta penetración y de bajo costo 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

- **Marketing ATL (“encima de la línea” por sus siglas en inglés)** Esta iniciativa de promoción, aunque no es recomendada para Mutuality CFIA, ya que es de alto costo y tiende a orientarse a públicos masivos. Desde este punto de vista, nuestra oferta de valor va dirigida únicamente a la comunidad colegiada que no tiene más de 30.000 personas en contraposición de la población nacional que supera los 5 millones de habitantes. Sin embargo, se consideran para valoración por parte de la Junta Administradora, la participación en ciertos programas de radio o televisión que ha ido posicionado el CFIA, llevando mensajes claves para colegiados y sus familias.
- **Relaciones Corporativas (RP):** Su objetivo principal es generar vínculo y relación con grupos de interés como Órganos de Gobernanza y Administrativos de los Colegios Miembros y el CFIA, apoyando actividades estratégicas que organicen del CFIA, Colegios miembros y propias donde participen nuestros colegiados.
- **Ideación creativa y diseño de contenidos:** Los contenidos que se definan deben mantener una estandarización en el diseño de la información que se utiliza para fidelizar y atraer a los colegiados, fomentando a su vez en dicha comunicación y diseños, la originalidad y la creatividad, enfocando el uso del color anaranjado, pero sin limitarse a otros colores aprobados en su libro de marca.
- **Plan y análisis de medios:** En este se establece toda la planificación de las campañas ya sea en medios digitales u otros y eventos de todo tipo. Acá también, 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 CFIA y sus distintas unidades.

Estrategia Operativa

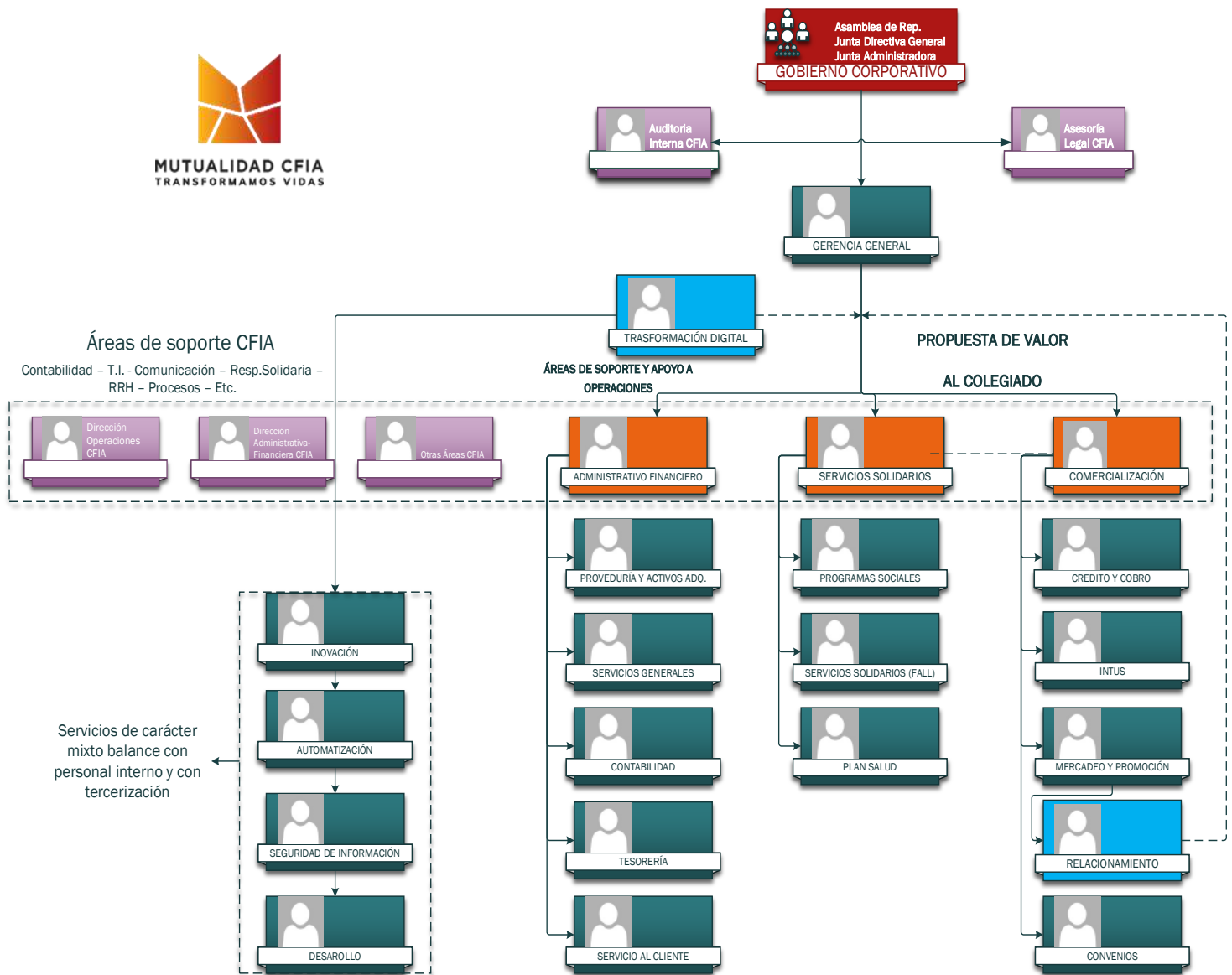
a. Optimización de procesos y estructura

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.

El rediseño de la estructura se basa en los siguientes enunciados:

- Con servicios más consolidados, se fundamenta en tres áreas específicas:
 - Servicios Solidarios Integrales
 - Administrativa – Financiera
 - Promoción y Comercialización

Adicionalmente la Gerencia, pasa a supervisar todo el proceso de Transformación Digital, que área staff, tendrá a su cargo el equipo de Tecnología de la Información, Seguridad de la Información y un líder en diseño y automatización de procesos donde el fin en mente será por la implementación de nuevas tecnologías que optimicen o reduzcan al máximo la generación de código y que las nuevas plataformas basadas en el estándar BPM 2.0, permita responder en tiempo a cambios y lanzamientos de nuevos servicios y la integración con plataformas internas y las del CFIA.



b. Gestión de la Tecnología

El principal objetivo es desarrollar un marco sólido sobre marcos de buenas prácticas como COBIT y ISO27000 para garantizar que las inversiones en información y gestión de Tecnologías de la Información (TI) produzcan un verdadero valor organizacional. Además, también busca mitigar los riesgos de TI, como las amenazas a la seguridad cibernética y la falta de alineación entre los profesionales de TI y las prioridades empresariales.

En ese sentido, se toman en cuenta el marco de referencia para incorporar en el Plan de TI, los cinco principios de COBIT definidos de la siguiente manera:



Dicho plan se desarrolla para atender los principales elementos que sostienen la operación:

- **Infraestructura tecnológica:** Se continúa consolidando los servicios “en la nube”, virtualizando servidores cuya disponibilidad en pandemia fue clave y robustecer los enlaces de internet y las telecomunicaciones, que puedan operar con la operación del CFIA y faciliten cualquier tipo de integración.
- **Sistemas de Interconexión con terceros:** Se documenta y desarrollan los estándares necesarios para la interface de programación de aplicaciones (API por sus siglas en ingles), así como servicios web u otras metodologías que permiten comunicar los sistemas Core con ERP, Bancos, Seguros, entre otros.
- **Sistemas Medulares (Core):** Los principales sistemas que soportan la operación de los servicios que brinda la Mutualidad son:
 - **Servicios Solidarios Integrales:** Aplicativos que ayudan a llevar el control de los servicios y que se pretende vaya integrándose con otras plataformas.
 - **Sistema de Crédito y Cobro:** manejo de toda la cartera de crédito que se espera integrar con otros sistemas para una mejor experiencia del cliente.
 - **Plataforma de Beneficios al Colegiado:** Complemento de tecnologías como BPM y RPA que apoyen la automatización de procesos y se incorpore paulatinamente la inteligencia artificial a los servicios que se brindan y apoyan por ejemplo el subsidio Plan Salud, entre otros subsidios.

Estrategia de Personas

a. 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. Estos giros de timón fueron vividos durante la pandemia, reaccionando de forma oportuna al colegiado.

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.

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 se le sirve y a sus vidas personales, más allá de buscar el éxito causal.

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 CFIA.
- **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, Mutualidad ha generado una rentabilidad sobre esos ingresos muy superior a las del mercado en los últimos cinco años, por lo que parte de la estrategia financiera presupone que cualquier iniciativa para lanzar productos o servicios, se mantenga un rendimiento financiero mínimo de un 30%, como contribución a la sostenibilidad de Mutualidad CFIA.
- **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:
 - Aversión en riesgo por la capacidad de endeudamiento de colegiados buscando soluciones integrales que apoyen su verdadero crecimiento.
 - Aversión al riesgo para un adecuado nivel de apalancamiento del portafolio de inversiones y su Valor en Riesgo.
 - 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.

RELACIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Constituye el canal estratégico a través del cual se articula la comunicación externa e interna de Mutuality CFIA con sus públicos de interés, especialmente con el CFIA y sus Colegios Miembros. Su labor potencia relaciones de calidad sustentadas en la escucha empática, la cooperación mutua y la proactividad creativa entre las partes con el fin de lograr objetivos comunes que impacten positivamente a la población colegiada.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2022

El Área de Relaciones Corporativas, de cara a los objetivos establecidos para el 2022, enfocó su trabajo en los siguientes ejes de acción:

1. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

1.1. Coordinación y participación en actividades del CFIA y Colegios Miembros

Se coordinó la realización de 40 actividades para posicionar la presencia de marca en actividades conjuntas con CFIA y sus Colegios Miembros, logrando un alcance de 3,058 colegiados contactados a partir de la participación de Mutuality CFIA en los siguientes espacios:

- Programas del CFIA y Colegios Miembros posicionando la explicación del modelo solidario de Mutuality CFIA, junto con información sobre Plan Salud 2022, oferta crediticia, subsidio por afectación laboral (SUBAL) y otros temas en:
 - CFIA – Sinergia Radio en 3 ediciones
 - CACR – Espacio “CACR Conversa” y Espacio Café Técnico” en 6 ediciones
 - CIT – Espacio “Opinión CIT” en 3 ediciones
 - CITEC - Programa “Café Divergente” en 2 ediciones
- Exposición de la información de Mutuality CFIA en cursos de inducción y ética del CFIA para los nuevos incorporados.
- Coordinación de webinars específicos para Colegios Miembros:
 - CIC: Opciones crediticias, Plan Salud, Reorganización financiera
 - CIEMI: Plan Salud 2022, Opciones crediticias, Modelo Solidario, Reorganización financiera y Manejo de situaciones difíciles personales y familiares
 - CITEC: Consideraciones para tomar un crédito de vivienda y Plan Salud 2022
- En seguimiento al programa de patrocinios, se realizaron las negociaciones del caso para garantizar la presencia de marca (aparición de logo, diseño de stand virtual, exposición de videos institucionales, testimoniales de beneficiarios, entrega de regalías, etc) en diferentes actividades tanto presenciales como virtuales, tales como:
 - CFIA Incorporaciones de nuevos colegiados (3)
 - CFIA Expoconstrucción 2022
 - CFIA Congreso Movilidad Eléctrica
 - CFIA Congreso BIM

- CACR Asociación de Profesionales en Arquitectura ACOPRA
- CACR Bienal de Arquitectura
- CIC Campeonato Centroamericano de Fútbol
- CIC Congreso Panamericano de Valuadores - ICOVAL
- CIEMI Seminario Ingeniería Mecánica y Áreas Afines del CIEMI
- CIEMI Actividades en el marco del 10mo Aniversario del Código Eléctrico
- CIEMI Seminario de Protección contra Incendios

- Entrega de regalía Cuaderno de Notas 2022

Para este año 2022, se entregaron 5,000 regalías Cuaderno de notas 2022 a colegiados, de forma presencial en las oficinas de Mutuality CFIA y en las Sedes Regionales CFIA. Estas entregas permiten el contacto directo con los colegiados, además de la atención de consultas.

1.2. Proyección hacia colegiados residentes en zonas regionales fuera del GAM

Para este propósito se utilizaron formatos virtuales y presenciales en diferentes espacios a través de los cuales se logró la realización de 19 actividades con un alcance de 528 profesionales:

- Realización de visita a asociaciones regionales de Colegios Miembros:
 - CIC - Comisión Regional en Zona Sur (Pérez Zeledón)
 - CACR- Comisión Regional en Zona Norte (Ciudad Quesada)
 - CIT- Asociación de Ingenieros Topógrafos de la Zona Atlántica (Guácimo)
 - CIT - Asociación de Ingenieros Topógrafos de Caraigres (Zona de los Santos)
 - CIT - Asociación de Ingenieros Topógrafos de Región Brunca (Perez Zeledón)
- Ejecución de webinars dirigidos a todas las sedes regionales del CFIA, con el apoyo de los Colegios Miembros.
- Del total de personas inscritas (1,045), ciertamente 270 fueron las que asistieron a los webinars, no obstante, se logró capturar la información y dar seguimiento a 876 colegiados como prospectos de clientes para los servicios de Crédito y de Servicios Solidarios Integrales. Los temas abordados en estos webinars fueron los siguientes:
 - Nuevas opciones crediticias para población colegiada - créditos en condición de expo
 - Plan Salud 2022: líneas de beneficio y forma de usarlo
 - Consideraciones para tomar un crédito de vivienda
 - Afectación Laboral - Subsidio SUBAL
 - ¿Cómo cuidar mi historial crediticio?
 - Reorganizar mis finanzas - Herramientas para comenzar
 - Preparación emocional para la jubilación
 - Preparación financiera para la jubilación
 - Manejo de situaciones difíciles a nivel personal y familiar
 - ¿Qué estoy haciendo en el hoy para mi bienestar integral en el futuro?
 - Recursos crediticios para apalancar mi ejercicio profesional
- Organización de Encuentros Regionales

Luego de dos años de pandemia, la presencia de Mutuality CFIA era absolutamente necesaria y esperada por los colegiados de zonas regionales quienes ya están acostumbrados al evento que se les organiza cada año. A setiembre del 2022, y en coordinación paralela con la unidad de Comercialización y Mercadeo, se realizaron dos grandes encuentros para los colegiados de la Zona Atlántica en Guápiles y para los profesionales de Guanacaste en Liberia; ambos eventos reunieron a un total de 129 profesionales.

Estos fueron realizados en hoteles; incluyeron charlas de interés, un convivio social y una feria comercial con empresas aliadas de convenio de cada zona, donde los colegiados conocieron los beneficios que éstas les ofrecen para la adquisición de múltiples productos de su interés. En octubre y noviembre se realizarán los encuentros correspondientes a Zona Sur en Pérez Zeledón y Zona Norte en Ciudad Quesada.

1.3. Contacto con Órganos de Gobernanza del CFIA y Colegios Miembros y autoridades administrativas claves

El Área gestiona reuniones con estas personas claves para la coordinación de actividades a lo largo del año, lo cual es muy importante para ayudar a comprender no solo el Modelo Solidario de la organización, sino la constante rendición de cuentas sobre su accionar. Un ejemplo de ello, fueron las reuniones para explicar el uso de microcréditos de Mutuality CFIA a fin de facilitar el financiamiento a colegiados para su participación en capacitaciones, congresos y seminarios. A setiembre del 2022, se sostuvieron 17 encuentros y se establecieron 73 contactos entre:

- Juntas Directivas y Direcciones Ejecutivas del CFIA y colegios miembros
- Dpto. Comunicación y Dpto. Relaciones Públicas del CFIA
- Encargadas de Comunicación de colegios miembros
- Coordinadoras de Sedes Regionales, entre otros.

1.4. Proyección hacia colegiados en instituciones, empresas y universidades

El Área contribuye a proyectar a Mutuality CFIA, haciendo esfuerzos por llegar hasta donde los colegiados laboran. A nivel institucional / empresarial se realizaron webinars y charlas presenciales con las siguientes instancias, impactando a 99 personas:

- Centro Nacional de Energía (CENCE): 2 charlas: Plan Salud 2022 y oferta crediticia
- Empresa ICC Dirección de Proyectos de Construcción
- Empresa Van Der Laat & Jiménez: 2 charlas: servicios para colegiados y otra, sobre bienestar y reorganización financiera para todo su personal

Además, se desarrollaron charlas presenciales en las siguientes universidades y se impactó a 124 estudiantes de las siguientes carreras:

- TEC - Estudiantes de Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental
- TEC - Estudiantes de Ingeniería Física
- ULACIT - Estudiantes de diversas Ingenierías
- UIA - Estudiantes de Ingeniería Industrial

También, a solicitud del CIC, se coordinó una charla especial de la Gerencia para explicar el modelo solidario del fondo mutual y sus servicios, dirigida a 18 presidentes de colegios regionales de México.

2. PRODUCCIÓN Y DIVULGACIÓN DE CONTENIDOS INFORMATIVOS

- 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 Mutuality CFIA para la Revista CFIA.
- Coordinación de nuestra participación en programas Sinergia CFIA y programa de Colegios Miembros: CACR Conversa, Café Divergente, Opinión CIT.
- Coordinación de anuncios para revista CFIA, Habitar, etc.
- Producción del videos institucionales y coordinación con Comunicación CFIA

3. APOYO A OTROS DEPARTAMENTOS

- Gerencia: Coordinación de audiencias ante Juntas Directivas Colegios Miembros y otros.
- Dpto. Ejecución de Proyectos- Participación mensual en las reuniones de coordinación con agencia de publicidad para revisión de contenidos de campañas.
- Otros departamentos: revisión y corrección de estilo de documentos

Área de Relaciones Corporativas 2022

MCI: Dar a conocer los productos y servicios que ofrece el Mutuality CFIA, a través de la Comunicación con los colegiados y las Relaciones Públicas con CFIA y Colegios Miembros.

Acciones	Cantidad de actividades	Cantidad colegiados impactados
Participación en espacios mediáticos* del CFIA y Colegios Miembros	13	1,298
Exposición virtual en Cursos de Inducción y Ética del CFIA	4	982
Coordinación de webinars para Colegios Miembros	10	121
Coordinación de presencia de marca y stands en actividades del CFIA y Colegios Miembros	13	657
Entrega cuadernos 2022 a colegiados	1	4821
Charlas para asociaciones regionales CIC, CACR y CIT	6	129
Webinars regionales sobre temas de interés y servicios**	11	270
Organización de encuentros regionales (Atlántico y Guanacaste)	2	129
Contacto con Órganos de Gobernanza del CFIA y Colegios Miembros y autoridades administrativas claves	17	73
Proyección hacia colegiados en instituciones, empresas y universidades	11	241
Total	88	8,721

Fuente: Registro MCIs 2022 - Área de Comunicación, Mutuality CFIA. Datos al 15 setiembre 2022.

*No se incluye el conteo de visitas posteriores a Facebook Live. No se incluye el conteo de reacciones a las publicaciones de Mutuality en las RRSS del CFIA o Colegios Miembros.

** Pese a que los asistentes a los webinars fueron 270, en realidad se tuvo interacción vía correo electrónico y llamadas con 876 colegiados que se convirtieron en prospectos de clientes particularmente para las áreas de Crédito y de Servicios Solidarios, a partir de esta iniciativa.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

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

- Planificación trimestral de las acciones de comunicación, relaciones públicas y las coordinadas de manera conjunta con comercialización y mercadeo
- Producción del video institucional 2023 de cara al Plan Estratégico Trienal 2023-2025

2. Acciones Diarias (Torbellino)

- Acercamiento con las Direcciones Ejecutivas del CFIA y Colegios Miembros para generación de actividades conjuntas o participación en sus actividades ya programadas.
- Contacto con comisiones del CFIA (Profesional Joven, Género, Adulto Mayor y otras)
- Negociación y acuerdos de cooperación para el patrocinio de actividades del CFIA y Colegios Miembros.
- Coordinación con Oficinas Regionales del CFIA.
- Sensibilización al personal de Oficinas Regionales e inducciones sobre servicios específicos, entre ellos Plan Salud.
- Coordinación con comités regionales y/o asociaciones regionales de Colegios Miembros para la organización conjunta de actividades presenciales o virtuales.
- Organización de encuentros regionales marca Mutuality CFIA.
- Acercamiento con instituciones públicas y empresas a través de sus departamentos de recursos humanos para la generación de espacios para llegar a miembros colegiados.
- Visitas y charlas a universidades en apoyo a Colegios Miembros.
- Comunicación permanente con encargadas de comunicación del CFIA y Colegios Miembros para divulgación de contenidos informativos en sus boletines y RRSS o participación en sus espacios mediáticos internos.
- Coordinación con Dpto. de Comunicación Corporativa del CFIA para colaboraciones en Revista CFIA, y programa Sinergia.
- Envío de contenidos para Info boletín CFIA y boletines de colegios miembros.
- Producción de videos sobre servicios, historias de valor o rendición de cuentas.
- Coordinación con Dpto. de Ejecución de Proyectos sobre acciones de mercadeo y divulgación.
- Participación en el comité de atención de crisis de comunicación
- Participación junto con la unidad de Comercialización y Mercado en las reuniones de revisión de contenidos con agencia de publicidad.
- Apoyo y atención particular a la Gerencia para necesidades o proyectos especiales.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Contribuir con el desempeño superior sostenido y la contribución distintiva por medio de la promoción y comercialización de la propuesta de valor de los servicios de Mutuality CFIA.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2022

El Departamento de Promoción y Comercialización es una unidad de apoyo y soporte estratégico a la organización, 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 conformado por cuatro áreas que desarrollan los siguientes servicios:

1. Gestión del Subsidio Plan Salud y Pólizas Comercializables.

Con el fin de cumplir con el objetivo del Subsidio Plan Salud, el cual es satisfacer solidariamente necesidades en el área de salud para mejorar la calidad de vida de los afiliados del CFIA, se realizó el análisis en los procesos, reglas de negocio, términos y condiciones con el fin de obtener un mayor alcance del presupuesto y usabilidad del subsidio, además de atender las necesidades con mayor demanda por nuestra población afiliada como: diabetes, hipertensión, cardiopatías, dislipidemia, hipotiroidismo, asma, entre otras.

Por lo cual para el 2022 se aplicaron las siguientes mejoras:

- **Rebajo único anual:** Se modifica la regla de negocio rebajo único anual (suma fija anual de \$30.000) aplicando el cálculo al final con el monto a reembolsar y liquidando en una o varias facturas. Esto permite aplicarlo a todos los afiliados por igual independientemente del monto de la factura presentada inicial, logrando así maximizar el uso del presupuesto asignado por año.
- **Subdivisión de presupuesto en líneas de beneficio:**
 - Subsidio Medicamentos ambulatorios para enfermedades crónicas.
 - Subsidio Medicamentos ambulatorios y tratamientos no farmacológicos para enfermedades.
 - Subsidio Exámenes especiales y/o de laboratorio.
 - Subsidio Imágenes y Procedimientos médicos.
- **Nueva línea de beneficio:**
 - Prueba POSITIVA para detección Covid-19 (2 pruebas al año).

Adicionalmente año con año se valoran requisitos mínimos de líneas de beneficio según usabilidad y nuevos procedimientos médicos para reducir la cantidad de documentación solicitada sin afectar la sana usabilidad del subsidio. Este proceso se realiza con la retroalimentación de los afiliados, Junta Administradora, auditoría, asesoría legal y la asesoría del auditor médico. Es importante indicar que durante el 2022 se realizó un concurso de contratación para renovar los servicios de auditor médico dando por resultados el cambio de empresa proveedora.

Para concluir, se detalla la estadística recabada de la operativa de enero a agosto 2022.

Cuadro 1
Cantidad de solicitudes, tramitadas, liquidadas y monto desembolsado del
Subsidio Plan Salud de enero a agosto 2022

Datos acumulados a agosto 2022	Cantidad
Solicitudes Subsidio Plan Salud Tramitadas	16,927
Solicitudes aprobadas	12,711
Monto reembolsado acumulado a agosto	€290,000,000
Cantidad de colegiados usando el beneficio	3,157

Fuente: Plataforma Mutualidad CFIA, Subsidio Plan Salud 2022

Cuadro 2
Líneas de beneficio del Subsidio Plan Salud más utilizadas y con mayor desembolso a agosto 2022

Líneas de Beneficio	% Usabilidad	% Desembolso
2022-Imágenes Médicas y Procedimientos Médicos	4%	14%
2022-Medicamentos Ambulatorios para Enfermedades Crónicas	8%	13%
2022-Consultas Médicas	10%	12%
2022-Medicamentos Ambulatorios y Tratamientos No Farmacológicos para Enfermedades	7%	9%
2022-Consulta Oftalmológica u Optometrista y Compra de Anteojos y/o Lentes de Contacto Medicados	4%	7%
2022-Honorarios Médicos, Anestesiistas y Asistente por Cirugías Ambulatorias	1%	10%
2022-Exámenes Especiales y/o de Laboratorio	3%	5%
2022-Centros de Entrenamiento y Acondicionamiento Físico	38%	11%
2022-Control Ginecológico	3%	4%
2022-Terapias Físicas	7%	4%
2022-Consultas con Nutricionista	7%	3%
2022-Consultas por Maternidad	1%	2%
2022-Control Urológico mayor de 40 años	1%	1%
2022-Consultas Psicológicas	3%	2%
2022-Consultas con Psiquiatría	1%	1%
2022-Control Ginecológico mayor de 45 años	0.3%	0%
2022-Compra o Alquiler de Aparatos de Apoyo	0.2%	0.3%
2022-Prueba POSITIVA para detección Covid-19	1%	0.5%

Fuente: Plataforma Mutualidad CFIA, Plan Salud 2022

Los cuadros muestran la distribución en porcentajes de la usabilidad y desembolso acumulado por la línea de beneficio. Respecto a la usabilidad se observa que más del 80% se concentra en las primeras 8 líneas de beneficio de las cuales el 38% de usabilidad corresponde a Centros de Entrenamiento y Acondicionamiento Físico.

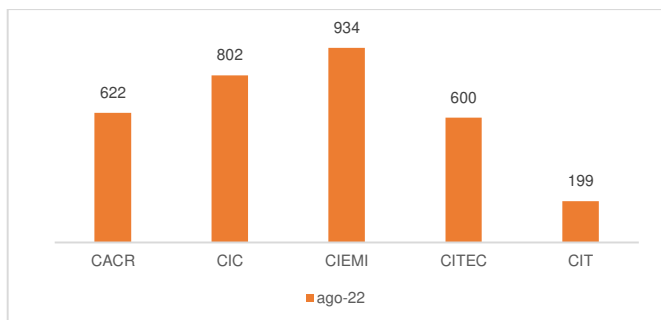
Respecto al presupuesto desembolsado asignado por línea, el cuadro muestra que más del 80% del presupuesto desembolsado se concentra en las líneas de medicamentos ambulatorios y crónicos, imágenes médicas, consultas médicas, así como centros de entrenamiento físico, honorarios médicos, compra de anteojos.

Ahora bien, al comparar el desembolso versus usabilidad podemos observar lo siguiente; en las líneas de centros de entrenamiento y acondicionamiento físico el 38% de la usabilidad a pesar de ser el porcentaje mayor solo representa el 11% del consumo del presupuesto y en la línea de honorarios médicos el 10% del desembolso lo que representa el 1% de usabilidad. La medición constante de estos indicadores nos permite analizar y asignar la administración de los recursos durante el año, así como la renovación de nuevos planes en años subsiguientes.

El siguiente gráfico muestra la usabilidad del Subsidio Plan Salud por colegio profesional lo que representa 3,157 colegiados utilizando el beneficio a agosto 2022.

Gráfico 1

Cantidad de colegiados por colegio utilizando el beneficio de enero a agosto 2022



Fuente: Plataforma Mutualidad CFIA, Subsidio Plan Salud 2022

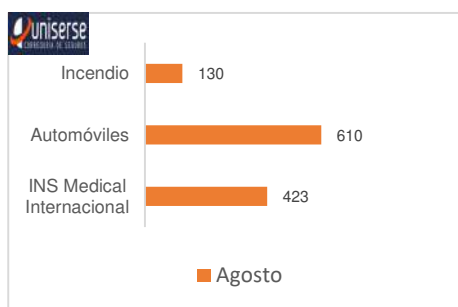
Respecto a las pólizas voluntarias comercializables se muestran datos de enero a agosto 2022. Continuamente en cada renovación Mutualidad analiza la gestión del asegurador y busca mejores condiciones para los colegiados incluyendo:

- Tarifas competitivas y especiales en el convenio Mutualidad CFIA, UNISERSE y CRS con aseguradoras de primer nivel: INS, OCEANICA, MAPFRE, entre otras.
- Se mantiene el beneficio de bonificación o descuento en tarifa adicional al asegurado con siniestralidad positiva.
- Se continua con el beneficio de trasladar algunas de las pólizas con las condiciones y alcances del seguro a conyugue e hijos del colegiado.
- Cotizaciones y emisiones de seguros inmediatas.
- Respaldo, asesoría, pre- autorizaciones y gestión de reclamos con equipo de servicio exclusivo.

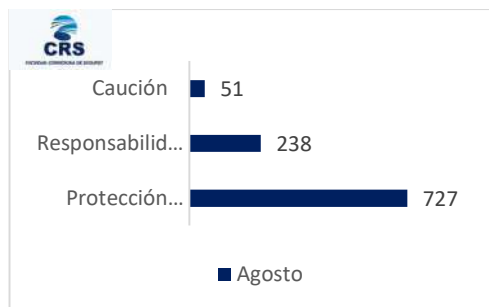
Los siguientes gráficos muestran la cantidad de colegiados que gozan del servicio según cada corredora. Actualmente se mantienen activas más de 2,179 pólizas.

Gráfico 2

Contratos Activos Uniserse y CRS a agosto 2022



Fuente: Uniserse, 2022



Fuente: CRS, 2022

Más de 1,163 pólizas colocadas a través de UNISERSE y más de 1,016 pólizas colocadas a través de CRS.

2. Mercadeo y Promoción

Se logra cumplir con los objetivos planteados y los esfuerzos sistemáticos para conocer el mercado, adecuar los productos y/o servicios y consolidar las relaciones con la población colegiada a través del contenido variado según estrategias de cada campaña desarrollada.

Se mantienen los objetivos estratégicos que se definieron desde el Plan de Mercadeo de Mutuality CFIA sobre los objetivos para trabajar en las campañas 2022:

Objetivo 1: Fortalecer la relación y afinidad con el colegiado

Objetivo 2: Expandir uso de los servicios hacia más colegiados

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 y relaciones públicas ya que se trabajan en conjunto.

Canales utilizados:

- Facebook Mutuality CFIA e INTUS
- Instagram Mutuality CFIA
- YouTube
- Redes CFIA y alianza Colegios Miembros
- Correo Masivo (email marketing)
- Boletín CFIA Mail
- Yammer
- Otros

Cuadro 3

Resultados Métricas de Redes Sociales Mutuality - INTUS agosto 2022

Redes	Seguidores	Campañas	Q Publicaciones	Q Sorteo	Alcance mensual promedio	Clics mensuales promedio	Interacción mensual promedio
Facebook	8,852	8	592	7	187,414	879	5,102
Instagram	2,339				24,081	NA	582
Facebook INTUS	1,445				20,375	86	211

Fuente: Estadísticas Facebook/IG, 2022

Se mantuvo desde el mes de enero un crecimiento constante y sostenido en los seguidores, alcanzando al mes de agosto +1,010 nuevos seguidores, una métrica que crece de forma orgánica a raíz de los esfuerzos paralelos con las publicaciones pautadas según intereses y estrategias de contenido en cada mes, en esta estadística la estrategia es calidad no cantidad, en calidad nos referimos a perfiles que sigan la cuenta y que realmente les interese nuestro contenido, que conecten con ellos generándoles valor.

Mutuality CFIA se enfoca en la publicidad pagada a través de campañas programadas estratégicamente de acuerdo con las necesidades organizacionales y capacidad instalada de los servicios que se ofrecen a los colegiados, al mes de agosto se han realizado +8 campañas con 592 publicaciones variadas con alcances que permiten llegar al público objetivo y generar una buena interacción y conexión con el contenido mostrado logrando así cumplir con las estrategias planeadas.

Adicionalmente a través del píxel² de Facebook instalado en nuestro sitio web permite crear estrategias adicionales como el re-marketing el cual ayuda a segmentar y crear audiencias de interés de acuerdo con el contenido que les interesa de los servicios de Mutuality.

En el siguiente cuadro se confirma con la estadística la cantidad de visitas al sitio web, derivado de las acciones anteriores con las publicaciones y llamadas a la acción realizadas en cada campaña.

Cuadro 4
Visitas al sitio web de Mutuality CFIA de enero a agosto 2022

Visitas Sitio Web	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Visitas	53,114	29,867	39,586	26,482	33,772	27,261	26,543	30,004
Usuarios	7,619	5,338	8,112	5,477	7,074	5,820	5,798	6,430

Fuente: Google Analytics, 2022

A través del Google Analytics mes a mes se analizan las páginas más visitadas y el tiempo de permanencia en el sitio con el fin de fortalecer la información y mejorar la experiencia e incluso generar mayor contenido de acuerdo con lo más visitado, para el mes de agosto el top 3 de las páginas más visitadas es el siguiente:

- Subsidio Plan Salud
- Convenios - Sector Salud
- Créditos - Personales

Se han generado campañas adicionales tanto en redes sociales como en correos masivos, con las cuales más allá de la promoción de los servicios, se busca brindar al colegiado información de interés y conocer sus necesidades, permitiendo adaptar la comunicación y generar servicios acordes con sus necesidades.

El área de Comunicación en conjunto con Mercadeo, organizaron Webinars desde marzo hasta setiembre 2022 con temas de interés para la población colegiada. A nivel digital se han generado un promedio por webinar de 170 clics a los links de registro a cada uno de ellos, lo que evidencia un interés real de acercamiento a los servicios ofrecidos por Mutuality CFIA.

En cuanto a campañas de correo, se realizó difusión de encuestas en zonas regionales para conocer las necesidades reales de la población colegiada de cada una de esas zonas, esto previo a visitas realizadas alrededor de todo el país durante el segundo semestre 2022. En promedio las 5 regiones tuvieron un porcentaje de apertura de correo del 34% (benchmark de la industria es de 24%), y 5.3% de clics para llenar la encuesta (benchmark de la industria es de 3.1%), lo que refleja, que el profesional espera el acercamiento por parte de la organización.

Atendiendo las necesidades de los profesionales, escuchadas mediante las encuestas mencionadas, se realiza desde el área de Mercadeo la logística de los eventos "Encuentro con Profesionales CFIA" de las zonas regionales. Dichas visitas se logran mediante una logística interna que implicó coordinación de diseño, animación, montaje, creación del guion, entre otros.

Todos estos aprendizajes nos marcan la línea a seguir los meses siguientes los cuales se analizan con la agencia a cargo y proveedores externos que dan soporte a esta área y así continuar definiendo estrategias de acuerdo con las necesidades y capacidades de la organización.

² Píxel: Medición de las conversiones de las campañas de publicidad en Facebook y la inversión de cada una de ellas.

Respecto a los convenios empresariales (Alianzas Estratégicas)

Firma de Alianzas estratégicas:

Durante este año 2022, el área de convenios empresariales ha logrado firmar más de 16 nuevas alianzas estratégicas al mes de agosto, para un total de más de 152 empresas alcanzadas las cuales brindan descuentos importantes a nuestros colegiados y sus familias.

Al mes de agosto se cierra con 94 contratos de convenios activos incorporando los nuevos, los cuales se detallan a continuación.

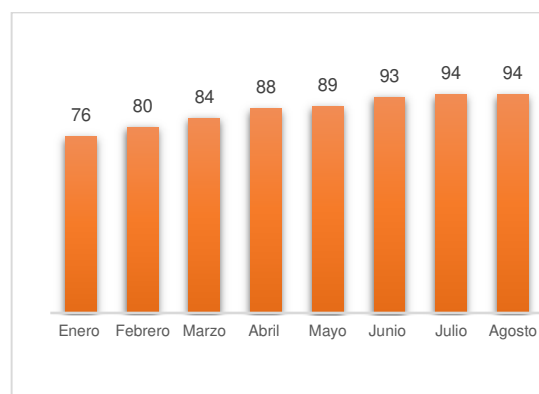
Cuadro 5

Convenios activos por sector de enero a agosto 2022

Sector	Convenio nuevo
Salud	Centro Médico Blue Medical
	Ópticas Munkel
	Centro Médico la California
	Óptica Mana / Beto
	Eye Spa
	Centro paso a paso
Veterinaria	Plan 24 Pet
Funerarias	Funerales Vida
Educación	PMGC Solutions
Bienes Raíces	Bienes adjudicados de Costa Rica
Profesionales	Intermedia Costa Rica
	VCAR
	Consultec 360
	Convergenets
Venta de artículos	Agencias Vibo
	Luminarias Solares

Gráfico 3

Convenios activos de enero a agosto 2022



Fuente convenios 2022

Cortesías obtenidas:

Con estos convenios se logró obtener más de 100 cortesías por la usabilidad de estos, los cuales se han utilizado para ayudar a promocionar las campañas de fidelización y comunicación de Mutualidad CFIA en las siguientes actividades a agosto 2022:

Se contó con el apoyo de empresas bajo convenio de artículos electrónicos, valoraciones médicas, certificados de regalo, entre otros, que es pudieron otorgar en las siguientes actividades:

- Curso de Ética
- Sorteo día Mundial del Corazón
- Sorteo día del padre
- Sorteo del día de la madre
- Encuesta Cuaderno Mutualidad CFIA

Coordinación de actividades:

Se ha trabajado en conjunto con las distintas áreas de apoyo de Mutuality CFIA, con el fin de llevar a cabo 2 de los 6 encuentros de profesionales en las sedes regionales programados para este año.

Encuentro de profesionales Guápiles y encuentro de profesionales en Liberia, para lo cual se ha logrado la participación de 16 empresas, donando más de 30 cortesías para el desarrollo de estas. Adicionalmente, con la coordinación de comunicación y las sedes regionales se ha logrado contactar a empresas de las zonas recomendadas por la encargada de la sede regional con el objetivo de que participen de las actividades y así incentivar la formalización de convenios, los cuales brinden descuentos especiales para los colegiados y sus familias.

Durante estas actividades se logró coordinar y negociar con las siguientes empresas obteniendo excelentes resultados de participación y cortesías:

- **Convenios participantes Feria encuentro de colegiados Guápiles:** Funerales Vida, Funeraria el Magisterio, La Casa de las Baterías, Colono Construcción Guápiles, Electro Caribe, Clínica Atlántica, ASEMBIS.
- **Convenios participantes Feria encuentro de colegiados Liberia:** Ópticas Munkel, Funeraria Valle de Paz, Funerales Vida, Luminarias Solares, AVIS Rent a Car, Grupo Q, Auto Pits, Cori Motors.

Se ha logrado con un seguimiento más personalizado incentivar a estas empresas en convenio para aumentar su participación e interés en promocionar sus servicios en nuestros diferentes canales y actividades, por lo cual se ha aumentado el envío de publicidad y nuevas promociones en nuestros diferentes medios de difusión.

Con apoyos de otras áreas y el CFIA, se trabajó en la creación de 2 videos informativos sobre los convenios activos dirigidos tanto a colaboradores del CFIA como colegiados, los cuales fueron difundidos por el CFIA.

Paralelo a ello, se trabaja en la investigación y análisis de la facturación presentada en el Subsidio Plan Salud para contactar empresas que brinden servicios o productos que sean de mayor demanda de los colegiados en el sector salud, con el fin de extender la línea de proveedores a nivel nacional y así complementar el beneficio del Subsidio de Plan Salud.

Se trabaja constantemente en mejoras a la página web para presentar la información de convenios el cual permite tener un seguimiento y control y mejor experiencia de usuario de las solicitudes realizadas por los colegiados a través del sitio web.

3. Plataforma de Servicios

El área de Plataforma trabaja en la atención personalizada a las consultas de nuestros colegiados sobre cada uno de los servicios que ofrece Mutuality CFIA, así como el soporte dentro del proceso de revisión del Subsidio Plan Salud.

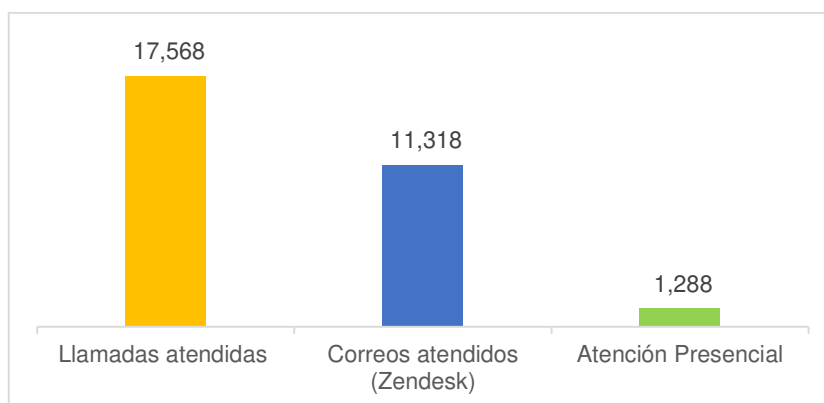
Se ha dado respuesta de forma oportuna y ágil a la cantidad creciente de consultas a través de los principales canales de atención (virtual y presencial), adicionalmente se ha logrado elaborar reportería con el fin de conocer las necesidades reales de los colegiados en los diferentes servicios.

Adicionalmente se evalúa a través de encuestas de satisfacción el servicio recibido en la Plataforma de Servicios. 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 Suport.

A continuación, se muestra la estadística de atención y la cantidad creciente de consultas atendidas por nuestros diferentes canales y la atención brindada desde la plataforma de servicios.

Gráfico 4

Atención de consultas por diferentes canales de enero a agosto 2022 acumulado

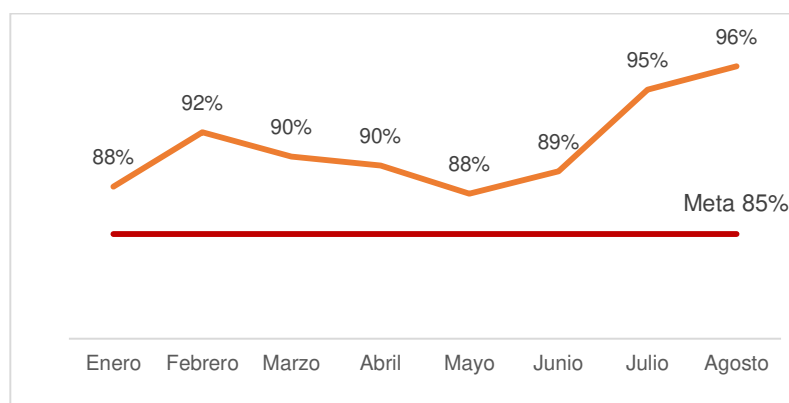


Fuente: Plataforma de Servicios Mutualidad CFIA, 2022

Nota: Para el año 2022 se presenta una mayor atención presencial debido a la apertura respecto a las acciones post pandemia.

Gráfico 5

Índice de satisfacción del colegiado PNP sobre el servicio recibido a través de la plataforma Zendesk de enero a agosto 2022



Fuente: Datos de Zendesk de todas las áreas 2022

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.

4. INTUS Centro Generador de Negocios

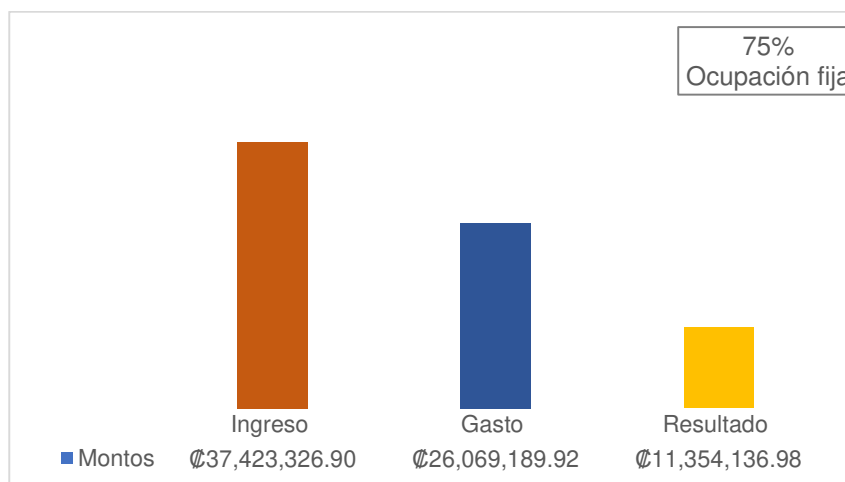
Es una plataforma de servicios de apoyo administrativo, en combinación con el alquiler de espacios físicos, para incentivar el desarrollo profesional del colegiado y del emprendedor del país.

Durante el 2022 INTUS logra mantener una cartera de 58 contratos activos, trabajando en la reactivación de colocación de espacios físicos, con la apertura de actividades postpandemia; obteniendo con ello resultados positivos en su operación.

Logros 2022:

- Actualización de procedimientos internos del departamento.
- Firma de alianza con Cursos San José, empresa encargada de realizar capacitaciones, que permite ofrecer a clientes INTUS oportunidades de desarrollo profesional a un costo preferencial.
- Benchmarking comparativo de precios, con empresas similares a INTUS que ofrecen sus servicios en zonas cercanas al GAM.
- Negociación de convenio con el Colegio de Profesionales en Informática y Computación.
- Estrategia de comunicación para incentivar las ventas cruzadas entre clientes activos de INTUS
- Campañas de promoción en redes sociales, en conjunto con el departamento de Mercadeo.
- Propuestas para estudio de remozamiento de espacios y aumento de capacidad instalada.
- Mejoramiento de los procesos de entrega de servicios para perfeccionar la experiencia de usuario.

Gráfico 6
Ingresos vrs Egresos Acumulados de enero a julio 2022
(Cifras en colones)



Fuente: Contabilidad Intus 2022

PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

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

Indicar principales proyectos del área y si son de impacto a nivel organizacional (afecta a otras áreas) marcarlos en amarillo

- Actualización y aplicación de encuestas de percepción anual y análisis de mercado para valorar cierre de brechas
- Adaptación de herramientas tecnológicas que permitan la gestión conocimiento y comunicación fluida y oportuna al colegiado. (Ejemplo WhatsApp empresarial, CRM)
- Remozamiento de espacios INTUS para aumentar la capacidad instalada y colocación de servicios
- Diseño y creatividad de campañas publicitarias de la propuesta de valor de Mutuality CFIA.

2. Acciones Diarias (Torbellino)

- Atención y asesoría en consultas de los colegiados a través de correos, llamadas y visitas de los clientes tanto internos como externos.
- Planificación de las campañas y acciones de mercadeo para cumplir con las metas comerciales y estratégicas de la organización.
- Seguimiento y revisión a contratos de convenios activos y pólizas comercializables.
- Seguimiento y análisis a evaluaciones PNP.
- Atención de solicitudes de clientes (colegiados y público general) tanto internos como externos, sobre servicios INTUS a través de correos, llamadas y visitas.
- Mantenimiento de macros para información y procedimientos actualizados, que faciliten y estandaricen la respuesta a los clientes.

CRÉDITO Y COBRO

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Ofrecer opciones financieras apropiadas a la población colegiada, que contribuyan a su desarrollo personal y profesional, apoyando así sus proyectos y calidad de vida. Estas opciones financieras son basadas en una adecuada gestión del riesgo y procesos eficientes para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2022

El área de Crédito y Cobro 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 y aplicación de pagos de cuotas por los diferentes medios
- 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 benefician 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 Mutuality CFIA del año 2022, el equipo de crédito y cobro realiza 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.

Resultados Crédito

Comportamiento de la cartera crediticia 2022

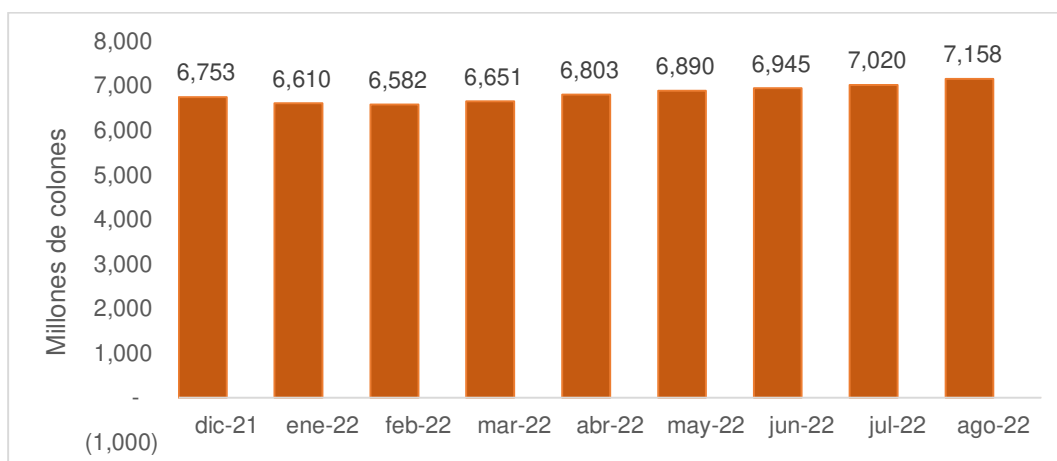
- **Crecimiento de cartera**

El crecimiento de la cartera crediticia establecido para el año 2022, el cual se calculó sobre el 30% del patrimonio de Mutuality CFIA (parámetro establecido artículo 84° inc. C del Reglamento Interior General del CFIA), dando como resultado un monto máximo de crecimiento de cartera de ¢ 8,436 millones, con el fin de mantener el equilibrio, realidad del mercado financiero y mantenimiento adecuado de la cartera, se estableció una meta de crecimiento de cartera crediticia de ¢7,500 millones al cierre del año.

El Gráfico 7 muestra los resultados según las metas establecidas del crecimiento de la cartera en lo que va del año 2022, tomando como parámetro inicial los datos del cierre del año 2021, logrando un 95.44% de la meta establecida al cierre del año.

El crecimiento de la cartera depende de los montos colocados, cancelaciones y las amortizaciones que se dan durante el mes.

Gráfico 7
Crecimiento de cartera de diciembre 2021 a agosto 2022
(En millones de colones)

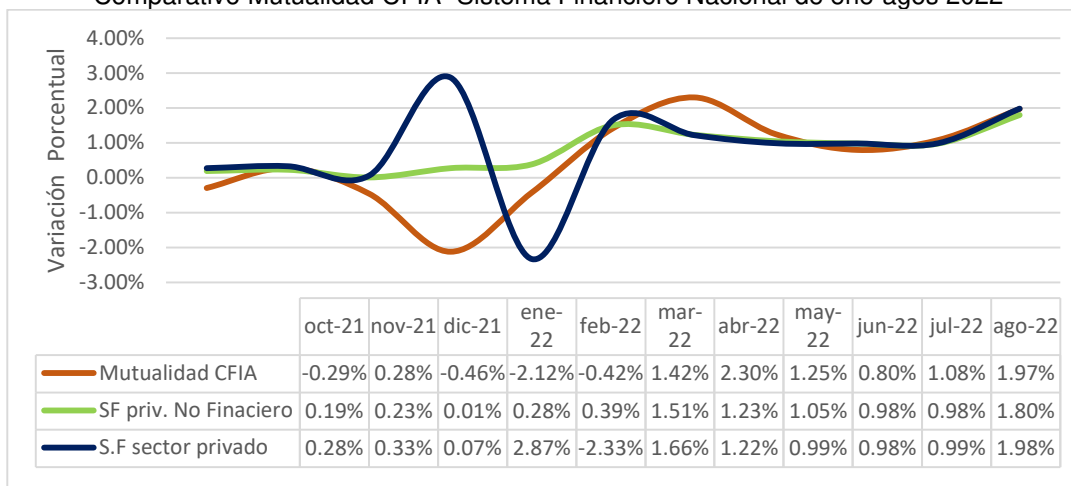


Fuente: Sistema de Crédito

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

El Gráfico 8 muestra el comparativo de la colocación y la variación mensual de la colocación de crédito en Mutualidad CFIA y el sistema financiero nacional.

Gráfico 8
Comparativo Mutualidad CFIA -Sistema Financiero Nacional de ene-ago 2022

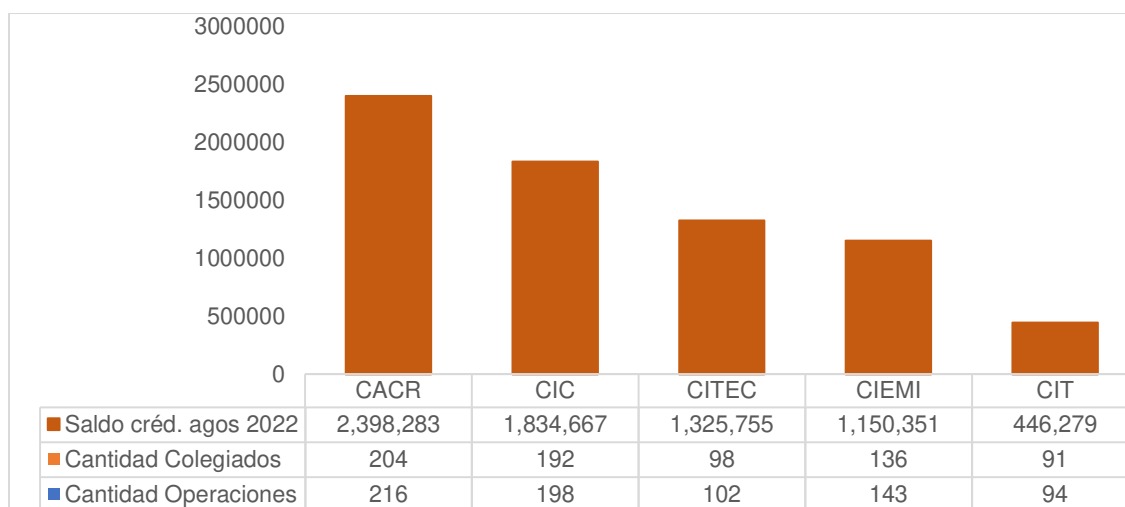


Fuente: Sistema de Crédito -pág BCCR

Distribución de la cartera por colegios

El Gráfico 9 muestra la conformación de la cartera por distribución según el colegio, cantidad de colegiados y monto otorgado al mes de agosto 2022, siendo el CACR con un mayor monto de crédito y de colegiados y con un aumento en el CITEC en el monto total otorgado.

Gráfico 9
Conformación de la cartera según Colegio a agosto 2022
(Millones de colones)



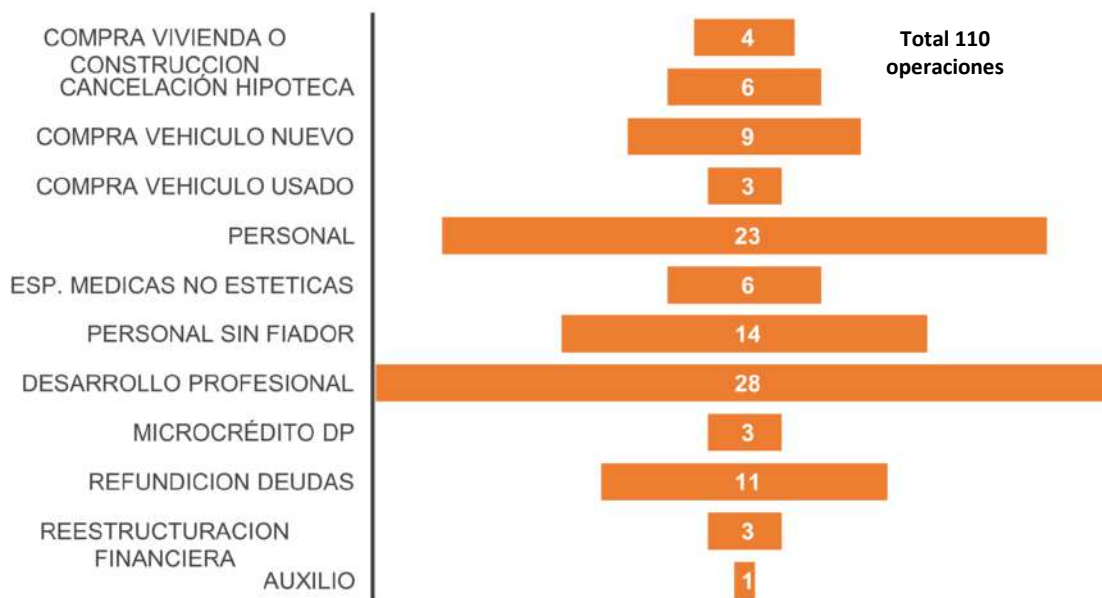
Fuente: Sistema de Crédito

Líneas de créditos colocados 2022

Mutualidad CFIA ha trabajado en desarrollar diferentes alternativas de líneas de crédito tomando en cuenta las necesidades expuestas por los colegiados, bajo esta iniciativa, durante el 2022, el área de crédito ha presentado propuestas para ajustar las condiciones y rediseño de las líneas de créditos de acuerdo con la demanda del mercado financiero, un ejemplo de ello son los créditos vivienda apoyados en la campaña de Expo construcción y así mismo, la compra de vehículos eléctricos con la campaña Expo móvil - vehículos verdes, además del apoyo de financiamiento para congresos que brindan los diferentes colegios.

El Gráfico 10 detalla a continuación los créditos colocados durante el año, siendo el crédito de Desarrollo Profesional con la mayor colocación al mes de agosto.

Gráfico 10
Líneas de crédito colocadas a agosto 2022
(Millones de colones)



Fuente: Sistema de Crédito

Medidas aplicadas de apoyo a los colegiados 2022

Suspensión de pago de Avalúos

Se detallan las medidas tomadas para apoyar a los colegiados en la suspensión de pagos de avalúos para el año 2022 es el siguiente:

Cuadro 6
Beneficio de Avalúos de enero a agosto 2022

	Línea de Crédito	Tipo de Garantía	Costo avalúo
1	Reestructuración Financiera	Hipotecaria	271,766
2	Remodelación y Cancelación Hipoteca	Hipotecaria	181,613
3	Compra de Vivienda y Remodelación	Hipotecaria	218,624
4	Personal	Hipotecaria	261,316
5	Compra de Vehículo Usado	Prendaria	109,158
6	Reestructuración Financiera	Hipotecaria	256,651
7	Compra de Vehículo Usado	Prendaria	56,060
8	Cancelación de Hipoteca	Hipotecaria	408,498
9	Reestructuración Financiera	Hipotecaria	224,814
10	Reestructuración Financiera	Hipotecaria	225,299
11	Vivienda	Hipotecaria	261,678
12	Construcción en Lote Propio	Hipotecaria	265,344
13	Cancelación de Hipoteca	Hipotecaria	542,120
14	Cancelación de Hipoteca	Hipotecaria	270,929

15	Cancelación de Hipoteca	Hipotecaria	290,798
16	Cancelación de Hipoteca	Hipotecaria	244,174
17	Compra de Vivienda y Remodelación	Hipotecaria	236,771
18	Reestructuración Financiera	Hipotecaria	274,785
19	Especialidades Médicas	Prendaria	100,158
20	Compra de Vehículo Usado	Prendaria	57,315
21	Cancelación de Hipoteca	Hipotecaria	416,742
22	Compra de Vehículo Usado	Prendaria	172,030
23	Compra de Vehículo Usado	Prendaria	109,158
Total Avalúos			5,455,810

Fuente: Sistema de Crédito

Resultados Cobros

Recuperación y cobranza 2022

Durante el 2022, 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:

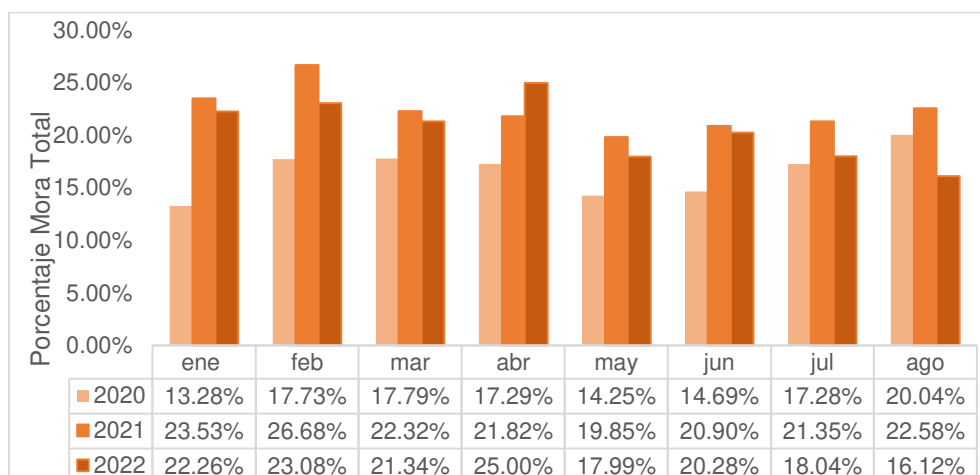
- Arreglos de pagos a créditos en la vía judicial de manera que el colegiado pueda salir del proceso judicial en un plazo de 3 a 6 meses.
- Acercamiento con los fiadores evitando que los créditos sean enviados a la vía legal.
- Recordatorios de pagos de las fechas próximas a vencer, utilizando diferentes canales de comunicación.
- 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 llegar 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 11 muestra el comparativo anual de la morosidad de los años 2020 al 2022, evidenciado que existe una disminución en la morosidad durante el 2022 en comparación al mismo período del año 2021, el esfuerzo aplicado en la gestión y el mejoramiento de la leve recuperación en la economía ha generado una mejor recuperación de los deudores, importante resaltar que la cantidad más alta se concentra en la cartera de 30 días.

El área de cobros se centra en la aplicación de las diferentes técnicas de cobro y una mejor comunicación con el deudor para así llegar a acuerdos positivos, tanto para el deudor como para Mutuality CFIA, al mes de agosto se logra con un promedio de cartera al día del 79.49%.

Gráfico 11
Índices de morosidad total comparativo de ene- agos 2020-2022



Fuente: Sistema de Crédito

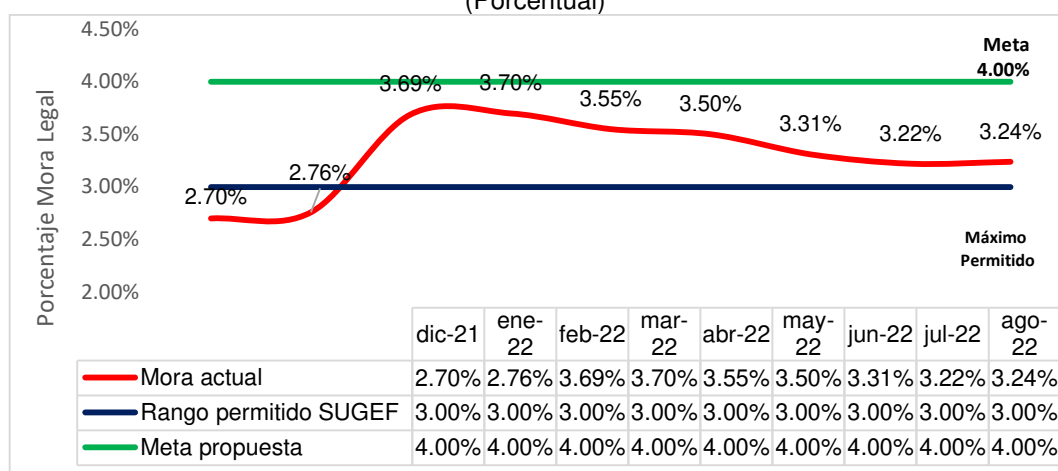
Mora Legal

La gestión se ha orientado a brindar una asesoría más integral a 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 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 2022 de medición SUGEF es del 4.00%, se ha cumplido la meta con éxito con un promedio al cierre del mes de agosto del 3.37% de mora legal.

Gráfico 12
Índices de morosidad según la medición SUGEF de dic 2021-agos 2022
(Porcentual)



Fuente: Sistema de Crédito

PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

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

- Ajustar las condiciones de los créditos (tasas, plazos, requisitos) a la realidad financiera del país durante el transcurso del año.
- Aplicar en el sistema de crédito readecuaciones en las operaciones crediticias flexibilizando la forma de pago de los deudores.

Meta de crecimiento de cartera

Para realizar una mejor propuesta de la cartera crediticia, se toma en cuenta la realidad de las proyecciones en la economía para el año 2023, para esto se cita el resumen expuesto por el economista Gerardo Corrales Brenes, profesor y conferencista en INCAE Business School y en LEAD University, este indica que el aumento de las tasas en los préstamos es consecuencia de la inflación importada durante el 2022, provocando inflaciones altas tanto en EE.UU, Europa y en Costa Rica, las cuales están alcanzando los dos dígitos y los bancos centrales se ven forzados a atacar el shock de oferta que se llama *reduciendo la demanda* a través de un encarecimiento del dinero recogiendo plata por medio del aumento de las tasas de interés. El BCCR tiene su tasa de referencia de política monetaria, en donde el pasado mes de diciembre 2021 cerró con un 0.75% pasando a un 5.50% al cierre del mes de agosto del presente año, esto provoca que existan ajustes de las tasas de interés en los préstamos de 3 o 4 puntos más, incluso podría ser mayor, según lo indicado por el presidente del BCCR Rodrigo Cubero, quien mencionó que la tasa de referencia podría subir hasta en un 7.00%, situación preocupante, porque en el sistema financiero hay 1,200,000 personas con deudas y alrededor de 30,000 empresas con créditos con tasas ajustables referidas a la tasa básica pasiva y en dólares la tasa libor.

Esto provoca que independientemente de la situación financiera de los costarricenses, las tasas continuarán aumentando, esto porque el BCCR en el artículo N°2 de su ley, le da como prioridad controlar la estabilidad interna (control de la inflación) y externa (tipo de cambio) y la forma de hacerlo es que entre más dinero tienen las personas y las empresas más tienden a gastar y viceversa, entre menos dinero tengan las personas y las empresas menos pueden gastar, por lo tanto, menos presión a la alza de los precios.

Finalmente el Máster Corrales, señaló que la inflación importada viene por un fenómeno de caída de oferta o de aumento de los costos como en la energía, alimentos, fertilizantes, insumos y otros, que aumentan los precios, provocando que los bancos centrales recojan liquidez y bajen los precios, provocando un efecto colateral en los movimientos de oferta y demanda, por lo que tienen efectos recesivos al contraer la producción, lo que complica aún más la situación ya que provoca aumentos en la inflación, tasas de interés, tipo de cambio, que da como resultado menor producción y desempleo. (*Fuente: Entrevista Repretel 22 julio- Canal "Economía Hoy"*)

Basados en lo anterior, Mutuality CFIA tomó las previsiones de la realidad del mercado ajustando los presupuestos, para realizar el cálculo aplica el 30% del patrimonio de Mutuality CFIA, según lo indicado en la Ley Orgánica del CFIA, en donde se analiza el monto máximo de meta de crecimiento para el año 2023 según la siguiente proyección:

Cuadro 7
Propuesta de crecimiento máximo de la cartera crediticia
2023 según el monto de patrimonio

Estimado en crecimiento de Patrimonio dic. 2023	28,456,000,000
30% patrimonio	
Máximo de cartera crediticia 2023	8,536,800,000

Fuente: Datos suministrados por Contabilidad -Sistema de Crédito

Proyectos

1. Propuesta Implementación de Crédito - ahorro

Con el análisis realizado sobre las líneas de crédito vigentes y sus condiciones, se toman como parte del proceso investigativo las necesidades expuestas por los colegiados para aplicar mejoras y ajustarlas a las diferentes necesidades, con dicho análisis se evidencia que se requiere brindar una alternativa a la población colegiada para contribuir con su preparación en las diferentes etapas de su vida con ahorros.

Como es ya sabido, los colegiados en el transcurso de su vida y según su etapa, presentan diferentes necesidades las cuales pueden solventarse con apoyo de productos crediticios, solidarios y competitivos. Por lo tanto, se presenta como una alternativa el incorporar en el proceso de crédito el ahorro, el cual es una herramienta que puede potenciar, por un lado, el bienestar financiero, y por otro, la calidad de vida si se incorpora como una constante en las finanzas de las personas.

Con lo expuesto anteriormente, se realiza la propuesta tomando en cuenta que Mutuality CFIA, movida por su espíritu solidario en busca del bienestar integral del profesional durante su curso de vida, establece este producto con las siguientes características:

Características generales de la línea:

Se tendrán dos posibilidades de apertura del ahorro de acuerdo a las condiciones particulares de cada profesional.

Las líneas de crédito denominadas Refundición de Deudas y Restructuración Financiera son líneas crediticias que permiten la unificación de las deudas y generan una recuperación de la liquidez, cumpliendo así el objetivo de brindar una mejor calidad de vida al colegiado solicitante, estas líneas se perfilan como una alternativa adicional de Mutuality CFIA que pretende brindar dos soluciones en una, en tanto el producto de crédito estará acompañado de un ahorro, en donde el solicitante tendrá que realizar la apertura del ahorro de al menos ₡10,000 (diez mil colones) mensuales durante el plazo del crédito para luego retirar el capital y los intereses generados.

Como segunda posibilidad, este tipo de ahorro lo podrá tener de forma voluntaria cualquier colegiado que desee obtenerlo tenga o no un crédito activo, por un monto mínimo de apertura de ₡5,000 (cinco mil colones).

Características del producto de ahorro

Alternativa financiera

Tomando en cuenta que Mutuality CFIA por sus características no cuenta con alternativas de ahorro, saca provecho del convenio firmado CFIA-MUCAP en el 2022, realizando negociaciones con los personeros de dicha institución para ligar nuestros productos de crédito a certificados y ahorros con condiciones favorables para toda la población colegiada.

Metahorro Colectivo:

El Plan de Ahorro Programado Metahorro de Mucap - Mutualidad CFIA, es un ahorro que permite ahorrar periódicamente una suma determinada de dinero en colones para afrontar los gastos e inversiones futuras de los colegiados.

Características:

- Moneda: colones.
- Plazo del contrato de ahorro: 6 meses en adelante, según características y condiciones de cada colegiado.
- Monto mínimo de apertura: ₡5,000.

Puede aplicar al ahorro:

- Los colegiados con recuperación de liquidez en los créditos de Refundición de Deudas y Reestructuración Financiera tendrán que realizar la apertura del ahorro de al menos ₡10,000 mensuales del plazo de su crédito.
- Todos los colegiados que voluntariamente quieran realizar el ahorro.

Responsabilidades y proceso:

- Mutualidad CFIA será el gestor del Metahorro general.
- El área de Crédito y Cobro será el responsable de agregar y recaudar las cuotas de ahorro de forma mensual.
- El área de Tesorería será el responsable de realizar el depósito mensual a las cuentas de Mucap.
- Mucap será el responsable de realizar las aplicaciones en cada cuenta de ahorro a nombre individual de cada colegiado.
- Mucap será el responsable de enviar los estados de cuenta de forma mensual a Mutualidad CFIA y a cada solicitante individualmente.

Beneficios del ahorro:

- Cuenta con el respaldo del Estado.
- Genera buenos rendimientos.
- El plan permite escoger el monto* y plazo a ahorrar.
- *Aplican condiciones
- Consulta de saldos en Mutualidad CFIA o en la sucursal electrónica Conexión Mucap y desde Mucap Móvil.

Sobre tasas negociadas en Metahorro y CDPS:

Metahorro:	
Tasas preferenciales de acuerdo con el plazo:	
2 a 3 años:	tasa pizarra metahorro colectivo + 0,05%
4 años en adelante:	tasa pizarra metahorro colectivo + 0,10%

Certificados a Plazo:	
Se les otorgará tasas preferenciales de acuerdo con el plazo del CDP:	
Plazo de 3 a 4 años:	tasa CDP materializado + 0,10%
Plazo 5 años:	tasa CDP materializado + 0,20%
La periodicidad con la que pueden retirar los intereses sería:	
Mensual o al Vencimiento	

En conclusión, la apertura de un crédito y ahorros de esta naturaleza posibilitará:

- Fomentar la cultura de ahorro en las personas colegiadas.
- Construir ahorros para proyectos futuros.
- Sensibilizar sobre la construcción de patrimonio para su jubilación.
- Diversificación de ingresos.

2. Modificación en la línea de Refundición de Deudas:

Según el análisis realizado en el Sistema Financiero Nacional de tasas y condiciones, se evidencia que muchas instituciones ofrecen la línea de Refundición de deudas (personal) sin garantía hasta por un monto de €30 millones con ciertas características que analizan en los deudores y las tasas promedian en un 22.75%. Mutualidad CFIA cuenta con una cartera al día de más de un 79.00%, lo que se traduce en una cartera sana en donde la mayoría de sus deudores son buenos pagadores.

Dentro de las consultas más frecuentes que ingresan a la organización, es si Mutualidad CFIA cuenta con un crédito sin garantía que permita cancelar deudas; aunque dentro de la gama de créditos existe una línea sin fiador esta cuenta con una tasa que en comparación a la de la línea Refundición de deudas es más alta, por lo que provoca que busquen alternativas externas y con más riesgo.

Tomando en cuenta lo anterior, se propone en la línea de Refundición de Deudas se otorgue hasta €7 millones sin fiador con una tasa definida en el cuadro 8, siempre y cuando cumpla con los lineamientos en las políticas establecidos para los créditos sin garantía.

Mejoras a las condiciones de crédito

En beneficio de los colegiados el Área de Crédito continuará con la aplicación de las propuestas aprobadas e implementadas, las cuales se detallan a continuación:

- **Cobertura de garantía en vivienda pasando de 80% a un 90%:** La Junta Directiva General del Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos, en su sesión N° 27-21/22-G.E. de fecha 28 de junio de 2022, acordó la modificación al artículo 17 del Reglamento para el Otorgamiento de los Créditos del Régimen de Mutualidad que promueve una mejora en las condiciones de cobertura de los créditos de vivienda.
- **Compra de Vehículo ECO Verde:** Se inició este año y se continuará en el 2023 con el financiamiento y condiciones mejoradas para la compra de vehículos eléctricos e híbridos que contribuyen al bienestar financiero de los colegiados.
- **Endeudamiento:** Para efectos del nivel de endeudamiento indicado en el artículo 12, inciso e) del Reglamento para el Otorgamiento de los Créditos de Mutualidad CFIA (R.O.C.) y con el objeto de dar oportunidad a más 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 los colegiados estén incorporados al programa de Asesoría en Reorganización Financiera y tengan al menos dos sesiones de asistencia.
- **Cobertura de fianzas** 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 los colegiados para optar por créditos ante Mutualidad CFIA, 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 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.

- **Crédito Pequeño Desarrollador CP**

La administración se dio a la tarea de analizar la necesidad de 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 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 Mutualidad 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 Mutualidad CFIA.

- **Gestión de cartera morosa.** La cartera crediticia de Mutualidad CFIA tiene un promedio del 79.43% de cartera al día, lo que muestra una cartera sana y con un buen nivel de seguimiento de las operaciones, el 21.67% de la cartera morosa está concentrada principalmente en la cartera de 1 a 30 días de atraso el cual representa un 13.60% y un 9.00% de 31 a 90 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 benefician 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 sumar todos los gastos que son inherentes al debido proceso.

Es por eso por lo que, los procesos de cobro judicial de menor cuantía y que a su vez si se mantienen en cobro judicial incrementan diariamente su deuda en donde no necesariamente sean intereses de la operación sino más bien gastos relacionados al proceso judicial, por lo que se aplicará a todas aquellas operaciones con saldos menores a un millón de colones, a pasarlas como incobrables bajo los siguientes criterios:

- 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 de que el proceso tiene pocas posibilidades de recuperación.

En caso de que se cumpla alguna de estos criterios antes descritos y con el fin de evitar mayores costos y cargas al colegiado deudor y a Mutualidad CFIA se procedería de la siguiente forma:

- Dar de baja del crédito de la cartera activa y trasladarla a una cartera pasiva para efectos de mantener la obligación activa del colegiado.
- Este tipo de operaciones serán reportadas al buró de crédito con el cual Mutualidad CFIA contrata los estudios de deudores y podrán gestionar la eliminación del registro únicamente si cancela deuda.
- Así mismo, la operación se mantendrá vigente en los registros internos de Mutualidad CFIA a efectos de poder rebajarlos 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 Mutualidad.
- Cualquier otra disposición que establezca la Junta Administradora o alguna recomendación de la Auditoría interna o externa.

Condiciones de las líneas de crédito

El Cuadro 8 muestra las condiciones de las líneas de crédito propuestas para el año 2023, 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 todos los colegiados.

Cuadro 8
Condiciones generales de líneas de crédito 2023

Condiciones de Crédito 2023				
Líneas de crédito	Tasa	Plazo Máximo	Monto Máximo	Tipo de Garantía (a)
Vivienda				
Compra de Vivienda y Remodelación, construcción en lote propio y compra de lote y construcción, cancelación de Hipoteca (Primera y Segunda Vivienda) (c)	7.00% fija 4to año variable - $\text{indx TBP} + 3.5\%$ y revisable cada 2 años (tasa piso 7.50%)	360	Hasta 120 MM	H
Reestructuración Financiera	11.00% fija 5 años, 6to año variable $\text{idxTBP} + 7.50\%$ (Tasa Piso 11.00%)	240	Hasta 120 MM	H
Personales				
Crédito personal Consumo	14.00%	84	20,000,000	P
		120	20,000,000	F - H
		120	30,000,000	H
Personal auto aval	20.50%	72	6,000,000.00	AV

Refundición de Deudas	11.50%	84	20,000,000.00	P
		180	20,000,000.00	F – H
		180	60,000,000.00	H
	13.00%	120	7,000,000.00	AV
Desarrollo Profesional				
Desarrollo Profesional	7.00%	18	500,000	AV
		72	6,000,000	
			15,000,000	F - P - H
Compra de Vehículo Nuevo	8.50%	72	35,000,000	P
Compra de Vehículo Eco Verde Nuevo	7.50%	84	35,000,000	P
Compra de Vehículo Usado	9.50%	72	20,000,000	P
Pequeño Desarrollador Inmobiliario y/o emprendimientos	11.50%	144	120,000,000	H
Pequeño Desarrollador - Proyectos (hipoteca abierta)	11.00%	36 (b)	120,000,000	H
Especialidades Médicas				
Especialidades Médicas no Estéticas	6.50%	96	10,000,000	F - P - H
			6,000,000	AV
Especialidades Médicas Estéticas	9.50%	60	7,000,000	F - P - H
Auxilio	6.50%	60	4.000.000	AV

Notas:

- Tipo de Garantías: H (Hipotecaria), P (Prendaria), F (Fiduciaria) AV (auto aval).
- Período de gracia hasta por 8 meses (7 meses pago de intereses y mes 8 pago de cuota más intereses).
- Primera y Segunda Vivienda: Podrá optar por crédito para la compra de vivienda el colegiado que sea propietario como máximo de un bien inmueble, ya sea que el mismo se encuentre inscrito a su nombre como persona física, o bien lo posea bajo figura jurídica de la cual forme parte en el órgano de administración o figure como dueño del capital social. La cobertura será de:
 - Cobertura de garantía primera vivienda 90%
 - Cobertura de garantía segunda vivienda 80%

El Cuadro 9 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 9
Distribución del presupuesto dinámico

4 Líneas Generales	Presupuesto se distribuye por línea según la demanda del crédito
	Monto global por Línea
Vivienda	
Incluye:	800,000,000
a) Compra de Vivienda y Remodelación, Construcción en lote propio, Compra de lote y construcción, Cancelación de Hipotecas	
b) Reestructuración Financiera	
Incluye:	600,000,000
a) Crédito personal Consumo	
b) Personal auto -aval	
c) Refundición de deudas	
Desarrollo Profesional	
Incluye:	800,000,000
a) Desarrollo Profesional	
b) Compra de vehículo Nuevo - Eco Verde	
c) Compra de vehículo Usado	
d) Pequeño Desarrollador - LP	
e) Pequeño Desarrollador Proyectos- CP	
Gastos Médicos	
Incluye:	200,000,000
a) Especialidades Médicas no Estéticas	
b) Especialidades Médicas Estéticas	
c) Auxilio	
Total	2,400,000,000
Estimación de Amortizaciones y Cancelaciones (Presupuesto dinámico)	(1,000,000,000)
Neto de colocación	1,400,000,000

Fuente: Presupuesto 2023

La propuesta de condiciones y presupuesto dinámico de las líneas de crédito para el 2023, 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 los colegiados. Lo anterior podrá ser aprobado por el Comité de Crédito, siempre y cuando no sobrepase monto global de presupuesto aprobado para el otorgamiento de crédito y según el Art.84 inciso c) del Reglamento Interior General.

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
- 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

SERVICIOS SOLIDARIOS INTEGRALES

PROPÓSITO DEL EQUIPO

El departamento de Servicios Solidarios Integrales se encarga de implementar servicios que contribuyan a satisfacer necesidades de la población colegiada al CFIA, asumiendo tanto el diseño como la ejecución de estos programas o servicios y busca de forma permanente realizar acciones fundamentadas en las necesidades de la población colegiada, así como en los objetivos que se le han asignado por la vía reglamentaria.

Su accionar se sustenta en la mejora de la calidad de vida y bienestar integral de las personas colegiadas y sus familias, en todas las etapas de su vida. Su oferta de beneficios enfatiza en mejorar la salud física y mental, las condiciones socioeconómicas y medios de vida, así como iniciativas que buscan la promoción y prevención de potenciales situaciones que les puedan generar vulnerabilidad.

Para ello, debe actuar en monitoreo constante de los recursos y procesos inmersos en su gestión para asegurar que atiendan las necesidades para los que fueron destinados.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2022

Durante el 2022 (hasta a agosto), se registran los siguientes resultados en aquellos beneficios que implican alguna transferencia económica:

Cuadro 10
Beneficios otorgados a agosto 2022

Beneficio	Cantidad	Monto
Beneficio por fallecimiento	47	₡ 328,960,292
Beneficio por fallecimiento (muerte accidental)	0	-
Adelanto de beneficio por fallecimiento	1	₡ 5,437,500
Subsidio por afectación laboral (SUBAL)	37	₡ 13,320,000
Subsidio gastos médicos o apremio	9	₡ 17,712,551
Subsidio Adulto Mayor Desprotegido	1	₡ 3,360,000
Total		₡368,790,343

Al mismo período del 2021, se registraron 52 decesos, lo que refleja una disminución a la fecha de 5 personas fallecidas, y en general, los fallecimientos relacionados con COVID-19 pasaron de un 35% a un 17%. Adicional, no se registran fallecimientos de tipo accidental.

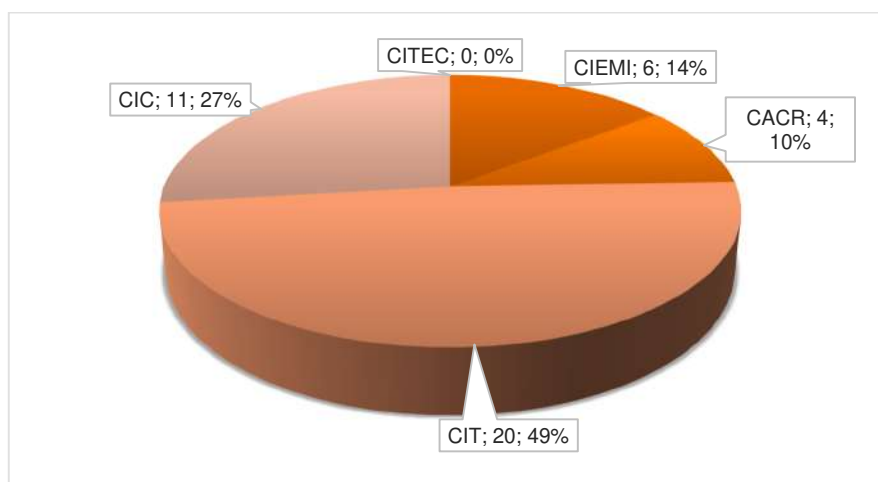
Por su parte, el Subsidio por gastos médicos y apremio económico, así como el de Adulto Mayor Desprotegido, evidenciaron mantener una tendencia similar en cuanto a cantidad de beneficios solicitados.

Dadas las secuelas de la pandemia por COVID-19, que aún se percibían en el 2022 aunque con menor magnitud, Mutualidad CFIA instauró dentro de su oferta de beneficios, un subsidio denominado Subsidio por Afectación Laboral (SUBAL), el cual tuvo como antesala el Subsidio por la Emergencia Nacional (SEN) brindado en el 2020 y el 2021. El SUBAL mantiene como propósito apoyar a las personas colegiadas en caso de tener una baja en ingresos derivada de su situación laboral. En este subsidio se registran a la fecha 37 personas beneficiadas con una inversión socioeconómica de ₡17,712,551, lo cual les permitió a esas familias transitar con menor necesidad

ese momento de afectación. En cuanto a los servicios de atención directa como Recréate, Socioterapia y Reorganización Financiera, se evidencia un aumento en la demanda.

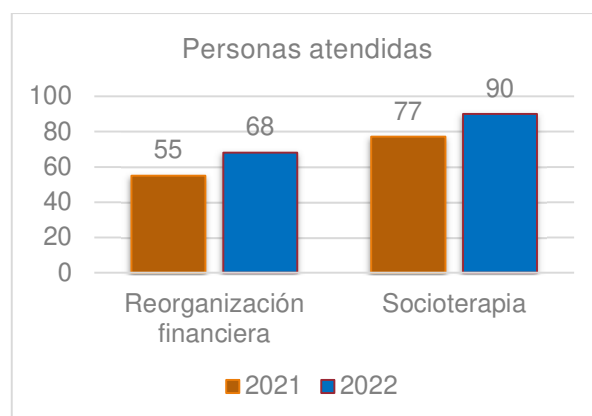
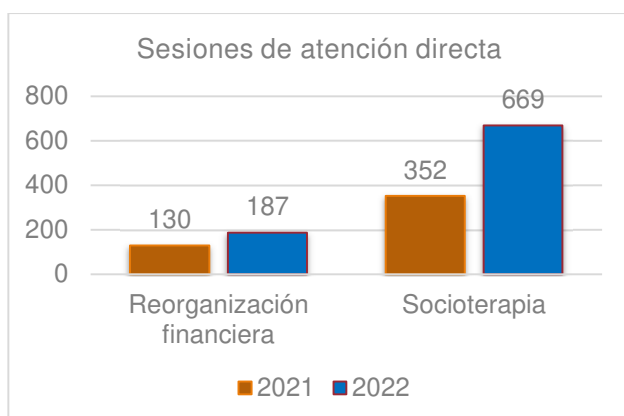
Recréate es un grupo socioeducativo dirigido a personas colegiadas de 62 años y más. En éste encuentran un espacio de socialización, intercambio de experiencias y esparcimiento. Actualmente el grupo se conforma por 41 personas adultas mayores, 7 más que en el 2021.

Gráfico 13
Integrantes Grupo Recréate por colegio miembro a agosto 2022



El gráfico muestra la distribución de los integrantes según el colegio miembro al que pertenecen, evidenciando que el colegio con más miembros es el CIT, mientras que del CITEC aún no se registra ningún participante. No obstante, la tendencia de la composición del grupo ha sido una mayor participación de los demás colegios, aumentando participantes del CACR y del CIEMI.

Respecto a los últimos dos servicios de atención directa, se anota un comparativo (2021-2022) a fin de visualizar la demanda actual de los mismos:



A nivel de Reorganización Financiera, para agosto 2021 se registraron 130 sesiones y para el período actual 187, lo que representa un incremento del 44% en las sesiones brindadas y un 25% de aumento en las personas atendidas. Es decir, que cada proceso ha tomado en promedio 3 sesiones de asesoría.

Por su parte, en Socioterapia se experimentó un aumento más significativo en la demanda del servicio, registrando para el 2021, 352 sesiones y para el período actual 669, lo que implica un aumento del 90% duplicando la atención en el 2022. En cantidad de personas, se aumentó en un 18%. Estos datos permiten concluir que cada proceso iniciado en promedio tuvo 7 sesiones y que estos fueron sostenidos a fin de lograr un objetivo terapéutico.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

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

Para el período siguiente, desde SSI se plantea adicionalmente un programa de trabajo (socioeducativo) desde la promoción y la prevención para abordar el tema del envejecimiento activo en todas las etapas de la vida: “El curso de la vida”. Tiene como objetivo primordial sensibilizar sobre esta categoría a fin de generar un impacto positivo y sostenido, en la calidad de vida de las personas independientemente de la edad.

Envejecimiento activo: Optimización de oportunidades y capacidades para mejorar la calidad de vida mientras se envejece. Permite realizar su potencial de bienestar físico, mental y social durante toda su vida.

Partiendo de esta premisa, se propone la realización de talleres, charlas y ferias sobre contenidos concretos que han sido identificados de valor para la población colegiada, esto derivado de insumos como encuestas de percepción, encuesta de envejecimiento activo y calidad de vida y la información con la que ya Mutualidad cuenta a raíz de los servicios que brinda: diversos subsidios, Socioterapia, Reorganización financiera, Plan Salud, entre otros.

Imagen 1
“El curso de la vida”



Fuente: Elaboración Área Servicios Solidarios

La imagen anterior muestra el curso de vida y sus hitos, así como las categorías que deben estar presentes cuando se trabaja desde este enfoque. Por tanto, los temas expuestos en la imagen constituyen la médula temática de las actividades a realizar para los siguientes 3 años; estos se perfilan como contenidos pertinentes que atienden a la realidad de la población colegiada, los cuales son resultados de escucharlos, así como el sustento técnico del área de SSI.

2. Acciones diarias (Torbellino)

- ✓ Monitoreo de comportamiento de servicios de atención directa: asistencia, evolución y cierres de procesos.
- ✓ Sesiones técnicas de discusión de casos atendidos en Reorganización Financiera y Socioterapia.
- ✓ Monitoreo de proceso de valoración socioeconómica para mejora continua.
- ✓ Coordinación de área para procesos conjuntos y socialización de avances de proyectos.
- ✓ Elaboración de Estrategia de Servicios al cliente con áreas involucradas.
- ✓ 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.
- ✓ Apoyo en actividades de carácter social de programa de Desarrollo de Cultura.
- ✓ Actualización de boletas de beneficiarios.
- ✓ Orientación a público en general sobre servicios del área y cómo acceder a ellos.
- ✓ Registro de auxiliares para control de ejecución de recursos, así como de asignación de beneficios.
- ✓ Abordaje social de situaciones especiales de personas colegiadas.
- ✓ Monitoreo constante de flujos, cargas de trabajo y ejecución presupuestaria de los diferentes procesos a cargo.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

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 tiempo acordado, optimizando los recursos para el logro de los objetivos de la organización.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2022

El Departamento Administrativo y Mejora Continua atendiendo las áreas de Servicios Generales, Proceso de Compras, Administración de Bienes Adjudicados, Desarrollo de Cultura, Mejora Continua, Programa Bandera Azul, Infraestructura Tecnológica y Desarrollo de Software, a agosto 2022 ha generado las siguientes acciones:

1. Se han realizado labores de mantenimiento y mejoras al edificio mediante el programa de mantenimiento del edificio anual el cual se ha ejecutado oportunamente haciendo mejoras en la infraestructura física.
2. 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. Al cierre de julio 2022 se encuentran en inventario 8 bienes inmuebles en administración por la organización los cuales se continúan promocionando su venta.
3. Se continua con el galardón en las categorías en Bandera Azul Ecológica:
 - Galardón de Promoción de la Higiene
 - Categoría Cambio Climático

Se han generado 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 diseños alusivos por diferentes medios electrónicos.
 - 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.
4. En temas de Desarrollo e Infraestructura Tecnológica, la organización ha trabajado en realizar mejoras a los principales sistemas de la organización: Sistema de Crédito, Sistema Subsidio Plan Salud y APP Móvil de Mutuality. Siendo sistemas CORE de la organización están centrados en tres ejes principales:
 - Optimización del flujo de los procesos
 - Nuevas necesidades de desarrollo indicadas por el usuario final
 - Resolución de recomendaciones indicadas en los informes de auditoría interna

El equipo de trabajo de Desarrollo se enfoca en el marco de trabajo SCRUM priorizándose las tareas a desarrollar según las necesidades indicadas por el área de negocio del sistema que se esté trabajando, esto permite mayor agilidad a la hora de asignar las tareas y de los entregables acordados con las áreas.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, durante este año el área se ha abocado en realizar mejoras al sistema de red wifi del edificio para mejorar la navegación y conexión tanto de los colaboradores como clientes en general reemplazando equipos que cumplieron su vida útil por equipos de última tecnología, a su vez, se ha trabajado en conjunto con el Departamento de Tecnología de la Información del CFIA en la ejecución de mejoras sustanciales a la red de conexión con el CFIA, todo ello con el objeto de optimizar los recursos con los que cuenta la organización y asegurar una mejor experiencia de conexión tanto a la red del CFIA como a los sistemas y navegación en general.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

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

- Ejecución programa de Desarrollo y Cambio de Cultura Organizacional
- Desarrollo de Software y Herramientas Tecnológicas implementación BPM
- Mejoras internas al Edificio:
 - Mejoras en las salidas de emergencia y rutas de evacuación
 - Sistema extracción en los baños
 - Remozamiento instalaciones de INTUS

2. Acciones Diarias (Torbellino)

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

ÁREA CONTABLE

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Brindar un eficiente y eficaz servicio de soporte a toda la organización, generando información financiera oportuna, veraz y confiable para la oportuna 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 CFIA.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2022

El área Contable como unidad de apoyo y soporte técnico a la organización en el correcto cumplimiento de los objetivos de Mutuality CFIA, y cuya base radica en términos sostenibilidad, desarrollo y crecimiento financiero, se fundamenta en los siguientes los siguientes procesos:

- Preparación y presentación de estados financieros mensuales ante la Gerencia, Tesorería de Junta Administradora y Junta Administradora de Mutuality CFIA
- 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 CFIA
- 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.

Con el fin de lograr una adecuada toma de decisiones y como parte de consolidación de procesos de mejora continua, se continúa desarrollando e implementando auxiliares de cuentas con las áreas competentes. Mediante una revisión y posteriormente conciliación de los movimientos que integran estos auxiliares, se pretende que la información sea veraz, confiable y exacta.

Así mismo, en el transcurso del 2022 se continúa con la conciliación de saldos mensual en las cuentas por cobrar y por pagar de Mutuality con el CFIA, esto mediante un formulario de control, en el cual se incluyen los saldos de cada parte competente, desglosándose los movimientos que lo conforman e incluyendo en los próximos reintegros quincenales dichos movimientos, a fin de conciliar y purgar los saldos. Este control aunado a una constante comunicación entre las partes permite que se tenga control de los saldos en estas cuentas.

Con el propósito de obtener un correcto control de los activos de Mutuality CFIA y mediante una constante comunicación con el Departamento Administrativo, se han gestionado las inclusiones y salidas de los activos fijos en el Sistema Softland, lo cual permite que se cuente con listados actualizados de los activos que posee cada persona de la organización, generando conciencia del grado de responsabilidad de cada uno por la custodia de ellos.

Se continúa con la presentación preliminar de la información financiera ante el Tesorero de Junta Administradora de Mutuality CFIA

Como parte de estandarización de procesos y mejora continua se mantiene la creación y desarrollo de políticas, procedimientos e instructivos técnicos que permitan un mejor control interno.

Dentro de algunos resultados importantes de la gestión y a pesar de que, en el transcurso del 2022, la inflación ha llegado a índices máximos históricos y de la volatilidad del tipo de cambio del dólar, se ha logrado al cierre de agosto cumplir con el 100% de lo presupuestado en ingresos para dicho

mes, e inclusive se supera este en un 5%, así mismo, se proyecta alcanzar para el cierre de periodo el 100% de los ingresos presupuestados.

Igualmente, con relación a los excedentes, estos representan un 36% del total de los ingresos, situación que ha permitido que el patrimonio tenga un crecimiento al cierre de agosto de un 4%.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

1. Acciones Diarias (Torbellino)

- Atención de correos, llamadas y visitas del cliente interno.
- Atención de consultas del sistema Softland.
- Seguimiento y aplicación de boletas presupuestarias.
- Seguimiento y revisión de inconsistencias en los cierres de caja de INTUS.
- Revisión de los cierres de caja de crédito.
- Seguimiento y revisión de inconsistencias en los registros y procesos del sistema de crédito.
- Revisión y mayorización de registros contables realizados en procesos de otras áreas.
- Seguimiento y revisión de órdenes de compra en estado tránsito e inconsistencias generadas en ellas.

TESORERÍA

PROPÓSITO DEL EQUIPO

Ser un área de soporte que, por medio de un efectivo manejo de los recursos financieros garantice la liquidez requerida para atender de manera oportuna y veraz los compromisos de la organización, así como; generar rentabilidad y crecimiento del patrimonio, en cumplimiento de las metas estratégicas de Mutualidad CFIA.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2022

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

1. Colocación de Inversiones Nuevas

Para este 2022 se han logrado colocar ₡ 965,583,347 en Inversiones nuevas, superando un 100 % lo presupuestado, esto producto 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 Mutualidad CFIA, 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.

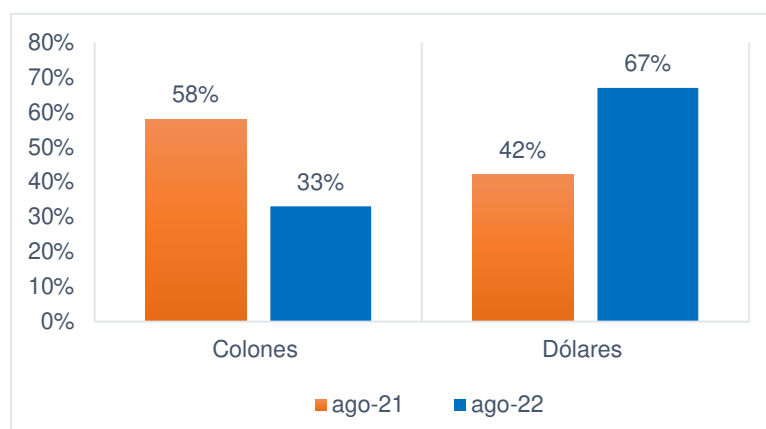
2. Posicionamiento de dólares en la composición por moneda de la cartera de inversiones.

Con el fin de posicionar el porcentaje de dólares en la cartera inversiones, se ha aprovechado las fluctuaciones en el tipo de cambio para la efectiva negociación de divisas y obtención de mejores rendimientos en el portafolio de inversiones.

En el siguiente gráfico se puede observar el crecimiento progresivo que ha tenido la composición del portafolio en dólares en comparación al 2021. Al cierre de agosto 2022 el 67 % corresponde a dólares y 33 % colones.

Gráfico 14

Composición del portafolio de Inversiones Mutualidad CFIA Por moneda
agosto 2021-2022



Fuente: Mutualidad CFIA

3. Recuperación de Reintegros de Cuotas por Colegiaturas CFIA 2022

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 logró mediante la ejecución de un calendario de cobros, contemplando estos ingresos en el flujo de caja y la gestionando constante el 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 2021. Al 30 de agosto se ha recuperado un monto total de ₡ 978,909,173.

4. 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 al 31 de agosto del presente año se ha recuperado un monto acumulado de ₡ 325,091,125 correspondiente a estas operaciones.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2023

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

- Negociar con una entidad bancaria la implementación de una plataforma de pago, que nos permita agilizar la matrícula de cuentas bancarias, la generación de transferencias masivas, negociación de divisas, programación de pagos y la aplicación de transferencias internacionales. Adicional, nos garantice una rentabilidad por mantener un flujo de efectivo en las cuentas bancarias y una adecuada comisión por el desembolso de transferencias SINPE. Este proyecto, daría soporte a las plataformas de pago que existen actualmente.

2. Acciones Diarias (Torbellino)

- Atención de correos, mensajes, llamadas y visitas del cliente interno.
- Atención de consultas sobre fechas de pago para el desembolso de las solicitudes.
- Solicitud de comprobantes de pago.
- Atención de proveedores por consultas de cancelación de facturas.
- Verificación de cuentas bancarias.
- Actualización de movimientos bancarios.
- Seguimiento y control de las órdenes de compra pendientes de aprobar.
- Registro de solicitudes Plan Salud.
- Devolución y seguimiento de órdenes de compra, solicitudes de pago y boletas presupuestales erróneas o pendientes de respaldos.
- Programación de proyecciones de fondos tardíos por parte de las áreas.
- Inconsistencias en los cierres de caja de INTUS.
- Devolución de cuentas bancarias erróneas.
-

PRESUPUESTO 2023



MISIÓN 2023 - 2025

La solidaridad, la contribución y el apoyo mutuo son el motor de nuestro exclusivo modelo solidario, y esto nos inspira a construir servicios integrales que impacten la calidad de vida de nuestros colegiados y sus familias.

PRESUPUESTO 2023

En esta última fase se materializan los recursos necesarios para el logro de las metas indicadas en el Plan Estratégico y Planes Operativos 2023, 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 Mutualidad CFIA, 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 los colegiados.

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

Resumen General de Presupuesto 2023

Presupuesto Ingresos			6,547,028,119	100%
Presupuesto Salarios			968,980,869	15%
Presupuesto Beneficios Solidarios			1,556,770,000	24%
Presupuesto Gasto Corriente			1,070,275,630	16%
Total Gasto			3,596,026,499	
Presupuesto Activos	40,138,250	1%		
Proyectos del Período			30,000,000	0%
Total Activos y Proyectos	40,138,250		30,000,000	
Estimación Superávit			2,921,001,620	45%

Fuente: Mutualidad CFIA, 2022

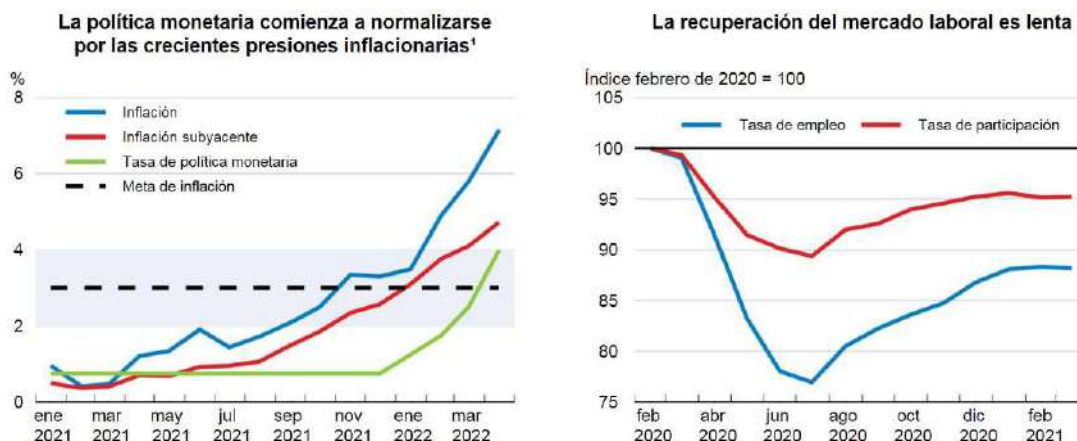
INGRESOS

Análisis Macroeconómico

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con base a informes e indicadores económicos del Banco Central de Costa Rica estima que PIB crecerá un 3,2% en 2022 y un 2,6% en 2023. La demanda interna se fortalecerá moderadamente en 2022 y las exportaciones se beneficiarán de la reactivación del sector turístico en el último trimestre de 2022 y en 2023. Las tensiones geopolíticas afectarán a Costa Rica a través de una demanda externa más débil y un aumento de las presiones inflacionistas derivadas de la subida de los precios de los productos básicos (alimentos, energía y transporte). En cuanto a la inflación y tomando en cuenta otros analistas como Consejeros Económicos y Financieros (CEFSA) es muy probable que llegue a niveles del 8% en 2022 y 6.5 % en 2023 debido a las persistentes presiones inflacionistas externas y a la reducción de la capacidad ociosa interna.

La aprobación del proyecto de Ley Marco de Empleo Público en marzo y unos resultados fiscales mejores de lo proyectado en 2021 mejoraron las perspectivas fiscales de Costa Rica. El sesgo de la política fiscal seguirá siendo restrictivo durante el periodo de proyección, ya que la regla fiscal contendrá el gasto público, aunque persiste el riesgo del gobierno actual de eliminar esta restricción. La política monetaria seguirá normalizándose, en la medida que persistan las presiones inflacionistas y la mejora de la actividad económica reduzca la brecha de producción. La potenciación de la red de guarderías apoyaría la participación de las mujeres en el mercado laboral y reduciría las desigualdades educativas. Trasladar parte de la carga fiscal de las cotizaciones a la seguridad social a la fiscalidad general, en particular a los impuestos sobre bienes inmuebles, y reducir el costo de creación de empresas impulsaría la creación de empleo formal.

La guerra en Ucrania ha intensificado las presiones inflacionistas provocadas por los costos logísticos y los precios de las materias primas importadas. Sin embargo, las relaciones comerciales con Rusia y Ucrania son marginales, excepto que por las importaciones de metales (construcción) y fertilizantes. La búsqueda de proveedores alternativos por esos productos podría implicar mayores costos a corto plazo.



1. La línea negra horizontal indica la meta de inflación de la política monetaria. El área sombreada indica la banda de tolerancia alrededor de la meta de inflación (+2% a +4%). La inflación general y la subyacente indican, respectivamente, la tasa de inflación general de los precios al consumidor y la tasa de inflación subyacente de los precios al consumidor. La tasa de inflación subyacente de los precios al consumidor mide la inflación de los precios al consumidor excluyendo los precios de los alimentos y de la energía.

Fuente: Banco Central de Costa Rica.

Las proyecciones fiscales parten de la base de que el gasto público actual está contenido por la regla fiscal y que los objetivos fiscales del gobierno se cumplen en 2022 y 2023. Se prevé que el préstamo neto de las administraciones pública tienda a reducirse en 2022 y 2023. Bajo este supuesto, la deuda pública alcanzará un máximo en torno al 69% del producto interior bruto en 2022 antes de empezar a disminuir. Una pronta y completa implementación del proyecto de Ley Marco de Empleo Público apoyaría aún más la sostenibilidad fiscal de Costa Rica a través de un ahorro notable de gasto público. Ante las crecientes presiones inflacionistas y la mejora de las condiciones internas, el Banco Central comenzó a normalizar la política monetaria en diciembre de 2021 para evitar el desanclaje de las expectativas de inflación y la depreciación del tipo de cambio. Desde entonces, la tasa de política monetaria ha aumentado desde el nivel históricamente bajo del 0,75% hasta el 4% en abril de 2022. Se supone que la tasa de política monetaria aumentará seguirá aumentando en 50 puntos básicos, pero la realidad es que ya a setiembre 2022 llegó a 8.5%, y se espera alcanzar hasta alcanzar el 5.50% a finales de 2023.

Se prevé que el crecimiento se desacelere hasta el 3,2% en 2022 y el 2,6% en 2023. La eliminación de las restricciones económicas que quedaban en el primer semestre de 2022 y el éxito de la campaña de vacunación apoyarán la demanda interna, a pesar del impacto negativo sobre el consumo privado y la inversión de la elevada inflación y de un endurecimiento más rápido de la política monetaria. La reactivación gradual del turismo reforzará la recuperación de los sectores intensivos en mano de obra y mejorará el empleo. Las exportaciones en 2022 a pesar de que se estimaba una ralentización debido al menor crecimiento mundial, especialmente en Estados Unidos, la realidad es que han aumentado cercano al 20% con respecto al 2021. El flujo de inversión directa extranjera continuará durante el periodo de proyección. La subida de la tasa de política monetaria intenta frenar las presiones inflacionarias internas. El alto grado de dolarización de la economía costarricense expone al país a riesgos asociados a movimientos bruscos del tipo de cambio

resultantes de un endurecimiento inesperado de las condiciones financieras mundiales. Una recuperación del sector turístico superior a la prevista impulsaría las exportaciones y la recuperación del mercado laboral.

Fortalecer el buen gobierno corporativo y los resultados de las empresas estatales beneficiaría al conjunto de la economía, ya que desempeñan un papel dominante en muchos sectores clave, como la electricidad y la banca. Exceso de trámites conlleva la creación de ventanillas únicas virtuales como el aporte realizado al Estado por parte del CFIA específicamente el APC y el APT.

Análisis de Riesgos

En el entorno actual, se consideran a efectos de darles seguimientos cuatro principales riesgos en el horizonte de pronóstico que podrían cambiar las cifras y son:

- Exceso de liquidez: presión sobre las metas de inflación.
- Riesgo Cambiario: endeudamiento del costarricense en moneda extranjera sin ser generadores.
- Deuda pública: Dio algunas señales con decretos y leyes que empezaron a dar resultado, pero vemos un gobierno actual dando señales de continuar aumentando el gasto.
- Entorno internacional: Guerras en escena y otras potencialmente que podrían suceder donde se debe estar monitoreando el impacto sobre los principales socios comerciales de Costa Rica, junto a la inversión extranjera directa que es un eje importante tanto en empleo como divisas.

Cuadro 11
Principales estimaciones macroeconómicas

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Precios corrientes, en CRC billones	Cambios porcentuales, volumen (precios de 2017)				
Costa Rica						
PIB a precios de mercado	36.0	2.4	-4.1	7.8	3.2	2.6
Consumo privado	23.4	1.7	-5.0	6.4	4.7	2.7
Consumo del gobierno	5.8	5.9	0.6	1.4	1.0	-0.2
Formación bruta de capital fijo	6.6	-8.2	-1.7	8.7	11.9	3.9
Demanda interna final	35.8	0.6	-3.5	5.9	5.4	2.5
Acumulación de existencias ¹	0.1	-0.3	-0.1	1.7	0.7	0.1
Demanda interna total	35.8	0.2	-3.6	7.6	5.3	2.3
Exportaciones de bienes y servicios	12.2	4.3	-10.9	15.9	8.2	9.3
Importaciones de bienes y servicios	12.0	-2.3	-10.2	16.2	15.2	8.8
Exportaciones netas ¹	0.2	2.2	-0.6	0.3	-1.9	0.3
Partidas de informe						
Deflactor del PIB	—	2.6	0.2	2.1	5.8	6.5
Índice de precios al consumidor	—	2.1	0.7	1.7	5.7	6.5
Índice de inflación subyacente ²	—	2.7	1.3	0.9	3.4	5.9
Tasa de desempleo (% de fuerza laboral)	—	11.8	19.5	16.4	13.2	12.0
Saldo por cuenta corriente (% del PIB)	—	-1.2	-1.3	-3.2	-5.8	-5.9

1. Contribución a las variaciones del PIB real, cantidad en la primera columna.

2. Índice de precios al consumidor excluyendo alimentos y energía.

Fuente: OCDE, base de datos de Perspectivas Económicas 111, CEFSa y estimaciones propias de Mutualidad CFIA.

Cuadro 12
Presupuesto Ingresos de Mutualidad CFIA 2023

Mutualidad CFIA Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos Presupuesto 2023 Cifras en colones							
ITEM	Real a Agosto 2022	Proyectado a Dic. 2022	Peso	Presupuesto 2023	Peso	%Variación	Notas
		C		D		(D-C)/C	
Cuotas de miembros	1,618,178,731	2,427,268,097	41.7%	2,585,040,523	39.5%	6.5%	1
Intereses s/inversiones	1,341,388,265	2,012,082,398	34.6%	2,273,653,109	34.7%	13.0%	2
Intereses s/préstamos	528,744,119	793,116,179	13.6%	1,093,555,556	16.7%	37.9%	3
Comisión administrativa s/préstamos	25,130,800	34,554,850	0.6%	35,000,000	0.5%	1.3%	4
Ingresos financieros y otros	65,315,789	97,973,684	1.7%	64,562,653	1.0%	-34.1%	5
Ingresos por disminución de estimaciones de créditos	11,725,020	17,587,530	0.3%	20,000,000	0.3%	13.7%	6
Intereses préstamos CFIA - Colegios	47,740,029	71,610,044	1.2%	66,999,423	1.0%	-6.4%	7
INTUS Centro Generador de Negocios	43,529,150	65,293,725	1.1%	85,597,000	1.3%	31.1%	8
Ingresos por alquiler del parqueo	201,952,961	302,929,442	5.2%	322,619,855	4.9%	6.5%	9
TOTAL DE INGRESOS	3,883,704,864	5,822,415,946		6,547,028,119		12.4%	

Fuente: Mutualidad CFIA, 2022

Notas a los Ingresos

1. Cuotas de miembros

Corresponde al ingreso por las colegiaturas de los 24,185 colegiados activos, con un incremento de 1,200 para el 2023. El monto destinado a Mutualidad para el 2023 pasa de ¢81,500 a ¢86,390. Con la entrada en vigor de los nuevos beneficios, el pago de la colegiatura ha incrementado y se espera que continúe creciendo un 6.5% conforme se vayan promoviendo los actuales y nuevos beneficios que en vida se pretenden brindar a los colegiados, adicionalmente se espera una recuperación del 7% de la morosidad actual.

2. Intereses sobre Inversiones

La cartera de inversiones está compuesta en un 65% en instrumentos en dólares y un 35% en instrumentos en colones aproximadamente. Se estima que el rendimiento efectivo acumulado del portafolio sea cercano al 9%. Para el 2023 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 2023.

3. Ingresos por cartera de crédito

Se estima un crecimiento neto de la cartera de crédito que alcance los ¢8.536.800.000 al cierre del 2023, 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 CFIA 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 CFIA.

6. Ingresos por disminución de estimación de préstamos

Se contempla para el 2023 un ingreso por la disminución en la estimación por incobrables de la cartera de crédito.

7. Ingresos Préstamos al CFIA y Colegios Miembros

Actualmente se mantienen operaciones activas con el CFIA y colegios miembros, según acuerdos de Junta Directiva General con base en el artículo 84 del Reglamento Interior General. Se estima reducción de intereses por mayor nivel de amortización.

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 2023 será un año donde se espera estabilizar la operación post pandemia donde progresivamente se viene ajustando desde el presente año para afectar en menor medida a sus clientes.

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 CFIA 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, siendo el factor de aumento a partir de la colonización la inflación de Costa Rica al cierre de diciembre se espera sea del 6.5% del pago mensual el cual actualmente es de ₡ 25,244,120.13. 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 Mutuality CFIA y que se detallan a continuación:

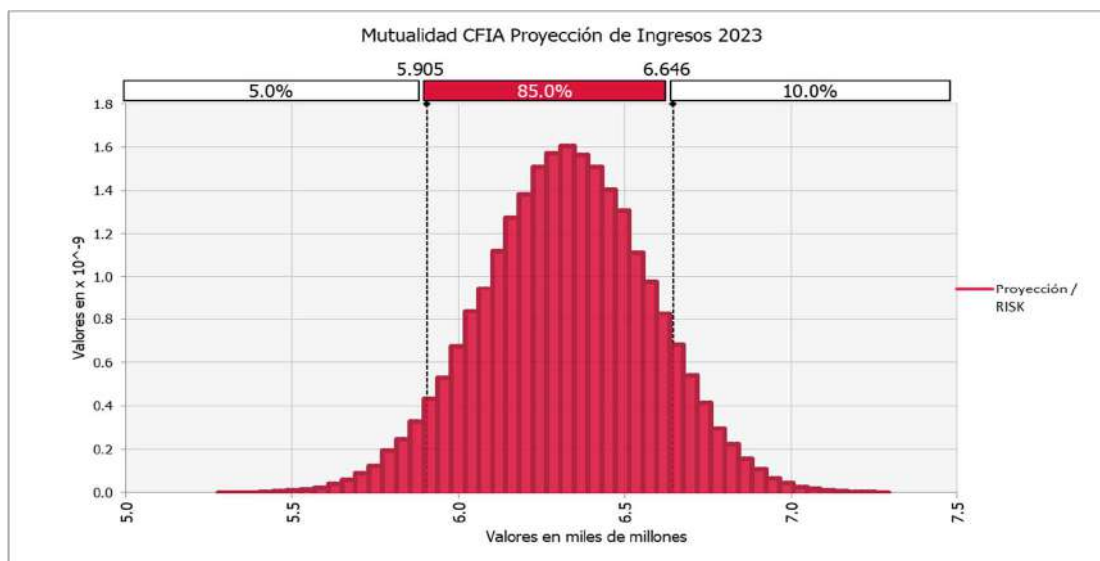
- Ingresos por cuotas: el modelo supone límites inferiores y superiores de profesionales pagando la cuota quedando en 20,000 y 26,000 colegiados respectivamente.
- Los demás ingresos, por compartimiento histórico, se establecen límites del superior del 115% e inferior al 80%.

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 y que ha dado buen resultado en estimaciones a Mutuality CFIA en estos 5 años anteriores. El resultado nos muestra que existe un 85% de posibilidades de lograr un ingreso entre 5,905 y 6,646 millones de colones con lo cual la estimación de 6,500 millones es una estimación conservadora y por lo tanto con altas posibilidades de alcanzarla.

Gráfico 15

Modelo Sensibilización de los ingresos de Mutuality CFIA Presupuesto 2023



Fuente: Mutuality CFIA, 2023

EGRESOS

El presupuesto 2023 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 CFIA

Tanto la Junta Administradora como la administración actual de Mutuality CFIA dejan plasmado que el cambio realizado mediante el planeamiento estratégico, mismo que está enfocado en desarrollar a Mutuality CFIA en forma ordenada y atendiendo las necesidades reales de los colegiados y sus diferentes grupos de interés, 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 los colegiados.

Es así, como a partir de la aprobación de este Planeamiento Estratégico, Plan Anual Operativo y Presupuesto desde el año 2018, se trazó una nueva ruta de trabajo y cultura de rendición de cuentas con indicadores de seguimiento (Metas Crucialmente Importantes MCI's), que permite a los órganos de gobernanza y cualquier parte interesada dentro o fuera del CFIA, analizar con claridad el desempeño financiero y de servicio basado en una cultura de grandeza.

Esta nueva etapa que iniciamos en el 2023 se hace una reconfiguración de procesos y rediseño de la estructura organizacional de cara a los retos que se vienen manteniendo los niveles de egresos bajo control como proporción de los ingresos de forma que dicho rediseño le permite a Mutuality CFIA crecer financiera y actuarialmente.

Cuadro 13
Presupuesto Egresos de Mutuality CFIA 2023
(montos en colones)

EGRESOS	PRESUPUESTO 2022	Peso	PRESUPUESTO 2023	Peso	Variación
EGRESOS					
Junta Administradora	37,005,000	0.7%	37,055,000	0.6%	0.1%
Auditoría Interna	35,131,892	0.6%	36,863,269	0.6%	4.9%
Gerencia	90,251,233	1.6%	92,027,488	1.4%	2.0%
Relacionamiento organizacional	68,220,922	1.2%	78,445,878	1.2%	15.0%
Comercialización	118,922,227	2.2%	57,165,707	0.9%	-51.9%
Mercadeo y RP	127,644,288	2.3%	184,706,340	2.8%	44.7%
Centro Generador de Negocios INTUS	65,556,411	1.2%	78,262,243	1.2%	19.4%
Crédito y Cobro	141,243,480	2.6%	152,462,363	2.3%	7.9%
Servicios Solidarios Integrales	117,905,379	2.1%	141,215,043	2.2%	19.8%
Gestión Subsidio Plan Salud	32,528,898	0.6%	47,671,960	0.7%	46.6%
Administrativo - Financiero	92,925,171	1.7%	153,530,714	2.3%	65.2%
Finanzas y Riesgo	3,138,491	0.1%	-	0.0%	-100.0%
Financiero-Contable	21,794,063	0.4%	25,270,342	0.4%	16.0%
Tesorería	29,292,814	0.0%	31,626,592	0.5%	
Gestión Procesos y TI	246,168,546	4.5%	273,742,457	4.2%	11.2%
General de Operación	238,464,456	4.3%	279,589,945	4.3%	17.2%
Gastos Generales en Telecom. e Infraestructura	65,021,800	1.2%	72,199,717	1.1%	11.0%
Gastos Generales de Personal	38,800,000	0.7%	41,345,000	0.6%	6.6%
Gastos Financieros	247,162,200	4.5%	256,076,440	3.9%	3.6%
Programa Beneficios Solidarios	1,418,020,000	25.8%	1,556,770,000	23.8%	9.8%
Proyectos del Período	30,000,000	0.5%	30,000,000	0.5%	0.0%
Inversión en Activos	58,190,000	1.1%	40,138,250	0.6%	-31.0%
TOTAL GASTOS	3,323,387,272	60.4%	3,666,164,749	56.0%	10.3%
SUPERÁVIT DEL PERÍODO (MCI)			2,921,001,620		

Fuente: Mutuality CFIA, Presupuesto 2023

Notas a los Egresos

1. Programas Servicios Solidarios Integrales

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 CFIA, 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 CFIA, es la mutualidad, misma que para el 2023 es de 7,700,000 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.

Finalmente, para el 2023 en este apartado se incluye un nuevo Subsidio denominado Beneficio por Fallecimiento de familiares cuya política y procedimiento, así como sus lineamientos de uso, se estarán aprobando con el apoyo del área legal, la auditoría interna y por parte de la Junta Administradora para su implementación.

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. El 2023 se pretende mejorar el espacio físico en áreas comunes de INTUS que permitan una mejor atención a clientes actuales y la atracción de nuevos clientes.

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 Mutualidad CFIA indicada en el Art.83 del Reglamento Interior General y que se reconoce desde hace más de diez años.

4. Auditoría Interna

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 Mutualidad CFIA bajo supervisión de la Auditoría Interna del CFIA

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 2023-2025 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. Relacionamiento Organizacional

Con esta área se pretende atender la participación de en eventos tanto propios de Mutualidad CFIA a nivel del GAM como regional, y también en eventos organizados por el CFIA y sus Colegios Miembros donde se tenga una clara participación de la comunidad colegiada. La atención implica la incorporación de personal de Mutualidad en combinación de tercerización de servicios como apoyo en este proceso según toda la programación anual.

Para el 2023, se espera la realización de eventos tanto en el GAM como en Sedes Regionales de al menos seis actividades propias y presencia de marca en actividades de los Colegios Miembros y el CFIA.

7. Departamento Comercialización

El Departamento Promoción y Comercialización pretende ser el área responsable de gestionar los servicios que contemplan la propuesta de valor que tienen algún costo y se consumen de forma voluntaria entre ellos podemos citar INTUS, Pólizas y Convenios, entre otros.

Para el próximo año contempla un rediseño asumiendo áreas de comercialización como Crédito y Cobro y dejando de ser un área de proyectos para enfocarse en la promoción y colocación de los servicios. Es así como también, tiene a su cargo el área de mercadeo y promoción, donde además de la creación y ejecución de campañas, atiende con su equipo de trabajo los eventos técnicos, sociales y de patrocinio organizados por los Colegios Miembros y CFIA. En este sentido, la disminución principal obedece al personal que básicamente se traslada a otras unidades de la organización.

8. Mercadeo y Promoción

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 CFIA 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 los colegiados y clientes de Mutuality CFIA.

Para el 2023 esta área se refuerza con el traslado de personal que en el 2022 pertenecían a otras áreas

La subpartida de mayor peso en este centro de costo corresponde a Mercadeo y Promoción, cuya presupuestación obedece en su mayoría a la producción de materiales y signos externos con los que se busca mayor posicionamiento de marca, conocimiento y acercamiento con la comunidad colegiada que participan en distintos eventos tanto en la GAM como en zonas regionales y eventos del CFIA y Colegios Miembros, así mismo, se atiende otras contrataciones menores como la agencia de publicidad, así como el manejo de redes sociales e investigación de mercado que se realiza para estar orientando y validando constantemente los servicios que brinda Mutuality CFIA.

9. 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 2023, se refuerza el servicio de costo variable relacionado a las partidas de materiales de oficina y limpieza, lo anterior, por el aumento en el arrendamiento de espacios físicos tanto a nivel de oficinas como salas de reuniones y aulas de capacitación.

10. 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 2023, 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 los colegiados.

11. Departamento Servicios Solidarios Integrales

El Departamento de Servicios Solidarios es el brazo ejecutor de las partidas para las cuales es creado Mutuality CFIA y se orientan al principio de solidaridad tanto para los colegiados como para sus familias. Esta área se ha fortalecido con más herramientas tecnológicas de punta y una adecuada integración con el CFIA 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 CFIA.

Para el 2023 esta área se hace responsable del Subsidio Plan Salud que por la naturaleza del servicio se enmarca en el Programa de Servicios Solidarios Integrales que ofrece la organización, con esto, se traslada el personal que pertenecía a otras unidades presupuestarias.

12. Gestión de Subsidio Plan Salud

Para el 2023 esta unidad continua con la misión de la asesoría y el apoyo a las y los colegiados del CFIA 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. El incremento se relaciona con el personal que se traslada de otras áreas para la atención de este servicio.

13. Departamento Administrativo - Financiero

El Departamento Administrativo – Financiero, anteriormente también llamado Administrativo y Mejora Continua se rediseña para enfocar las áreas de apoyo que contempla la parte financiera y se orienta a una consolidación natural cuyas áreas integradas de Tesorería, Financiero y Servicio al Cliente que brindan soporte a la organización. De esta forma, el área de Tecnología y Desarrollo se traslada como unidad de apoyo staff de la Gerencia con una coordinación de apoyo a los procesos de Transformación Digital. El incremento se relaciona con el personal que se traslada de otras áreas para la atención de este servicio.

14. Contabilidad y Tesorería

En el 2023 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.

15. Transformación Digital y Procesos

Por muchos años Mutualidad CFIA 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 CFIA. 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 los colegiados con Mutualidad CFIA.

Para el 2023, se rediseña esta área en aras de ir consolidando el proceso de Transformación Digital que se plasmó desde el 2018 y que han sido una de las iniciativas impulsadas por la Junta Administradora para hacer la experiencia de los usuarios cada vez mejor y en menor tiempo.

Esta área pasa a depender directamente de la Gerencia con el apoyo de un líder en Transformación Digital cuyo fin será la adopción de nuevas tecnologías para la automatización de procesos e integración de plataformas tecnológicas tanto internas como externas.

16. Gastos Generales de Operación

Para el 2023 estos gastos soportan tanto gastos fijos como variables y su crecimiento se debe principalmente al refuerzo en el servicio de seguridad física y electrónica del edificio, así como la necesidad de otros espacios de alquiler para el resguardo de bienes muebles adjudicados o en tránsito. Se continua con todas las actividades relacionadas al Programa Bandera Azul Ecológica cuyos fines son el ahorro energético, limpieza e higiene, cambio climático, entre otros.

Finalmente, los incrementos principales obedecen a un aumento en las operaciones de los procesos de apoyo a los servicios que brinda Mutualidad CFIA a la comunidad colegiada que necesariamente al incrementarse la base de colegiados que demandan los servicios, de forma variable hay costos que se ven directamente relacionados.

17. 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 2023 obedece al costo que traslada el CFIA por servicios compartidos como la central telefónica, así como los servicios en la nube que contienen servidores y procesamiento para las plataformas de Mutualidad CFIA.

18. 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 CFIA, para el 2023 se orienta a evangelizar el nuevo Plan Estratégico.

19. 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 CFIA) y otros que impactan y son necesarios para obtener los resultados de Mutualidad CFIA.

20. Proyectos del período

En atención a los siguientes proyectos indicados por la Junta Administradora de Mutualidad CFIA, se contempla para el presupuesto 2023 un rubro que pueda atender las consultas de viabilidad financiera y legal para poder implementar las ideas en un plan de trabajo anual:

- Evaluar la viabilidad de un esquema orientado a pensiones del CFIA
- Voz del agremiado
- Transformación digital de Mutualidad CFIA
- Asistencia económica complementaria
- Póliza de Vida y Fondo de Ahorro
- Retomar la modernización y modificación al reglamento de crédito y reglamento de Mutualidad CFIA.
- 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 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 14, la estimación del crecimiento real del fondo actuarial es de un 3.66% promedio de los últimos 5 años, sin duda la inflación impacta este indicador, pero como lo indica el estudio actuarial, por los buenos resultados de los últimos cinco años, este Fondo tiene la capacidad de soportar inflaciones altas, más, sin embargo, por las condiciones económicas se espera una estabilización de la inflación para el 2023 y subsiguientes años. Estos resultados brindar 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.

Cuadro 14
Crecimiento y Tendencia Reserva Actuarial Período 2019-2023

	2019	2020	2021	2022*	2023*
Saldo inicial de la Reserva (-)	19,371,755,027	21,653,198,326	23,775,206,568	26,206,418,658	28,306,418,658
Saldo final de la Reserva (+)	21,653,198,326	23,775,206,568	26,206,418,658	28,306,418,658	31,227,420,277
Ingreso por cotizaciones (-)	1,762,074,560	1,739,150,691	1,492,425,417	2,000,000,000	2,585,040,523
Pago Beneficios (+)	989,034,490	1,219,479,125	1,379,295,967	1,515,000,000	1,745,657,003
Variación neta de la Reserva	1,508,403,229	1,602,336,676	2,318,082,640	1,615,000,000	2,081,618,100
% con respecto a la reserva inicial	7.79%	7.40%	9.75%	6.16%	7.35%
Inflación del período	1.52%	0.89%	3.30%	8.00%	6.50%
Crecimiento en términos reales	6.27%	6.51%	6.45%	-1.84%	0.85%

* Datos estimados

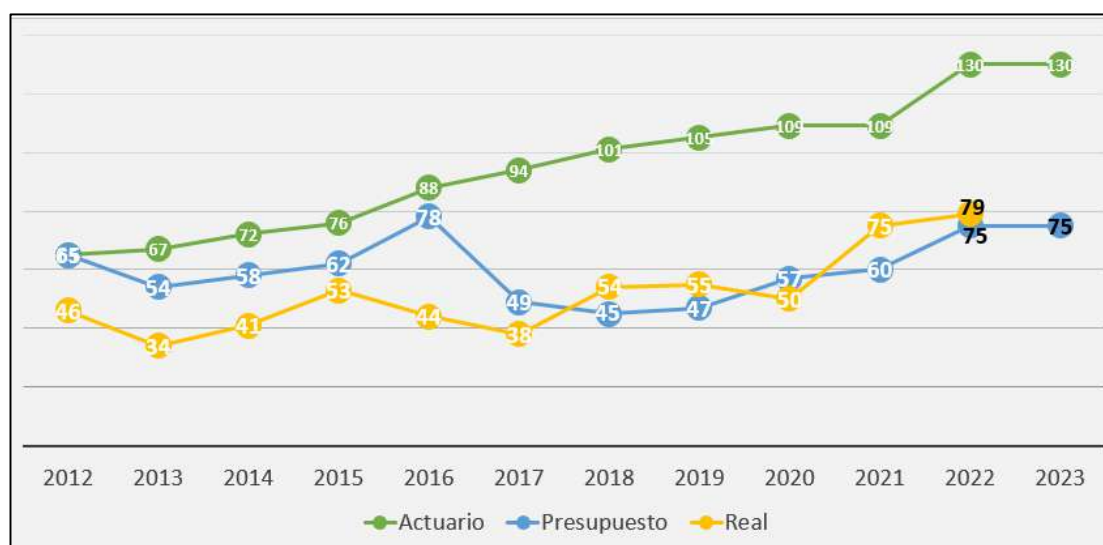
PROMEDIO 4 AÑOS

3.65%

Fuente: Mutualidad CFIA 2022

Seguidamente se presenta la estimación de fallecimientos para el 2023:

Gráfico 16
Comparativo Defunciones del 2012 al 2023



Fuente: Mutualidad CFIA, 2022

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, y como se hace todos los años, con la aprobación de este presupuesto también cabe la posibilidad que esta partida pueda ser reforzada extraordinariamente por la Junta Administradora de Mutualidad CFIA y en cumplimiento con el artículo 12 inciso b del Reglamento de Mutualidad CFIA, se le informe posteriormente a la Junta Directiva General del CFIA. Lo anterior debido a que el beneficio de la mutualidad por fallecimiento se vuelve un tema fortuito cuya estimación es siempre relativa, pero a su vez es uno de los fines principales por los cuales fue creado este fondo de auxilio.