



Plan Operativo 2024

Estrategia 2023 - 2025

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.

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.

VALORES

Somos Solidarios Responsablemente

Escuchamos Empáticamente

Somos Innovadores Constantes



11 de enero de 2024
JDG-0243-23/24

MAE. Juan Carlos Leiva Hernández
Gerente General
Mutualidad CFIA

Estimados señores:

La Asamblea de Representantes, en su sesión ordinaria N° 01-23/24-A.O.R. de fecha 28 de noviembre de 2023, acordó lo siguiente:

"Acuerdo N°04:

Se aprueba el Programa de Trabajo y Presupuesto de Mutualidad CFIA. para el 2024, por la suma de 3,847,378,114 colones."

Atentamente,

JUNTA DIRECTIVA GENERAL

Ing. Guillermo Carazo Ramírez
Director Ejecutivo

GCR/vsg/amm

C: Auditoría Interna
Acta

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
ANTECEDENTES	5
PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2023-2025	6
<i>Alcance y Política de Actualización.....</i>	<i>6</i>
<i>Principios de Diseño y Modelo Conceptual.....</i>	<i>6</i>
GRUPOS CLAVES DE INTERÉS	11
ANÁLISIS DE FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS LIMITANTES	13
<i>Análisis de situación en el mercado:.....</i>	<i>17</i>
<i>Estrategia Financiera.....</i>	<i>19</i>
DIÁLOGOS DE LEGADO: UNIDAD DOCTRINAL	20
ESTRUCTURA, SISTEMAS Y PROCESOS	22
MCI'S ESTRATÉGICAS 2023-2025.....	25
PLAN ANUAL OPERATIVO 2024.....	27
<i>GERENCIA GENERAL</i>	<i>29</i>
<i>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.....</i>	<i>38</i>
<i>SERVICIOS SOLIDARIOS INTEGRALES</i>	<i>65</i>
<i>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO.....</i>	<i>71</i>
PRESUPUESTO 2024.....	78
INGRESOS.....	79
EGRESOS	86

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 2024.

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 la gaceta N°08 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:

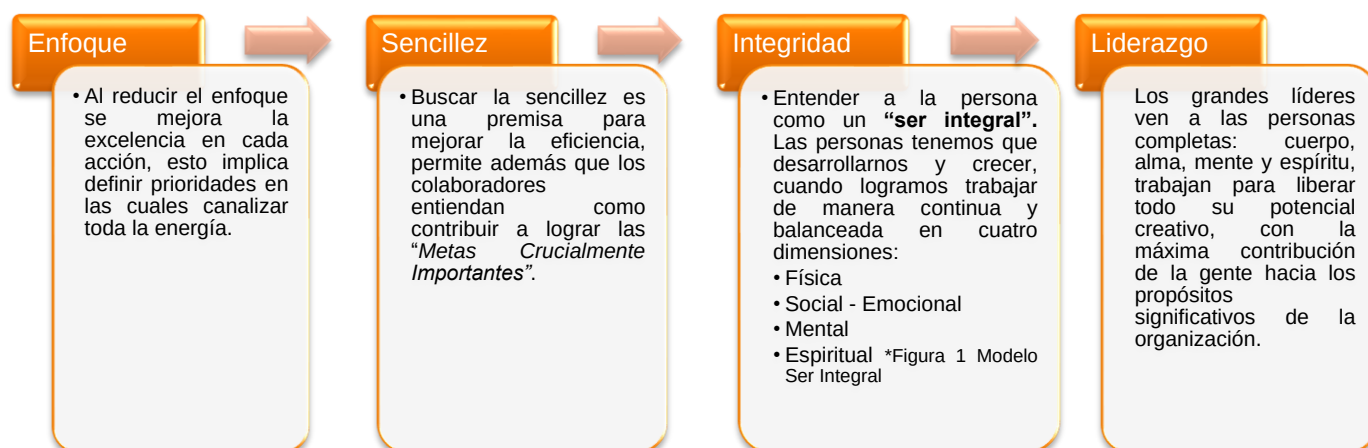


Figura 1
Modelo Ser Integral



Figura 2
Imperativos de Liderazgo



Ser un gran líder requiere vivir cuatro imperativos:

- **Inspira confianza:** un gran Líder 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 continúa 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 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 Organizacional. 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 argumento 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.

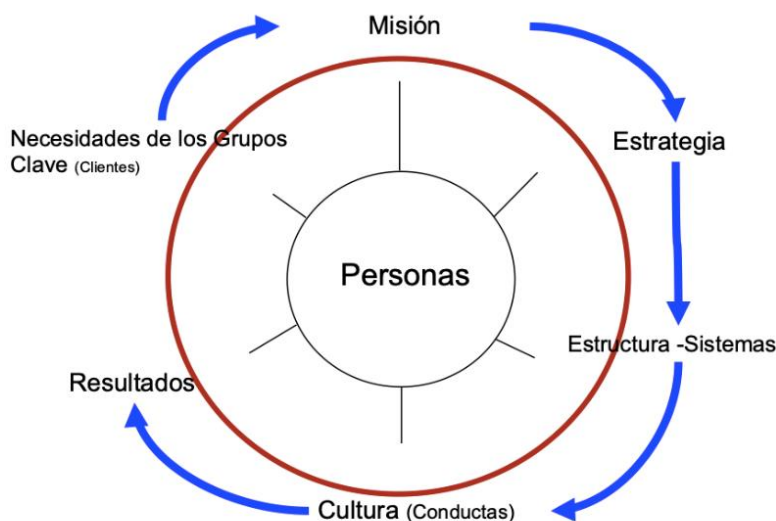
En el mismo contexto del paradigma militar se sabe que si un ejército quiere ser exitoso tiene que concentrarse en una sola guerra. Asimismo, se sabe que para ganar una guerra se tienen que librar muchas batallas; pero solo hay una, dos, o eventualmente, hasta tres batallas que, al ganarlas, ganará entonces 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: 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, estas son:

Análisis de los Grupos Clave de interés de Mutuality CFIA:

Grupo #1 Los Colegiados CFIA: se categorizan por la forma en que llegan a Mutuality 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	RANGOS DE EDAD	Menores de 34	Beneficios para disfrutar en vida (calidad de vida)	6	2	8
		CACR		35 a 44	Estabilidad financiera - construir patrimonio - salud preventiva - apoyar el crecimiento profesional	7.5	1	8.5
		CIEMI		45 a 64	Fortalecer y consolidar patrimonio - apoyo socioeconómico - atención de salud - afianzamiento profesional	8	0.5	8.5
		CIT		65 en adelante	Bienestar integral - calidad de vida - apoyo futuro para la familia - acompañamiento	6.5	1	7.5
		CITEC						

Grupo #2 Los Colaboradores: Se categorizan por la forma en que se incorporan a Mutuality 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 MCFA		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 Mutuality 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 Mutuality 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 Mutuality 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
#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 Mutuality CFIA como propios para captar mayor cantidad de profesionales a sus filas/	9	1	10
		DIRECCION EJECUTIVA		Que la alianza con nosotros MCFA 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

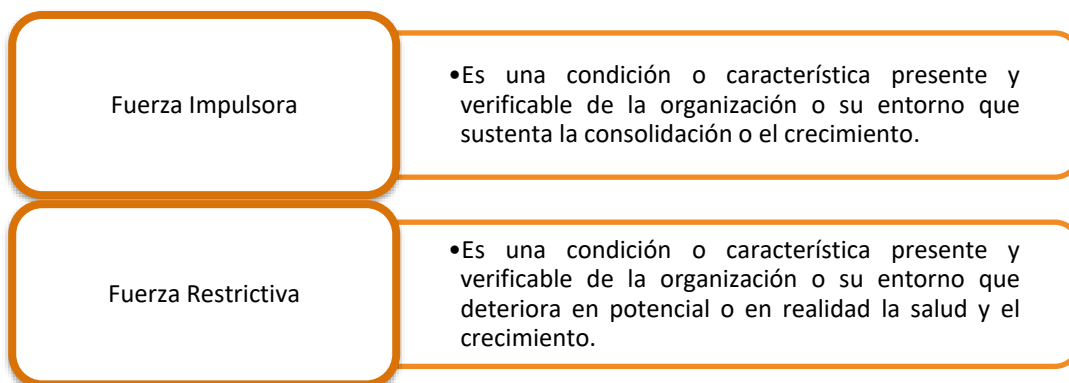
	Grupos Claves	Categoría	Segmentación	EXPECTATIVAS(LO QUE ESPERAN)	Nivel de satisfacción con lo que esperan (escala de 1 a 10)	Cuál es la brecha (en donde debemos estar al final del P.E)	Encuesta de satisfacción 2025
#1	COLEGIADOS CFIA	CIC - CACR - CIEMI - CIT - CITEC	Menores de 30	Beneficios para disfrutar 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 MCFA		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 MCFA 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

Desde el análisis de los Grupos Clave de Interés se desprenden dos grandes acciones medibles a ejecutar validando dentro del horizonte del tiempo estratégico, una acción, que 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 Mutualidad 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 Mutualidad 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 CFIA 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 cuatro 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 constantes y desarrollar habilidades internas nos impulsan a poder tomar decisiones a tiempo.

- Ambiente – responsabilidad social – agenda 2030 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible): Mutualidad 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 Mutualidad CFIA se mantiene un mercado cautivo (nicho). Los clientes deben ser estrictamente colegiados a uno de los cinco 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 Mutualidad CFIA.
- Nueva imagen: la adopción de la 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 Mutualidad 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 Mutualidad CFIA como el CFIA brindan. Mutualidad 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 “Guerrilla¹”, 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 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.

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)”

¿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 registró 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 que desde ahí y usando el poder de la información, se adapte 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 registró 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 cuatro 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, la 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 20% (20% - 30%)
Rentabilidad Efectivo de Cartera de Inversiones	Mensual	2023: 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

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.



Visión

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.



Valores

- Somos solidarios responsablemente.
- Escuchamos empáticamente.
- Somos innovadores contantes.

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 aporte 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 entrega y 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

01

Somos solidarios
responsablemente

02

Escuchamos
empáticamente

03

Somos innovadores
constantes

Reflexión

Los valores son conductas colectivas comunes a diario y observables en cada miembro que pertenece a la organización, se 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 su contenido.

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

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

En este ámbito de los sistemas, el foco es buscar coordinar con el 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 cuatro 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.

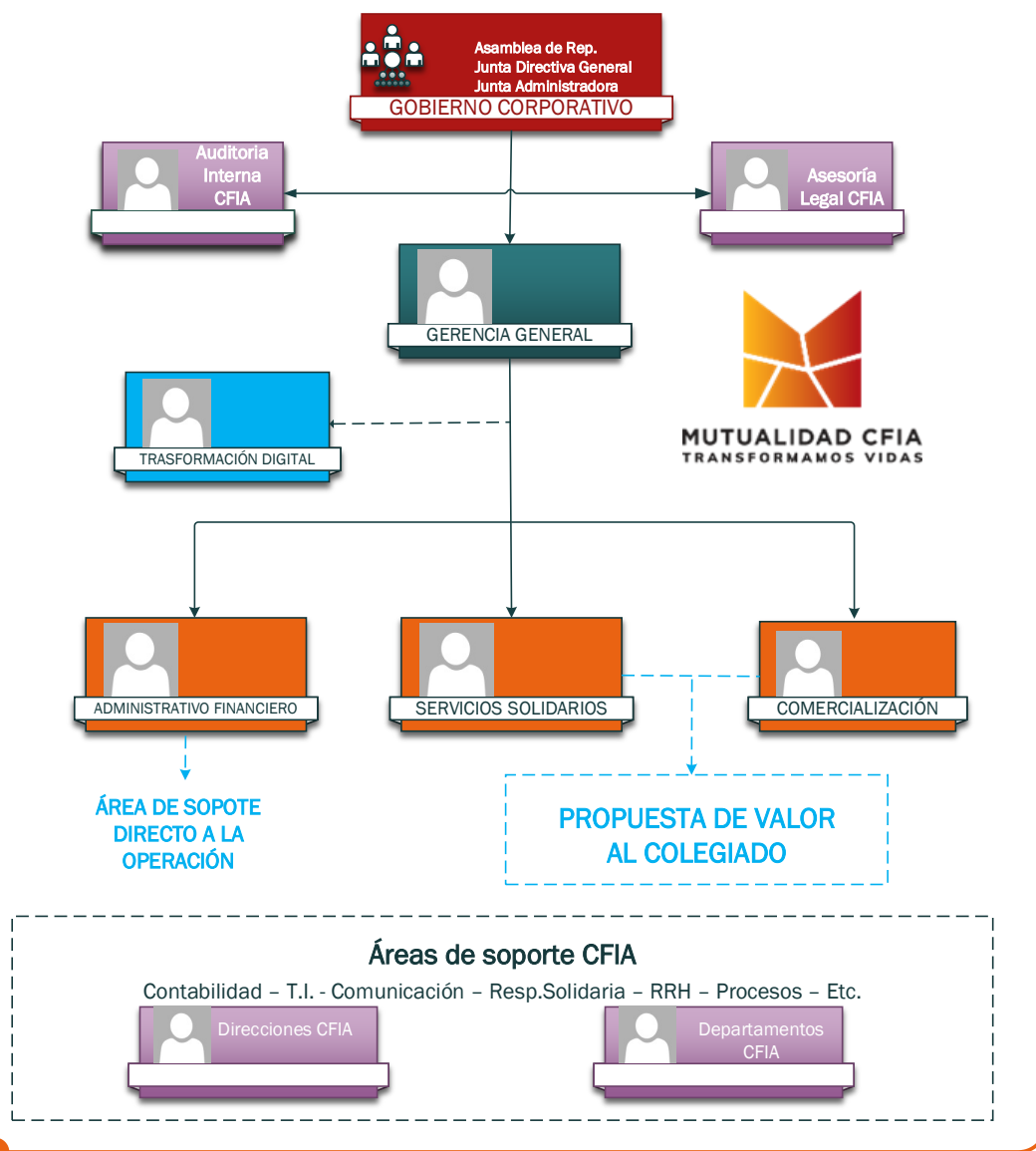
Uno de los pilares de la estrategia 2023-2025 es el uso intensivo y apropiado de la información con el fin de identificar de manera más efectiva las necesidades de la población colegiada. Este imperativo implicará mejoras significativas en los sistemas de retroalimentación de clientes y de captura de 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.

El diseño de la estructura de procesos se fundamenta en cuatro áreas específicas articuladas e integradas de forma ordenada con áreas homólogas en el CFIA, según se indica en la figura 7, 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 CFIA, 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

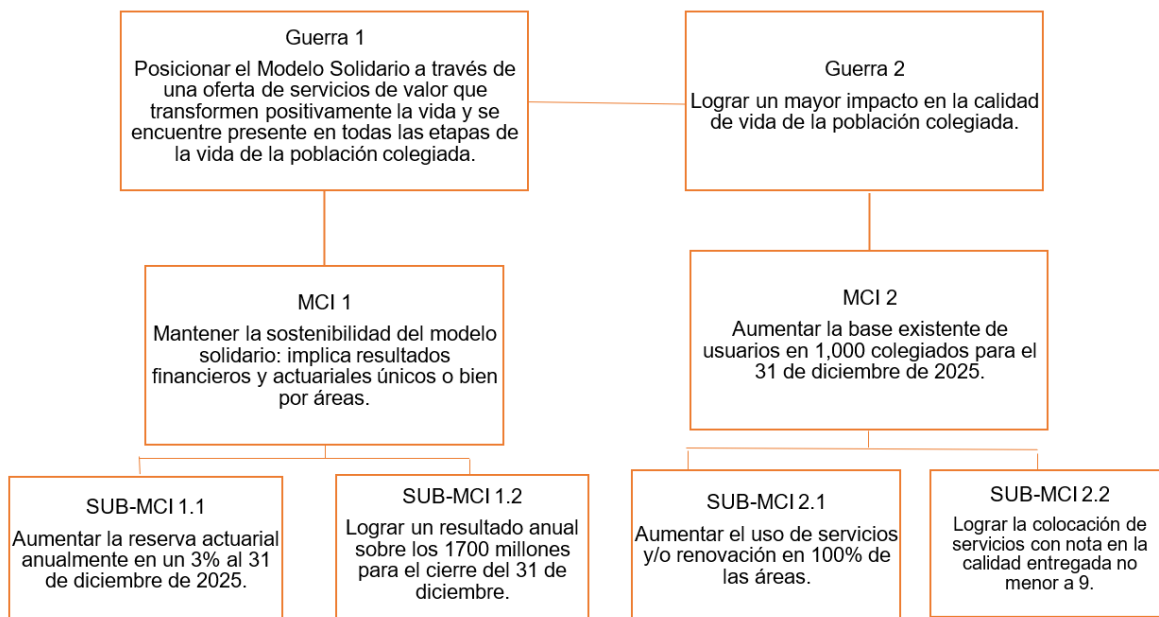


Fuente: Estructura Organizacional Mutualidad CFIA, 2024

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



*Estas MCI's pueden ajustarse durante la implementación del Plan Estratégico 2023-2025 de acuerdo con la realidad de cada año.

**Para el 2024, la MCI 2 se ajusta a 2,400 de aumento de usuarios en la base de datos existente para el 2025.

La Guerra u objetivos estratégicos que debemos lograr para posicionar el modelo abarca cuatro 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 Mutuality 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

	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	Implementación
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	Finalizado
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 2024

Se presentan las Metas Crucialmente Importantes e indicadores de cumplimiento para el 2024 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 ANUAL OPERATIVO 2024

Este segundo año de ejecución del nuevo plan estratégico, y bajo el apoyo y supervisión de la Junta Administradora, se realizan los ajustes necesarios que durante el primer año de ejecución evidenciaron comportamientos positivos. Se llega a la conclusión de que el modelo utilizado (CEO) se domina y da resultados 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 perfilando para los siguientes, para 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.

ANTECEDENTES DEL ACTUAL PLAN ESTRATÉGICO

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 finalizó en 2022, hacemos un recuento de los 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, nos 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 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 estratégico, 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 mejores conceptos.

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, algunas 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, estos 5 años se resumen en:

- Más de 10 encuentros por año 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 otorgados.
- A través del Subsidio Plan Salud se atendieron 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 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 existente de usuarios en los diferentes servicios en al menos 2,400 colegiados para el 31 de diciembre 2025. **Ajuste para el 2024 según resultados del 2023.*
- 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 la población colegiada de una forma más científica o mercadológica. No basta con saber que el CFIA está compuesto por cinco Colegios Miembros. Si bien es cierto que, existe información muy importante en la base de datos del Colegio Federado, que cada vez se puede tener mayor acceso a esta, 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, Mutuality 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 Órganos 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 Mutuality CFIA tiene un mercado “cautivo”, que se podría 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 por edad en cada Colegio Miembro, de la siguiente manera:

- Menores de 34 años.
- De 35 a 44 años.
- De 45 a 66 años.
- De 65 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 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 “Mutualidad”.
- **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) desde la sicología del color aporta alegría y entusiasmo entro otros sentimientos que acercan a Mutualidad CFIA 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 definición de mensajes claves.

Los mensajes claves fundamentales brindan soporte a la propuesta de valor que 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 Mutualidad 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 de múltiples canales (offline y online). Esta estrategia inicia en casa, sus colaboradores son parte integral para dar a conocer todo en cuanto lo que hace Mutualidad CFIA.
- **Marketing BTL (“debajo de la línea por sus siglas en inglés):** esta iniciativa de promoción de la oferta de valor de Mutualidad CFIA es y seguirá siendo la más utilizada ya que está orientada a un público específico y no masivo. Vivimos en un mundo digital y Mutualidad 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 la qué llega, de manera efectiva a más colegiados
- **Marketing ATL (“encima de la línea” por sus siglas en inglés):** esta iniciativa de promoción no es recomendada para Mutualidad 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 posicionado al 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 organice el CFIA, Colegios Miembros y actividades 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

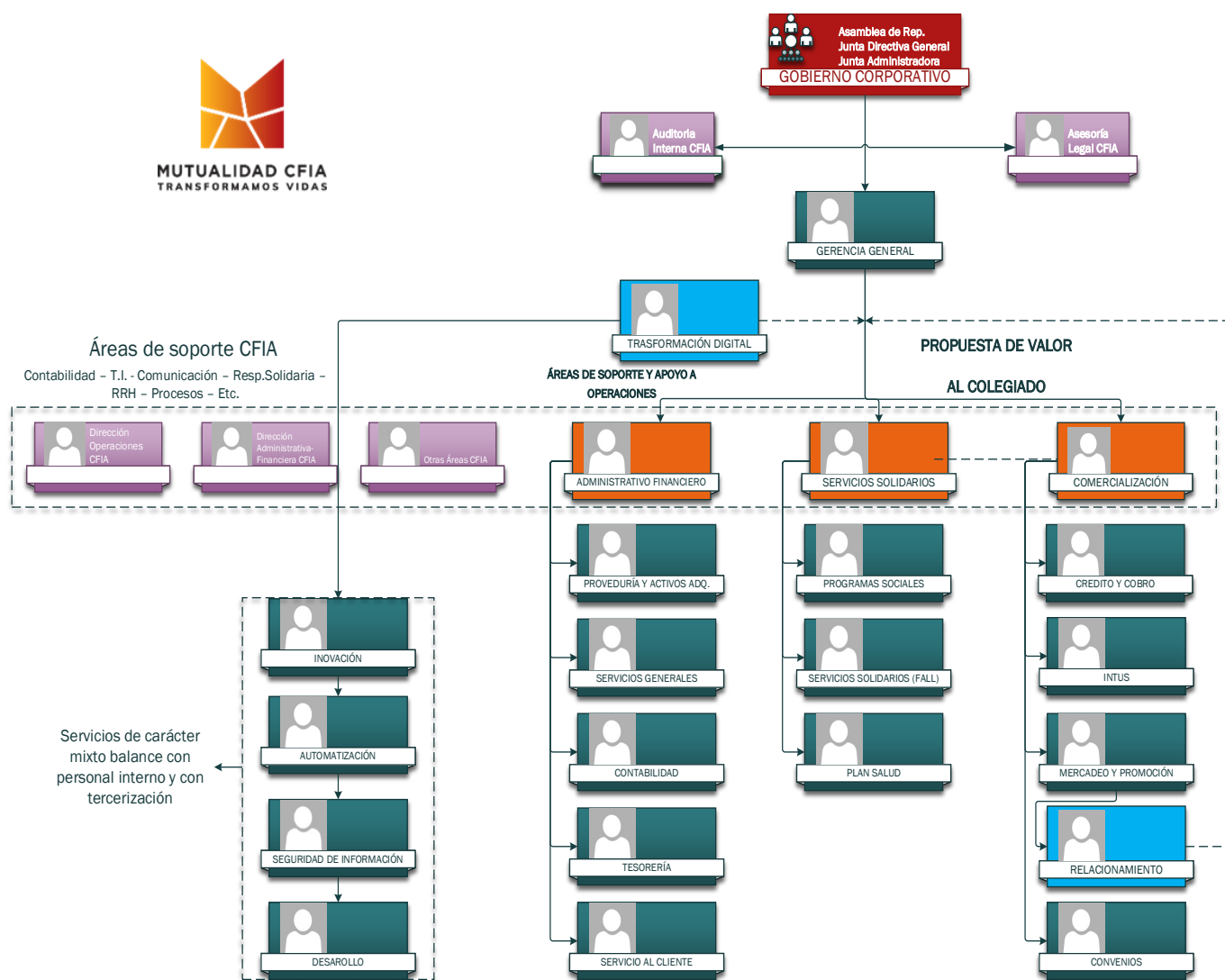
a. Optimización de procesos y estructura

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 consolidables, las cuales se fundamentan en tres áreas específicas:
 - Comercialización.
 - Servicios Solidarios Integrales.
 - Administrativa – Financiera.

Adicionalmente, la Gerencia pasa a supervisar todo el proceso de Transformación Digital, que como 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 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 con las del CFIA.



b. Gestión de la Tecnología

El principal objetivo es desarrollar un marco sólido sobre marcos de buenas prácticas como COBIT y ISO 27001 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 trabajar 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 Mutualidad CFIA son:
 - **Servicios Solidarios Integrales:** aplicativos que ayudan a llevar el control de los servicios y que pretende se vaya integrando 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, y 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 el resultado del período:** Mutuality CFIA 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, Mutuality CFIA 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 20%, como contribución a la sostenibilidad de Mutuality CFIA. Dicho resultado puede tener una variabilidad $\pm$ de un 10% debido a variables de mercado como lo es el tipo de cambio.
- **Medidas de riesgo:** establecer las matrices de riesgo para una adecuada gestión en las principales operaciones de Mutuality CFIA:
 - 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.

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.

Para el 2023, se ha gestionado la conformación del departamento, como un marco de apoyo para la gestión de proyección de las diferentes áreas, su accionar se sustenta en proyectar y contribuir con el modelo solidario, dando a conocer las acciones organizacionales y colocando los servicios enfocados en mejorar la calidad de vida y bienestar integral de las personas colegiadas y sus familias, en todas las etapas de su vida.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2023

El departamento de Comercialización es una unidad de apoyo y soporte estratégico a la organización, que, por medio de la calidad de sus procesos, satisface las necesidades de los usuarios en el menor tiempo posible, optimizando los recursos para el logro de los objetivos de la organización, esto se logra a través de las cuatro áreas que la conforman:

1. Mercadeo y Promoción.
2. Convenios y Seguros Comercializables.
3. INTUS Centro Generador de Negocios.
4. Crédito y Cobro.

MERCADEO Y PROMOCIÓN

El área de Mercadeo y Promoción, de cara a los objetivos establecidos para el 2023, enfocó su trabajo en los siguientes ejes de acción:

Objetivo 1: fortalecer la relación y afinidad con el colegiado.

Objetivo 2: expandir uso de los servicios hacia más colegiados.

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

LOGROS DESTACADOS

1. ALCANCE DE NUESTRO PRINCIPAL GRUPO CLAVE DE INTERÉS

Con base en el Planeamiento Estratégico 2023 – 2025 y la consigna de lograr que cada vez más personas colegiadas disfruten de beneficios que contribuyan directamente en la calidad de vida, al mes de agosto 2023, el **40% de la población**, es usuaria de al menos uno de los beneficios, se detalla a continuación:

COMPARATIVO 1
IMPACTO Y USABILIDAD DE SERVICIOS POBLACIÓN COLEGIADA CFIA
 Enero – agosto 2023

2022

2023

- Base de colegiados activa: 27.305*
- No usuario 2019- 2022: **17.416****
- Usuarios desde el 2019 al 2022: **9.889 (36%)****

- Base de colegiados activa: 27.523*
- No usuarios 2023: **16.784**
- Usuarios 2023: **10.739 (40%)**

*<https://cfia.or.cr/datos-abiertos/miembros.html>

** BI Usabilidad de Servicios Mutualidad CFIA

Usuarios: Persona colegiada con servicio adquirido en período 2019 -2022

No usuario: Persona colegiada que no registre ningún servicio del 2019 a la fecha.

Al mes de agosto, gracias a los esfuerzos de acercamiento y comunicación a los profesionales, Mutualidad CFIA ha brindado información de forma directa a **2,786 personas colegiadas** “No Usuarías” de los beneficios disponibles.

2. ESTRATEGIA DE MERCADEO Y RELACIÓN CON NUESTROS COLEGIADOS

2.1. DESARROLLO DE LA MARCA MUTUALIDAD CFIA

Desde el área se mantiene la consigna de proyectar la imagen de Mutualidad CFIA como una marca cercana al profesional. Se han orientado esfuerzos por mantener presencia de marca tanto en espacios desarrollados por la misma organización, como otros en el marco de las actividades del CFIA, los Colegios Miembros y otros solicitados por demanda de la misma comunidad colegiada.

Acciones:

- Entrega de regalías 2023 (cuaderno Mutualidad CFIA).
- Elaboración de signos externos entregados a los profesionales como identidad visual organizacional.
- Material publicitario en espacio de proyección en Mutualidad CFIA, CFIA, Colegios Miembros, Sedes Regionales, entre otros.
- Exposición de la información de Mutualidad CFIA en cursos de inducción y ética del CFIA para los nuevos incorporados.
- Seguimiento al programa de patrocinios de Mutualidad CFIA hacia el CFIA y Colegios Miembros.
- Renovación de identidad de marca: Branding instalaciones de Mutualidad CFIA.

2.2. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD COLEGIADA

- **Marketing de contenidos:** Mutuality CFIA continúa orientando esfuerzos por transmitir al profesional el impacto que tiene el Modelo Solidario en la calidad de vida de nuestra comunidad colegiada en todas sus etapas de la vida. Se mantiene la proyección del quehacer organizacional mediante la producción de material audiovisual que permita crear un vínculo emocional entre la comunidad a través del “Storytelling”.
- **Marketing TTL (a través de la línea por sus siglas en inglés):** Como oportunidad de acercamiento a la población colegiada a través de estrategias de publicidad que capten a la mayor cantidad de profesionales y que estos a su vez, comiencen a utilizar los servicios disponibles; Mutuality CFIA mantiene una proyección integrada de métodos ATL (“**encima de la línea**” por sus siglas en inglés): medios masivos, como el BTL (“**debajo de la línea** por sus siglas en inglés): canales directos; misma que permite un acercamiento más certero de nuestro nicho, así como la diversificación del mensaje que deseamos dirigir a la población.

Dentro de los logros online se destacan:

- Se implementan estrategias de marketing digital, incluyendo anuncios en redes sociales y campañas de correo electrónico, que generaron más de **26,452 clics** hacia nuestro sitio web, otros documentos y sitios de interés organizacional según las estadísticas de Facebook e Instagram de Mutuality CFIA 2023.
- Se promovió la visitación en el sitio web posicionando en las tres primeras búsquedas:
 - Plan Salud.
 - Créditos.
 - Convenios.
- Las más de **67,500 interacciones** y más de **736 publicaciones** en nuestras redes sociales demuestran el crecimiento de nuestra presencia en línea según las estadísticas de Facebook e Instagram de Mutuality CFIA 2023.
- El aumento de seguidores e interesados de nuestras redes sociales se ha incrementado durante este período para un total acumulado en redes sociales más de **15,000**.
- A nivel de sitio web, durante el período, Mutuality CFIA ha presentado un ingreso por más de **66,086 usuarios**, que generaron más de **123,810 sesiones** y un total de visitas de **320,121** según las estadísticas de Facebook e Instagram de Mutuality CFIA 2023.

Dentro de los logros alcanzados por medios tradicionales se detallan:

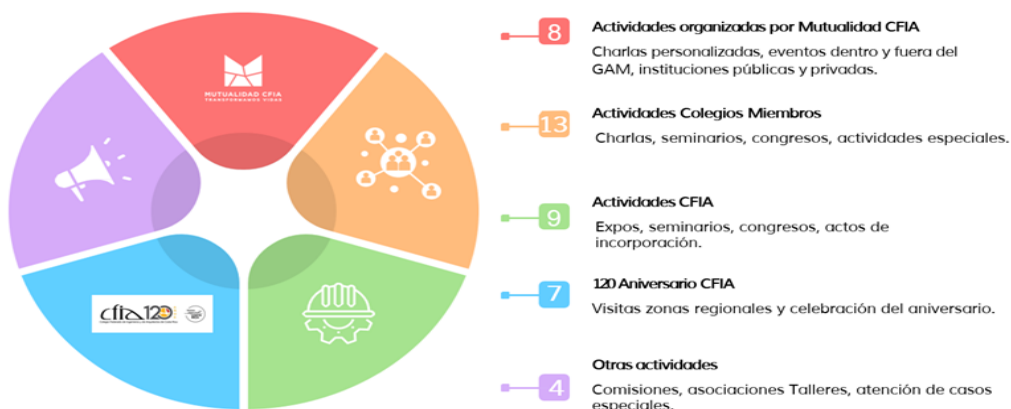
- Atendiendo las necesidades de los profesionales y entendiendo la necesidad de acercarnos a los colegiados y colegiadas con domicilio fuera del Gran Área Metropolitana, se realiza desde el área la logística de los eventos “**Encuentro con Profesionales CFIA**” en Limón, San Vito y Golfito.

Cuadro 1
Asistencia “Encuentro Profesionales CFIA”

LUGAR	ASITENCIA
Limón	61
San Vito	28
Golfito	25
TOTAL	114

- Actualmente se asume la participación tanto en actividades presenciales como virtuales que fortalecen el acercamiento de los profesionales a la organización, dentro de las actividades presenciales se contabilizan un total de 41:

Gráfico 1
Acercamiento a Profesionales CFIA
enero – agosto 2023



El alcance de las acciones se traduce en total:

ACERCAMIENTOS	ALCANCE
Actividades CFIA	130
Colegios Miembros	279
Mutualidad CFIA	184
Otras actividades	172
120 Aniversario CFIA	348
Total general	1113

Identificamos que las acciones realizadas desde la promoción permiten captar a población que aún no dan usabilidad a los diferentes beneficios.

A continuación, se detalla un resumen de la MCI que nos permite la medición y seguimiento a los prospectos interesados en diferentes servicios de la organización:

Estrategia Clientes - Guerra 2											
Objetivos	Indicadores		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Total
Informar, educar, fidelizar al principal grupo clave, provocando que al menos 600 colegiados de la base alcanzada a través de las campañas y tácticas de mercadeo consulten por los servicios de Mutualidad CFIA al 31 de diciembre 2023	Cantidad consultas planificadas	Target	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	Cantidad consultas recibidas	Actual	1549	312	131	97	196	146	150	205	2786
		% Meta	3098%	624%	262%	194%	392%	292%	300%	410%	464%

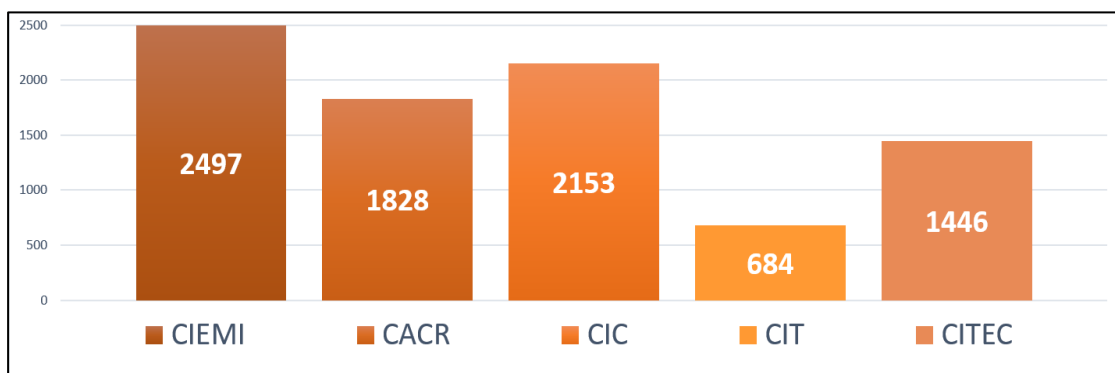
En concordancia con la promoción de los servicios y uniendo los esfuerzos no solo a través del área de mercadeo, sino también el boca a boca, presencialidad en instalaciones de Mutuality CFIA y otros, actualmente la colocación de servicios durante este 2024 en usuarios totalmente nuevos nos muestra el siguiente desglose:

Estrategia Clientes - Guerra 2											
Objetivos	Indicadores		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Total
Lograr la colocación de servicios en 400 colegiados nuevos al cierre 2023	Colocación de servicios a colegiados nuevos	Target	34	34	34	34	33	33	33	33	400
		Actual	33	97	123	113	105	155	112	112	850
		% Meta	97%	285%	362%	332%	318%	470%	339%	339%	213%
	INTUS	24	1	2	3	0	5	1	7	4	23
	PÓLIZAS	24	-	-	-	3	7	5	4	3	22
	CRÉDITO	60	5	7	12	13	12	8	6	5	68
	SERVICIOS SOLIDARIOS	292	27	88	108	97	81	141	95	100	737

En el siguiente gráfico 2 y 3 se observa que de la base actual de colegiados activos del CFIA, 10,251 utilizan o han utilizado un servicio de Mutuality CFIA de los cuales se ha alcanzado a 8,608 colegiados que se ubican en la zona geográfica del GAM y 1,643 alcance de colegiados ubicados fuera del GAM como lo muestra el gráfico 3.

Gráfico 2

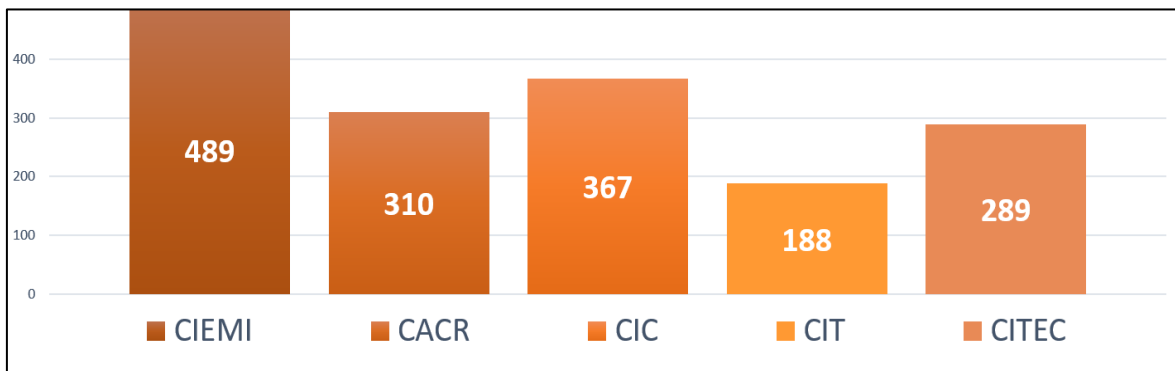
Usuarios de Mutuality CFIA de la base total de colegiados del CFIA dentro del GAM



Fuente: Estadísticas Mutuality CFIA datos a octubre 2023

Gráfico 3

Usuarios de Mutuality CFIA de la base total de colegiados del CFIA fuera del GAM



Fuente: Estadísticas Mutuality CFIA datos a octubre 2023

CONVENIOS Y SEGUROS COMERCIALIZABLES

De acuerdo con el objetivo planteado para el año 2023 de mejorar, mantener o depurar en un 85% la cartera de negociaciones de convenios activos al 2022, con las mejores condiciones para los colegiados y sus familias, durante el 2023 se logra con éxito:

- Llevar a cabo una minuciosa evaluación de la cartera de convenios activos heredada del año 2022, la cual representa 90 empresas.
- El acercamiento con 62 convenios activos de enero a agosto 2023, en las categorías de Educación, Turismo, Compra de Equipo, Salud, entre otros, realizando la renegociación de términos y condiciones para asegurar que nuestros miembros obtuvieran ventajas competitivas en servicios y descuentos.
- Eliminar un 4% de los convenios no pertinentes.
- Mejorar la negociación del 20% de las empresas alcanzadas, aumentando los productos, servicios y/o porcentajes de descuento ofrecidos.
- Mantener el 80% de los aliados estratégicos que ofrecen actualmente sus servicios y/o productos de acuerdo con las políticas establecidas.
- Establecer nuevas alianzas con 6 empresas que permiten ampliar la oferta de beneficios y oportunidades para nuestros miembros. Entre los nuevos aliados estratégicos se encuentran 4 en la categoría educación y 2 en la categoría salud. Se sumarán 10 importantes empresas del sector educación, salud, compra de software y equipo, así como ferreterías y empresas del sector turismo durante el último período del año 2023.
- Se establecieron estrategias de comunicación para la divulgación de convenios, gestionando con las empresas el envío de publicidad de forma mensual y calendarizada, para ser difundido en los diferentes canales de comunicación de MCFIA y promoviendo el uso de convenios por medio de recordatorios mensuales en los diferentes medios de divulgación que mantiene a cargo Mutuality.
- En cada actividad y acercamiento que Mutuality CFIA tiene con la población colegiada, se realiza mención de los diferentes convenios activos con el fin de promover su utilización.

Cuadro 2
Cantidad de Convenios activos por categoría
a agosto 2023

Convenios por categoría	Cantidad
Comercios de Salud	33
Instituciones de Educación	20
Compra de equipos, software, artículos y asesorías	16
Autos, Motos, Taller y repuestos	8
Comercios de turismo	4
Funerarias y camposantos	4
Rent a Car	4
Compra de mobiliario	2
Venta de Calzado de protección para mujer	1
Ferreterías	1
Bienes raíces	1
Total Convenios Activos	94

Fuente: Convenios Mutualidad CFIA, 2023

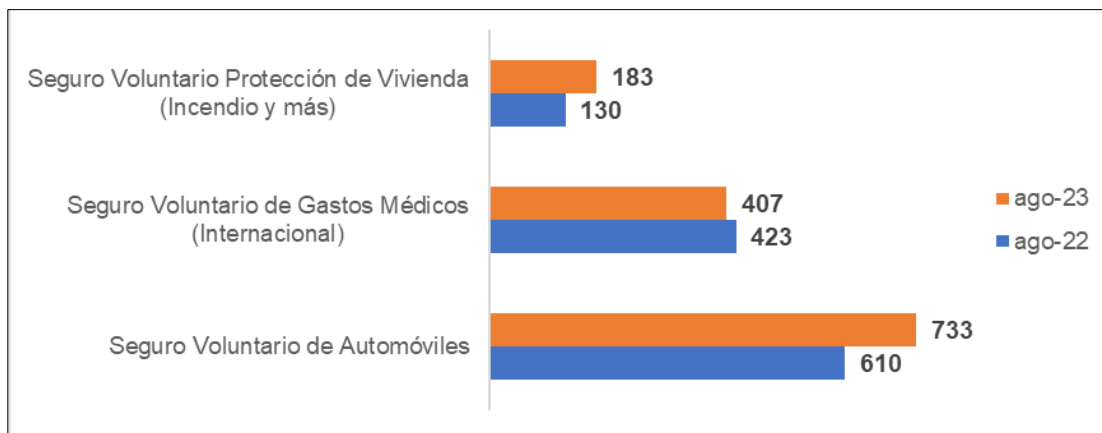
SEGUROS COMERCIALIZABLES

LOGROS DESTACADOS

- En conjunto con los proveedores de servicio, se ha logrado mantener primas, mejorar coberturas y beneficios para los colegiados y sus familias, esto con la renovación de los seguros: Responsabilidad Civil Profesional, Saldo deudor (este seguro se trabaja con la colocación de créditos) y el Seguro de Automóvil. Se continuará trabajando en la renovación del seguro Hogar, Gastos Médicos y Caucción.
- Mejorar significativamente la usabilidad de nuestros seguros comercializables, alcanzando un total de **2,400** seguros activos hasta agosto de 2023, lo que representa un aumento de 221 seguros con respecto a agosto de 2022.
- Gracias a la escucha a las necesidades de la población colegiada, se trabaja en alianza con Uniserse y el Instituto Nacional de Seguros, la incorporación del nuevo Seguro Médico Flexible, que contemplará dos nuevos planes de seguros médicos voluntarios, los cuales complementarán el actual seguro de Gastos Médicos Internacional, con esto se logra ampliar la cartera de seguros que se ofrece, brindando más opciones, con precios accesibles y beneficios exclusivos que se ajustan a las necesidades de nuestros miembros y sus familias, estos beneficios estarán disponibles a finales del segundo semestre del año 2023.

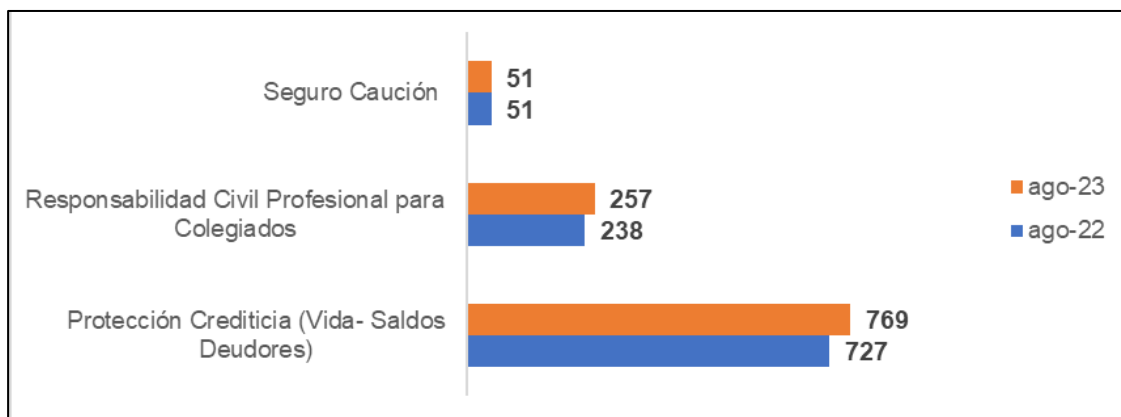
A continuación, se presentan los gráficos que ilustran la cantidad de seguros desglosados por proveedor de servicio y tipo de seguro, comparando los datos de agosto de 2022 con los de agosto de 2023.

Gráfico 4
Seguros Uniserse
Comparativo agosto 2022 vrs 2023



Fuente: Uniserse, 2023

Gráfico 5
Seguros CRS
Comparativo agosto 2022 vrs 2023



Fuente: CRS, 2023

INTUS CENTRO GENERADOR DE NEGOCIOS

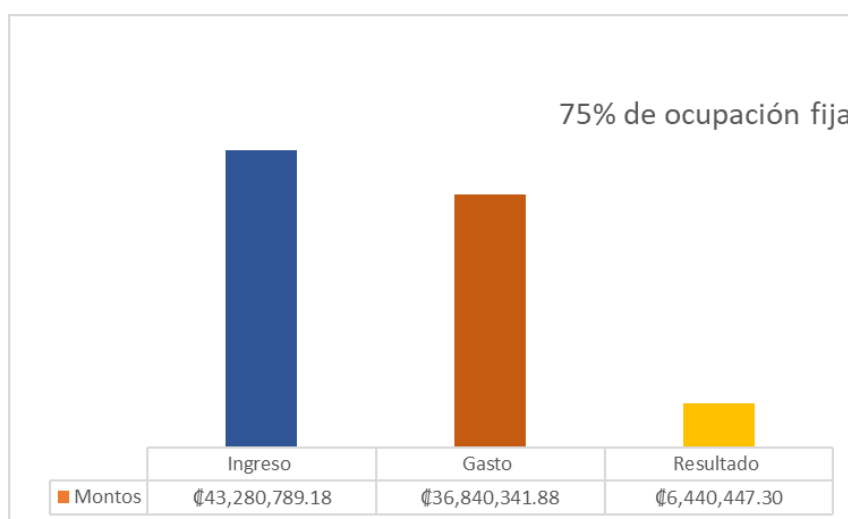
Es una plataforma de servicios de apoyo administrativo que, en combinación con el alquiler de espacios físicos, incentivan el desarrollo profesional del colegiado y del emprendedor del país.

LOGROS DESTACADOS

- Mantener una cartera activa de 50 contratos fijos al mes de agosto 2023
- Se mantiene un 65% de clientes colegiados y un 35% correspondiente a público general y convenios con otros Colegios Profesionales.
- Ocupación fija y sostenida de un 75% de los espacios físicos al mes de agosto 2023
- Se alcanzó una cantidad de 126 clientes a agosto 2023
- Mantenimiento de procedimientos y políticas internas del departamento.

- Análisis y ajuste de precios de INTUS (Benchmarking).
- Estrategia de comunicación para incentivar las ventas cruzadas entre clientes activos de INTUS.
- Campañas de promoción de servicios, en conjunto con el departamento de Mercadeo.
- Remozamiento de espacios INTUS en busca del aumento de capacidad instalada y mejor servicio e imagen a los clientes.
- Participación en actividades con presencia de marca, en conjunto con el área de Mercadeo (stand, incorporaciones y podcast CITEC).
- Mejora en la captación de prospectos INTUS y su seguimiento a través de funciones de telemercadeo.
- Mantenimiento de macros del departamento que permita dar una respuesta rápida y humanizada a nuestros clientes.

Gráfico 6
Ingresos vrs Egresos Acumulados de enero a agosto 2023
(Cifras en colones)



Fuente: Contabilidad Intus 2023

PLAN ANUAL OPERATIVO 2024

1. Acciones del área de Comercialización (Estrategias de poder de firma)

- 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).
- Diseño y creatividad de campañas publicitarias de la propuesta de valor de Mutuality CFIA.
- Implementar una herramienta que permita la evaluación de la usabilidad de los convenios activos.
- Remozamiento de espacios INTUS para aumentar la capacidad instalada y colocación de servicios.
- Ajustar las condiciones de los créditos (tasas, plazos, requisitos) a la realidad financiera del país durante el transcurso del año.

2. Acciones diarias (torbellino)

- Visitas a empresas públicas y privadas del sector construcción y grupos de profesionales organizados donde se brinda la oportunidad de conocer más de los servicios.
- Diseño y creatividad de campañas publicitarias con la intención de visibilizar la propuesta de valor de Mutuality CFIA y el Modelo Solidario tanto dentro como fuera del Gran Área Metropolitana.
- Monitoreo de los eventos planificados por los grupos claves para mantener presencia de marca Mutuality CFIA; así como el cumplimiento del otorgamiento del monto de patrocinio destinado a los Colegios Miembros y CFIA.
- 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 clientes INTUS, convenios activos y pólizas comercializables.
- Seguimiento y análisis a evaluaciones de servicio al cliente (Herramienta 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.
- Buscar con el apoyo de las sedes regionales, convenios específicos para extender los beneficios a más colegiados de las diferentes zonas del país.
- Buscar convenios que complementen los beneficios que ofrece Mutuality CFIA.
- Coordinar charlas de los diferentes seguros, para dar a conocer a la población colegiada la forma adecuada de uso de estos.
- Aplicación de pagos por transferencias bancarias y datáfonos con comisiones más bajas.
- Digitalización de procesos judiciales y abogados.
- Apoyo en la aplicación rápida desembolsos.
- Apoyo para realizar un sistema de control de custodia de pagarés.

CRÉDITO Y COBRO

PROPÓSITO DEL EQUIPO

El propósito del equipo de Crédito y Cobro, integrado en el área de Comercialización, radica en brindar a todos nuestros colegiados y colegiadas alternativas financieras adecuadas, que contribuyan a su desarrollo personal y profesional, apoyando así sus proyectos y calidad de vida.

Estas propuestas financieras se fundamentan en una gestión de riesgos sólida y en la implementación de procesos eficientes, con el fin último de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2023

El equipo de Crédito y Cobro, parte integral del área de comercialización, desempeña un papel fundamental en la ejecución del plan estratégico de nuestra organización, contribuyendo al cumplimiento efectivo de los objetivos fundamentales de Mutuality CFIA. Esto se logra a través de la implementación y supervisión de los siguientes procesos clave:

- 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 beneficien ambas partes.
- Visitas de deudores.
- Seguimiento de abogados.
- Control de procesos legales.
- Control y verificación de procesos de inclusión sistema de crédito.

Con el fin de preservar la salud de nuestra cartera crediticia y alcanzar los objetivos planteados por Mutuality CFIA para el año 2023, el equipo de Crédito y Cobro se dedica a llevar a cabo evaluaciones constantes y a presentar recomendaciones destinadas a la implementación de políticas y procesos, así como al desarrollo de sistemas de medición de riesgos en la morosidad. Estos análisis objetivos resultan esenciales para garantizar una gestión adecuada y seguimiento de los créditos, asegurando un control efectivo en todo el proceso.

LOGROS DESTACADOS

Comportamiento de la cartera crediticia 2023

Crecimiento de cartera

La meta de crecimiento de la cartera crediticia para el año 2023 se basó en un cálculo respaldado por el 30% del patrimonio de Mutuality CFIA, tal como lo establece el artículo 84, inciso c, del Reglamento Interior General del CFIA. Este cálculo se realizó teniendo en cuenta una estimación del posible aumento del patrimonio al cierre del año. En consecuencia, se definió una meta de crecimiento de la cartera crediticia de \$8,500 millones. El propósito de esta meta es mantener un equilibrio adecuado que se ajuste a la realidad del mercado financiero y garantice un mantenimiento apropiado de la cartera.

Es importante destacar que nuestra oferta crediticia resultó sumamente atractiva para los colegiados, quienes la consideraron una excelente alternativa de financiamiento. Como resultado de esta aceptación, la colocación y el crecimiento superaron las expectativas establecidas, alcanzando \$8,781 millones al finalizar el mes de agosto del presente año y que por medio de las amortizaciones y otras medidas se espera cumplir con los límites reglamentarios.

Cumplimiento de la Meta Máxima de Crecimiento

Patrimonio

El logro adecuado del crecimiento y la colocación de la cartera de crédito son pilares fundamentales para el desarrollo de una operación financiera sólida. Para garantizar un seguimiento efectivo de este objetivo, se realizan mediciones mensuales para comparar el desempeño del patrimonio en relación con el crecimiento proyectado de la cartera.

Durante el año 2023, varios factores financieros influyeron en el crecimiento del patrimonio, impactando en el porcentaje de crecimiento permitido según las estimaciones realizadas.

Factor clave que Impactó el crecimiento del patrimonio:

El principal factor que impactó en el crecimiento de nuestro patrimonio fue la variación en el tipo de cambio del dólar que se dio durante el último semestre del período 2022 y el año 2023. Esta fluctuación tuvo un impacto directo en las proyecciones de crecimiento de la cartera de crédito, generando diferencias entre el monto calculado del patrimonio y el logro exitoso de los montos colocados y el crecimiento de la cartera.

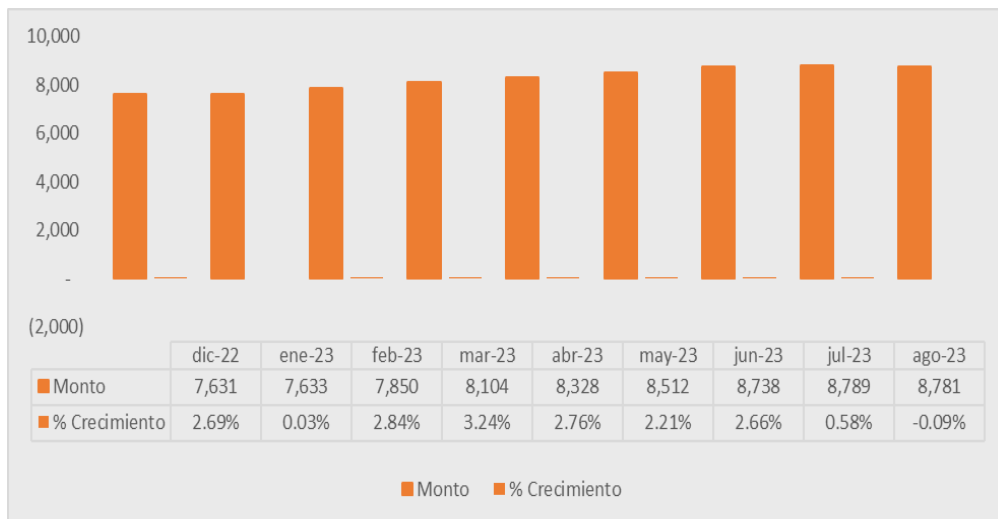
Medidas implementadas para mitigar la situación:

Ante esta situación, se tomaron medidas con el objetivo de desacelerar el ritmo de colocación. Inicialmente, se aplicaron estrategias que permitieron mantener una oferta crediticia activa con colocaciones de montos más bajos y el cierre de las líneas de vivienda. A inicios del tercer trimestre, se procedió al cierre de la colocación de acuerdo con el cumplimiento del presupuesto, tras haber alcanzado con éxito el crecimiento de la cartera por un monto de ₡8,781 millones y llegar a más colegiados apoyándolos en sus diferentes proyectos de vida.

Resultado del crecimiento de cartera 2023

El gráfico 5, muestra los resultados según la meta establecida del crecimiento de la cartera en lo que va del año 2023, tomando como parámetro inicial los datos del cierre del año 2022, logrando más del 100% 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
diciembre 2022- agosto 2023
(Millones de colones)

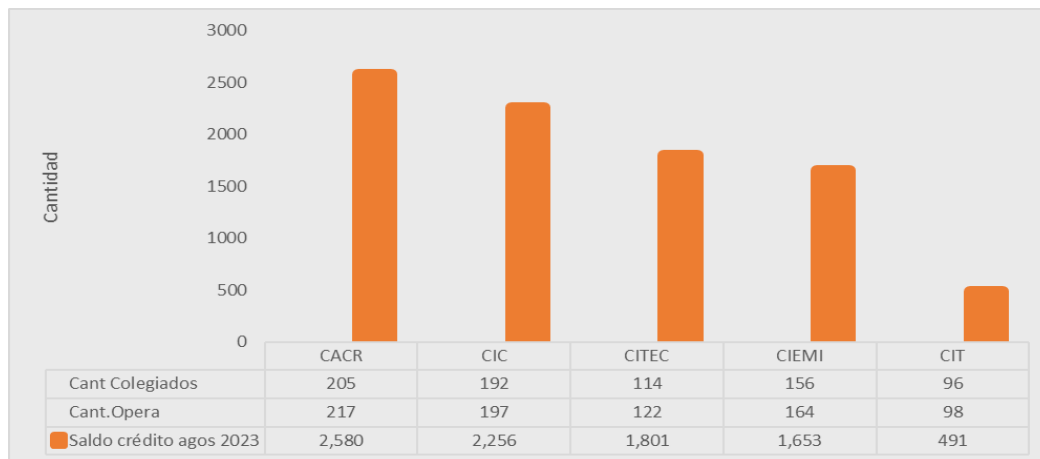


Fuente: Sistema de Crédito.

Distribución de la cartera por colegios

El gráfico 6 muestra la conformación de la cartera por distribución según el colegio, cantidad de colegiados y monto otorgado al mes de agosto 2023, siendo el Colegio de Arquitectos con un mayor monto de crédito y de colegiados; y con un aumento en el monto total otorgado el Colegio de Ingenieros Tecnólogos.

Gráfico 8
Conformación de la cartera según Colegio Miembro
acumulado agosto 2023
(Millones de colones)

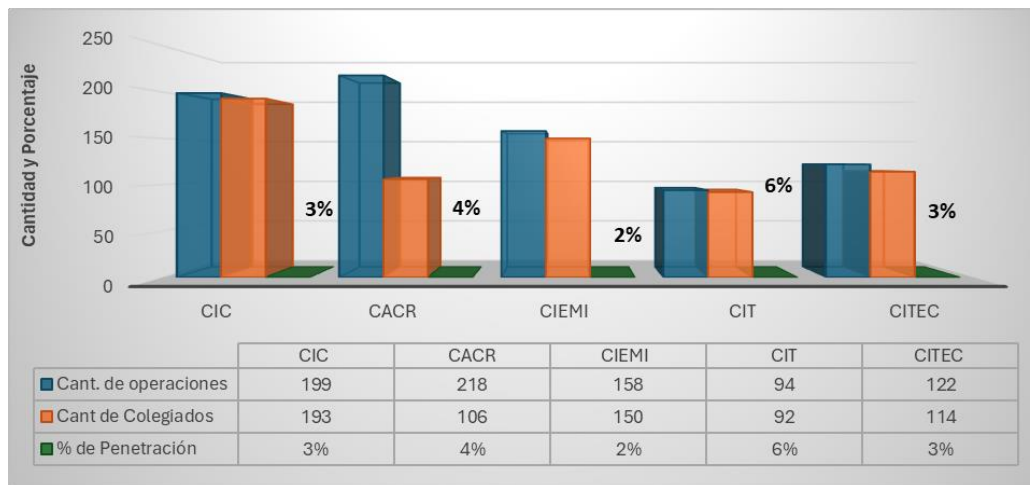


Fuente: Sistema de Crédito.

Penetración por Colegio Miembro

El gráfico 7 muestra el grado de penetración alcanzado en el transcurso del año 2023, destacando el Colegio de Ingenieros Topógrafos como el colegio que experimentó el mayor incremento en alcance en comparación con los demás colegios.

Gráfico 9
Conformación de la cartera según el tipo de Colegio Miembro
acumulado agosto 2023



Fuente: Sistema de Crédito

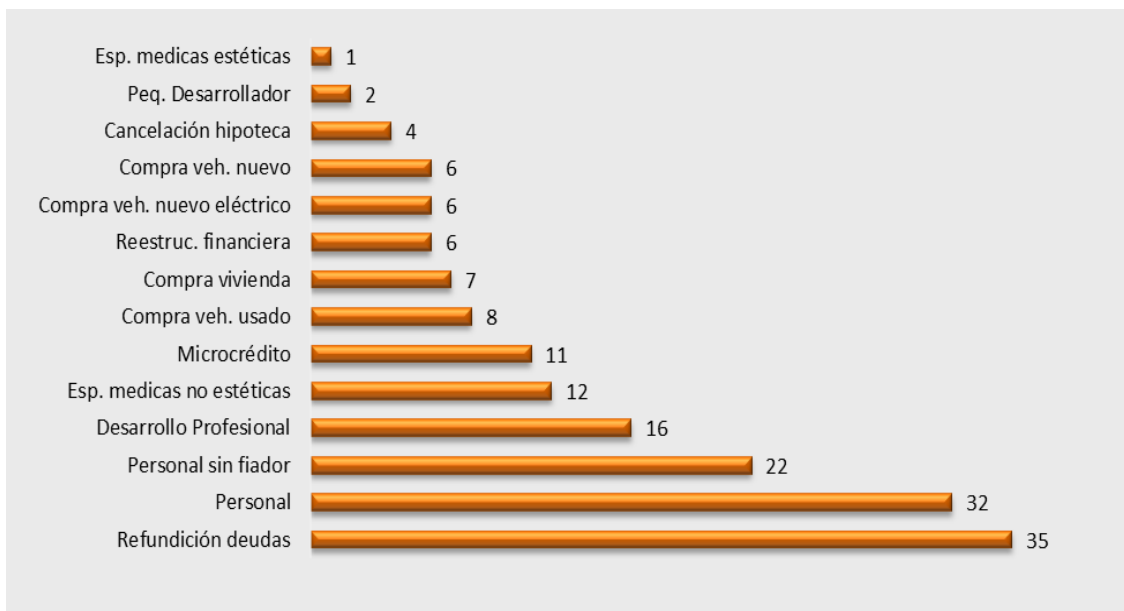
Líneas de créditos colocados 2023

Mutualidad CFIA ha trabajado arduamente en el desarrollo de diversas alternativas de líneas de crédito, teniendo en cuenta las necesidades expresadas por nuestros colegiados y colegiadas. En el transcurso del año 2023, el área de Crédito ha presentado propuestas para ajustar las condiciones y rediseñar las líneas de crédito de acuerdo con las demandas del mercado financiero. Este enfoque ha permitido que nuestros colegiados vean a Mutualidad CFIA como una excelente opción de financiamiento para sus proyectos de vida. Ejemplos importantes son los créditos de refundición de deudas, así como los créditos personales, de desarrollo profesional y microcréditos. Estas líneas de crédito han contribuido significativamente en el desarrollo y capacitación de nuestros colegiados, además de facilitarles la adquisición de equipos a través de empresas con las que Mutualidad CFIA tiene convenios, lo que les permite acceder a estos productos a un costo reducido.

Además, gracias al apoyo del área de Mercadeo, que ha desarrollado giras, stands, y publicidad acorde, hemos llegado a un mayor número de colegiados, incluyendo aquellos que residen en zonas lejanas, provocando así el uso de nuestros productos de crédito.

Como se muestra en el gráfico 8, se detallan los créditos colocados durante el año, destacando que el crédito de refundición de deudas ha registrado la mayor acumulación hasta el mes de agosto. Esta línea de crédito ha desempeñado un papel fundamental en la mejora de la calidad de vida de nuestros colegiados, proporcionándoles mayor liquidez y, en consecuencia, contribuyendo a su bienestar financiero.

Gráfico 10
Cantidad de líneas de crédito colocadas
Acumulado agosto 2023



Fuente: Sistema de Crédito.

Medidas aplicadas de apoyo a los colegiados 2023

Suspensión de pago de Avalúos

Como parte del compromiso para el bienestar de los colegiados, Mutuality CFIA continuó con la medida de apoyo de la suspensión del pago total del avalúo hasta julio 2023.

A partir de agosto y hasta el cierre del año 2023, se reactivará el cobro del avalúo. Esta acción se tomó como parte de las estrategias de mitigación en la colocación de los créditos, con el objetivo de que un mayor número de colegiados pueda beneficiarse de este apoyo. Por lo que, en caso de formalizar un crédito, se llevará a cabo la devolución del 50% del costo del avalúo al colegiado. Esta medida busca continuar respaldando a nuestros colegiados en su desarrollo financiero y profesional.

El cuadro 3 detalla la cantidad de colegiados que han sido beneficiados con la exoneración del pago de avalúos, desglosando esta información por la línea de crédito.

Cuadro 3
Beneficio pago de avalúos
Acumulado agosto 2023

Cantidad	Línea	Monto
6	Vivienda	1,984,711
2	Pequeño desarrollador	641,358
7	Vehículos	601,671
9	Personal y refundición	1,988,523
5	Reestructuración	1,663,947
29		6,880,212

Fuente: Sistema de Crédito

LOGROS DESTACADOS

Cobros: recuperación y cobranza 2023

Durante el año 2023 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, mediante las acciones que se detalla a continuación:

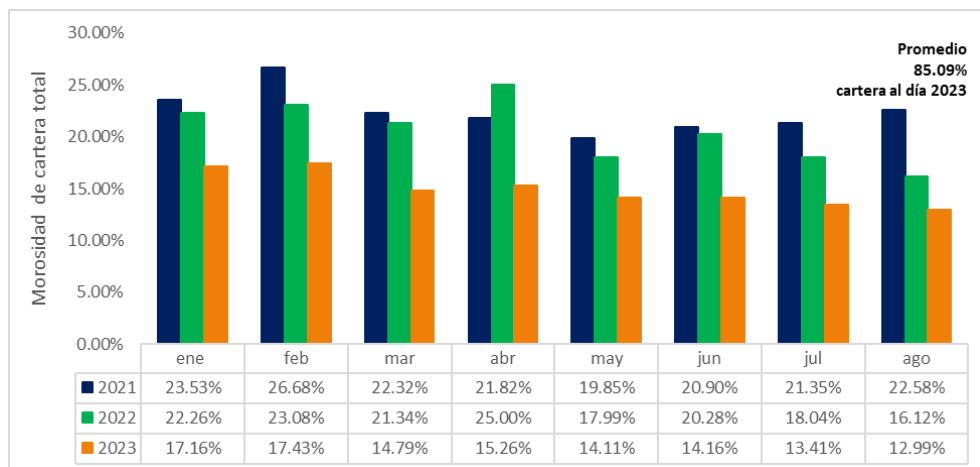
- Arreglos de pagos a créditos en la vía judicial de manera que el profesional puedan salir del proceso judicial en un plazo de 3 a 6 meses.
- Acercamiento con los fiadores evitando que los créditos sean pasados a la vía legal.
- Recordatorios de pagos de las fechas próximas a vencer, utilizando diferentes canales de comunicación.
- Acuerdos de pagos a los créditos que se les 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 del Ministerio de Hacienda al día.
- Visita a deudores en donde el monto de deuda representa un impacto relevante en la cartera para llevar a diferentes acuerdos de pago.
- Digitalización y control de los expedientes judiciales.
- Seguimiento a créditos recién formalizados para evitar que la cartera se deteriore.

Morosidad total

El gráfico 9 presenta una comparativa anual de la morosidad en los años 2021, 2022 y 2023. Se observa una disminución significativa en la morosidad durante el año 2023 en comparación con los mismos períodos de 2021 y 2022. Este logro se atribuye al esfuerzo para generar una gestión oportuna de cada deudor, lo que ha contribuido a una mejor recuperación de las operaciones crediticias. Es importante destacar que la mayor concentración de la cartera morosa se encuentra en la categoría de 30 días que representa un riesgo menor.

El equipo de cobros ha concentrado sus esfuerzos en la implementación de diversas técnicas de recuperación y en una comunicación más efectiva con los deudores. Esto ha permitido alcanzar acuerdos beneficiosos tanto para los deudores como para Mutuality CFIA. Como resultado, se ha logrado mantener un promedio anual de cartera al día del 85.09%.

Gráfico 11
Índices de morosidad total comparativo
enero- agosto 2021-2023



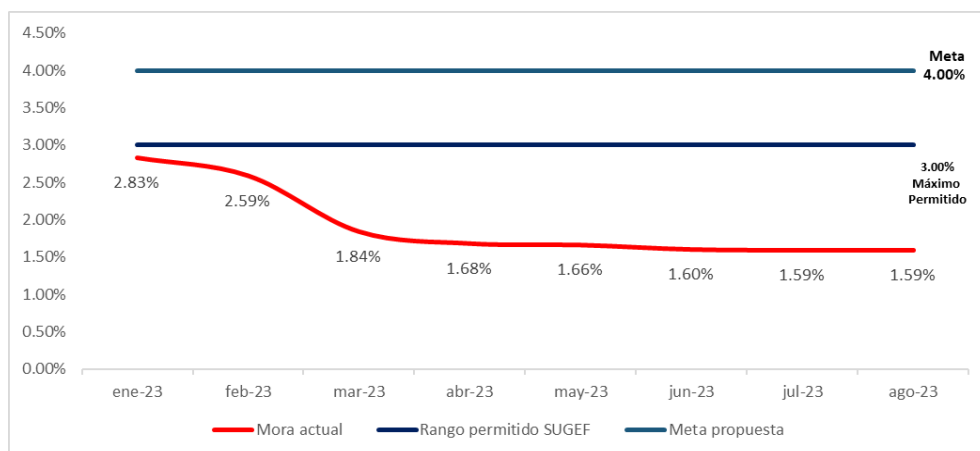
Fuente: Sistema de Crédito

Mora Legal

La gestión de cobranza se ha centrado en proporcionar una asesoría integral a los colegiados que se encuentran en etapas avanzadas de riesgo dentro del proceso de cobro judicial. Este enfoque nos ha permitido llegar a acuerdos que conducen a una recuperación adecuada de la deuda, generando beneficios mutuos. En otras palabras, hemos adoptado una estrategia de gestión de cobro más completa y personalizada.

La meta propuesta para la medición SUGEF en el año 2023 es del 4.00%. Con el trabajo realizado hemos alcanzado con éxito esta meta, logrando un promedio de mora legal del 1.59% al cierre del mes de agosto.

Gráfico 12
Índices de morosidad según la medición SUGEF
Diciembre 2022 a agosto 2023



Fuente: Sistema de Crédito

PLAN ANUAL OPERATIVO 2024

Crecimiento de cartera crediticia

Análisis

Mercado Financiero Nacional

El Banco Central de Costa Rica (BCCR) revisó al alza las proyecciones de crecimiento económico para el 2023 y el 2024 en 0,9 y 0,2 puntos porcentuales (p.p.), en ese orden, con respecto a la estimación publicada en abril pasado. Estas proyecciones fueron anunciadas por las autoridades del Banco, en la presentación del Informe de política monetaria correspondiente a julio del 2023 se anuncia que el PIB crecería 4,2% en el 2023 y 3,8% en el 2024.

Por lo que los modelos de proyección del Banco Central señalan que la inflación general, en lo que resta del 2023 y en el primer semestre del 2024, se ubicará por debajo del límite inferior del rango de tolerancia alrededor de la meta, incluso con variaciones interanuales negativas en los próximos meses, para luego ingresar al rango de tolerancia.

La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica (BCCR) acordó en el mes de julio disminuir el nivel de la tasa de política monetaria (TPM) en cincuenta puntos base (0,50%) para ubicarla en 6,50%, siendo esta la cuarta reducción a ese indicador tras la escala de subidas iniciada en diciembre de 2021.

La tasa política monetaria (TPM) es calculada por el Banco Central y es la guía para los intermediarios financieros, esta tasa de política monetaria impacta directamente en la tasa básica pasiva (TBP) y los ajustes que haya en la primera, en la segunda se refleja aproximadamente seis meses después de aplicados. El alza en la tasa de política monetaria tuvo un impacto directo en la tasa básica pasiva, pasando en enero de 2022 de 2.9% a 6.73% en mayo del 2023, un nivel no visto desde el 2015, es decir, un aumento de más de un 130%.

La tasa política monetaria (TPM) ha descendido a un 6.50%, y la tasa básica pasiva ha alcanzado su punto más bajo en lo que va del año, situándose en un 6.14%. Se anticipa que esta tendencia a la baja continúe. Sin embargo, existe un debate en curso sobre si el Banco Central de Costa Rica (BCCR) debería reducir aún más la tasa política monetaria, teniendo en cuenta los niveles de inflación registrados hasta julio de 2023. Esta acción podría resultar en una disminución de las tasas de interés en los intermediarios financieros, pero también conlleva implicaciones en la inflación y el tipo de cambio.

El Banco Central de Costa Rica tiene la responsabilidad de cumplir con los objetivos establecidos en su ley orgánica, que incluyen el control de la inflación. A pesar de que la tasa de inflación interanual a julio de 2023 se sitúa en -1.03%, la inflación en la canasta básica sigue siendo elevada, lo que continúa afectando a la población.

Por lo tanto, se prevé que las tasas de interés de los créditos ofrecidos en el sistema financiero nacional no experimenten una significativa disminución durante el resto de 2023 y el primer semestre de 2024.

Fuentes de la información: **Página BCCR** https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs/Comunicados_Prensa/CP-BCCR-012-2023-BCCR_revisa_al_alza_proyeccion_crecimiento_economico_2023-2024.pdf

El observador <https://observador.cr/banco-central-reconoce-que-el-efecto-desinflacionario-en-costa-rica-sera-mayor-a-lo-previsto/>

El financiero de Costa Rica <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/banco-central-revisa-al-alza-las-proyecciones-de/VOSBSYA4AVCFLORHXAJLEXHE5Y/story/>

OECD <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-costa-rica/>

CONASSIF <https://conassif.fi.cr/sugef/>

Base para la Meta de Crecimiento de la Cartera Crediticia y Colocación 2024

Considerando las estimaciones del comportamiento del mercado financiero nacional y tomando como referencia el parámetro de crecimiento de la cartera crediticia basado en el 30% establecido en el artículo 84, inciso c) del Reglamento Interior General, se proyecta el máximo crecimiento de nuestra cartera en relación con el aumento estimado del patrimonio al concluir el año.

Durante 2023, se ha experimentado un desarrollo favorable en nuestras líneas de crédito, especialmente en vivienda, reestructuración financiera y refundición de deudas, esto ha generado una alta demanda y hemos logrado fidelizar a nuestros colegiados deudores, quienes ven a Mutuality CFIA como una excelente alternativa de financiamiento a largo plazo.

Además, se ha observado que las cancelaciones no ocurren al mismo ritmo que las nuevas colocaciones, lo que está evitando una disminución o decrecimiento en la cartera crediticia.

Afectación en el crecimiento del patrimonio: es esencial destacar que, a pesar de que en 2022 se llevaron a cabo cálculos precisos para proyectar la colocación y el crecimiento de la cartera del año 2023, basándonos en el aumento estimado del patrimonio, estos cálculos se vieron afectados por las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar. Como resultado, se ha generado una diferencia entre el crecimiento de la cartera y el valor del patrimonio, tanto para el año 2023 como para los periodos futuros.

Análisis de financiamiento externo para crédito en Mutuality CFIA: con la aprobación de la modificación del Reglamento para el Otorgamiento de Crédito en junio de 2023, la Gerencia General, en colaboración con la administración de Mutuality CFIA, llevó a cabo un estudio en el mercado financiero para evaluar la viabilidad de obtener recursos frescos en el sistema financiero nacional con el fin de conceder créditos. Sin embargo, llegamos a la conclusión de que esta estrategia no sería rentable debido a las siguientes razones:

- **Impacto en las tasas de interés:** otro aspecto relevante es el impacto en el costo financiero externo, que obligaría a aumentar las tasas de interés.
Este incremento sería esencial para mantener la rentabilidad de nuestra cartera crediticia y requeriría un aumento de al menos 5 puntos porcentuales en comparación con las tasas ofrecidas por los proveedores financieros.

Esto resultaría en tasas que superarían el 14.50%, en contraste con la tasa actual más baja del 7.50%. Esta situación haría que nuestra propuesta crediticia no sea atractiva ni competitiva, lo que a su vez conllevaría riesgos y dificultades en la colocación de los créditos.

En vista de estas consideraciones, se determinó que buscar recursos de financiamiento en el sistema financiero nacional para otorgar créditos no es una opción rentable ni viable en este momento.

Plan Remedial 2023-2027

La disminución en el crecimiento del patrimonio durante el año 2023 y su impacto en los años subsiguientes hasta el 2027, bajo la suposición de que los tipos de cambio se mantengan en niveles bajos, nos obliga a solicitar las siguientes modificaciones al artículo 84, inciso c) del Reglamento Interior General, las cuales requerirán la aprobación:

- Aumentar en forma temporal el porcentaje destinado a créditos del 30% al 35% como máximo.
- Reducir en forma temporal el porcentaje asignado a préstamos y/o modelos de inversión inmobiliaria para el CFIA del 20% al 15%.

Por recomendación de la Junta Administradora y la Administración de Mutuality CFIA, la Junta Directiva General del CFIA, en su sesión N° 34-22/23-G.E. de fecha 22 de agosto de 2023, acordó lo siguiente:

“Acuerdo N° 22:

Se eleva a la Asamblea General de Representantes, solicitud de aprobación de medida remedial que permita un ajuste temporal en el límite establecido por el artículo 84, inciso c) del Reglamento Interior General, que regula la colocación de crédito como porcentaje del patrimonio de Mutuality CFIA, aumentándolo del 30% al 35%; según oficio MUT N°082-23/GER de Mutuality CFIA.”

La autorización para estas modificaciones se basará en un Plan Remedial similar al implementado durante los años 2019-2021, el cual permitió alcanzar un equilibrio entre el crecimiento de la cartera y el porcentaje permitido del patrimonio antes del tiempo establecido. A continuación, se detalla el Plan Remedial propuesto para los años 2023-2027:

Cuadro 4
Plan Remedial -Patrimonio
Crecimiento y colocación 2023-2027
(cifras en colones)

Patrimonio Mutuality CFIA	2023	2024	2025	2026	2027
Estimación del Patrimonio al cierre	26,206,306,100	27,778,684,466	30,516,557,634	32,640,332,666	33,513,318,498
35% correspondiente Crédito	9,172,207,135	9,722,539,563	10,680,795,172	11,424,116,433	11,729,661,474
Cálculo 30% Reglamentario	7,861,891,830	8,333,605,340	9,154,967,290	9,792,099,800	10,053,995,549
Cartera Real Estimada	8,800,000,000	9,700,000,000	10,100,000,000	10,400,000,000	10,053,000,000
Diferencia	372,207,135	22,539,563	580,795,172	1,024,116,433	1,676,661,474
Cumplimiento Plan Remedial (Reglamento)	33.58%	34.92%	33.10%	31.86%	30.00%

Fuente: datos suministrados por contabilidad -Sistema de Crédito- Proyecciones anuales.

Las proyecciones contempladas en este Plan Remedial se fundamentan en un escenario económico donde se prevé que las fluctuaciones del dólar se mantengan en un patrón de crecimiento conservador, por lo tanto, se estima que para el año 2027 se alcanzará el equilibrio requerido del 30% del crecimiento de cartera de crédito, tal como se establece en el Reglamento Interior del CFIA.

Para la línea de vivienda 2023 se establece como monto máximo para otorgamiento de ₡70 millones de colones siendo parte del plan remedial.

Esta medida es fundamental para la continuación de nuestros servicios de crédito, ya que los colegiados consideran a Mutuality CFIA como una fuente de financiamiento accesible y rápida que respalda sus proyectos de vida con condiciones sumamente favorables y accesibles. En este sentido, es relevante destacar que el servicio de crédito no solo proporciona apoyo a nuestros colegiados, sino que también genera los rendimientos necesarios para fortalecer la sostenibilidad financiera de nuestra organización.

Presupuesto Dinámico

En el cuadro 5, se presenta la distribución del presupuesto, con un monto global de ₡ 900 millones, este monto se asigna a las cuatro líneas generales y se adapta en tiempo real para permitir una gestión ágil y oportuna de los fondos asignados a cada línea de crédito, en donde se suman las amortizaciones y cancelaciones para obtener el disponible real para colocar sin sobrepasar el monto de crecimiento de crecimiento de cartera permitido que para el período 2024 será por ₡9,700 millones.

Este enfoque se rige por la metodología del Presupuesto Dinámico, aprobada en el Acuerdo N°08-S10-18. La variable independiente que se calcula dinámicamente es presupuesto de colocación, la cual se obtiene mediante la fórmula:

$$Pc=Cfp-Cip-1+(Cn+An)$$

Pc= Presupuesto de colocación.

Cfp= Cartera futura del período.

Cip= Cartera inicial del período.

Cn= Cancelaciones totales.

An = Amortizaciones totales.

Ejemplo presupuesto del año 2024 = 9,700,000,000 - 8,800,000,000 = 900,000,000 + (Cn+An)

La aplicación de la metodología de presupuesto dinámico facilita una gestión más eficiente y efectiva de los recursos asignados a cada línea de crédito. Esta metodología se ajusta de acuerdo con las condiciones cambiantes y las necesidades específicas de cada período. La coordinación de crédito y cobro tiene la responsabilidad de verificar mensualmente el cumplimiento del presupuesto asignado a cada línea y, para ello, se aplicarán a nivel del sistema de crédito alarmas para dar aviso oportuno del cumplimiento del presupuesto.

Cuadro 5
Distribución del presupuesto de colocación 2024

Presupuesto se distribuye por línea según la demanda del crédito	
4 líneas Generales	Monto global por Línea
Personales	
Incluye:	250,000,000
a) Crédito personal Consumo	
b) Personal auto -aval	
c) Refundición de deudas	
Desarrollo Profesional	
Incluye:	395,000,000
a) Desarrollo Profesional	
b) Compra de vehículo Nuevo y Eco Verde	
c) Compra de vehículo Usado	
d) Pequeño Desarrollador -LP	
Especialidades Médicas	
Incluye:	100,000,000
a) Especialidades Médica Estéticas	
b) Especialidades Médica no Estéticas	
c) Auxilio	
Vivienda	
Incluye:	155,000,000
a) Remodelaciones	
Total presupuesto 2024	900,000,000
Estimación de Amortizaciones y Cancelaciones (Presupuesto dinámico) 2024	500,000,000
Colocación máxima 2024	1,400,000,000

Condiciones de las líneas de crédito

El cuadro 6 presenta las condiciones de las líneas de crédito propuestas para el año 2024. Esta propuesta se fundamenta en un análisis exhaustivo del mercado financiero, que incluye una comparativa de tasas y plazos ofrecidos por bancos públicos, privados y cooperativas. A partir de este análisis, hemos ajustado las líneas de crédito actualmente ofrecidas por Mutuality CFIA, asegurando condiciones adecuadas que beneficien a todos nuestros colegiados.

Esta oferta crediticia se centrará en créditos de consumo y montos menores, con el propósito de llegar a un mayor número de colegiados y brindarles oportunidades financieras más accesibles.

Cuadro 6
Condiciones generales de líneas de crédito 2024

Condiciones de Crédito 2024							
Personales					Objetivo	Presupuesto	Cantidad operaciones
Crédito personal Consumo	15.00%	120	20 Millones	F_P_H	Consumo Gastos varios del solicitante	100,000,000	16
Personal auto-aval	21.00%	72	7 Millones	AV		50,000,000	15
Refundición de Deudas	12.50%	144	25 Millones	F_P_H	Unificación de deudas para recuperar liquidez	100,000,000	25
	13.50%	120	7 Millones	AV			
						250,000,000	56
Desarrollo Profesional					Objetivo	Presupuesto	Cantidad operaciones
Desarrollo Profesional	8.50%	18	1 Millón	AV	Incluye Microcréditos Apoyo en el desarrollo y crecimiento profesional	100,000,000	18
		72	7 Millones				
			20 Millones	F_P_H			
Compra de Vehículo Nuevo	9.50%	72	20 Millones	P	Compra de Vehículo	100,000,000	10
Compra de Vehículo Eco Verde Nuevo	9.50%	72	20 Millones	P			
Pequeño Desarrollador Inmobiliario y/o emprendimientos	11.50%	144	25 Millones	H	Apoyo a proyectos que generen mayores ingresos	195,000,000	8
						395,000,000	36
Especialidades Médicas					Objetivo	Presupuesto	Cantidad operaciones
Especialidades Médicas no Estéticas	8.50%	96	10 Millones	F-P-H	Apoyo médico	80,000,000	10
			5 Millones	AV			
Especialidades Médicas Estéticas	9.50%	60	10 Millones	F-P-H			
Auxilio	7.50%	60	5 Millones	AV	SSI	20,000,000	4
						100,000,000	14
Vivienda					Objetivo	Presupuesto	Cantidad operaciones
****Remodelaciones	9.50%	144	15 Millones	H	Mejoras vivienda	155,000,000	10
						155,000,000	10
Total						900,000,000	116

Notas:

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

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

*** La cantidad de las operaciones de los créditos puede variar según la demanda, el disponible por la línea de crédito y meta de crecimiento de cartera.

****Se hará una mejora de 1 p.p. por debajo de la tasa propuesta para las remodelaciones que cuenten con el galardón de Bandera Azul Ecológica emitido por el CFIA.

La propuesta de condiciones y presupuesto dinámico de las líneas de crédito para el año 2024 se está adaptando a la realidad económica, ajustando los montos, plazos y tasas de interés de acuerdo con las necesidades y la demanda de nuestros colegiados. Esta propuesta estará sujeta a la aprobación del Comité de Crédito, siempre y cuando no exceda el monto global de presupuesto previamente aprobado para la Asamblea de Representantes, de acuerdo con lo establecido en el artículo 8, inciso c) del Reglamento Interior General.

Propuestas aprobadas por la Asamblea de Representantes del CFIA

En beneficio de los colegiados, el área de Crédito continuará con la aplicación de las propuestas aprobadas en los periodos 2019-2023 por la Asamblea de Representantes, las cuales se detallan a continuación:

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 las y 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, las y 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 Mutualidad CFIA, movida por su espíritu solidario en busca del bienestar integral del o la profesional durante su curso de vida, establece este producto con las siguientes características:

Características generales de la línea: la línea de crédito denominada 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 Mutualidad CFIA para la población colegiada y que pretende brindar dos soluciones en una, en tanto el producto crediticio estará acompañado de un ahorro, en donde el solicitante tendrá que realizar la apertura del ahorro de al menos ₡10,000 mensuales durante el plazo del crédito para luego retirar el capital y los intereses generados. Como punto importante, este tipo de ahorro lo podrá tener de forma voluntaria cualquier colegiado que quiera obtenerlo tenga o no un crédito activo.

Características del producto de ahorro

Alternativa financiera: tomando en cuenta que Mutualidad CFIA por sus características no cuenta con alternativas de ahorro, saca provecho del convenio firmado CFIA-MUCAP, realizando negociaciones con los personeros de dicha institución para ligar los productos de crédito a certificados y ahorros con condiciones favorables para todos los colegiados.

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 las y los colegiados.

Características

- Moneda: colones.
- Plazo del contrato de ahorro: 6 meses en adelante, según características de cada colegiado.
- Monto mínimo de apertura: ₡10,000.

Puede aplicar al ahorro:

- Los colegiados con recuperación de liquidez en los créditos de refundición de deudas y restructuración financiera tendrán que realizar la apertura del ahorro de al menos ₡10,000 mensuales del plazo de su crédito.
- Las y los colegiados que voluntariamente quieran realizar el ahorro.

Responsabilidades y proceso:

Mutualidad CFIA será el administrador 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.
- 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 excelentes rendimientos.
- El plan permite escoger el monto y plazo a ahorrar.
- 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.

1. 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 \$25 millones con ciertas características que analizan en los deudores y las tasas promedian en un 22.75%. Mutuality 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 Mutuality 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 6, 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 Mutuality 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 Crédito del Régimen de Mutuality 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 Mutuality CFIA, lo anterior busca 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 Reglamento para el Otorgamiento de Crédito del Régimen de Mutuality, 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 corto plazo:** 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 Mutuality CFIA.

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

- **Gestión de cartera morosa.** la cartera crediticia de Mutuality CFIA tiene un promedio del 80% 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 beneficien a ambas partes y así no afectar las garantías como fiadores, hipotecas y prendas, en muy pocos casos los deudores no pueden llegar a un arreglo o del todo no le hacen frente a su deuda con saldos relativamente bajos que al llegar a un proceso de cobro judicial se le debe sumar todos los gastos que son inherentes al debido proceso.

Por lo anterior, 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 Mutuality CFIA se procederá 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 Mutuality 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 Mutuality 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 Mutuality.
- Cualquier otra disposición que establezca la Junta Administradora o alguna recomendación de la Auditoría interna o externa.

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 que 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 2023

El área de Servicios Solidarios Integrales se encarga de implementar servicios que contribuyen a satisfacer necesidades de la población colegiada al CFIA. Tanto el diseño como la ejecución de estos programas o servicios que busca de forma permanente realizar acciones orientadas al adecuado cumplimiento de su objetivo, el cual es “Propiciar el bienestar de los miembros del C.F.I.A. y de sus familias, ofreciéndoles en forma eficaz y eficiente, programas, productos y servicios que mejoren su calidad de vida” (Reglamento del Régimen de Mutuality, 2001, p. 02).

En este marco, es necesario retomar el bienestar integral y calidad de vida como las motivaciones centrales de los servicios de toda la organización y en especial de esta área. En esta búsqueda, las condiciones socioeconómicas y la salud integral se traducen en pilares, de manera que, asociado a esto, se muestran los resultados sobre los subsidios socioeconómicos al mes de agosto 2023.

En la siguiente tabla se muestran los resultados acumulados a estos dos grandes temas:

Subsidio	Cantidad	Cuantía
1. Subsidio por gastos médicos y/o apremio	13	¢ 28,375,750.00
2. Adelanto de Beneficio por Fallecimiento	6	¢ 30,025,000.00
3. Subsidio por Afectación Laboral	43	¢16,760,000.00
4. Adulto mayor desprotegido	1	¢ 3,360,000.00
5. Plan Salud	19,486	¢ 468,531,645.50
Total	19,549	¢ 547,052,395.50

Los primeros cuatro subsidios están orientados a atender situaciones concretas que evidencien necesidad en su otorgamiento, por tanto, conllevan una valoración socioeconómica que permite ahondar en la condición de la persona, así como en la mejora en su situación y calidad de vida.

Plan Salud por su parte, es un subsidio al que todas las personas colegiadas pueden tener acceso con el fin de que puedan atender diversas necesidades en salud, tanto por enfermedad como por prevención y promoción de estilos de vida saludables. A través de todos estos servicios, para el 2023 Mutuality CFIA ha brindado un apoyo de ₡547 millones de colones mediante más de 19,000 beneficios percibidos económicamente.

Adicional, en respuesta a la escucha del colectivo gremial, para el presente año se incluyó dentro de la oferta de beneficios, uno con la intención de apoyar a las personas en el momento de pérdida de un ser querido. En relación con los fallecimientos tanto de personas colegiadas como de sus familiares, se presenta el siguiente desglose:

Beneficio	Cantidad	Monto agosto 23
Beneficio por fallecimiento	42	₡ 309,225,000
Subsidio por defunción de familiares	208	₡ 99,500,000
Total	250	₡ 408,725,000

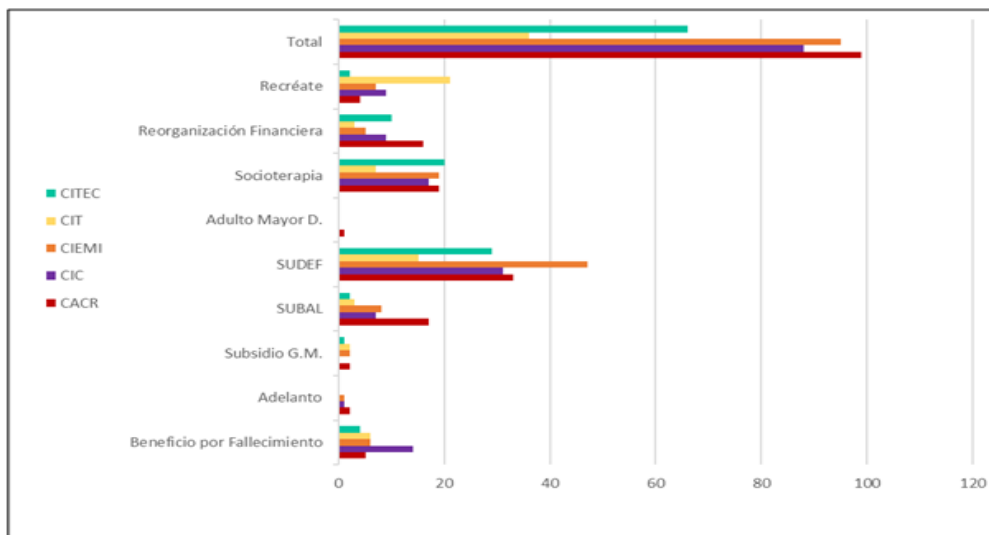
Al mes de agosto, han fallecido 42 personas colegiadas en donde solamente se registra un fallecimiento de manera accidental, y la edad de fallecimiento promedio se ubica en los 69 años. Adicional, las tres principales causas de fallecimiento son: cardiopatías isquémicas, carcinomas y afecciones respiratorias con antecedentes de Covid 19.

Por otra parte, han sido 208 personas colegiadas quienes han solicitado el subsidio por defunción de un familiar en primer grado de consanguinidad. Entre ambos beneficios suman un monto entregado de ₡408,725,000 los cuales han apoyado a 250 familias en el momento de pérdida de su ser querido.

Respecto a los servicios de atención directa, iniciando con Recréate, el grupo se conforma por 45 profesionales, para el presente año se han integrado seis profesionales del Colegio de Ingenieros Tecnólogos, colegio que anteriormente no tenía representación en el programa. El grupo se gestiona desde el enfoque de envejecimiento saludable y realiza actividades artísticas, culturales, de interés técnico, así como sociales y de salud física. En lo que va del presente año, se han realizado 21 sesiones de forma semanal, así como tres giras técnicas y un encuentro con el Colegio de Contadores Privados.

En socioterapia, se registran un total de 555 sesiones distribuidos en 86 procesos terapéuticos; y en reorganización financiera, un total de 171 sesiones para 45 procesos de acompañamiento. Dichas estadísticas incluyen tanto a colegiados y colegiadas como a sus familias. La usabilidad de los servicios indicados, exceptuando Plan Salud, es la siguiente:

Gráfico 13
Usabilidad de servicios según Colegio Miembro durante el 2023

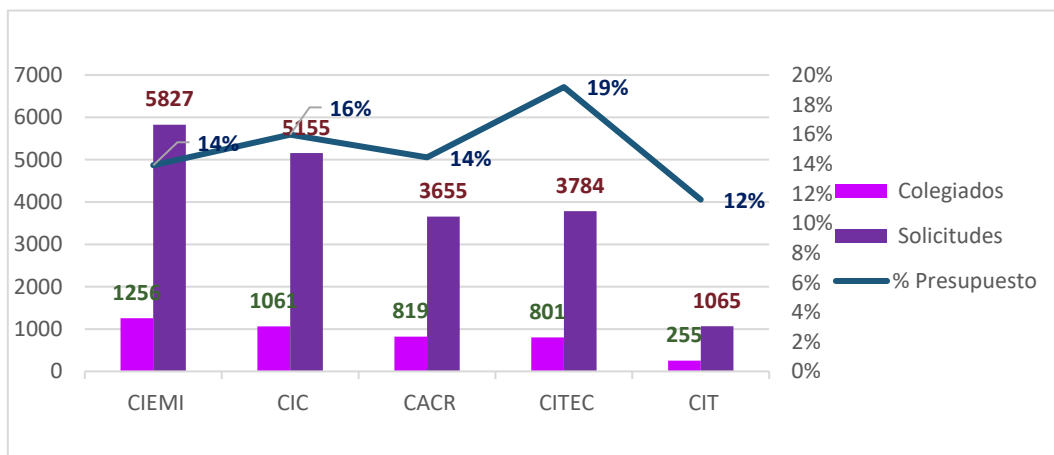


Fuente: Estadísticas Mutuality CFIA 2023

Del gráfico anterior se evidencia que, los colegios que más utilizan los beneficios indicados de mayor a menor son el Colegio de Ingenieros Eléctricos, Mecánicos e Industriales, Colegio de Ingenieros Civiles, Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros Tecnólogos y Colegio de Ingenieros Topógrafos respectivamente.

Respecto a Plan Salud, se muestra a continuación la usabilidad por Colegio Miembro:

Gráfico 14
Usabilidad y reembolso de Plan Salud según Colegio Miembro



Fuente: Estadísticas Plataforma Subsidio Plan Salud 2023

En relación con la usabilidad por línea, así como desembolsos en este subsidio, destaca lo siguiente:

Líneas de Beneficio	% Usabilidad	Líneas de Beneficio	% Desembolso
Subsidio Centros de Entrenamiento y Acondicionamiento Físico	36%	Subsidio Centros de Entrenamiento y Acondicionamiento Físico	11%
Subsidio Medicamentos Ambulatorios	16%	Subsidio Medicamentos Ambulatorios	21%
Subsidio Consultas Médicas	11%	Subsidio Consultas Médicas	15%
Subsidio Terapias Físicas	6%	Subsidio Terapias Físicas	3%
Subsidio Consulta Nutricionista	6%	Subsidio Consulta Nutricionista	2%
Subsidio Exámenes de Laboratorio y/o Especiales	5%	Subsidio Exámenes de Laboratorio y/o Especiales	6%
Subsidio Consulta Psicológica	4%	Subsidio Consulta Psicológica	2%
Subsidio Compra de Anteojos y/o Lentes de Contacto Medicados	4%	Subsidio Compra de Anteojos y/o Lentes de Contacto Medicados	7%
Subsidio Imágenes Médicas	3%	Subsidio Imágenes Médicas	9%
Subsidio Procedimientos Médicos Menores	2%	Subsidio Procedimientos Médicos Menores	7%
Control Ginecológico	2%	Control Ginecológico	3%
Subsidio Consultas por Maternidad	1%	Subsidio Consultas por Maternidad	2%
Subsidio Control Urológico	1%	Subsidio Control Urológico	1%
Subsidio Control Ginecológico colegiadas mayores de 40 años	1%	Subsidio Control Ginecológico colegiadas mayores de 40 años	2%
Subsidio Honorarios Médicos, Anestesta y Asistente por Cirugías.	1%	Subsidio Honorarios Médicos, Anestesta y Asistente por Cirugías.	7%
Subsidio Consulta Médica con Psiquiatría	1%	Subsidio Consulta Médica con Psiquiatría	1%
Subsidio Compra o Alquiler de Aparatos de Apoyo.	0,30%	Subsidio Compra o Alquiler de Aparatos de Apoyo.	0.25%
Subsidio Otras Terapias	0,06%	Subsidio Otras Terapias	0.02%

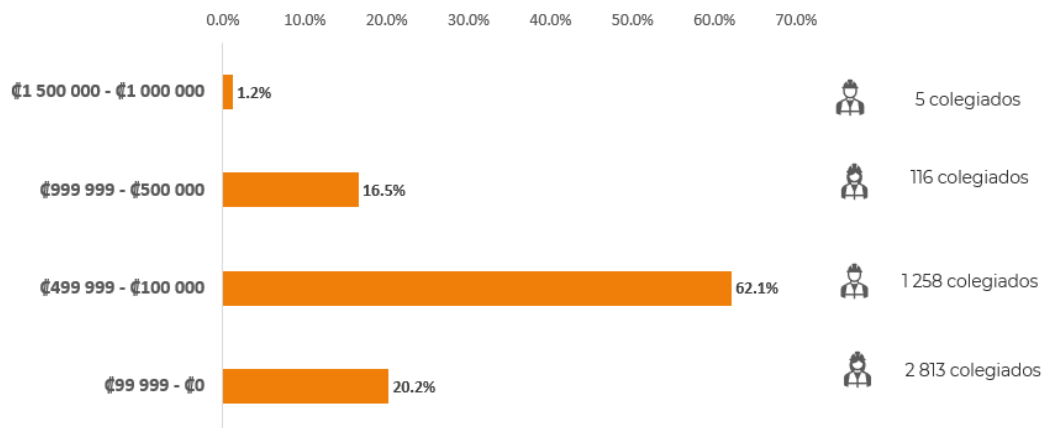
Fuente: Estadísticas Plataforma Subsidio Plan Salud.

Se aprecia que las líneas más utilizadas continúan siendo la de centros de entrenamiento, medicamentos y consultas médicas, mientras que las que más desembolso implican son las líneas de medicamentos, consultas médicas y centros de entrenamiento. Se puede inferir inicialmente que con el subsidio se fomentan estilos de vida saludables a través del ejercicio y la atención en nutrición, pues son la primera y quinta línea respectivamente, más utilizadas.

Por su parte, en la atención de la enfermedad, destacan las consultas médicas y medicamentos, líneas que son utilizadas para atender principalmente padecimientos como diabetes, dislipidemia, hipertensión arterial y enfermedades cardiovasculares, respiratorias comunes y gastrointestinales.

En este sentido, es importante recalcar, que las tres primeras constituyen factores de riesgo asociados a las causas de fallecimientos registradas en los últimos cinco años.

Gráfico 15
Distribución de colegiados según rango de reembolso



Fuente: Estadísticas Plataforma Subsidio Plan Salud 2023

En el gráfico anterior se evidencia la cantidad de colegiados según rangos determinados de reembolso, mostrando que:

- 1,258 personas se han reembolsado hasta \$499,999, es decir, el 30% de personas usuarias han consumido el 62% del presupuesto ejecutado.
- 2,813 personas se han reembolsado hasta \$99,999, lo que significa que un 67% de la población ha consumido el 20% del presupuesto ejecutado.

Considerando las líneas de beneficio que podrían ser utilizadas en el primer rango indicado, es posible argumentar que pueden ser líneas como medicamentos, honorarios, procedimientos e imágenes médicas, es decir, líneas cuyos límites son más altos, en comparación con el rango de \$99,999 o menos, en el cual se pueden tramitar solicitudes de centros de acondicionamiento físico, nutrición, psicología, compra de lentes, control ginecológico y urológico. En este sentido se presume que un 67% de población utiliza las líneas de beneficio preventivas, de control, así como de fomento de estilos de vida saludable.

En consecuencia, en aras de buscar una nueva forma de aportar en el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de las y los colegiados y sus familias a través de la prevención, se planteó para el 2023 un programa de corte socioeducativo y promocional, con enfoque de envejecimiento saludable que busca conservar las capacidades de las personas a medida que envejecen.

El programa se ha denominado “El Curso de la Vida” y a la fecha se han desarrollado nueve actividades con una participación total de 184 personas entre población colegiada, familiares, funcionarios y público en general. Toda la información derivada de las diversas encuestas y sobre todo de los subsidios, conllevaron a la identificación de los temas a abordar dentro del programa:

- Hablemos de responsabilidad afectiva.
- Salud Femenina y Autocuidado ¿Cuidás de tu salud ginecológica?
- Comunicación asertiva: hablar de forma libre, clara y sencilla.
- El estrés y el trabajo: cómo manejar situaciones difíciles.
- ¿Sabés cuál es el sentido de tu vida? El proyecto de vida se construye.
- Causas de fallecimiento: al conocerlas podemos prevenirlas juntos.
- Aprender a vivir con una enfermedad crónica.
- Hablemos de las maternidades: vivencias en la etapa del embarazo y el postparto.

Por tanto, la gestión de los diversos beneficios a la luz de una nueva alineación estratégica y metas crucialmente importantes permite concluir:

- En sumatoria, entre todos los beneficios que conllevan un apoyo económico, se ha otorgado un monto de \$955,777,395 destinados a personas colegiadas con una necesidad o dolencia. Dentro de este monto, los principales rubros son los asociados a fallecimientos y Plan Salud, de manera que el presupuesto se distribuye solidariamente.
- El tema de la salud (física y emocional), constituye un componente fundamental del bienestar de la población colegiada y es una inversión en calidad de vida, de ahí la importancia dar un paso más allá a través de programas preventivos como “El Curso de la Vida” y Recréate, que acompañen los servicios de intervención como el Subsidio por Gastos Médicos y Plan Salud.
- La edad de fallecimiento promedio de los colegiados es de 69 años, nueve menos que la expectativa de vida nacional para los hombres. Las cardiopatías, carcinomas y enfermedades respiratorias son las principales causas de muerte de la población, las cuales tienen estrecha relación con la diabetes e hipertensión, enfermedades crónicas por las cuales se consultan frecuentemente en Plan Salud.
- Basándose en los resultados de las actividades del “El Curso de la Vida”, se puede concluir que las expectativas de participación y satisfacción han sido superadas. La meta de participación proyectada en el

- año era de 160 personas, sin embargo, en la actualidad se tiene registro de 184, lo que implica un cumplimiento del 115%, con una calificación de satisfacción de un promedio de 9.8
- A nivel de la MCI organizacional que plantea aumentar la base de usuarios con 1000 clientes nuevos al 2025, a través de los programas y beneficios del área, a agosto se han sumado 737 personas beneficiadas de los servicios de Mutuality CFIA.
 - La oferta de servicios se ha ampliado y mejorado, buscando dar más beneficios en vida y estar presentes en todas las etapas de la vida, así como incluir a las familias en algunos de ellos.

Finalmente, queda claro que la gestión de Mutuality CFIA a través de su oferta de valor gratuita, contribuye directamente en la calidad de vida, perfilándose como un aliado que apoya a las personas colegiadas en el transitar de su vida profesional y posterior a ella.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2024

1. Acciones de proyectos (estrategias de poder de firma)

Para el periodo siguiente, desde el área Servicios Solidarios Integrales se plantea fortalecer el programa “El Curso de la Vida” el cual tiene como objetivo primordial sensibilizar sobre el envejecimiento saludable a fin de generar un impacto positivo y sostenido, en la calidad de vida de las personas independientemente de la edad.

Envejecimiento saludable: 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 Mutuality CFIA cuenta a raíz de los servicios que brinda: diversos subsidios, socioterapia, reorganización financiera, plan salud, entre otros.

Adicionalmente, desde el área se trabajará en el engranaje de los diversos servicios a fin de brindar un abordaje cada vez más integral a las personas colegiadas, buscando también nuevas formas a nivel metodológico para intervenir y aumentar la capacidad instalada con el equipo actual.

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.
- Coordinación de Comité de Servicio 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.
- Monitoreo de proceso y flujo de Subsidio Plan salud.
- Revisión y mejora constante en políticas, procedimientos y manuales.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

PROPÓSITO DEL EQUIPO

El departamento Administrativo Financiero se aboca en ser un área de soporte que, por medio de la calidad de sus procesos, satisface las necesidades y solicitudes de los usuarios en el tiempo acordado, optimizando los recursos para el logro de los objetivos de la organización brindando acompañamiento a los procesos claves y Core de la organización para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Dentro de sus alcances están:

- Alcanzar y monitorear las metas y objetivos financieros de la organización.
- Maximizar los recursos económicos de Mutuality CFIA mediante una adecuada gestión presupuestal.
- Control de la reserva actuarial.
- Monitorear la rentabilidad del fondo mediante el uso adecuado de los recursos financieros, reduciendo los costos por medio del adecuado control de la ejecución presupuestaria.
- Administración conscientemente de los recursos de la organización.
- 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.
- Manejo adecuado del flujo de caja para garantizar la liquidez requerida para atender de manera oportuna y veraz los compromisos de la organización, así como; generar rentabilidad y crecimiento del patrimonio.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2023

El departamento Administrativo Financiero atiende tres grandes áreas de soporte en la organización: Financiera, Servicios Generales y Servicio al Cliente. Para este 2023, se han gestionado las siguientes actividades en cada área respectiva:

ÁREA FINANCIERA

a. Tesorería

En cumplimiento de las metas estratégicas de Mutuality CFIA, se han generado las siguientes acciones a agosto del presente año:

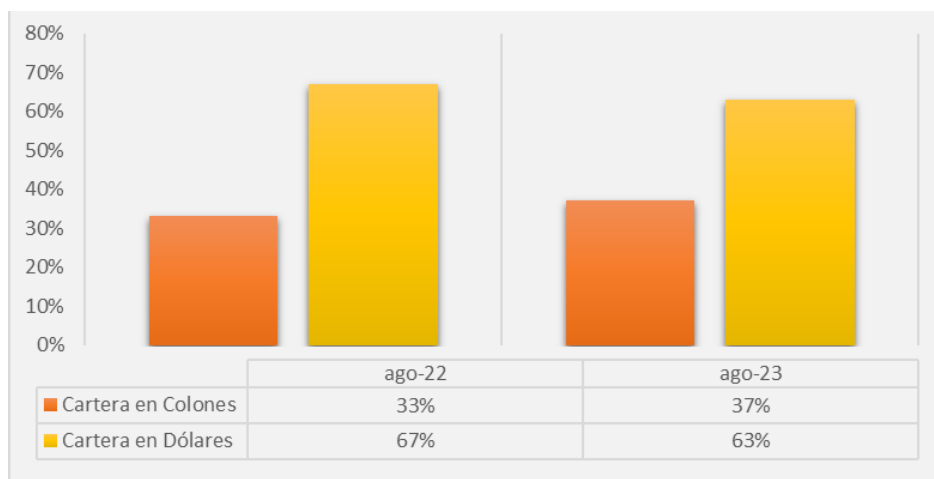
- **Colocación de inversiones nuevas**

Para el cierre de agosto 2023 se han colocado ₡717,000,000 en inversiones nuevas, como resultado de la adecuada y oportuna gestión del flujo de caja que permite identificar los excedentes de efectivo, colocándolos en el puesto de Bolsa para un mayor crecimiento y fortalecimiento del patrimonio de Mutuality CFIA, así como, una mayor rentabilidad en el manejo de los recursos de la organización y la cartera de inversiones.

- **Composición de la cartera de inversiones por moneda**

El siguiente gráfico muestra el comportamiento del portafolio de inversiones, compuesto para agosto del 2023 de un 63% en dólares y 37% en colones.

Gráfico 16
Composición del portafolio de inversiones Mutuality CFIA por moneda
Comparativo agosto 2022-2023



Fuente: Portafolio de inversiones Banco de Costa Rica.

- **Control del calendario de pagos por reintegros por colegiatura y préstamos CFIA**

El comportamiento de pago de las cuotas de los préstamos que mantiene el CFIA y los Colegios Miembros con Mutuality CFIA y del arrendamiento del parqueo CFIA, ha sido puntual y constante en cada uno de los meses del 2023, siendo que, al 30 de agosto del presente año, producto de estas operaciones se tiene un monto total recaudado de ₡338,519,216

Se ha gestionado la pronta recuperación de los reintegros correspondientes a las cuotas por colegiatura CFIA, con el objetivo de maximizar los fondos e incentivar el aumento de entradas de flujo de caja, lo anterior permite, además de cumplir con las obligaciones propias de Mutuality CFIA, generar excedentes de efectivo para la colocación de nuevas inversiones y de esta forma aumentar el rendimiento de la cartera de inversiones.

b. Contabilidad

En términos del área Contable, se presentan algunos indicadores a nivel financiero al mes de agosto, 2023:

- Nivel de activos alcanzados a agosto 2023: ₡26,096,515,490 millones de colones.
- Nivel neto de la cartera de inversiones: ₡12,569,685,594 millones de colones.
- Nivel neto de la cartera de crédito: ₡8,764,793,576 millones de colones.
- Reserva actuarial: 1.43% acumulado a agosto para una meta de 3% a diciembre 2023
- Superávit acumulado de enero a agosto: ₡346,331,849 millones de colones (ROI = 12%).
- Comportamiento real de ingresos del 85% versus el 100% estimado del presupuesto.
- Presentación oportuna de los estados financieros a la Junta Administradora.

ÁREA SERVICIOS GENERALES

Gestionando acciones en las áreas de Servicios Generales, Proceso de Compras, Administración de Bienes Adjudicados, Desarrollo de Cultura y Programa Bandera Azul se han realizado las siguientes tareas:

- 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 realizando más de 160 actividades en el edificio.
- 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 agosto 2023 se encuentran en inventario cinco bienes inmuebles en administración por la organización los cuales se continúa promocionando su venta. Para este año, se ha logrado la venta de cuatro bienes adjudicados, sobre pasando la meta establecida anual de venta de dos bienes adjudicados.
- Se continua con el galardón en las categorías en Bandera Azul Ecológica recibiendo para este 2023 el Galardón en la Categoría Cambio Climático obteniendo tres estrellas blancas por el cumplimiento de los siguientes parámetros:
 - a. Cumplimiento del 100% de los parámetros establecidos por el Comité Nacional de PBAE (Bandera Azul Ecológica).
 - b. Cumplimiento del Programa de gestión interno o reconocimiento externo, o promover “Salud integral y la felicidad”.
 - c. Tres estrellas blancas Requisitos dos estrellas blancas + Incentivar y acompañar participación de personas u organizaciones de su cadena valor en el PBAE que en este caso se trabaja con la comunidad y los mismos funcionarios que deseen participar del programa.

Además, se obtiene una estrella verde por la inscripción de familias en la categoría Hogares Sostenibles y su respectivo acompañamiento, acá se incentiva a los mismos funcionarios a participar del programa y optar por el galardón.



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.

Desarrollo e Infraestructura

En temas de Desarrollo e Infraestructura Tecnológica, durante el 2023 se dio apoyo a la gestión del área de Tecnologías de la Información donde se ha trabajado en realizar mejoras a los principales sistemas de la organización: Sistema de Crédito, Sistema Subsidio Plan Salud y APP Móvil de Mutualidad CFIA. Siendo los sistemas CORE de la organización, estos 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 inalámbrica 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.

ÁREA 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 Mutualidad CFIA, así como el soporte dentro del proceso de revisión del Subsidio Plan Salud.

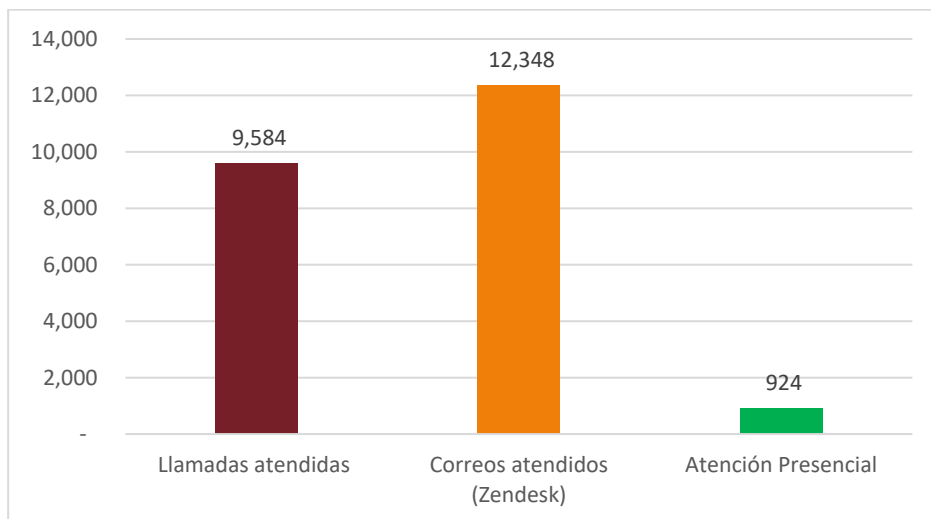
Se ha dado respuesta de forma oportuna y ágil a la cantidad creciente de consultas a través de los principales canales de atención (virtual y presencial), adicionalmente se ha logrado elaborar reportería con el fin de conocer las necesidades reales de los colegiados en los diferentes servicios.

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 CFIA, 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 Support. 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 17

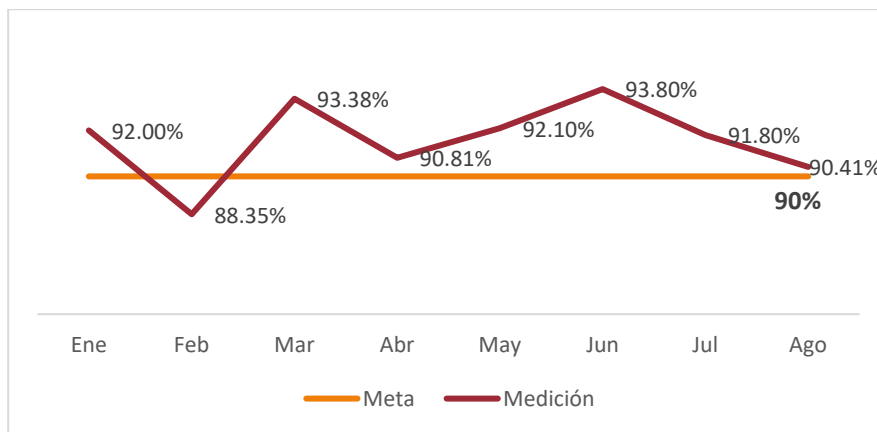
Atención de consultas por diferentes canales de enero a agosto 2023 acumulado



Fuente: Plataforma de Servicios Mutualidad CFIA, 2023

Gráfico 18

Índice de satisfacción del colegiado PNP sobre el servicio recibido a través de la plataforma Zendesk de enero a agosto 2023



Fuente: Datos de Zendesk de todas las áreas 2023

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.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2024

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

- Ejecución programa de Desarrollo y cambio de cultura Organizacional.
- Mejoras internas al Edificio: remozamiento de áreas de INTUS Centro Generador de Negocios.
- 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, garantiza 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)

ÁREA FINANCIERA

- Atención de consultas sobre fechas de pago para el desembolso de las solicitudes.
- Solicitud de comprobantes de pago.
- Verificación de cuentas bancarias.
- Actualización de movimientos bancarios.
- Seguimiento y control de las órdenes de compra pendientes de aprobar.
- Registro de solicitudes Plan Salud.
- Atención de consultas del sistema Softland.
- Seguimiento y aplicación de boletas presupuestarias.
- Revisión de los cierres de caja de crédito.
- Revisión y mayorización de registros contables realizados en procesos de otras áreas.
- Seguimiento y revisión de órdenes de compra en estado tránsito.

ÁREA SERVICIOS GENERALES

- 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.
- Atención de correos, mensajes, llamadas y visitas del cliente interno.

ÁREA PLATAFORMA DE SERVICIOS

- Atención de correos, mensajes, llamadas y visitas de clientes externos.
- Recibo y distribución de correspondencia, documentos y paquetes a diferentes áreas de la organización.
- Atención de consultas de los diferentes servicios de Mutualidad CFIA.
- Revisión a solicitudes del Subsidio Plan Salud.
- Atención Plataforma Zendesk y asignación y resolución de tickets.
- Registro en el sistema las consultas de los colegiados.

PRESUPUESTO 2024



PRESUPUESTO 2024

En esta última fase se materializan los recursos necesarios para el logro de las metas indicadas en el Plan Estratégico y Planes Operativos 2024, cuyo objetivo se fundamenta en un cambio de paradigma de la cultura organizacional, vinculada a lograr clientes tanto internos como externos profundamente leales y promotores de los productos y servicios que ofrece Mutuality 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 2024

Presupuesto Ingresos			5,893,134,164	100%
Presupuesto Salarios			975,015,573	17%
Presupuesto Beneficios Solidarios			1,700,000,000	29%
Presupuesto Gasto Corriente			1,101,362,541	19%
Total Gasto			3,776,378,114	
Presupuesto Activos	41,000,000	1%		
Proyectos del Período			30,000,000	1%
Total Activos y Proyectos	41,000,000		30,000,000	
Estimación Excedente			2,086,756,050	35%

Fuente: Presupuesto Mutuality CFIA, 2024

INGRESOS

Análisis Macroeconómico

ENTORNO ECONÓMICO

Costa Rica se recuperó bien de la recesión causada por la pandemia. El desempeño sostenido y resiliente de las exportaciones continúa favoreciendo el crecimiento, mientras que el consumo se ve obstaculizado por el tipo de cambio y el desempleo. La situación fiscal mejoró, pero es necesario continuar haciendo esfuerzos para aumentar la eficiencia del sector público. Mantener y reforzar la apuesta por la inversión extranjera directa y el comercio, que ha sido clave para diversificar la canasta de las exportaciones, y mejorar las condiciones para que las empresas nacionales prosperen son desafíos importantes para mejorar los niveles de vida y la generación de empleo formal. Promover una mayor participación laboral femenina y mejorar la protección social ayudarán a una mejor adaptación a los cambios demográficos continuos y a mejorar la igualdad de oportunidades. La educación y la formación son una prioridad importante para Costa Rica, que les dedica una de las proporciones de gasto más altas entre los países de la OCDE. Sin embargo, los resultados educativos no son satisfactorios y las empresas tienen dificultades para llenar las vacantes, en especial en puestos técnicos y científicos. En ese sentido se hace un resumen de las principales variables que motivan al Banco Central de Costa Rica a reducir la Tasa de Política Monetaria pasando de 7.5% al 7% a partir de la segunda mitad de junio 2023:

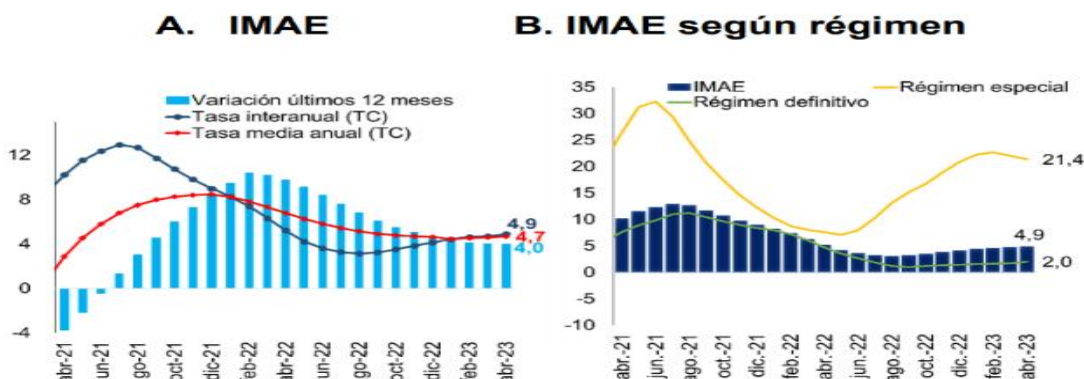
Contexto internacional.

1. Los organismos internacionales **prevén una desaceleración en el crecimiento mundial** para el 2023 y una ligera mejora en el 2024, en un contexto de riesgos inclinados a la baja.
2. **Indicios de mejora en el comercio y la producción industrial, así como en los indicadores de confianza.** Si bien las presiones en las cadenas globales de suministro se han reducido a los niveles previos a la pandemia, el comercio mundial y la producción industrial muestran bajas tasas de crecimiento, en parte por el aumento en las medidas comerciales proteccionistas y por un menor consumo global, recientemente muestran señales de mejora.
3. **Inflación global a la baja, pero aún es elevada.** En Estados Unidos la inflación, medida con la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor, fue de 4,0% en mayo (4,9% el mes previo), resultado influido por la caída de 19,7% en el precio de la gasolina. En la zona del euro este indicador bajó nueve décimas hasta ubicarse en 6,1% en mayo, principalmente debido al componente de alimentos, cuya variación fue 12,5%, un punto porcentual menos que en abril. En Latinoamérica la inflación también desaceleró.
4. **La política monetaria es restrictiva ante la persistencia de presiones inflacionarias. El Sistema de la Reserva Federal de Estados Unidos mantuvo el rango de tasas de interés en 5% - 5,25%,** señaló que, para controlar la inflación, probablemente en las próximas reuniones reanudaría los incrementos en esa tasa.
5. Los mercados financieros internacionales muestran una **relativa estabilidad**.

Coyuntura nacional:

1. **El crecimiento de la actividad económica mantiene su tendencia al alza.** El índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) aumentó 4,9% en términos interanuales en abril del 2023, lo que representó una desaceleración de 0,3 puntos porcentuales (p.p.) con respecto al mismo mes del año anterior y una aceleración de 0,2 p.p. en relación con el mes previo; con ello se registran ocho meses consecutivos de aceleración mensual en la tasa interanual del indicador. La variación trimestral anualizada de la serie ajustada por estacionalidad, que mide los cambios de trayectoria de la actividad económica en el corto plazo, se ubicó en 4,4%, la más baja desde setiembre del 2022. Ello responde al comportamiento de la producción de los regímenes especiales comentado previamente y sugiere que el crecimiento extraordinario en el nivel de actividad de este conjunto de empresas tiende a moderarse.

Gráfico 19
Índice Mensual de Actividad Económica
Variación Interanual en porcentajes



Fuente: Banco Central de Costa Rica, estadísticas 2023

2. **La tasa de desempleo va a la baja**, influida por una menor participación laboral. En el trimestre móvil finalizado en mayo, la tasa de desempleo fue de 10,1%, 1,9 p.p. con respecto al valor de un año atrás. La tasa de subempleo también bajó, para ubicarse en 6,0%.
3. **Las exportaciones del régimen especial siguen dinámicas y las del régimen definitivo muestran una recuperación.** El comportamiento de las exportaciones continúa diferenciado entre regímenes: las del régimen especial subieron 30,5% interanualmente y las del definitivo 1,1%; no obstante, en este último destaca la recuperación en el bimestre abril-mayo (5,5% contra una reducción de 1,6% en el primer trimestre), determinada por el mejor desempeño de las exportaciones de piña y de productos manufacturados como agroquímicos, preparaciones para salsas e hilos conductores de cobre.
4. **Las reducciones en la Tasa de Política Monetaria (TPM)** se han transmitido de forma asimétrica a las diferentes tasas de interés del sistema financiero. Entre el 15 de marzo y el 27 de junio del año en curso la TPM disminuyó en 200 p.b. y en ese mismo lapso la tasa de interés pasiva negociada en colones, la tasa básica pasiva y la tasa de interés activa negociada en colones disminuyeron 180, 43 y 72 p.b., en el orden respectivo. Consecuente con esa reducción, el premio por ahorrar en colones bajó y, dadas las expectativas de variación cambiaria de mercado, el premio es cercano a cero.
5. **Se estima que el comportamiento de los agregados monetarios no ejercerá presiones inflacionarias futuras.** A junio del 2023, la liquidez y la riqueza financiera total crecieron en torno al 7,0%, tasas superiores a las de igual mes del año anterior (3,9% y 4,8% respectivamente), en tanto que el saldo del medio circulante amplio no mostró cambios con respecto a un año atrás.

Por su parte, el crédito al sector privado creció a una tasa anual de 5,0% (5,1% en junio del 2022), impulsado tanto por las operaciones en colones como en moneda extranjera. Las colocaciones en colones, si bien han desacelerado, crecen poco menos del 4,0%, mientras que en dólares muestran un mayor impulso (7,5%), otorgadas principalmente a deudores con cobertura cambiaria (-1,2% en igual mes del año previo).

En meses recientes el tipo de cambio nominal mostró una menor volatilidad. Al término de junio el tipo de cambio promedio ponderado en el Monex fue de ₡547,59, lo que llevó a una variación interanual de -20,9% y acumulada con respecto a finales del 2022 de -8,3%. Particularmente en el bimestre mayo-junio este macroprecio presentó una menor volatilidad en relación con los cuatro meses previos. La participación del BCCR en el mercado cambiario contribuyó a mejorar el blindaje financiero del país. Al 30 de junio último el saldo de reservas internacionales netas ascendió a USD 11.138,8 millones, monto superior en USD 2.588,8 millones a lo registrado al finalizar el 2022. Este saldo equivale a 13,0% del PIB y a 128,5% del nivel considerado como adecuado según la metodología sugerida por el Fondo Monetario Internacional.

6. La inflación general se ubica por debajo del límite inferior del rango de tolerancia, mientras que las expectativas a 12 y 24 meses están en ese rango. En mayo del 2023 la inflación general, medida con la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor, fue de 0,9% y el promedio de los indicadores de la inflación subyacente de 2,5% (2,4% y 3,4% respectivamente en abril pasado), lo que ubicó a la inflación general por debajo del límite inferior del rango de tolerancia alrededor de la meta de inflación ($3,0\% \pm 1 \text{ p.p.}$)

Gráfico 20

Indicadores de inflación general subyacente y expectativas
Variación interanual en porcentajes



Fuente: Banco Central de Costa Rica, estadísticas 2023

Análisis de Riesgos

En el entorno actual, a efecto de dar seguimiento se consideran principales riesgos en el horizonte de pronóstico que podrían cambiar las cifras, las cuales son:

- 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 se denota 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 8
Presupuesto Ingresos de Mutuality CFIA 2024

Mutualidad CFIA Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos Presupuesto 2024 Cifras en colones							
ITEM	Real a Agosto 2023	Proyectado a Dic. 2023	Peso	Presupuesto 2024	Peso	%Variación	Notas
		C		D		(D-C)/C	
Cuotas de miembros	1,713,149,765	2,569,724,648	46.6%	2,821,379,373	47.9%	9.8%	1
Intereses s/inversiones	835,754,088	1,253,631,132	22.8%	1,344,000,000	22.8%	7.2%	2
Intereses s/préstamos	627,729,585	941,594,378	17.1%	1,034,000,000	17.5%	9.8%	3
Comisión administrativa s/préstamos	38,859,596	53,431,945	1.0%	22,500,000	0.4%	-57.9%	4
Ingresos financieros y otros	57,370,815	86,056,223	1.6%	81,325,231	1.4%	-5.5%	5
Ingresos por disminución de estimaciones de créditos	104,986,969	157,480,454	2.9%	115,343,273	2.0%	-26.8%	6
Intereses préstamos CFIA - Colegios	36,769,752	55,154,628	1.0%	50,000,000	0.8%	-9.3%	7
INTUS Centro Generador de Negocios	43,280,790	64,921,185	1.2%	91,250,000	1.5%	40.6%	8
Ingresos por alquiler del parqueo	217,866,854	326,800,281	5.9%	333,336,287	5.7%	2.0%	9
TOTAL DE INGRESOS	3,675,768,214	5,508,794,872		5,893,134,164		7.0%	

Fuente: Presupuesto Mutualidad CFIA, 2024

Notas a los ingresos

1. Cuotas de miembros

Corresponde al ingreso por las colegiaturas de los 25,033 colegiados activos, con un incremento de 1,200 para el 2024. El monto destinado a Mutualidad CFIA para el 2024 pasa de ¢86,390 a ¢93,000.

Con la entrada en vigor de los nuevos beneficios, el pago de la colegiatura ha incrementado y se espera que continúe creciendo 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 63% en instrumentos en dólares y un 37% en instrumentos en colones aproximadamente. Se estima que el rendimiento efectivo acumulado del portafolio sea cercano al 9%. Para el 2024 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 6% con respecto al 2024, motivado principalmente por una apreciación del colón.

3. Ingresos por cartera de crédito

Se estima un crecimiento neto de la cartera de crédito que alcance los ¢9,700,000,000 al cierre del 2024, con tasas de interés promedio de 11.18%. 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 Mutuality CFIA.

6. Ingresos por disminución de estimación de préstamos

Se contempla para el 2024 un ingreso por la disminución en la estimación por incobrables de la cartera de crédito. Dicha estimación se relaciona directamente con la efectividad del cobro de la cartera.

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 2024 será un año donde se espera continuar estabilizando 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 2024 se espera que oscile entre el 2% y el 4% del pago mensual.

El pago mensual actualmente es de ₡ 27,233,356, dicho convenio de cesión de uso se firmó en el 2014, por un período de diez años venciendo en el 2024. Para dicho año se estima una mensualidad que oscila en 27,233,356 de colones. Así mismo, se estima un pago constante a 12 meses sin embargo y dependiendo del acuerdo que tome la Junta Directiva General del CFIA sobre la continuidad del convenio de cesión de uso por el parqueo, dicho ingreso podría percibirse hasta el mes de julio 2024.

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:

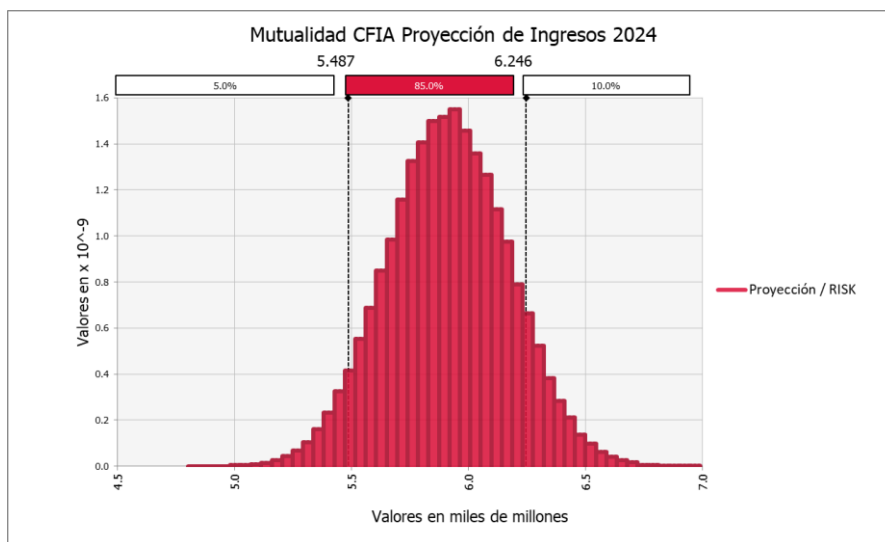
- Ingresos por cuotas: el modelo supone límites inferiores y superiores de profesionales pagando la cuota quedando en 20,000 y 26,000 colegiados respectivamente.
- Los demás ingresos, por compartimiento histórico, se establecen límites del superior del 115% e inferior al 80%.

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 5,487 y 6,246 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 21

Modelo Sensibilización de los ingresos de Mutuality CFIA Presupuesto 2024

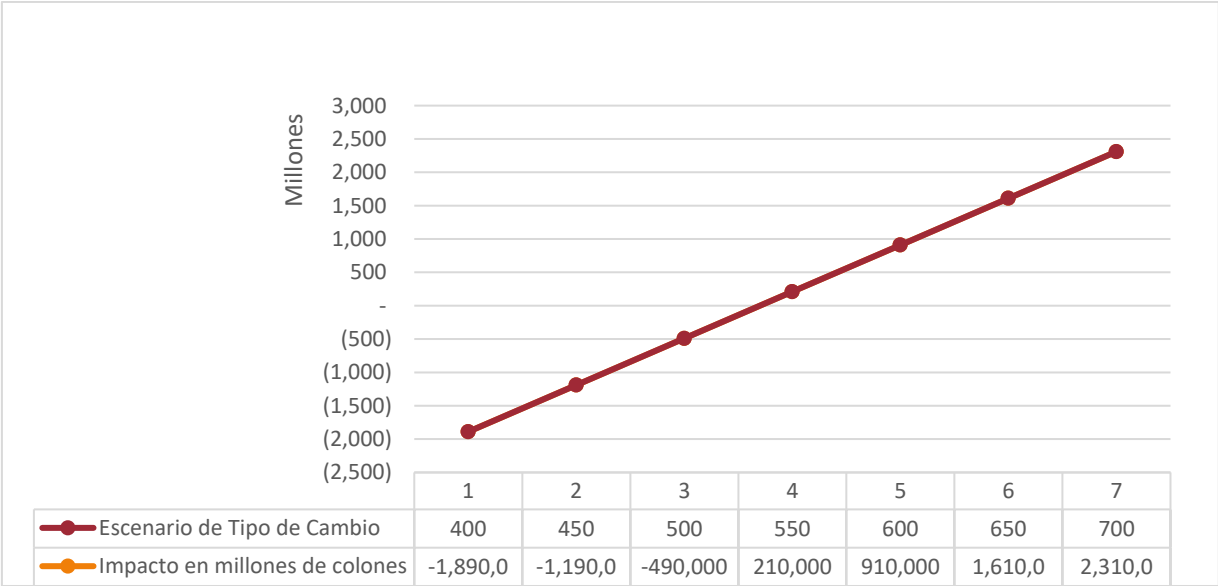


Fuente: Mutuality CFIA, 2023

Riesgo Cambiario:

La posición del portafolio en de inversiones en dólares del Fondo de Mutuality llega actualmente a los 14 millones de dólares, aspecto que para la rentabilidad esperada del portafolio estima un comportamiento similar al 2023 siendo que las variaciones del tipo de cambio no sean tan abruptas, sin embargo, para efectos de sensibilización y en atención a tomar las medidas necesarias para mitigar un posible impacto ante variaciones fuertes del tipo de cambio se tienen los presentes escenarios:

Gráfico 22
Potencial impacto en Superávit ante variaciones del tipo de cambio



Fuente: Elaboración propia Mutualidad CFIA

Se espera que el tipo de cambio se mantenga en los niveles actuales durante los siguientes dos años con variaciones relativamente muy controladas y se debe esperar el impacto que pueda tener en los siguientes meses la inversión extranjera directa, la entrada de divisas producto de colocaciones de deuda y eventualmente vencimientos que se deban pagar de otros endeudamientos anteriores. Lo anterior hace necesario que el Fondo mantenga un nivel de egresos variables que se puedan correlacionar al ingreso de manera que se puedan actuar con medidas inmediatas protegiendo al fondo de variaciones por debajo de lo estimado.

EGRESOS

El presupuesto 2024 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 Mutualidad CFIA dejan plasmado que el cambio realizado mediante el planeamiento estratégico, mismo que está enfocado en desarrollar a Mutualidad 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.

En esta nueva etapa que iniciamos en el 2023 mediante un análisis de los resultados de los últimos cinco años brinda la base necesaria para un nuevo proceso de planeamiento estratégico de cara a los retos que exigen la población colegiada, manteniendo los niveles de egresos bajo control como proporción de los ingresos para la sostenibilidad del fondo de Mutualidad CFIA.

Cuadro 9
Presupuesto Egresos de Mutuality CFIA 2024
(montos en colones)

EGRESOS	PRESUPUESTO 2023	Peso	PRESUPUESTO 2024	Peso	Variación
Junta Administradora	37,055,000	0.6%	40,155,000	0.7%	8.4%
Auditoría Interna	36,863,269	0.6%	37,755,934	0.6%	2.4%
Gerencia	92,027,488	1.4%	93,025,038	1.6%	1.1%
Relacionamiento organizacional	78,445,878	1.2%	58,300,000	1.0%	-25.7%
Comercialización	57,165,707	0.9%	56,589,307	1.0%	-1.0%
Mercadeo y RP	184,706,340	2.8%	187,514,328	3.2%	1.5%
Centro Generador de Negocios INTUS	78,262,243	1.2%	97,104,103	1.6%	24.1%
Crédito y Cobro	152,462,363	2.3%	153,483,673	2.6%	0.7%
Servicios Solidarios Integrales	141,215,043	2.2%	137,638,764	2.3%	-2.5%
Gestión Subsidio Plan Salud	47,671,960	0.7%	46,367,510	0.8%	-2.7%
Administrativo - Financiero	153,530,714	2.4%	149,107,712	2.5%	-2.9%
Contabilidad	25,270,342	0.4%	24,937,490	0.4%	-1.3%
Tesorería	31,626,592	0.0%	30,433,795	0.5%	-3.8%
Gestión Procesos y TI	273,742,457	4.2%	284,794,170	4.8%	4.0%
General de Operación	279,589,945	4.3%	291,463,488	4.9%	4.2%
Gastos Generales en Telecom. e Infraestructura	72,199,717	1.1%	74,289,000	1.3%	2.9%
Gastos Generales de Personal	41,345,000	0.6%	41,700,000	0.7%	0.9%
Gastos Financieros	256,076,440	3.9%	271,718,800	4.6%	6.1%
Programa Beneficios Solidarios	1,556,770,000	23.9%	1,700,000,000	29%	9.2%
Proyectos del Período	30,000,000	0.5%	30,000,000	0.5%	0.0%
Inversión en Activos	40,138,250	0.6%	41,000,000	0.7%	2.1%
TOTAL GASTOS	3,666,164,749	56.2%	3,847,378,114	65.3%	4.9%
SUPERÁVIT DEL PERÍODO (MCI)			2,086,756,050		

Fuente: Presupuesto 2024 Mutuality CFIA

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 2024 es de 8,000,000 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.

Se continúa para este 2024 otorgando el nuevo Subsidio denominado Beneficio por Fallecimiento de familiares cuya política y procedimiento, así como sus lineamientos de uso, se aprobaron con el apoyo del área legal, la auditoría interna y la Junta Administradora para su implementación. Durante este 2023, la respuesta de los colegiados a su uso ha superado las expectativas y monto presupuestario, por lo cual, para el 2024 se contempla una partida mayor para su uso.

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 2024 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 Mutuality 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 Mutuality 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 eventos tanto propios de Mutuality 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 Mutuality en combinación de tercerización de servicios como apoyo en este proceso según toda la programación anual.

Para el 2024, se espera continuar con 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 es 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.

Esta área se ha ido consolidando con el rediseño asumido durante este 2023, asumiendo el área de 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.

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 Generador 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 2024, 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 2024, se continúa con el proceso de modernización de la 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 2024 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 2024 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 rediseñó a partir del 2023 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.

14. Contabilidad y Tesorería

Áreas integradas, tendientes a mejorar el control interno y de riesgo operacional, siendo áreas que naturalmente trabajan separadas y que cada una 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 2024, se continúa rediseñando 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 2024 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 continúa 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, así como aumento en la partida de alquileres, proyectando crecimiento y mayor usabilidad en los servicios del fondo y por ende se requiere mayor espacio físico para ser atendidos.

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.

Se contemplan gastos por servicios compartidos con el CFIA 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 2024 se orienta a continuar evangelizando 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 Mutuality CFIA.

20. Proyectos del período

En atención a los siguientes proyectos indicados por la Junta Administradora de Mutuality CFIA, se contempla para el presupuesto 2024 un rubro que pueda atender las consultas de viabilidad financiera y legal para poder implementar las ideas en un plan de trabajo anual:

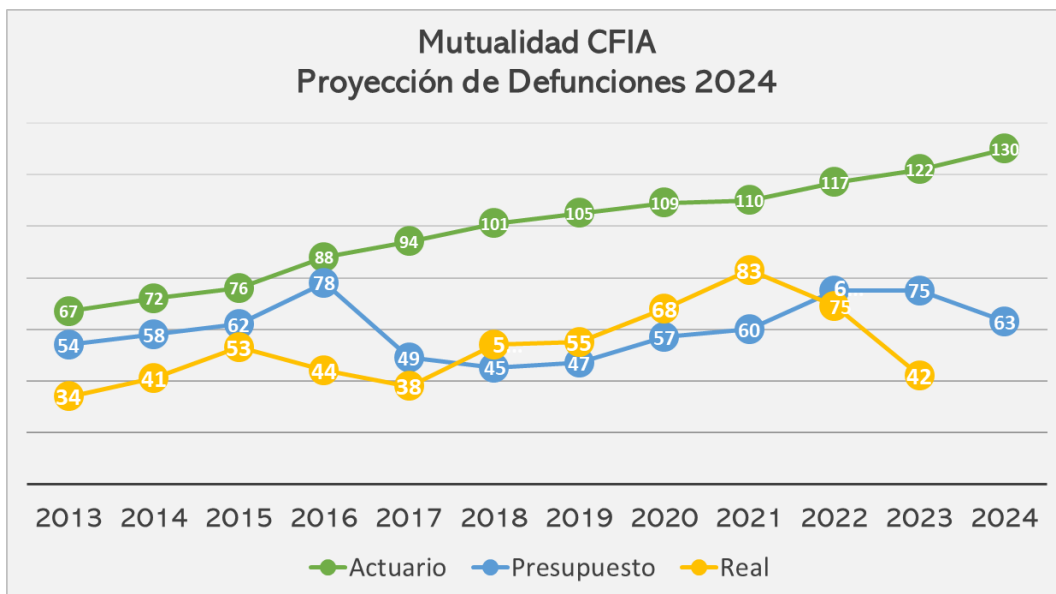
- a. Evaluar la viabilidad de un esquema orientado a pensiones del CFIA
- b. Voz del agremiado
- c. Transformación digital de Mutuality CFIA
- d. Asistencia económica complementaria
- e. Póliza de Vida y Fondo de Ahorro
- f. Implementación del BPM para la gestión oportuna de los procesos iniciando con el área de Plan Salud y Crédito y Cobro.

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.

Crecimiento Neto de la Reserva

La estimación del crecimiento de la reserva según las proyecciones del estudio actuarial se recomienda que ronde el 3% en términos reales para la sostenibilidad del fondo en el largo plazo. Sin duda la inflación del año 2022 producto de las consecuencias del impacto económico dado por la pandemia genera un valor extremo y poco común con la tendencia de años anteriores, sin embargo como lo indica el estudio actuarial, por los buenos resultados de los últimos años, este fondo tiene la capacidad de soportar inflaciones altas que son puntuales de 1 año y no una tendencia, más, sin embargo, por las condiciones económicas actuales, se espera que la inflación se mantenga en las proyecciones del 3% y continúe estable para los subsiguientes años. Estos resultados, así como la posibilidad de desarrollar nuevas iniciativas de negocios, brindan 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. Seguidamente se presenta la estimación de fallecimientos para el 2024.

Gráfico 23
Comparativo Defunciones del 2013 al 2024



Fuente: Estadísticas Mutualidad CFIA, 2023
*Datos del 2023 a agosto

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.

