



Contiguo al Indoor Club de Curridabat, San José, Costa Rica
Tel: (506) 2103 2200 / 2103 2342
Apdo.: 2346-1000 Costa Rica
www.cfia.or.cr

19 de diciembre de 2025
JDG-0103-25/26

MAE. Juan Carlos Leiva Hernández
Gerente General
Mutualidad CFIA

Estimado señor:

La Asamblea Ordinaria de Representantes, en su sesión N° 01-25/26-A.O.R. de fecha lunes 24 de noviembre de 2025, acordó lo siguiente:

"Acuerdo N°04:

Se aprueba el Programa de Trabajo y Presupuesto de Mutualidad CFIA para el 2026, por la suma de ₡6,357,327,927."

Atentamente,

JUNTA DIRECTIVA GENERAL

GUILLERMO
ANTONIO
CARAZO
RAMIREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
por GUILLERMO
ANTONIO CARAZO
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2025.12.22
14:24:16 -06'00'

Ing. Guillermo Carazo Ramírez
Director Ejecutivo

GCR/vsg/amm

C: Auditoría Interna
Acta

An illustration of two professionals, a woman on the left and a man on the right, both wearing white hard hats. The woman is wearing a red shirt and vest, holding a white document. The man is wearing a blue shirt and vest, holding a blue document and pointing at it with a blue pen. They are standing against an orange background with a geometric pattern. White leaf-like shapes are at the bottom.

Plan de Trabajo y Presupuesto 2026

Estrategia 2026 - 2028

UNIDAD DOCTRINAL

VISIÓN 2026 - 2028

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

MISIÓN 2026 – 2028

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 nuestra población colegiada y sus familias.

VALORES

Somos Solidarios Responsablemente
Escuchamos y Colaboramos desde la empatía
Somos Innovadores Constantes

PLAN OPERATIVO 2026

ESTRATEGIA 2026-2028



TRANSFORMAMOS VIDAS

INTRODUCCIÓN	5
ANTECEDENTES	5
PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2026-2028.....	6
PLAN ANUAL OPERATIVO 2026	40
GERENCIA GENERAL.....	42
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	51
DEPARTAMENTO SERVICIOS SOLIDARIOS INTEGRALES.....	79
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	85
DEPARTAMENTO TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	92
PRESUPUESTO 2026	104
INGRESOS	104
EGRESOS.....	114

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, la Gerencia General, así como el equipo de jefaturas y colaboradores con cargos de liderazgo y en cuya responsabilidad recae la ejecución y materialización.

El presente documento contiene la Propuesta Estratégica de la organización para el período 2026-2028, el Plan Operativo y Presupuesto de Trabajo para el 2026.

Considerando la acción estratégica como algo dinámico, cambiante y adaptable a los tiempos que, de cara al futuro, van atravesar durante este horizonte 2026 - 2028, 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 2026.

En este documento se plantea sobre 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 y/o medir 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 la Junta Directiva del CFIA, para el establecimiento de las cuotas y los beneficios que se darían para la época. En 1983 (Acta N°05-83-G.O. de fecha miércoles 21 de diciembre de 1983) se crea la primera 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. Es así como el 28 de octubre de 1985 en la Asamblea de Representantes No. 5-85-A.E.R., se aprueba el primer reglamento del Régimen de Mutualidad iniciando con la materialización de un sueño visionario.

En la década de los noventa, el Régimen de Mutualidad inicia un proceso de consolidación de su estructura financiera y da los primeros pasos hacia la ampliación de su portafolio de servicios, su patrimonio de 2008 a 2017 pasa de ¢4.100 a ¢17.600 millones, dando posibilidad de desarrollar algunos beneficios en vida en situaciones de apremio económico y/o enfermedades graves.

Cómo parte de dicha consolidación y visión, en 2016 se da otro hito importante en la historia del Fondo y es que gracias a la Reforma de la Ley Orgánica del CFIA, el patrimonio y los fondos del Régimen de Mutualidad del CFIA fueron declarados bajo la condición de “inembargabilidad”, mediante la Ley 9333 del 11/11/2015, publicada en la gaceta N°08 de 13 enero 2016.

Es a partir del 2017 que se inicia con un proceso profundo de cambio y es a partir de 2019 que el Régimen de Mutualidad se transforma en Mutualidad CFIA desarrollando y posicionando 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 y que hoy, 40 años después, no solo brinda apoyo en momentos difíciles con la pérdida de colegiados, sino que devuelve beneficios en todas las etapas en vida.

En el año 2025, cuando la Mutualidad del CFIA celebra su 40 aniversario, el patrimonio supera los ¢28.000 millones, el desarrollo de su estructura y cultura organizacional ha propiciado un mayor conocimiento del relacionamiento y necesidades de la población colegiada y sus familias. El Modelo Solidario, que desde sus inicios uno de sus primeros presidentes visualizaba que los beneficios algún día llegaran a 100 veces el pago de la colegiatura que se aporta anualmente, ese sueño actualmente es una realidad y representa 240 veces lo que se aporta en colegiatura, demostrando que bajo una gestión responsable y brindando servicios solidarios, se logra un impacto socioeconómico de gran impacto y a la vez potencia el crecimiento patrimonial y sostenibilidad del Fondo.

Desde su Junta Administradora y la Administración, la Mutualidad CFIA reafirma su compromiso con los miembros, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios. Entre ellos destacan el beneficio por fallecimiento, subsidios económicos y de salud, líneas de crédito, pólizas, servicios empresariales y de apoyo al emprendedurismo, así como acompañamiento terapéutico para los miembros y sus familias. Además, se continúan investigando y desarrollando nuevas iniciativas para fortalecer aún más el bienestar integral de la comunidad CFIA.

PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2026-2028

Este proceso de planeación estratégica fue facilitado y guiado por un Consultor Senior experto de Franklin Covey, desarrollado y avalado por la Junta Administradora y los miembros representantes de la administración en el segundo semestre del 2025.

Marco Conceptual

Principios de diseño y modelo conceptual

Se entiende como principios de diseño, los enunciados derivados del marco conceptual que sustentan el desarrollo de la propuesta estratégica. Estos principios son:

1. Enfoque: Al reducir el enfoque se mejora la excelencia en cada acción. Esto implica buscar siempre definir prioridades en las cuales canalizar toda la energía. Este principio implica a nivel práctico la definición de lo que se denomina las Metas Crucialmente Importantes o “MCI´s”. Una “Meta Crucialmente Importante” es una meta que, de no ser lograda, todos los demás logros se vuelven irrelevantes.
2. Sencillez: La complejidad genera costos, por tanto, buscar la sencillez es una premisa para mejorar la eficiencia. La sencillez permite además que los colaboradores entiendan cómo contribuir a lograr las “Metas Crucialmente Importantes”. A nivel práctico este principio se traduce en la eliminación de vocabulario técnico que puede llevar a ambigüedad en su interpretación como por ejemplo objetivo estratégico, objetivo táctico y objetivo operativo.

3. Entender a la persona como ser integral: Las personas tenemos cuatro dimensiones y nos desarrollamos y crecemos cuando logramos trabajar de manera continua y balanceada en las cuatro dimensiones. Esas dimensiones son:
 - ❖ Física: Tiene que ver con el cuerpo y las necesidades físicas, como por ejemplo descanso adecuado, ejercicio y nutrición, salario y compensación.
 - ❖ Social-emocional: Tiene que ver con las relaciones con uno mismo y con los demás.
 - ❖ Mental: Tiene que ver con el desarrollo de las capacidades intelectuales
 - ❖ Espiritual: tiene que ver con el sentido de contribución, el entendimiento de por qué se hacen las cosas y cómo eso contribuye a dejar un legado, por ejemplo, las acciones de una persona en pro de disminuir la huella ambiental podrían ser reflejo de su legado como individuo.
4. El liderazgo consiste en vivir cuatro imperativos: Los grandes líderes que ven a las personas completas – cuerpo, corazón, mente, y espíritu – y trabajan para liberar todo su potencial creativo y para liberar la máxima contribución de la gente hacia los propósitos significativos de la organización.



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

Ser un gran líder requiere vivir los 4 imperativos: Haga esta lectura suya como líder de esta organización.

1. **Inspira Confianza:** Un líder mediocre cree que logra que las cosas se hagan porque es el jefe y tiene la autoridad formal. En cambio, un gran Líder sabe que logra que las cosas se hagan a través de la influencia personal y credibilidad. La falta de confianza es costosa para una organización. La confianza 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. Logro 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 y por ende en la organización, de manera que al hacerlo se nutre como líder en la creación de mayor credibilidad que conduce a la confianza.

2. **Clarificar Propósito:** Un líder mediocre cree que, si las personas tienen una clara definición de las metas, entonces sabrán que hacer. En cambio, 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.



3. **Alinear Sistemas:** Un líder mediocre cree que todo depende de él. En cambio, 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.
 - ❖ Dura más allá del líder.
4. **Liberar el Talento:** Un líder mediocre cree que debe motivar permanentemente y gerenciar a su gente para lograr los resultados. En cambio, 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 cómo 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.

El Ciclo de Efectividad Organizacional

(Ciclo de Efectividad Organizacional).

El proceso de Planificación Estratégica se desarrolló usando como modelo metodológico el **CEO®**.

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 Fuerzas 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.

Estos ajustes no son del alcance del plan estratégico, más si un marco de referencia ya que esos ajustes serían acciones que le corresponden a la administración definir como parte de su responsabilidad de ejecución del plan.



Ciclo de Efectividad Organizacional CEO®

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 la contribución que aporta la organización a sus principales grupos de interés.

Misión: La Misión es el enunciado que define el propósito organizacional, vale decir, la razón de ser de quiénes somos, qué hacemos y para quién lo hacemos.

Visión: La Visión refleja el éxito en el cumplimiento de la razón de ser o del propósito organizacional cuando este se logra con excelencia. Dicho de otra forma, expresa cómo se ve a la organización si cumple su Misión.

Valores: Los valores son conductas colectivas, observables e individuales que constituyen lo que se denomina la Cultura Organizacional, la mayoría de las personas hacen o se comportan de esa manera con esa Cultura. Peter Drucker lo dijo así “*culture eats strategy for breakfast.*” La Cultura respaldada por las conductas y el actuar diario de cada persona en una organización permea su misión tan claramente que todos pueden comprenderla.

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

En el mismo contexto del paradigma militar se sabe que si un ejército quiere ser exitoso tiene que concentrarse en una sola guerra. Asimismo, se sabe que para ganar una guerra se tienen que librar muchas batallas; pero solo hay una, dos, o eventualmente, hasta tres batallas que, al ganarlas, ganará entonces la guerra. Esta realidad refleja el principio de enfoque que debe aplicarse a la hora de definir una estrategia. En términos prácticos la organización puede tener muchas guerras que podría escoger, pero debe decidir cuál es “La Guerra” a librar y tener claro cuáles son las batallas clave que deben ser ganadas; consciente que algunas batallas las perderá y otras ni siquiera debe propiciarlas. Lamentablemente, este principio es violado constantemente en el desarrollo de estrategias de negocios y se interpreta que la calidad de una estrategia está asociada al volumen de iniciativas que plantea.

Perspectivas o ejes estratégicos: Bajar la estrategia general implica el involucramiento del equipo que ejecuta, se soporta la estrategia general en 4 perspectivas o ejes estratégicos organizacionales ajustados a la estructura, con esto se establecen las relaciones de causa y efecto entre las Metas Crucialmente Importantes y el Mapa Estratégico (**Cuadro de mando integral**) permiten alinear los esfuerzos de la organización y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Además, el mapa estratégico (**Cuadro de mando integral**) facilita la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización, lo que ayuda a garantizar que los esfuerzos sincronizados de las áreas estén alineados para impulsar e impactar las principales metas crucialmente importantes.

Este modelo sugiere que se inicie con la definición de la matriz de los grupos principalmente clave de interés 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.

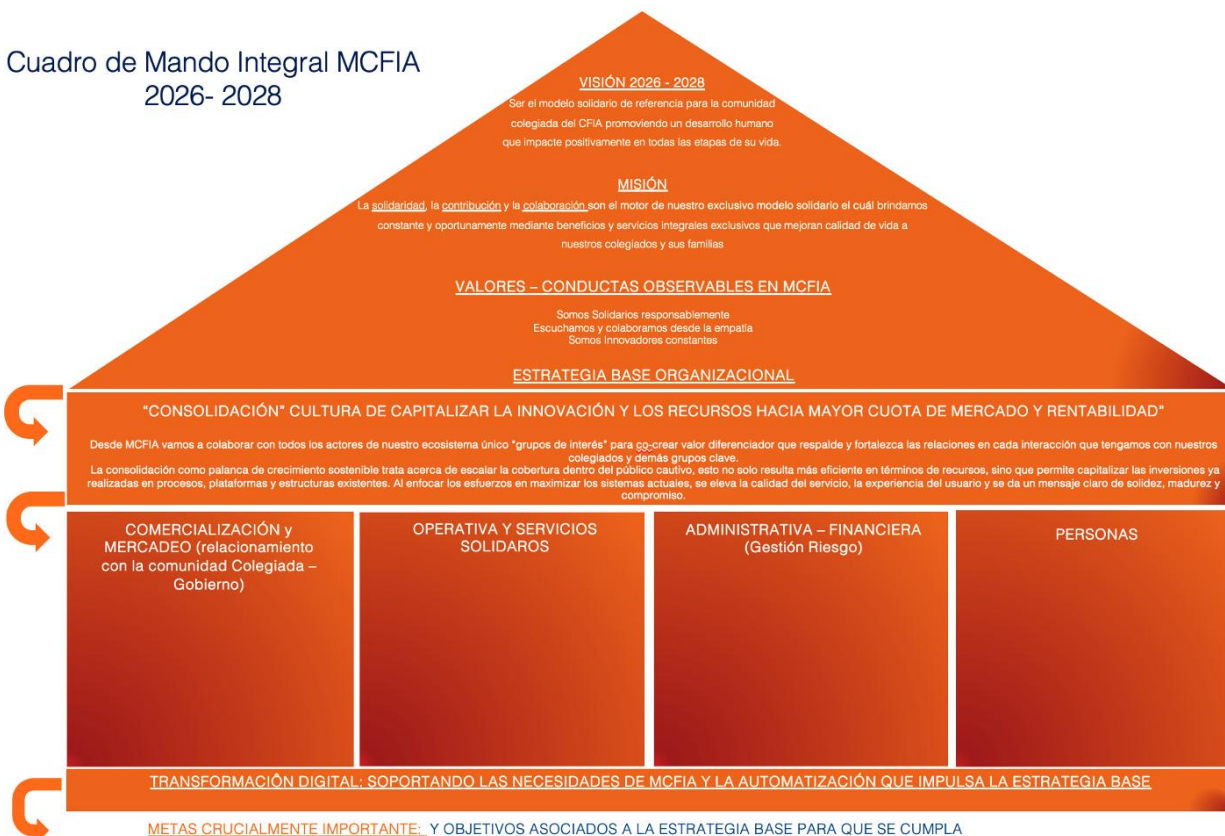
Una vez que se tiene la estrategia y definidas las Metas Cruciales se analizan los cambios o ajustes en la estructura, los sistemas y los procesos. Puede ser que el proceso sea el punto de partida de la estrategia misma.

Los conceptos y análisis utilizados en la construcción de la estrategia, previamente expuestos, se muestran aquí para ilustrar de manera clara el flujo del proceso y facilitar su entendimiento.



Finalmente, la salida del mapa estratégico para MCFIA 2026 – 2028 (**Cuadro de mando integral**) se observa así:

Cuadro de Mando Integral MCFIA
2026- 2028



© Franklin Covey Co. Todos los derechos reservados.

Análisis en sesiones realizadas:

A continuación, se detallan las sesiones en las que se llevaron a cabo los respectivos análisis

2.1. Análisis del cierre del período estratégico 2023 -2025: Ejecutado por el equipo de la Administración MCFIA con la Gerencia General.

Se llevó a cabo una sesión de análisis con el equipo de la administración para evaluar el cierre del período del plan estratégico correspondiente al 2025. Durante esta reunión, se revisaron resultados cualitativos y luego se complementaron con los cuantitativos, con el objetivo de identificar logros, áreas de mejora y alineaciones con el cumplimiento de expectativas de Grupos Clave de MCFIA. Este proceso permitió obtener una visión integral del mejor desempeño durante estos años, facilitando la identificación de algunas acciones que deben continuar haciéndose o haciéndose mejor para el próximo período estratégico, así como acciones que deben comenzar a hacerse ya que resulta necesario para continuar impulsando el éxito organizacional.

El abordaje para esta sesión antes de lanzar ideas innovadoras acerca de “qué hacer”, es reafirmar “para quién lo hacemos” manteniendo el hilo conductor que da origen a la planificación “a quienes servimos en MCFIA”.

Analizador Star - Stop - Continúe cualitativo			
Grupo Clave de Interés Mutualidad CFIA			
Los Grupos que representan a quiénes servimos desde Mutualidad			
Grupo Clave de Interés:	¿Qué debemos seguir o continuar haciendo para ellos?	¿Qué debemos comenzar hacer o hacer mejor para ellos?	¿Qué debemos dejar de hacer que los impacta negativamente?
COLEGIADOS – TODO COLEGIADO EN CFIA	1. Créditos y convenios	En cuanto a beneficios actuales 1. Comenzar: Autogestión de servicios 2. Comenzar: Trazabilidad de servicios (visualización plataforma) 3. Comenzar: Ampliar seguimiento modalidad (encuestas) 4. Comenzar: Informar a los colegiados (usabilidad de servicios, gestor documental)	1. Dejar: Duplicidad de documentos y requisitos 2. Dejar: Enfocarnos en el proceso interno 3. Evitar comunicaciones ineficaces por cualquier medio
	2. Beneficios Sociales		
	3. Experiencia de usuario IA		
	4. Contacto directo (humano) - Servicio al cliente		
	5. Diferencia precios Intus	En cuanto a las giras actuales 6. Comenzar: Grupos focales (Plan)	
	6. Satisfacción al cliente (encuestas)		
	7. Visitas (giras)		

Documento F1.CA1. Elaboración del asesor con información de la audiencia autorizada a participar de este proceso

PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2026

ESTRATEGIA 2026-2028

Analizador Star - Stop - Continue cualitativo

Grupo Clave de Interés Mutualidad CFIA

Los Grupos que representan a quiénes servimos desde Mutualidad

Grupo Clave de Interés:	¿Qué debemos seguir o continuar haciendo para ellos?	¿Qué debemos comenzar hacer o hacer mejor para ellos?	¿Qué debemos dejar de hacer que los impacta negativamente?
GOBERNANZA CFIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones anuales de realineamiento con Colegios Miembros y CFIA 2. Rendición de cuentas periódica 3. Fortalecer interconexiones tecnológicas con infraestructura del CFIA 4. Programa de Economía con solidaridad 5. Mantener comunicación directa y fluida 6. Participar en actividades que agreguen valor a la estrategia 7. Inducción del Planeamiento Estratégico a los nuevos miembros de Junta Administradora 8. Presentación del plan y el presupuesto anual 	<p>Comunicación: Aumentar claridad y nivel de alcance</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clarificar los proyectos para no duplicar esfuerzos o competir 2. Clarificar alcance de los patrocinios (establecer acuerdos) 3. Clarificar alcance de los programas CFIA <p>Comunicación: En cuanto a Informes y datos</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Estandarización de informes con Colegios Miembros - Personalizar según sea la solicitud 5. Implementar reportería (BI Público) 6. Comunicar a los colaboradores MCFIA los informes o resultados que se presentan a Gobernanza <p>Comunicación: En cuanto a relaciones y acercamientos entre MCFIA y CFIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Garantizar el acercamiento de la J.A en actividades gremiales MCFIA 8. Fomentar la familiarización CFIA - MCFIA 4. Posicionar estructura organizacional MCFIA <p>En cuanto a apoyo y capacitación para la Junta Directiva y Colegios miembros</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Valorar la implementación de la inducción en el Planeamiento estratégico a los Colegios Miembros - Inducción funcional 10. Alinear los proyectos con la estrategia 11. Fortalecer la estructura del Comité de Crédito e Inversiones (alternar integrantes y brindar mejor servicio) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a las actividades que no generen valor a MCFIA (disminuir participaciones no contributivas)

Documento F1.CA1. Elaboración del asesor con información de la audiencia autorizada a participar de este proceso

Analizador Star - Stop - Continue cualitativo

Grupo Clave de Interés Mutualidad CFIA

Los Grupos que representan a quiénes servimos desde Mutualidad

Grupo Clave de Interés:	¿Qué debemos seguir o continuar haciendo para ellos?	¿Qué debemos comenzar hacer o hacer mejor para ellos?	¿Qué debemos dejar de hacer que los impacta negativamente?
Alianzas de negocios - Beneficios para Colegiados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escuchar necesidades para generar convenios 2. Comunicación y ferias 3. Aliados presentes en las actividades MCFIA 4. Mantenimiento y actualización a satisfacción de la cartera de convenios 5. Fidelización de clientes Intus 6. Diferenciación de precios 7. Testimoniales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociaciones ganar - ganar 2. Generación de data para (fortalecer negocios , aprovechar) 3. Fortalecer portal convenio 4. Integración Crossselling 5. Fidelización, uso de servicios, convenios <p>En cuanto a Planes de Fidelización</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Desarrollar instrumentos o estrategias de fidelización 	

Analizador Star - Stop - Continue cualitativo			
Grupo Clave de Interés Mutualidad CFIA			
Los Grupos que representan a quiénes servimos desde Mutualidad			
Grupo Clave de Interés:	¿Qué debemos seguir o continuar haciendo para ellos?	¿Qué debemos comenzar hacer o hacer mejor para ellos?	¿Qué debemos dejar de hacer que los impacta negativamente?
Alianzas de negocios - Proveedores de Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener los criterios de elección de proveedores 2. Mantener acuerdos SLA y confidencialidad 3. Mantener evaluaciones semestrales 4. Mantener comunicación fluida 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer los criterios de oportunidad alineados al propósito 2. Fortalecer proceso interno de retroalimentación post - contrato 3. Cláusulas de penalización en contratos 4. Inducción de proveedores 5. Conocimiento de la cartera de proveedores 6. Mejorar el control con el administrador del contrato 7. Re- negociar contrato y beneficios con proveedor de alimentos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detener servicio desde el 1er incumplimiento al contrato

Documento F1.CA1. Elaboración del asesor con información de la audiencia autorizada a participar de este proceso

Analizador Star - Stop - Continue cualitativo			
Grupo Clave de Interés Mutualidad CFIA			
Los Grupos que representan a quiénes servimos desde Mutualidad			
Grupo Clave de Interés	¿Qué debemos seguir o continuar haciendo para ellos?	¿Qué debemos comenzar hacer o hacer mejor para ellos?	¿Qué debemos dejar de hacer que los impacta negativamente?
COLABORADORES MCFIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención con calidez humana 2. Talleres y capacitaciones (Desarrollar el potencial) 3. Valorar la escucha empática "Empatía" 4. Desarrollar Cultura MCFIA 5. Desarrollos tecnológicos y herramientas técnicas 6. Flexibilidad de horarios - beneficio de teletrabajo 7. Espacios de empoderamiento 8. Afilar la sierra 	<p>En cuanto a enfoque de capacitación y facultamiento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento Ágil 2. Mejora continua y automatización de procesos 3. Mejora en análisis de datos (contamos con mucha información valiosa) 4. Sesiones de trabajo focalizadas fuera de la oficina 5. Focalizar las actividades para colaboradores - actividades sociales 6. Mejorar la adaptación al cambio y nuevas tecnologías <p>En cuanto a fortalecimiento para atención a colegiados</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Estandarización en respuestas a clientes (concientizar) 8. Robustecer la operativa 9. Tercerización estratégica de servicios <p>En cuanto a los espacios</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Rediseño de áreas comunes del edificio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos manuales 2. Reprocesos 3. Apego a lo tradicional 4. Subutilización de los recursos de desarrollo laboral y organizacional

Documento F1.CA1. Elaboración del asesor con información de la audiencia autorizada a participar de este proceso

A partir de estos aportes se derivan acciones concretas para ejecutar en el próximo período, acompañadas de indicadores medibles y con impactos estratégicos orientados a los grupos clave de interés.

2.2 Sesión de Inicio con la Junta Administradora:

Se aclararon las fases del proceso y se acordaron los aspectos de participación para cada fase, el principal acuerdo en este momento de preparación previa fue la importancia de asegurar contar con los criterios de todos los participantes, dar voz a sus inquietudes, escuchar sus sugerencias y recibir las propuestas que se traen a la mesa para ser consideradas dentro de los elementos que contempla en su cobertura el Plan Estratégico para Mutualidad CFIA. El aporte de las sugerencias de los miembros de Junta Administradora se recolectó como insumo para ser considerado dentro de los análisis posteriores.

Los aportes que se solicitaron directamente a los miembros de la Junta Administradora fueron los siguientes:

1. **¿Qué debemos hacer nuevo?**
2. **¿Cómo queremos vernos dentro de tres años?**

Las respuestas recibidas por parte de los miembros de la Junta Administradora se presentan así: Las relacionadas al punto 1 se clasificaron en procesos, sistemas y ofrecimientos. Punto 2 Planteamientos, sugerencias y recomendaciones de la forma de vernos dentro de tres años.

Propuestas a tomar en cuenta desde la Junta Administradora “Insumos recibidos”.

¿Qué debemos hacer nuevo?

❖ Colegiados

❖ Procesos:

1. Diseñar un mecanismo formal para la gestión de financiamiento de segundo piso, que permita acceder a fondos para robustecer la cartera de créditos orientados a desarrollo de proyectos, financiamiento inmobiliario, para el desarrollo profesional, equipo y maquinaria de trabajo, entre otros, en donde se puedan tomar en cuenta no solo entidades internacionales sino también entidades bancarias nacionales. Este mecanismo debe incorporar la posibilidad de financiamientos de emprendimientos vinculados al sector construcción, diseño de arquitectura e ingeniería.
2. Analizar la manera que tienen los colegiados para contactarse con MCFIA para identificar en qué momentos se genera incertidumbre, frustración o satisfacción, con el fin de eliminar fricciones y mejorar los procesos actuales.
3. Se deben simplificar los procesos, en especial los que tienen que ver con la atención en canales digitales.
4. Se debe revisar el reglamento de crédito para establecer la aprobación de créditos por niveles de responsabilidad, donde la administración esté autorizada a aprobar hasta cierto límite y la participación del Comité de Crédito sea para límites superiores o casos de excepción, con la correspondiente rendición de cuentas por parte de la Administración.

¿Qué debemos hacer nuevo?

❖ Sistemas

1. Integrar todos los aspectos de manejo de información con el fin de evitar reprocesos, reducir costos y tiempos de respuesta.
2. Aprovechar la información de los colegiados para prever posibles necesidades o beneficios futuros.
3. Implementar tecnología para hacer los procesos más ágiles, eficientes en tiempo y recursos, pero sin sacrificar el servicio personalizado (no perder el trato humano).
4. La inversión en tecnología debe orientarse hacia un portal auto gestionable incorporando aspectos de experiencia de usuarios recabada de la información de mercado que se realiza sobre la comunidad colegiada.

5. Otro tema importante es la atención personalizada, se deben gestionar sistemas de chat en línea o WhatsApp donde se tenga un primer nivel de atención a través de chatbots y un segundo nivel con ejecutivos especializados, de manera que se resuelvan las consultas de los agremiados en tiempo real.
6. La experiencia de usuario y otras técnicas como grupos focales han evidenciado la necesidad de contar con una aplicación digital multiplataforma para que cada agremiado tenga acceso seguro y personalizado a su historial financiero dentro de Mutualidad CFIA, incluyendo préstamos activos, reembolsos del Plan Salud y trazabilidad de solicitudes específicas a través de la misma app.

¿Qué debemos hacer nuevo?

❖ Ofrecimientos

1. Fortalecer las herramientas de retroalimentación en la experiencia y usabilidad de los servicios.
2. Desarrollar programas de educación financiera (comportamiento financiero) enfocado en reducir la vulnerabilidad de los miembros.
3. Desarrollar / Potenciar la bolsa de empleo segregando por especialidades.
4. Como Junta Administradora, se identifica la necesidad de ampliar la oferta de servicios que ofrecemos a la población colegiada, principalmente adulta mayor. Se observan necesidades crecientes en la población de colegiados calificada como adultos mayores. Se tienen beneficios para temas de salud y fallecimiento. Adicionalmente, se cuenta con el Programa Recréate que, por su crecimiento de participantes, así como las necesidades que presenta este grupo etéreo en toda la población colegiada, hace necesario pensar en nuevos servicios para mejorar la calidad de vida. Se considera necesario ir proyectando la viabilidad de un albergue para adultos mayores, por una parte, los que tienen algún tipo de vulnerabilidad socioeconómica y por otro los que tienen una pensión o pueden pagar una estancia o buena parte de ésta donde tenga una mejor calidad de vida.
5. Monitorear KPIs / dar seguimiento al beneficio de las partes con los convenios.
6. Continuar con la búsqueda de convenios que generen valor agregado a los miembros.
7. Aliados estratégicos – empresas con servicios que benefician a los colegiados.
8. Ser un modelo reconocido por generar valor a ambas partes (agremiados y proveedores).
9. Aliados estratégicos – empresas proveedoras de MCFIA.

Propuestas a tomar en cuenta desde la Junta Administradora “Insumos recibidos”.

¿Qué debemos hacer nuevo?

❖ Gobernanza

Concepto más orientado a la organización sobre Gobernanza: El concepto de **Gobernanza**, de acuerdo con las mejores prácticas y normas internacionales (como OCDE, COSO, ISO 37000, COBIT, entre otras), puede definirse de la siguiente manera: La gobernanza en un colegio profesional es el sistema mediante el cual se orienta, dirige y supervisa la organización para garantizar que sus decisiones y actuaciones estén alineadas con su propósito legal y ético, velando por el bienestar de sus agremiados y el cumplimiento de su misión. Implica la existencia de estructuras, procesos y prácticas que aseguren la transparencia, la rendición de cuentas, la participación de los colegiados, la gestión adecuada de los riesgos, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones informada y estratégica por parte de los órganos de gobernanza.

Principios clave aplicados a un colegio profesional:

1. Dirección estratégica: Alinear las acciones del colegio con su misión, visión y objetivos de largo plazo.
2. Supervisión efectiva: Contar con órganos de gobernanza que fiscalicen y controlen el desempeño organizacional.

3. Transparencia y rendición de cuentas: Informar de manera clara sobre decisiones, uso de recursos y resultados.
4. Participación y representación: Incluir la voz de los agremiados y partes interesadas en la toma de decisiones.
5. Ética y cultura: Actuar con integridad y fomentar una cultura de responsabilidad y transparencia.
6. Cumplimiento y legalidad: Asegurar que las acciones estén dentro del marco normativo aplicable (ley orgánica, reglamentos, etc.).
7. Gestión de riesgos y sostenibilidad: Prevenir riesgos organizacionales y garantizar la continuidad del servicio a los colegiados.

Aportes de la Dirección de Auditoría Interna de lo que se debe hacer o mejorar:

1. Gobernanza: consolidar el control interno y gestión de riesgos.
2. Sostenibilidad: garantizar que las acciones que ejecuta Mutualidad CFIA cumplen con la parte social.
3. Clarificar: documentar los responsables de las MCI, la periodicidad, la rendición de cuentas y documentar cómo se establecen los indicadores (por ejemplo: crear 4 subsidios nuevos al año. Documentar cómo se llegó al 4).
4. Automatización: calendarizar y orientar los esfuerzos orientados a que los sistemas que utiliza Mutualidad CFIA permitan control, agilidad y riesgo operativo, para reducir la probabilidad de error humano y reprocesos.
5. Inversión y retención del conocimiento: crear mecanismos que permitan de manera fluida, que un segundo o tercero a bordo pueda gestionar las funciones y procesos según corresponda.

¿Cómo queremos vernos dentro de tres años?

1. Dentro de tres años, Mutualidad CFIA debe ser reconocida como una unidad moderna, transparente y promotora del desarrollo económico de sus agremiados, aparte de su consolidación como sistema solidario dentro del CFIA.
2. Debe dar el primer paso en la constitución más robusta de su propuesta crediticia orientada al financiamiento habitacional y/o productivo con apoyo de financiamiento de terceros.
3. Debe contar con sistemas digitales eficientes, incluyendo una App operativa y segura que permita al colegiado conocer y gestionar sus beneficios, incluyendo una evolución histórica de los servicios brindados por Mutualidad CFIA.
4. Continuar fortaleciendo la transparencia contable y separación clara entre los fondos privados de Mutualidad CFIA y cualquier otra actividad del CFIA, reafirmando el carácter privado, individual y autónomo del fondo de Mutualidad.
5. Mutualidad CFIA debe consolidarse como un pilar de apoyo al bienestar y desarrollo profesional del agremiado, fortaleciendo su sostenibilidad futura con base en innovación y rendición de cuentas.
6. Organización que veló por mejorar la interacción con la comunidad colegiada.
7. Solidarios - Quienes apoyamos en el crecimiento financiero, bienestar (salud), duelo, etc., en diferentes etapas de la vida.
8. El Fondo Mutual ha ido evolucionando e incursionando en aspectos que no se sabía que se podía necesitar (mejora en la calidad de vida).
9. Ser reconocidos como la iniciativa que genera calidad de vida a la población colegiada CFIA (Responsabilidad Social).
10. Ser un modelo solidario consolidado y sostenible que desarrolle estrategias de calidad de vida.

Diálogos Estratégicos realizados

Son conversaciones de valor que se suscitaron siguiendo una guía previamente establecida de preguntas durante las distintas etapas de la planeación. Se inició con la identificación del punto de partida (dónde estamos) y el punto de llegada (a dónde queremos llegar).

Los diálogos propician “salirse de la caja” e implican nuevas maneras de pensar, paradigmas diferentes, análisis profundo, discusión de tendencias e innovación, generación de aportes y diferentes puntos de vista, análisis de “Fuerzas Impulsoras y Restrictivas”; todo ello se trae a la mesa y se procesa para inmediatamente después diseñar lo que será el Plan Estratégico.

El proceso 2026 – 2028 contempla la reafirmación con mínimos ajustes en cuanto a la Unidad Doctrinal, Misión, Visión y Valores actuales, y cómo se viven de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la organización. Al reafirmar estos, de inmediato quedan validados los cuatro resultados grandiosos:

- ❖ Contribución grandiosa:Cuál es la oferta de valor que damos a nuestros principales Grupos de interés.
- ❖ Colaboradores comprometidos: Indicadores y acciones que evidencian que están comprometidos con los resultados para los diferentes Grupos de Interés.
- ❖ Colegiados satisfechos: Perciben los beneficios en calidad de vida al ser miembros de Mutualidad CFIA.
- ❖ Desempeño superior sostenido MCFIA: La Estrategia General y sus 4 categorías:
 - Comercialización y Mercadeo: Relacionamiento con la comunidad colegiada y gobernanza.
 - Operativa y Servicios: El modelo solidario MCFIA a toda la comunidad colegiada.
 - Administrativa – Financiera: Gestión de riesgo y salud financiera MCFIA
 - Personas: Individuos y equipos que “ejecutan” en MCFIA.

Seguidamente se realizaron otras sesiones tanto presenciales como virtuales para producir todos los análisis que permitieran identificar las áreas de énfasis a trabajar y en las cuales se deberá enfocar las MCI's (Metas Crucialmente Importantes).

Estas sesiones incluyeron el refrescamiento conceptual del modelo del Ciclo de Efectividad Organizacional (CEO) para conectar con el trabajo realizado hasta ahora, y se tomaron en cuenta los logros y éxitos de la ejecución en la Planificación Estratégica anterior, los cuales se dejaron presentes para lo que se debe seguir haciendo.

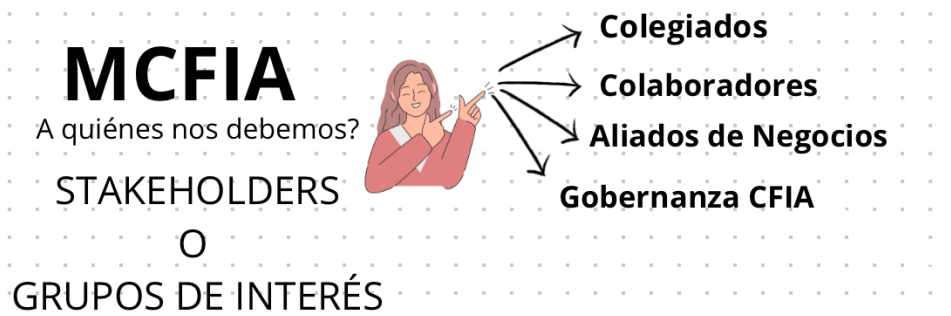
3.1 Diálogos de realidad

La forma de entender la situación interna de MCFIA, a partir de los resultados deseados por los principales grupos de interés y determinados mediante necesidades y expectativas definiendo las brechas actuales, estas brechas son las demandas que aún no se han cumplido a satisfacción.

3.1.1 Grupos Clave de Interés MCFIA: Son aquellos a quienes nos debemos, tienen y tenemos expectativas en común, estos grupos se ven impactados por la acción o inacción organizacional, pueden ser internos como el personal, el equipo directivo, socios o accionistas; o externos como clientes o colegiados e incluso familias de los empleados, entidades reguladoras o de gobierno, grupos con intereses temáticos como ambiente, por ejemplo.

Los cuatro (4) principales Grupos de interés de Mutualidad CFIA de Costa Rica, los cuales están muy interesados en que MCFIA continúe creciendo y progresando.

Los Grupos Clave de interés MCFIA 2025



Grupo Clave de Interés MCFIA #1 Los Colegiados CFIA: Se categorizan por la forma en que llegan a Mutualidad CFIA, es un proceso exclusivo que se desprende de la agremiación y membresía al CFIA. Cada colegiado se hace visible para MCFIA una vez que le es asignado el número de colegiado.

	Grupos de interés y su definición: Lo que representa este Grupo para MCFIA	Categoría	Segmentación	Expectativas (Lo que esperan de MCFIA)
#1	COLEGIADOS . <u>Definición:</u> TODO COLEGIADO MIEMBRO CFIA	ACORDE A SU ETAPA DE VIDA 	Menores de 34	Beneficios para disfrutar en vida (calidad de vida)
			35 a 45	Estabilidad financiera - construir patrimonio - salud preventiva - apoyar el crecimiento profesional
			46 a 65	Fortalecer y consolidar patrimonio - apoyo socioeconómico - atención de salud - afianzamiento profesional
			66 en adelante	Bienestar integral - calidad de vida - apoyo futuro para la familia - acompañamiento

Grupo Clave de Interés MCFIA #2 Colaboradores: Se categorizan por la forma en que se incorporan a Mutualidad CFIA, colaboradores que tienen un rol en la estructura de la administración.

	Grupos de interés y su definición: Lo que representa este Grupo para MCFIA	Categoría	Segmentación	Expectativas (Lo que esperan de MCFIA)
#2	COLABORADORES MCFIA <u>Definición:</u> Miembros de equipos bajo la Administración MCFIA	ADM MCFIA		Oportunidades de estabilidad, crecimiento, valoración del trabajo, esperan la no discriminación por ningún motivo/ esperan el tratamiento igualitario y equitativo de parte de sus jefaturas/ esperan un clima organizacional agradable/ oportunidades de crecimiento medidas por capacidades y desarrollo de la persona dentro y fuera de la organización/ ambiente de respeto por parte de todos los colaboradores, herramientas tecnológicas y actualización (para facilitar el trabajo)

Grupo Clave de Interés MCFIA #3 Los Aliados de Negocios: Son todas las empresas con las que MCFIA establece acuerdos, convenios, alianzas de diferentes categorías por la forma en que se les solicitan sus servicios, unos son para ampliar los beneficios para los Colegiados, y otros para apoyar y asegurar la calidad en los procesos que se llevan en la administración de Mutualidad CFIA.

Categoría 3A: Empresas/ convenios/ alianzas. Para traer mayores y mejores beneficios a los colegiados.

Categoría 3B: Proveedores de servicios. Para apoyar y asegurar la calidad en los procesos que se llevan en la administración de Mutualidad CFIA.

	Grupos Claves y su definición: Qué representa este Grupo Clave para MCFIA	Categoría	Segmentación	EXPECTATIVAS(LO QUE ESPERAN)
#3	ALIAJOS DE NEGOCIO MCFIA Definición: Empresas con las que se establecen alianzas, acuerdos, convenios.	3A. EMPRESAS/ CONVENIOS/ ALIANZAS: Beneficios para los colegiados	CONVENIOS / ALIANZAS / ACUERDOS	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
		3B. EMPRESAS: Proveedores de servicios para la operativa MCFIA	ASESORES (VARIOS)	Contratos de servicios con remuneración puntual (plazo negociado) + servicios - Herramientas
			SERVICIOS FINANCIEROS/ ALIANZAS	Esperan buenas oportunidades de inversión, encadenamientos y capitalización

Grupo Clave de Interés MCFIA #4 La Gobernanza Organizacional del CFIA: Se desprende del CFIA como órgano principal de gobernanza y su estructura, y demanda la rendición de cuentas por parte de Mutualidad CFIA en el cumplimiento de la dimensión social y de responsabilidad con la comunidad colegiada.

	Grupos Claves y su definición: Qué representa este Grupo Clave para MCFIA	Categoría	Segmentación	EXPECTATIVAS(LO QUE ESPERAN)
#4	GOBERNANZA INSTITUCIONAL CFIA Definición: es el sistema mediante el cual se orienta, dirige y supervisa la organización para garantizar que sus decisiones y actuaciones estén alineadas con su propósito legal y ético, velando por el bienestar de sus agremiados y el cumplimiento de su misión. Implica la existencia de estructuras, procesos y prácticas que aseguren la transparencia, la rendición de cuentas, la participación de los colegiados, la gestión adecuada de los riesgos, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones informada y estratégica por parte de los órganos de gobierno.	ASAMBLEA DE REPRESENTANTES	Delegados de cada Colegio Miembro	Información transparente y accesible, demostración que el fondo sea sostenible, demostración de innovación.
		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
		JUNTA DIRECTIVA GENERAL CFIA	DIRECCION EJECUTIVA CFIA Y ADMINISTRACIÓN ACTIVA	Rendición de cuentas / Exposición de proyectos de interés para aumentar participación de profesionales en el CFIA o recuperar los que se han ido/
				Que la alianza con nosotros MCFIA se agregue valor a la oferta de CFIA
		JUNTAS DIRECTIVAS COLEGIOS MIEMBROS	DIRECCIÓN EJECUTIVA COLEGIOS MIEMBROS Y ADMINISTRACIÓN ACTIVA	Apoyo económico y promoción de comunicación 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/ Apoyo económico (patrocinios)

Análisis de Los Grupos de Interés MCFIA y las brechas identificadas

Del análisis final de los grupos de interés se identificaron las principales brechas existentes, inicialmente entender lo que es “crecer y hacia dónde va Mutualidad CFIA en este período estratégico”, así como los impactos que se generan para cada grupo de interés; se prioriza en la necesidad de una comunicación adecuada acorde a los distintos actores clave, lo que conlleva un planteamiento o definición en forma de propuesta de valor o ganar – ganar específica para cada grupo de interés. Estos hallazgos señalan hacia un esfuerzo significativo en fortalecer la claridad, entendimientos compartidos, precisión en la transmisión de información, asegurando que los informes, reportes, datos, mensajes de respuesta y la frecuencia, estén más alineados con las expectativas y particularidades de cada Stakeholder.

Adicionalmente se desprende el marco de referencia para las acciones administrativas - operativas a ejecutar desde MCFIA prevaleciendo la importancia sobre aquellas que impactan positivamente a cada grupo de interés cerrando la brecha de las expectativas, dentro del horizonte estratégico 2026 - 2028, una de las acciones es realizar las encuestas anuales para medir el nivel de satisfacción o cumplimiento de esas expectativas para cada grupo de interés, otra de las acciones medibles para demostrar el resultado del enfoque de MCFIA son las Metas Crucialmente Importantes y Medidas de Predicción que se establecen para alinear los esfuerzos y hacer más esbeltos los procesos internos para asegurar que se cumplen metas, objetivos e indicadores 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 restrictivas internas y externas de MCFIA para el horizonte 2026-2028

El propósito fundamental de la clara identificación y el 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.

Fuerza Impulsora: Es una condición o característica presente y verificable de la organización o su entorno que sustenta la consolidación o el crecimiento.

Fuerza Restrictiva: Es una condición o característica presente y verificable de la organización o su entorno que deteriora en potencial o en realidad la salud y el crecimiento.

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.
- ❖ **Gobernanza o Política:** Se refiere a respaldo desde la ley de la nación.

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 la organización y la sociedad.
- ❖ Mercado: Se refiere al comportamiento de los competidores, los consumidores, productos sustitutos, variación de precios, etc.




Fuerzas Impulsoras y restrictivas Internas MCFIA:

- ❖ Capital: Mutualidad CFIA mantiene una sólida posición financiera. Durante la ejecución del Plan Estratégico 2023–2025, se han obtenido resultados positivos en los ámbitos financiero, actuarial y social, lo que ha fortalecido patrimonialmente al Fondo. Al iniciar el año 2023, el patrimonio ascendía a ¢25.400 millones, y al cierre de julio de 2025, alcanzó los ¢27.820 millones, lo que representa un incremento del 9,53%.


Asimismo, se cuenta con inversiones en la Bolsa de Valores por un monto actual de ¢15.502 millones, reflejo del crecimiento sostenido en los últimos años y evidencia de la solidez financiera que caracteriza a la organización.

	ECONÓMICO/ FINANCIERO: Se refiere a la solidez financiera y todos los indicadores de salud financiera	
	IMPULSORAS	IMPACTO
	1 El crecimiento propuesto y logrado en los últimos años evidencia solidez financiera que potencia la generación de más y mejores servicios.	
	RESTRICTIVAS	IMPACTO
1	Las economías de escala y trabajo conjunto requieren inversión, podría dar un rédito organizacional positivo ganar-ganar.	Medio
2	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	Medio


- ❖ Tecnología: Mutualidad CFIA cuenta con transformación digital como estrategia, herramientas de última tecnología y el mejoramiento de procesos y de sistemas adquiridos, una infraestructura en la nube robusta y sistemas cada vez más seguros.

	TECNOLÓGICO y SISTEMAS: Se refiere a la infraestructura de Hardware, sistemas y plataformas de operación y comunicación, así como los procesos y metodologías de trabajo.	
	IMPULSORAS	IMPACTO
	1 Mutualidad CFIA cuenta con herramientas de última tecnología y en avance, adicional a ello contamos con aliados estratégicos que nos apoyan en la gestión de la tecnología y la seguridad de la información	Alto
1	Infraestructura en la nube robusta y con la ayuda de socios estratégicos, infraestructura y sistemas cada vez más seguros.	Alto
	RESTRICTIVAS	IMPACTO
1	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	Medio
2		


- ❖ Personas: Mutualidad CFIA actualmente cuenta con una estructura y un equipo capacitado acorde a las necesidades que demanda la operación, la retención es alta por lo que la rotación es mínima, la mayoría de los colaboradores cuentan con más de 5 años o más de antigüedad laboral. El Liderazgo cuenta con metodología de trabajo con enfoque y cada año se refuerza para mantener en alto el nivel de desempeño de cada persona.

	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.	
	IMPULSORAS	IMPACTO
	1 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	Alto
2	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.	Alto

- ❖ **Cultura Organizacional y Conocimiento:** Los valores, la misión y la visión han permeado en la organización, son vividos diariamente, La Cultura de enfocarse en lo verdaderamente importante se comunica a diario, en cada interacción y es el motor que ayuda a mover a la organización hacia los resultados que dan estabilidad en MCFIA. Contar con buenos asesores externos, dar seguimientos contantes y desarrollar habilidades internas nos impulsan a poder tomar decisiones a tiempo.

	Cultura Organizacional y Procesos: Capacidades y lenguaje común compartido a lo interno MCFIA	
	IMPULSORAS	IMPACTO
	1 Se han diseñado procesos de trabajo In house lo que permite contar con capacidad instalada y desempeño comprobado en creación de productos y esquemas de trabajo. El desarrollo de las 4 disciplinas ha permitido medir cada espacio y determinar la contribución de cada individuo hacia las metas cruciales que determinan la subsistencia mediante indicadores claves	Alto

- ❖ **Ambiente – Responsabilidad Social – Agenda 2030 ODS:** A través de la prestación de servicios de salud, apoyo social y programas de prevención, Mutualidad CFIA ha fomentado la equidad, fortalece el acceso a derechos fundamentales, mejorando el tejido social y generando un impacto positivo en la calidad de vida de los colegiados y sus familias. Además, el enfoque en la solidaridad y la colaboración comunitaria refleja el compromiso genuino con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, promoviendo un entorno más justo e inclusivo para la población atendida.

	Ambiente – Responsabilidad Social - ODS - Agenda 2030	
	IMPULSORAS	IMPACTO
	1 Mutualidad CFIA contribuye con la agenda 2030 en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, actualmente cuenta con un programa de sostenibilidad ambiental apoyada por CFIA (Programa Bandera Azul ecológica) y su influencia ha generado ayuda a otros entes que se han interesado en el tema. Asesoría a otros colegios profesionales y organizaciones.	Alto

- ❖ **Mercado:** Nos referimos a mercado cautivo (nicho), nuestros “clientes” son estrictamente colegiados dentro de los 5 colegios adscritos al CFIA. Nuestras ventajas han sido enfocarnos en una población claramente identificada y poder acotar los esfuerzos consistentemente para que conozcan sus beneficios, así como para sus familias por medio de Mutualidad CFIA.

MERCADO: Se refiere al mercado meta MCFIA	
IMPULSORAS	IMPACTO
En nuestro caso cuando hablamos de mercado nos referimos a mercado cautivo (nicho colegiados) , es una "ventaja" ya que podemos acotar los esfuerzos, es importante conquistarlos para que crean en el beneficio que se les puede dar a cada uno y sus familias por medio de Mutualidad.	Alto

- ❖ Imagen MCFIA: Mutualidad CFIA continúa fortaleciendo su imagen y reputación principalmente al demostrar un compromiso genuino con la transparencia y la atención centrada en las necesidades de los colegiados en comunidad. A través de acciones concretas, como programas de apoyo social, iniciativas de prevención y campañas de sensibilización, Mutualidad CFIA construye confianza y credibilidad en su liderazgo ético y social. Este enfoque proactivo no solo mejora la percepción pública, sino que también consolida su posición como una organización responsable y comprometida, lo que a largo plazo atrae nuevos afiliados, fortalece las relaciones con los grupos de interés y garantiza su sostenibilidad en el tiempo.

	Imagen: Hace referencia a la reputación de la organización	
	IMPULSORAS	IMPACTO
1	La adopción de nueva imagen ha permitido llegar a más colegiados e ir cambiando la percepción del Fondo en beneficio no solo de esta organización sino de todo el CFA.	Alto


Fuerzas Impulsoras y restrictivas Externas:

- ❖ Política – Legislación: Se refiere a la estabilidad del sistema, seguridad ciudadana, ambiente para negocios, cambios en legislación en los mercados que se opera.


Es un Fondo creado por ley de la República y que además es inembargable. 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 afecten al Fondo.

	POLÍTICO - LEGAL	
	•Se refiere a la estabilidad del sistema, seguridad ciudadana, ambiente para negocios, cambios en legislación en los mercados que se opera.	
	IMPULSORAS	IMPACTO
1	Es un Fondo creado por ley de la República y que además es inembargable.	Alto


- ❖ Sociedad y población: Se refiere a las tendencias de comportamiento cultural, valores y aspectos demográficos. Existen expectativas de la sociedad, empresas y gobierno frente al ejercicio de los profesionales colegiados.

	Sociedad y Población: Se refiere a las tendencias de comportamiento cultural, valores y aspectos demográficos.	
	IMPULSORAS	IMPACTO
1	Hay información de primera fuente (estudios y bases de datos propias), sobre las necesidades y afinidades del gremio, que coinciden mucho con lo que la organización ya viene trabajando.	Alto
	RESTRICTIVAS	IMPACTO
1	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.	Alto

- ❖ Tecnología: Se refiere a las tendencias a nivel global, comportamiento del mercado disponible y accesible de tecnología, innovaciones, metodologías gerenciales y operativas

	TECNOLÓGICO: Se refiere a las tendencias a nivel global, comportamiento del mercado disponible y accesible de tecnología, innovaciones, metodologías gerenciales y operativas	
	IMPULSORAS	IMPACTO
1	La estructura tecnológica está iniciando un proceso de consolidación y evolución hacia estándares de gobernanza como COBIT e ISO27000 que propicien una alineación 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.	Alto
	RESTRICTIVAS	IMPACTO
1	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 otros.	Alto

- ❖ 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 invertimos 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.
- ❖ Economía: Condiciones macroeconómicas

	ECONÓMICAS: Condiciones macroeconómicas	
1	RESTRICTIVAS Siempre los macro precios son factores que pueden afectar al fondo como inflación, tipo de cambio, crecimiento económico entre otros	IMPACTO Alto
	IMPULSORAS	IMPACTO
1	Se cuenta con inversiones en la bolsa de valores y más colegiados pagando colegiatura cuyo porcentaje que va al patrimonio, es mayor.	Alto

Análisis resultante de las fuerzas impulsoras y restrictivas internas y externas de MCFIA

El análisis realizado sobre las fuerzas impulsoras y restrictivas que afectan a Mutualidad CFIA en su horizonte estratégico revela un escenario dinámico y complejo. Las fuerzas impulsoras identificadas, así como la creciente demanda de servicios personalizados y el aprovechamiento de condiciones en alianzas estratégicas, representan oportunidades clave para fortalecer la posición de Mutualidad y potenciar su crecimiento sostenible. Por otro lado, las fuerzas restrictivas, una comunidad cada vez más exigente, la competencia intensificada y las fluctuaciones en la percepción del valor por parte de los colegiados, constituyen desafíos que deben ser gestionados con precisión y proactividad.

Es fundamental que la estrategia futura de Mutualidad CFIA se enfoque en atender de manera prioritaria estas fuerzas, aprovechando las oportunidades y mitigando las restricciones. Esto implica diseñar acciones específicas que refuercen las ventajas competitivas, adapten los modelos de negocio a los cambios del entorno y fortalezcan la relación con los colegiados. Solo mediante una atención estratégica y coordinada a estas fuerzas, Mutualidad CFIA podrá continuar el camino a consolidar su posición en el mercado y lograr un crecimiento sostenido en el largo plazo.

3.2. Diálogos de viaje MCFIA: La apuesta estratégica MCFIA 2026-2028

A partir de los análisis anteriores y sumado a los positivos resultados del cierre del periodo 2025, MCFIA debe continuar su fortalecimiento y crecimiento consistente año tras año.

Los diálogos de viaje representan el rumbo, el norte al que se va a dirigir la estrategia. La configuración desde lo general hasta lo específico, clarificando las acciones de firma necesarias y los cambios de conducta para conducir a los resultados.

De acuerdo con “Las estrategias competitivas de Kotler 1991” Mutualidad CFIA el período anterior ejecutó y logró establecerse como Pequeño jugador penetrante de mercado “hacia adentro”.

La propuesta nueva, diferente y mejor como siguiente paso, sumando a los resultados ya obtenidos es la siguiente, posicionar a MCFIA como Líder – Defensa ofensiva 2026 – 2028, esta apuesta estratégica es más amplia en el sentido de buscar impactar de forma medible, cuantificable y rendir cuentas sobre los siguientes 5 aspectos:

1. Ampliar mercado (*escalación).
2. Proteger la participación actual en servicios.
3. Estar al tanto de competidores para adelantar y bloquear.
4. No darse por satisfecho.
5. Atrincherar.

El siguiente recuadro ubica las categorías en el Modelo Kotler, y las posiciones que toma cada categoría para afianzar su estrategia.

Dónde nos identificamos en el Mercado 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 atrincherar.

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.

“Las estrategias competitivas de Kotler 1991”.

Estrategia base MCFIA 2026 – 2028:

La estrategia base organizacional que regirá para este período de **crecimiento 2026 – 2028** es **“CONSOLIDACIÓN PARTNERING”**: CONSOLIDAR UNA CULTURA DE CAPITALIZAR LA INNOVACIÓN Y LOS RECURSOS HACIA MAYOR CUOTA DE MERCADO Y RENTABILIDAD.

La narrativa estratégica que se declara y comunica a todos los grupos clave de interés en este período estratégico es:

Desde MCFIA vamos a colaborar con todos los actores de nuestro ecosistema partnering “grupos de interés” para co-crear valor diferenciador que respalde y fortalezca las relaciones en cada interacción que tengamos con nuestros colegiados y demás grupos clave. Esta estrategia consiste en establecer alianzas estratégicas entre organizaciones con el objetivo de generar beneficios mutuos, potenciar capacidades y lograr metas comunes que serían difíciles de alcanzar de manera individual.

Este enfoque implica la colaboración estrecha, la compartición de recursos, conocimientos y riesgos, y la alineación de intereses para maximizar el valor para todas las partes involucradas.

El partnering no solo se basa en acuerdos comerciales tradicionales, sino en relaciones de confianza y compromiso a largo plazo, donde las organizaciones trabajan juntas para innovar, mejorar procesos, acceder a nuevos mercados o fortalecer su posición competitiva. Es una estrategia que requiere una gestión cuidadosa, comunicación efectiva y una visión compartida para asegurar que las alianzas sean sostenibles y aporten valor sostenido a todos los socios.

La consolidación como palanca de crecimiento sostenible se enfoca en ampliar la cobertura dentro del público cautivo, esta apuesta no solo resulta más eficiente en términos de recursos, sino que permite capitalizar las inversiones ya realizadas en procesos, plataformas y estructuras existentes. Al enfocar los esfuerzos en maximizar los sistemas actuales se eleva la calidad del servicio, la experiencia del usuario y se da un mensaje claro de solidez, madurez y compromiso. Nuestro ecosistema MCFIA como una red compleja de comunicación y posibles oportunidades de negocios interconectados que se nutren mutuamente para generar valor a clientes, usuarios y grupos de interés.

- *McKinsey lo describe como una red de interdependencias entre actores que comparten datos, servicios y dinero para crear valor conjunto.*
- Fuller, Jacobides y Reeves amplían la idea a “grupos de compañías” de múltiples entidades, no pertenecientes a una sola organización, que forman redes semipermanentes basadas en flujos de datos, servicios y dinero.
- Las relaciones en estos ecosistemas combinan competencia y colaboración, con complementariedad entre productos y capacidades.
- En los ecosistemas, los participantes co-evolucionan con el tiempo, redefiniendo sus capacidades y relaciones para adaptarse a un entorno dinámico.

Las estrategias actuales del mercado se fundamentan en teorías clásicas y modernas que enfatizan *la diferenciación, la innovación, la sostenibilidad, la experiencia del cliente y la colaboración*. La elección de una estrategia debe alinearse con estas tendencias y con las capacidades específicas de la organización.

Las Teorías estratégicas que sustentan esta narrativa las encontramos en la teoría de la innovación abierta (Chesbrough) “La innovación se potencia mediante colaboraciones externas”. La Teoría de las redes y ecosistemas de valor “Las alianzas generan sinergias y ventajas competitivas sostenibles”.

Implicaciones desde la apuesta estratégica para la Gerencia General de MCFIA

- Necesidad de un marco común de definiciones para gestionar y comunicar a cada uno de los integrantes del ecosistema MCFIA.
- Fortalecer la estrategia de Transformación Digital y plataformas que faciliten flujos de datos y servicios entre múltiples entidades.

❖ Estrategia Comercial y de Mercadeo:

Promover y asegurar los servicios que respondan de manera efectiva a las necesidades específicas y expectativas de los colegiados buscando aumentar y llegar a más, de inmediato a partir de estos servicios generar un mejor y mayor relacionamiento con la comunidad colegiada. Esta estrategia busca fortalecer la confianza, mejorar la percepción del valor de los servicios ofrecidos y ampliar el alcance mediante acciones conjuntas de divulgación, educación y atención personalizada. Al involucrar activamente a los grupos de interés en el diseño, implementación y difusión de los servicios, Mutualidad CFIA no solo fomenta relaciones más sólidas y de largo plazo, sino que también impulsa la innovación, la diferenciación en el mercado y el logro de una mayor satisfacción y fidelización de sus beneficiarios.

❖ Estrategia Operativa y de Servicios

En esta estrategia se busca optimizar los recursos, ampliar la cobertura y elevar la calidad de la experiencia en los servicios ofrecidos, mediante la aplicación de mediciones de clase mundial como el Net Promoter Score (NPS). Al mismo tiempo, se promueve una participación activa y comprometida de los grupos de interés tanto en la gestión operativa como en la definición de acciones solidarias.

Al trabajar de forma colaborativa, Mutualidad CFIA puede responder de manera más efectiva a las necesidades sociales, fomentar la cohesión comunitaria y consolidar una cultura de colaboración y apoyo mutuo que fortalezca su misión social e incremente su impacto positivo en la comunidad.

Internamente, se busca fortalecer la estructura organizativa y clarificar las responsabilidades, aprovechando al máximo las capacidades del personal, que se ha especializado en atender las expectativas de los colegiados y demás públicos clave.

Este eje constituye la base de la promesa de valor: consolidar lo que ya hacemos bien y elevar el estándar de experiencia para quienes servimos. La clave está en escuchar, medir y mejorar continuamente. Herramientas como el NPS y otros indicadores de satisfacción permiten validar la experiencia del usuario, anticipar mejoras y diseñar servicios enfocados en las necesidades reales de la comunidad colegiada y otros grupos de interés.

De esta forma, las operaciones y servicios no solo se gestionan, sino que se transforman en un motor de confianza, diferenciación y posicionamiento claro frente a otros órganos del CFIA y, eventualmente, frente a actores externos que podrían considerarse competencia.

❖ Estrategia Personas

Más que un pilar, este eje es el corazón de la estrategia. Ninguna transformación es posible sin talento humano comprometido, capacitado y alineado con la cultura organizacional, una ventaja significativa con la que ya contamos. Invertir en las personas no solo fortalece las capacidades internas, sino que representa un capital que no se deprecia, sino que multiplica su valor a través del tiempo.

La capacitación continua y la implementación de herramientas ágiles, junto con el reforzamiento de habilidades clave como la excelencia en la ejecución, la atención al cliente, la escucha empática y el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, son fundamentales para este proceso.

Además, se plantea construir planes de desarrollo individual para cada colaborador, potenciando sus capacidades y generando un marco para la planificación de sucesión dentro de la organización. Esto permite proyectar un crecimiento sostenido y estructurado del equipo, alineado con los objetivos organizacionales.

Asimismo, es esencial continuar implementando buenas prácticas de rendición de cuentas, promoviendo un modelo ascendente (de abajo hacia arriba) que fortalezca la comunicación con las jefaturas y fomente la responsabilidad compartida. Se impulsa también el uso inteligente de datos y redes internas para una toma de decisiones táctica, con seguimiento mensual, trimestral o semestral, según corresponda.

Este enfoque asegura que la organización mantenga una cultura viva, adaptable y resiliente frente a entornos cambiantes. Además, valida el compromiso con un modelo organizacional que no solo busca resultados, sino también promueve el bienestar, la pertenencia y un propósito compartido. Justifica, con claridad, la inversión sostenida en las personas como principal motor de valor y transformación organizacional.

❖ Estrategia Financiera

La sólida gestión financiera, respaldada por una renovación efectiva de la cartera de crédito y un portafolio de inversiones en niveles saludables, ha permitido alcanzar indicadores que reflejan con claridad la solidez financiera actual de Mutualidad CFIA. Este desempeño no solo confirma la eficiencia operativa, sino que también sienta las bases para avanzar hacia una visión más estratégica y sostenible.

En esta nueva etapa, el enfoque va más allá de los resultados económicos tradicionales. Este eje debe consolidarse como el garante de una sostenibilidad integral, en la que la visión financiera no se limite a balances o rentabilidad, sino que integre una gestión avanzada de riesgos —incluyendo factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG/ESG)—, en línea con las tendencias globales y las expectativas del CFIA como ente integrador.

Asegurar las fuentes y recursos que permitan soportar las transformaciones internas requeridas, mediante un plan estructurado de gestión de riesgos, será clave para consolidar este período estratégico. Asimismo, proveer información confiable, oportuna y pertinente a cada grupo de interés será una prioridad en el eje de comunicación, con el fin de generar transparencia y confianza en todos los niveles.

Es importante destacar que este enfoque no pretende crear un área independiente de responsabilidad social, ya que el CFIA ya cuenta con una. Por el contrario, se trata de incorporar la sostenibilidad como parte esencial de la gestión financiera y estratégica de Mutualidad CFIA, demostrando solidez, previsión y compromiso con el bienestar colectivo y el desarrollo futuro de sus agremiados.

3.3 Diálogos de Legado MCFIA

UNIDAD DOCTRINAL

Entendemos como Unidad Doctrinal el marco de referencia que enuncia la razón de ser de la organización la Misión, Visión y los Valores; la cancha de juego acerca de lo que somos y como lo hacemos 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 2026 - 2028, se proponen pequeños ajustes y no grandes cambios en los enunciados de Misión, Visión y Valores, de la Organización, de modo que se alinean a la realidad de la forma en que estamos viendo a la Mutualidad CFIA hoy en día.

Misión de Mutualidad CFIA de Costa Rica 2026 - 2028

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 nuestra población colegiada y sus familias.

Reflexión

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

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

Visión de Mutualidad CFIA de Costa Rica 2026 – 2028

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

Reflexión

La **Visión** es un norte trazado en donde nos queremos visualizar en un tiempo; 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 – Conductas de cada miembro de Mutualidad CFIA de Costa Rica 2026 – 2028

- ❖ Somos Solidarios Responsablemente.
- ❖ Escuchamos y Colaboramos desde la Empatía.
- ❖ Somos Innovadores Constantes.

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

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 y Colaboramos Desde la Empatía

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 de perfiles colegiados del CFIA, esto nos demanda desafiar el statu Quo y salir de la zona de confort con energía renovada a conseguir o crear lo mejor para permanecer siendo relevantes.

Comparativo de Misión, Visión y Valores – Cambios respecto al Plan 2023-2025 Mutualidad CFIA

Elemento	Plan Estratégico 2023 – 2025	Plan Estratégico 2026 – 2028	Cambios Clave
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. "	".....que impacten la calidad de vida de nuestra población colegiada y sus familias. "	Cambio menor en redacción: se sustituye "nuestros colegiados" por "nuestra población colegiada", para usar un lenguaje más inclusivo y técnico.
Visión	"Ser el modelo solidario de referencia para nuestros colegiados , que consolide las capacidades de la comunidad del CFIA para promover un desarrollo humano..."	"Ser el modelo solidario de referencia para la comunidad colegiada del CFIA, al promover un desarrollo humano..."	Se elimina "que consolide las capacidades..." para simplificar y enfocar más la visión. El lenguaje es más directo y colectivo. Eliminación de gerundios.
Valores Conductas	-Somos Solidarios Responsablemente -Escuchamos empáticamente -Somos Innovadores Constantes	-Somos Solidarios Responsablemente -Escuchamos y colaboramos desde la empatía -Somos Innovadores Constantes	Se fortalece el segundo valor, agregando "y colaboramos", lo que enfatiza la acción conjunta, no solo la escucha. Los demás valores se mantienen.

Resumen de los Cambios

- ❖ **Misión y Visión:** Se mantienen en esencia, con ajustes sutiles en el lenguaje para mayor claridad, inclusión y coherencia organizacional.
- ❖ **Valores:** Se reafirma el compromiso con la solidaridad y la innovación. El valor de la **escucha empática** se amplía para resaltar la **colaboración activa**, marcando un enfoque más participativo y orientado a la acción.

3.4 Diálogos de Resultados Deseados: Indicadores de logro

La definición de indicadores de logro que representan el más alto desempeño es fundamental para orientar y medir el éxito de las estrategias planteadas en el cuadro de mando integral. Estos indicadores permiten establecer metas claras y precisas, facilitando la evaluación continua del avance y la calidad de los resultados alcanzados. Además, brindan una referencia concreta para identificar áreas de mejora, alinear esfuerzos y motivar a los equipos hacia la excelencia.

La definición de estos indicadores de alto impacto asegura que la organización se enfoque en los aspectos más relevantes para cumplir su visión a largo plazo, promoviendo una cultura de excelencia

3.4.1 Metas Crucialmente Importantes (MCI's Estratégicas 2026 -2028)

Basados en la metodología de las 4 Disciplinas de la Ejecución, las Metas Crucialmente Importantes (MCI) son aquellas que, de no ser logradas no importa cuánto se logre en otros indicadores las Metas Cruciales son las más significativas para impactar y hacer una realidad la misión y visión de la organización. Crear una cultura de la ejecución significa integrar cuatro disciplinas básicas en la organización. En todos los niveles, las personas, los líderes y los equipos deben institucionalizar un enfoque común, el propósito de las 4 Disciplinas de la Ejecución no es solo para la estrategia de la administración de negocios, sino para ayudar a la organización a crear planes de trabajo reales.

Disciplina 1: Enfocarse en lo crucialmente importante.

La ejecución excepcional comienza con estrechar el enfoque: identificar claramente lo que debe hacerse.

Disciplina 2: Tomar acción sobre las mediciones de predicción.

Veinte por ciento de las actividades producen ochenta por ciento de los resultados. Los predictores más altos del logro de las metas son las actividades 80/20 que se identifican y se codifican en acciones individuales, y se controlan de manera disciplinada.

Disciplina 3: Llevar un convincente tablero de resultados.

Las personas y los equipos juegan de forma diferente cuando llevan una puntuación, y los tableros de resultados correctos motivan a los jugadores a ganar.

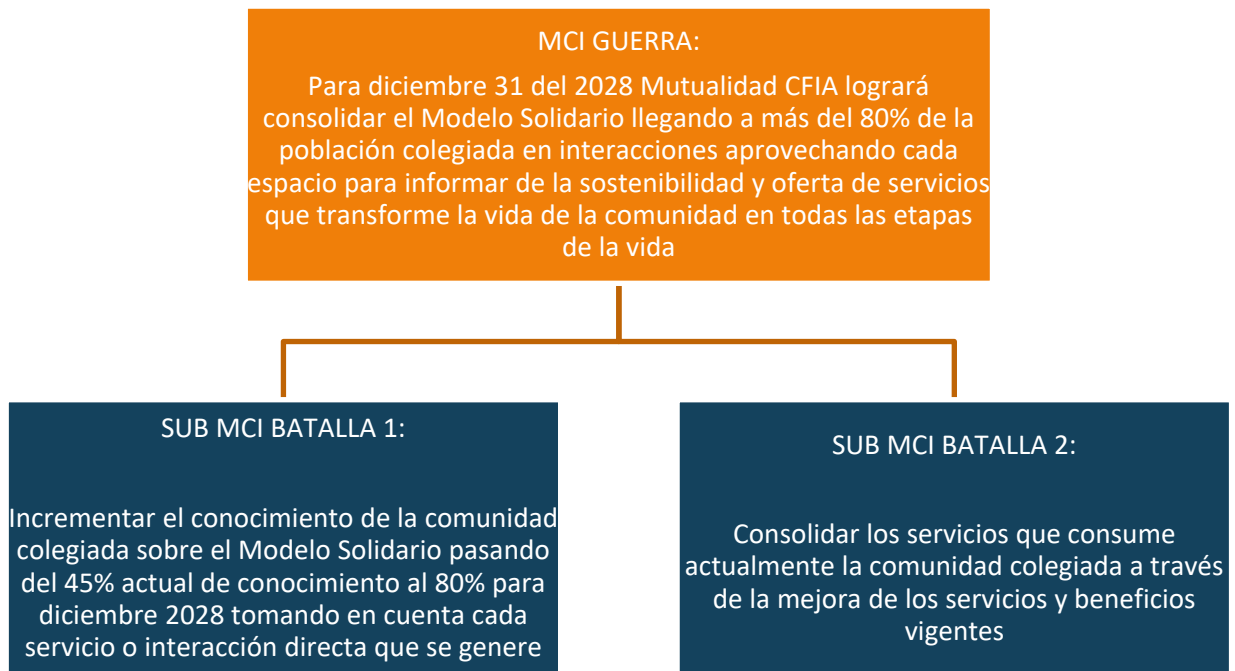
Disciplina 4: Crear una cadencia de rendición de cuentas.

Las personas con el desempeño más alto prosperan en una cultura de rendición de cuentas frecuente, positiva y auto dirigida. Cada equipo participa en un sencillo proceso semanal que resalta los éxitos, analiza los fracasos y corrige el curso cuando es necesario, creando el sistema definitivo de administración del desempeño. Acá cobra importancia el Desarrollo de Cultura que exige la implementación de otras herramientas como el agilismo, la transformación digital, el diseño de economía del comportamiento, entre otros que se hacen necesarios para generar esa cadencia de rendición de cuentas.

Es así como la definición de la Guerra (MCI) es la principal meta o indicador crucialmente importante y subsecuentemente estas llevan otros indicadores llamados Batallas (Sub – MCI), que también son Metas Crucialmente Importantes u Objetivos Estratégicos, donde se encadenan unas con otras en todos los niveles de la organización y contribuyen al logro de la principal Meta Estratégica llamada también Guerra.

LA GUERRA

La MCI a nivel de toda la Organización se llama La Guerra



Notas:

* Las interacciones o servicios consumidos por la comunidad colegiada, con base en el conteo inicial realizado entre 2020 y 2025, presentan una cobertura del 45%. Esta medición se proyecta a lo largo de un horizonte de 10 años, desde 2020 hasta 2030. Al final de este período, se deberá renovar el contacto con la comunidad, dando prioridad a aquellos miembros que lleven más tiempo sin interactuar con el Fondo.

El Cascadeo de las Sub – MCI de la organización por las áreas o departamentos MCFIA anualmente:

MCI's ESTRATÉGICAS

MCI 1: Dar a conocer el Modelo Solidario para incrementar el conocimiento de los colegiados sobre los servicios que ofrece la organización pasando de un 45% actual al 80% para diciembre 2028.			
Medida de Grandeza	Actividades Específicas	Indicador de Cumplimiento	Plazo
MCI Guerra 1 SUB MCI Batalla 1 Incrementar el conocimiento de la comunidad colegiada sobre el Modelo Solidario pasando del 45% actual de conocimiento al 80% para diciembre 2028 tomando en cuenta cada servicio o interacción que se genere	1. Dar a conocer los servicios de Mutuality CFIA a través de los diferentes canales de comunicación disponibles según segmentación a través de actividades, tácticas propuestas en el plan de mercadeo que produzcan interacciones directas que involucre todas las áreas de la organización 2. Elaborar mensajes claves de la organización que contribuyan con el mensaje del Modelo Solidario	Cantidad alcanzada / Cantidad proyectada Lograr que 3.392 colegiados al año conozcan los servicios de Mutuality	Mensual

*Base de 29,900 colegiados a agosto 2025 actualizable según año en curso.

MCI 2: Incrementar el Net Promoter Score (NPS) del servicio del 65% al 80% para diciembre de 2028, mediante un crecimiento anual sostenido del 5%.			
Medida de Grandeza	Actividades Específicas	Indicador de Cumplimiento	Plazo
MCI Guerra 1 SUB MCI Batalla 2 Consolidar los servicios que consume actualmente la comunidad colegiada a través de la mejora de los servicios y beneficios vigentes	1. Realizar encuesta de satisfacción por cada servicio brindado por área 2. Definir e implementar las oportunidades de mejora por proceso	NPS = #P/n - #D/n % - % = 80%	Mensual
#P: Número de promotores #N: Número de neutrales #D: Número de detractores n: Número de clientes que responden las encuestas, es decir, #P+#N+#D. En la práctica, valores de NPS entre 30% y 60% se consideran muy positivos.			

MCI 3: Cumplir en un 98% el Programa de Desarrollo de Cultura Organizacional para sensibilizar a los colaboradores en la vivencia de los valores y la unidad doctrinal de la organización.			
Medida de Grandeza	Actividades Específicas	Indicador de Cumplimiento	Plazo
MCI Guerra 1 SUB MCI Batalla 2 Consolidar los servicios que consume actualmente la comunidad colegiada a través de la mejora de los servicios y beneficios vigentes	1. Sensibilizar a los colaboradores para vivir los valores y la unidad doctrinal de la organización por medio del Programa de Desarrollo de Cultura – Alineamiento Estratégico continuo 2. Dar seguimiento a la implementación de la estrategia del Servicio al Cliente y las interacciones con la comunidad colegiada	Cumplimiento de actividades ejecutadas / Cantidad de actividades planificadas	Mensual

Desde el ámbito operativo, cada área es responsable de la gestión de sus propios indicadores específicos, definidos dentro de sus funciones y objetivos particulares. Estos indicadores no solo permiten monitorear el desempeño interno, sino que también aseguran la alineación con los lineamientos estratégicos organizacionales. En este sentido, su seguimiento y análisis contribuyen de manera directa al cumplimiento de estas tres metas estratégicas principales, facilitando una toma de decisiones informada, oportuna y orientada a resultados.

3.4.2 Objetivos Estratégicos 2026-2028 (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.

Proyectos Período 2023-2025 y su Estado de Cumplimiento

Durante el período comprendido entre los años 2023 y 2025, se definió una cartera estratégica de proyectos orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos en el plan de desarrollo vigente. Estos proyectos abarcan diversas áreas clave como infraestructura, innovación tecnológica, sostenibilidad, fortalecimiento organizacional y mejora de servicios, entre otros.

A continuación, se presenta el estado de avance y cumplimiento de dichos proyectos, identificando tanto los logros alcanzados como los desafíos pendientes:

INICIATIVAS DE PODER DE FIRMA PLAN 2023-2025		ORIGEN	RESPONSABLE	ESTATUS	ETAPA
1	Póliza de vida y devolución de cuotas como ahorro	Junta Administradora	Gerencia	Concluido	No viable
2	Transformación digital de Mutualidad CFIA	Junta Administradora	Equipo Gerencial	En Proceso	Activo
3	Voz del agremiado	Junta Administradora	Mercadeo	Concluido	Encuesta y Focus Group
4	Reforzar campañas de comunicación de los beneficios de los programas de Mutualidad	Junta Administradora	Mercadeo Agencia	Concluido	En ejecución permanente
5	Evaluar la viabilidad de un esquema orientado a pensiones del CFIA	Junta Administradora	Gerencia / SSI	Concluido	Viable con pago de cuota adicional y separada hacia una Operadora de Pensiones
6	Red de apoyo médica familiares de colegiados	Junta Administradora	SSI	Concluido	No Viable ya que genera contingencias fiscales para los profesionales en medicina participantes en el programa
7	Valorar la iniciativa de aumentar el tope al pequeño desarrollador	Junta Administradora	Crédito	Concluido	Ejecutado
INICIATIVAS OPERATIVAS Y DE CULTURA PLAN 2023-2025		ORIGEN	RESPONSABLE	ESTATUS	ETAPA
1	Programa de Pólizas de Salud hijas de póliza inter. Y complemento de Plan Salud	Junta Administradora	Gerencia	Concluido	Activo
2	Póliza de vida voluntaria	Junta Administradora	Gerencia	Concluido	Implementado en clientes de crédito
3	Adopción de Marco de Referencia COBIT para T.I.	Gerencia	T.I.	Iniciado	Activo
4	Actualización constante en procesos sobre estándar BPM 2.0	Gerencia	Responsables	Iniciado	Activo
5	Reforma al Reglamento de Crédito	Junta Administradora	Gerencia/Legal	Concluido	Activo
6	Reforma al Reglamento del Régimen de Mutualidad	Junta Administradora	Gerencia/Legal	Concluido	Activo

Es importante destacar de acuerdo con estos Objetivos Estratégicos que la organización no consideró ninguna política nueva o cambio en alguna existente para este período. Igualmente, importante es destacar de acuerdo con estos Objetivos Estratégicos, que los Procesos y Procedimientos son liderados principalmente por las Jefaturas o Gerencia, y deben relacionarse dentro del círculo de Influencia de su gestión.

Proyectos Período 2026-2028

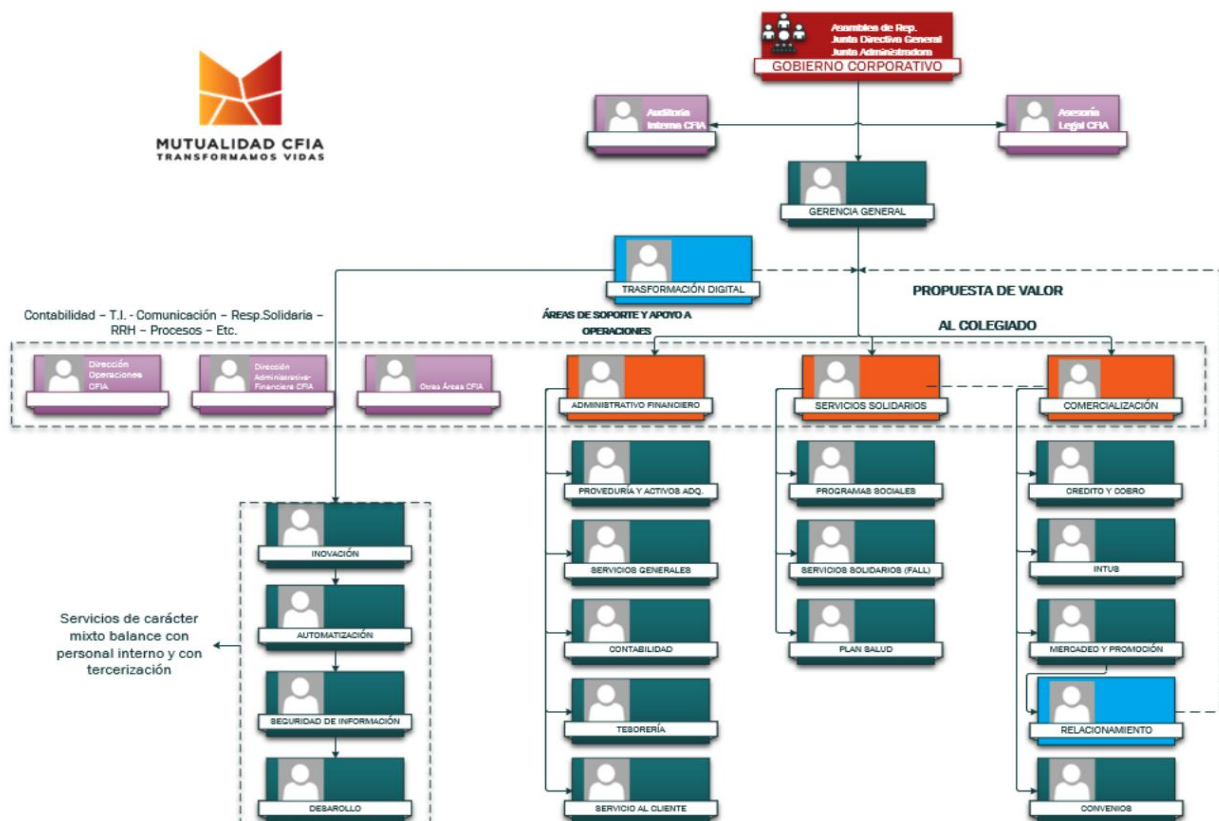
El presente plan contempla una serie de proyectos clave a desarrollar durante el período 2026-2028, orientados a cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para esta etapa. Estos proyectos buscan fortalecer nuestras capacidades, mejorar la eficiencia operativa, fomentar la innovación y responder de manera proactiva a los desafíos emergentes del entorno.

Cada proyecto ha sido diseñado considerando criterios de viabilidad, impacto, alineación con la misión de Mutualidad y sostenibilidad en el tiempo. La planificación incluye fases de implementación, asignación de recursos, indicadores de seguimiento y evaluación de resultados.

INICIATIVAS DE PODER DE FIRMA 2026-2028		ORIGEN	RESPONSABLE	ESTATUS	ETAPA
1	Viabilidad Centro de Larga Estancia para Adultos Mayores y/o establecimiento de convenios	Junta Administradora	Gerencia	Iniciado	Prefactibilidad
2	Portal Web de Mutualidad CFIA	Junta Administradora	Equipo Gerencial	En Proceso	Activo
3	Desarrollo Bolsa de Empleo MCFIA	Junta Administradora	Equipo Gerencial	En Proceso	Activo
4	Relanzamiento marca INTUS	Junta Administradora	Comercialización	En Proceso	Activo
INICIATIVAS OPERATIVAS Y DE CULTURA 2026-2028		ORIGEN	RESPONSABLE	ESTATUS	ETAPA
1	Adopción de Marco de Referencia COBIT para T.I.	Gerencia	T.I.	Iniciado	En proceso
2	Mejora Continua de procesos con estándar BPM 2.0	Gerencia	Responsables	Iniciado	Activo
3	Encuesta Percepción Trianual	Gerencia	Mercadeo	No iniciado	Pendiente
4	Determinación espacio físico con las condiciones necesarias para adultos mayores por crecimiento del Programa Recréate	Gerencia	Servicios Solidarios	No iniciado	Pendiente
5	Consolidación del Programa de Educación Financiera	JA - Gerencia	Servicios Solidarios	Iniciado	Activo

4.3 Estructura Organizacional MCFIA al cierre 2025

La estructura organizacional de Mutualidad CFIA que permita el cascadeo de indicadores u objetivos estratégicos por las diferentes áreas y sus jefaturas correspondientes.



Como parte de la recomendación y coordinación con el Equipo Gerencial de Mutualidad CFIA, se analizó que la estructura actual puede continuar haciéndole frente a la exigencia actual del modelo solidario y durante la ejecución del presente plan, es importante, realizar ajustes al diseño progresivamente de forma que soporten los procesos e iniciativas estratégicas que se vienen desarrollando, para lo cual, Franklin Covey puede continuar apoyando el proceso de ajuste y mejora constante de la estructura organizacional.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2026

Importancia de la Ejecución.

La ejecución no es solo táctica, sino que es una disciplina y un sistema que debe ser parte integral de la cultura organizacional. Es el puente o la conexión entre lo que se pretende hacer y el rendimiento o resultados reales.

A su vez, los líderes en toda organización son fundamentales en la ejecución. Deben estar involucrados en los detalles, asegurarse de que las personas correctas estén en los puestos correctos, y que haya una alineación entre los empleados, la estrategia y las operaciones.

Es así, como a continuación se presentan las Metas Crucialmente Importantes e indicadores de cumplimiento para el 2026 de cada área de la estructura organizacional de Mutualidad CFIA, las cuales, plasman las acciones que se generarán para la contribución y ejecución del Plan Estratégico 2026-2028.



MUTUALIDAD CFIA
TRANSFORMAMOS VIDAS

PLAN OPERATIVO 2026



PLAN ANUAL OPERATIVO 2026

Se inicia este 2026 con el nuevo Plan Estratégico 2026-2028 bajo el apoyo y supervisión de la Junta Administradora, se realizan los ajustes necesarios que durante el anterior plan de ejecución evidenciaron avances significativos en la sostenibilidad y crecimiento del Fondo. Se llega a la conclusión de que el modelo utilizado (CEO) se domina, facultando a la organización a incorporar nuevos conceptos y formas de hacer las cosas, donde la evolución genera mayor eficiencia y eficacia para enfrentar los retos que se asumen y poder impactar cada vez más en la comunidad colegiada del CFIA.

Este modelo ha podido facultar una cultura de responsabilidad, donde autores como Larry Bossidy y Ram Charan, hacen énfasis en la importancia de lo que significa la responsabilidad en todos los niveles de la organización o las empresas. Los líderes deben crear una cultura donde todos se sientan responsables de los resultados, desde lo más básico hasta llegar a lo más complejo en una organización, institución o empresa.

Esta cultura, ha permitido instaurar y fortalecer un enfoque en los resultados tangibles y medibles, donde no hay espacio para las excusas y los retrasos, es aquí donde a todo nivel, se ha desarrollado un buen tablero de control visible a todos los niveles de la organización, mismo que es clave y se reflejan en la rendición de cuentas donde además contribuye a involucrar todos los niveles en los objetivos que se persiguen y contribuyen a nuestra visión y misión.

GERENCIA GENERAL

PROPÓSITO DEL EQUIPO

La Gerencia General como lo indica el Reglamento de Mutualidad CFIA, 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 y sus familias.
- Colaboradores: entendidos como el personal de Mutualidad CFIA 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 que agregan valor a nuestra comunidad colegiada. También los socios estratégicos con quienes Mutualidad CFIA se apoya o terceriza para brindar servicios de calidad.
- Órganos de Gobernanza de Mutualidad CFIA: definidos como los órganos que ejercen dirección y control de los del CFIA y sus diferentes áreas internas, iniciando desde la Asamblea de Representantes, Juntas Directivas, Junta Administradora y Direcciones Ejecutivas del CFIA y Colegios Miembros, 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 consolidando en los siguientes, lidera la organización exigiendo cada vez 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 2023- 2025

Al finalizar los planes operativos aprobados año con año por la Asamblea de Representantes y que sustentaron el Planeamiento Estratégico 2023-2025, 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 por medio de todo un Plan de Mercadeo que contempla una estrategia de comunicación y posicionamiento de marca, nos hemos logrado colocar en una posición más cercana a la comunidad colegiada como Mutualidad CFIA, 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.
- Richard Thaler nos recuerda que un arquitecto de decisiones tiene la responsabilidad de rediseñar el contexto en el que las personas toman decisiones.

Hoy podemos mencionar muchas escuelas del pensamiento estratégico y relacionadas, 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 Mutualidad 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.

Mutualidad 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 integral (BSC 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 de agilidad organizacional que apoyan la ejecución como Scrum, Kanban, Lean Services, Agile Management 3.0, Behavioral Design (Economía y Diseño del Comportamiento), entre otras. Gracias a este desarrollo de cultura, Mutualidad CFIA es una organización más fortalecida y adaptada al contexto actual.

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 y sus familias posibles además de su calidad de vida. También, podemos mencionar como la evolución de la infraestructura y plataforma tecnológica que sostiene los diferentes servicios ha venido año a año, facilitando la adaptación e implementación a nuevas formas de apoyo en temas de subsidios hacia la población colegiada.

En materia de resultados para Mutualidad CFIA, estos últimos tres años se resumen en:

- Participación en más de 100 eventos del CFIA, Colegios Miembros y eventos propios de Mutualidad CFIA llegando ya a más de 13.800 colegiados utilizando efectivamente uno y más servicios.
- Más de ₡5.000 millones invertidos directamente en la comunidad colegiada y sus familias.
- A través del Subsidio Plan Salud hemos logrado atender a más de 6.000 colegiados y colegiadas cada año anualmente.
- Cartera de crédito por más de ₡8.000 millones, ayudando a nuestra comunidad en cumplir sus sueños y apoyando en sus emprendimientos.
- Apoyo en materia empresarial a nuestra comunidad tanto virtual como física a través de INTUS, Centro Generador de Negocios
- Apoyo en esfuerzos de desarrollo profesional como congresos y capacitación del CFIA y los Colegios Miembros en sus actividades y eventos.
- Beneficios totales que pasaron en el 2017 de ₡500 millones al 2025 a más de ₡1.700 millones orientados a los colegiados, lo cual implica más de ₡6.000 millones que fueron directo a nuestra comunidad colegiada.
- Activos y Patrimonio superando los ₡28.000 millones en el 2025.
- Un cumplimiento del crecimiento actuarial superando los requerimientos necesarios de sostenibilidad.

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

❖ EJES DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia para el período 2026-2028 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 Mutualidad CFIA. En ese sentido definimos nuestra principal guerra y batallas de la siguiente forma:

Guerra (OE) No. 1: Para el 31 de diciembre de 2028 Mutualidad CFIA logrará consolidar el Modelo Solidario llegando a más del 80% de la población colegiada en interacciones aprovechando cada espacio para informar de la sostenibilidad y oferta de servicios que transforme la vida de la comunidad en todas las etapas de la vida

Esta primera guerra conlleva las principales Metas Crucialmente Importantes (MCI's) 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 ₡1.500 millones.
- Incrementar el conocimiento de la comunidad colegiada enfocados en el posicionamiento del Modelo Solidario pasando del 45% actual de conocimiento al 80% para diciembre 2028 tomando en cuenta todo tipo de interacción directa que se genere.
- Consolidar los servicios que consume actualmente la comunidad colegiada a través de la mejora de los servicios y beneficios vigentes, enfocando en la experiencia de usabilidad de todos nuestros servicios.

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, sino también, que dicha comunidad colegiada está compuesta por diferentes dimensiones socioeconómicas, etarias, geográficas, entre otros, donde también, se hace importante conocer su grupo familiar para brindar calidad y mejora continua en las soluciones y experiencia, y optimizando los recursos con que se cuenta.

❖ EJES DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

Estrategia de mercadeo y relación con nuestros colegiados

Como parte de la difusión, educación y experiencia de usuario, Mutualidad CFIA ha venido trabajando un Plan de Mercadeo desarrollado con expertos en la materia donde se utilizan insumos de investigación de mercado realizada a la comunidad colegiada, así como ideas e iniciativas de los distintos 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 Mutualidad 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, sin que esta clasificación sea única o flexible, 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 Mutualidad 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 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 psicología del color aporta alegría y entusiasmo entre 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 que 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, así como el apoyo y participación en eventos de Colegios Miembros y del CFIA cuya finalidad es la presencia de marca y cercanía con socios estratégicos y finalmente la comunidad colegiada meta.
- **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 Mutualidad CFIA y sus distintas unidades.

❖ Estrategia Operativa

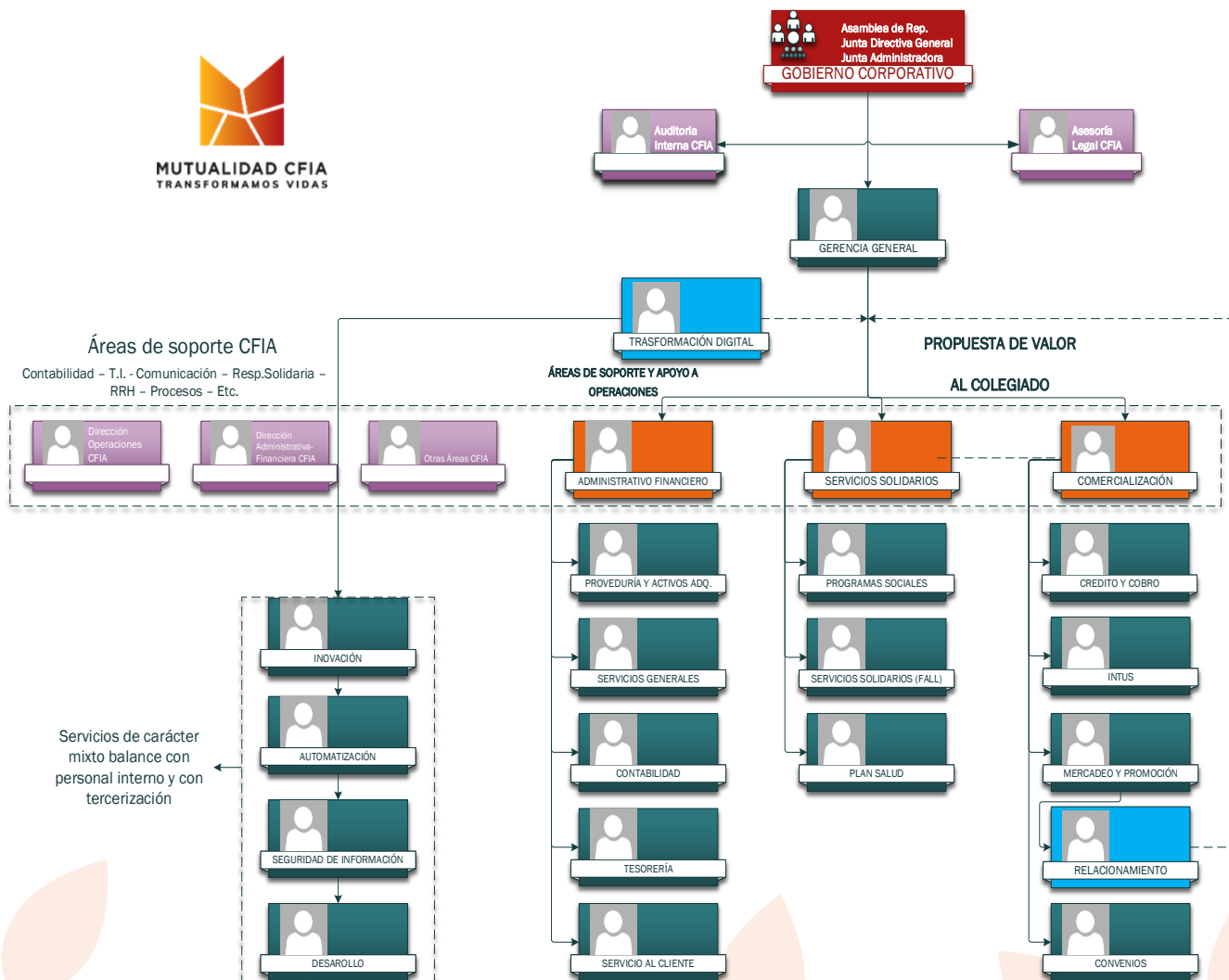
a. Optimización de procesos y estructura

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

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

- ❖ Con servicios más consolidados, que se ejecutan desde tres áreas específicas:
 - Comercialización.
 - Servicios Solidarios Integrales.
 - Administrativa – Financiera.

Adicionalmente, la Gerencia por medio del área staff de Transformación Digital, tiene a cargo el equipo de Tecnología de la Información, Seguridad de la Información, experiencia de usuario y mejora para la 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 mejoras que exige nuestra comunidad en los servicios y la integración con plataformas internas.



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:

Principios clave de Cobit 5



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 interfaz de programación de aplicaciones (API por sus siglas en inglés), así como servicios web u otras metodologías que permiten comunicar los sistemas Core con ERP, Bancos, Seguros, entre otros.
- **Sistemas Modulares (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, 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:** Mutualidad 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, Mutualidad 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 30%, como contribución a la sostenibilidad de Mutualidad 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 Mutualidad CFIA:
 - Riesgo financiero: en dos ejes.
 - Aversión al 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 y elección de instrumentos para el 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

El Departamento de Comercialización contribuye con el desempeño superior sostenido y la contribución distintiva por medio de la comercialización de los servicios de la organización, además de contribuir con el Modelo Solidario de MCFIA.

Este departamento, desempeña un rol fundamental en el apoyo solidario a la comunidad colegiada, está conformado por áreas claves como Crédito y Cobro, Convenios, Pólizas de Seguros, Mercadeo e INTUS, con nuestro aporte ayudamos a fortalecer la relación con nuestros agremiados y socios estratégicos para mejorar la calidad de vida y bienestar integral de las personas colegiadas y sus familias, en todas las etapas de su vida, además del crecimiento sostenible y salud financiera de la organización.

Cada una de sus áreas cumple una función interdependiente y esencial, desde la evaluación y recuperación efectiva del crédito, la estructuración de alianzas estratégicas y convenios comerciales en distintas categorías, una gran variedad de seguros que ayudan a proteger tanto el patrimonio de nuestros colegiados, sino que también se le brinda asesoría y apoyo en temas de aseguramiento en el ejercicio profesional. Además del posicionamiento de la marca como referencia ante nuestro público meta, asimismo, se brinda la oportunidad de contar con espacios físicos para el desarrollo profesional de nuestra comunidad colegiada. Esta sinergia permite no solo maximizar los recursos disponibles, sino también identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar la experiencia de los agremiados y asegurar el fortalecimiento del Modelo Solidario.

Dentro del marco del plan estratégico, el Departamento de Comercialización se presenta como un motor clave para el cumplimiento de los objetivos de Mutualidad CFIA, aportando tanto al fortalecimiento financiero como al posicionamiento competitivo de la organización en el mercado.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2025

❖ MERCADEO Y PROMOCIÓN

El 2025 representó un año de gran relevancia para Mutualidad CFIA, marcado por la celebración de nuestro 40 aniversario, un hito que reforzó el compromiso de la organización con la población colegiada con visitas en zonas estratégicas. Desde el área de Mercadeo y Promoción, se lideraron acciones trascendentales que potenciaron la visibilidad organizacional, la cercanía con los profesionales y el posicionamiento de nuestra marca.

Este informe presenta los principales resultados alcanzados durante el período de enero a agosto 2025, resaltando la contribución del área al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización. De cara a los objetivos establecidos para el 2025, se enfocaron los esfuerzos en los siguientes ejes de acción, establecidos desde el plan estratégico y el planeamiento de actividades de mercadeo:

- Fortalecer la relación y afinidad con el colegiado.
- Expandir uso de los servicios hacia más colegiados.

Objetivos específicos del período:

1. Incrementar la visibilidad de Mutualidad CFIA enmarcado en la celebración del 40 aniversario de Mutualidad CFIA fuera del GAM.
2. Incrementar la visibilidad y proyección de Mutualidad CFIA en nuestro principal grupo de interés (comunidad colegiada CFIA).
3. Expandir el uso de los servicios y beneficios hacia más personas colegiadas.
4. Fortalecer la relación y afinidad con la comunidad colegiada a través de actividades, campañas y programas que buscan la fidelización.
5. Consolidar la nueva identidad visual de INTUS, logrando mayor posicionamiento y recordación de marca.
6. Desarrollar estrategias de comunicación digital y presencial que garanticen un mayor alcance, interacción y usabilidad de los servicios.

LOGROS DESTACADOS

FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN CON LA POBLACIÓN COLEGIADA (PRINCIPAL GRUPO CLAVE DE INTERÉS)

1. ACTIVIDADES PRESENCIALES EN EL MARCO DEL 40 ANIVERSARIO

Durante el 2025, el área de Mercadeo y Promoción fue clave en el acompañamiento y ejecución de actividades en el marco del 40 aniversario de Mutualidad CFIA, entre las que destacan:

1. Tres visitas en zonas geográficas fuera del GAM, llevando información, servicios y obsequios a la población colegiada en distintas zonas del país.

Cuadro 1
Asistencia total población colegiada eventos 40 aniversario

Actividades MCFIA			
Sede	Asistencia Usuarios	Asistencia NO usuarios	Asistencia total
Visita MCFIA Grecia	76	82	160
Visita MCFIA Nicoya	20	49	70
Visita MCFIA Puntarenas	31	54	85
Total, general	127	185	315

Fuente: Datos Mercadeo MCFIA a agosto 2025

2. Evento protocolario de aniversario, con la participación de órganos de gobernanza, autoridades e invitados especiales (octubre).
3. Cinco visitas en acompañamiento al CFIA en las diferentes oficinas regionales; en las cuales se tuvo participación y de patrocinio en el marco de la celebración del 40 aniversario.

2. APLICACIÓN “ENCUESTA DE PERCEPCIÓN MUTUALIDAD CFIA 2025” Y SU IMPACTO ORGANIZACIONAL

Durante el período mayo–agosto 2025, el área de Mercadeo y Promoción lideró la ejecución de la Encuesta de Percepción de Mutualidad CFIA, herramienta clave para evaluar la experiencia de la población colegiada con respecto a la percepción de marca, servicios y comunicación de la organización.

A través de la recopilación de datos, se procesarán alrededor de 6.000 respuestas de profesionales, que representan oportunidades para el diseño de nuevos productos o mejoras en los existentes.

Los resultados se convierten en un insumo fundamental para la planificación estratégica del período 2026-2028 y orientar la toma de decisiones y acciones de las diferentes áreas operativas. El impacto de la encuesta va más allá de la medición:

- Fortalece la retroalimentación constante con la población colegiada.
- Permite evaluar el desempeño de la organización en comparación con años anteriores.
- Aporta información estratégica para las acciones a tomar desde el área para los próximos años, asegurando que las acciones respondan directamente a las expectativas de la comunidad profesional.

3. EXPANSIÓN EN USO DE BENEFICIOS EN POBLACIÓN COLEGIADA

Con el objetivo de captar nuevos usuarios, se impulsaron acciones de promoción tanto en plataformas digitales como en actividades presenciales (ferias, stands y visitas regionales).

- Se alcanzó un total de 1,006 colegiados nuevos con servicios, superando la meta establecida para este período.
- Destacó la colocación de servicios en el programa El Curso de la Vida, Plan Salud y Crédito, mostrando un crecimiento sostenido respecto al año anterior.
- Se realizaron esfuerzos especiales en campañas de seguros técnicos y personales.

En alineación con el Planeamiento Estratégico 2023–2025 y con el objetivo de aumentar la cantidad de personas colegiadas que disfruten de beneficios que impacten positivamente en su calidad de vida; nos enorgullece informar que, al mes de agosto de 2025, más del 46% de la población total colegiada utiliza al menos uno de nuestros beneficios siendo esto una de las principales metas que nos propusimos en este plan.

A continuación, se presentan los detalles:

Cuadro 2

Impacto y Usabilidad de Servicios Población Colegiada CFIA

Diciembre 2024 – Agosto 2025

2024	2025
<ul style="list-style-type: none">Base activa: 29,188* 10/02/2025No usuarios 2024: 16,323Usuarios 2024: 12, 865 (44.07%)	<ul style="list-style-type: none">Base activa: 29,922 *09/09/2025No usuarios 2025: 16,071Usuarios 2025: 13,851 (46.29%)

*<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.

Fuente: Datos Mercadeo MCFIA a agosto 2025

Actualmente, se asume la participación tanto en actividades presenciales como virtuales que fortalecen el acercamiento de los profesionales a la organización; dentro de estas se contabilizan un total de 44, que se detallan en la siguiente tabla de distribución:

Figura 1

Acercamiento a profesionales CFIA a agosto 2025



Fuente: Datos Mercadeo MCFIA a agosto 2025

Se detalla un resumen de la Meta Crucialmente Importante (MCI) que permite la medición y seguimiento a los prospectos interesados en diferentes servicios de la organización:

Cuadro 3
Resumen de la Meta Crucialmente Importante (MCI)

Estrategia Clientes - Guerra 2											
Objetivos	Indicadores		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Total
Informar, educar, fidelizar al principal grupo clave, provocando que al menos 3,500 colegiados de la base alcanzada a través de las campañas y tácticas de mercadeo consulten por los servicios de Mutuality CFIA al 31 de diciembre 2024.	Cantidad consultas planificadas	Meta	292	292	292	292	292	292	292	292	3.500
	Cantidad consultas recibidas	Actual	3.026	844	4.159	3.170	5.057	14.804	9.932	7.262	48.254
		% Meta	1037%	289%	1426%	1087%	1734%	5076%	3405%	2490%	1379%

Fuente: MCI's Mutuality CFIA, 2025

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

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 en usuarios totalmente nuevos nos muestra el siguiente desglose:

Cuadro 4
Colocación de Servicios en Nuevos Usuarios

Estrategia Clientes - Guerra 2											
Objetivos	Indicadores		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Total
Lograr la colocación de servicios en 800 colegiados nuevos al cierre 2024	Colocación de servicios a colegiados nuevos	Meta	67	67	67	67	67	67	67	67	800
		Actual	35	117	109	161	168	182	133	101	1.006
		% Meta	53%	176%	164%	242%	252%	273%	200%	152%	126%
	INTUS	48	4	5	3	4	1	2	3	6	28
	SEGUROS	60	5	9	9	12	8	5	9	3	60
	CRÉDITO	60	3	3	5	6	4	3	0	6	30
	SERVICIOS SOLIDARIOS	632	23	100	92	139	155	172	121	86	888

Fuente: MCI's Mutualidad CFIA, 2025

*Datos estimados, puede presentar variación por cierres en período de cálculo de las áreas.

3.1. PROYECCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE MARCA

Uno de los hitos más relevantes del 2025 fue la presentación oficial del nuevo logo e identidad visual de INTUS, proyecto que requirió un proceso estructurado de análisis, diseño y aprobación. Dentro de las acciones que conllevaron este proceso destaca:

1. El proceso incluyó la elaboración de diferentes propuestas gráficas, revisión y retroalimentación por parte de los diferentes órganos de gobernanza involucrados, hasta llegar a la versión final aprobada.
2. Posteriormente, se diseñó un manual de uso de marca para garantizar consistencia en la aplicación del nuevo logo en todos los canales físicos y digitales.
3. Para el cierre del periodo 2025 la nueva identidad se integrará de manera progresiva en piezas impresas, campañas digitales, material publicitario, instalaciones físicas y plataformas tecnológicas.



Adicionalmente, con motivo de la celebración de Mutualidad CFIA para el 2025, el área desarrolló una línea gráfica conmemorativa que unificó la identidad visual de la organización durante el año.

1. Esta identidad se aplicó en piezas audiovisuales, escenografía de eventos, obsequios, publicaciones digitales y campañas de comunicación.
2. La gráfica permitió reforzar el sentido de pertenencia y el valor histórico de la organización, posicionando a Mutualidad CFIA como una organización sólida, cercana y en constante evolución.



Desde el área se mantiene la consigna de proyectar la imagen de Mutuality 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 en actividades del CFIA, Colegios Miembros y otros solicitados por demanda de la misma comunidad colegiada; lo anterior a través de campañas de comunicación y publicidad en medios digitales y tradicionales.

Branding	Identidad Corporativa
<ul style="list-style-type: none">• Documentación organizacional (interno/externo)• Generación de material publicitario	
Material promocional	Producción de Signos Externos
<ul style="list-style-type: none">• Estudio de necesidades de población colegiada• Logística de producción y entrega (cuadernos MCFIA 2024 - 2025)	
Contenido Digital	Generación de contenidos para campañas (RRSS y otros)
<p>Producción audiovisual (testimoniales, memoriales,, rendición de cuentas, otros)</p> <ul style="list-style-type: none">• Campañas mensuales RRSS	
Atención de necesidades de clientes internos	Eventos organizados por las diferentes áreas de negocio de MCFIA
<ul style="list-style-type: none">• Asistencia en actividades• Cobertura de eventos (fotografía, maestría de ceremonia, etc.)• Colaboración en plan y estrategias (cultura organizacional)	
Organización y participación de Eventos	Promoción de servicios para aumentar el alcance de la marca
<ul style="list-style-type: none">• Participación y atención de stand en Eventos CFIA y Colegios Miembros• Logística de eventos organizados y promocionados por Mutuality CFIA	
Relaciones Públicas	Atención de grupos claves de interés (AR, Juntas Directivas, entre otros)
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento a programa de patrocinios• Atención necesidades de grupos organizados Colegios Miembros: Asociaciones, Comisiones, etc.	
Actualización sitio web	
Aplicación de encuestas y estudios de percepción de la marca	

4. MANTENIMIENTO CANALES DE COMUNICACIÓN Y SITIO WEB

Durante el 2025, el área de Mercadeo y Promoción no solo se enfocó en la generación de contenido para redes sociales, sino también en el mantenimiento seguro y estratégico de los canales de comunicación organizacionales. Se fortaleció la línea de gestión de la reputación digital y alineamiento de línea gráfica organizacional.

Estas acciones han sido fundamentales para consolidar la confianza en los canales oficiales de Mutualidad CFIA, posicionándolos como fuentes seguras, confiables y de referencia para la comunidad colegiada.

Otras acciones que demuestran el desempeño del área; es el alcance obtenido a través de las diferentes Redes Sociales de la organización:

- Facebook Mutualidad CFIA.
- Instagram Mutualidad CFIA.

Cuadro 5
Métricas Redes Sociales

Redes Sociales Resultado y Rendimiento					
Red Social	Visualizaciones	Alcance	Interacciones totales	Clics enlaces totales	Visitas perfil totales
Facebook MCFIA	2.485.245	284.410	6.284	16.672	37.542
Instagram MCFIA	505.684	42.039	2.520	1.093	8.683
TOTAL	2.990.929	70.480	6.536	17.765	46.225

Fuente: Datos Business Meta, 2025

5. CONVENIOS Y SEGUROS COMERCIALIZABLES

Durante el año 2025, el área de Convenios orientó sus esfuerzos al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Mantener la cartera de negociaciones con las mejores condiciones para los colegiados y sus familias.
- Lograr la firma de nuevos convenios que cumplan con la política y procedimiento de la negociación de convenios.

LOGROS DESTACADOS:

- Mantenimiento de la cartera de convenios activos: Se logró conservar un 43% de los convenios vigentes del 2024, fortaleciendo las relaciones con los proveedores de servicio y asegurando la continuidad de condiciones favorables en las negociaciones del convenio para la población colegiada y sus familias.
- Nuevas alianzas estratégicas: Se concretó la firma de convenios con seis nuevas empresas, lo que permitió ampliar la oferta de beneficios en las categorías de Salud, Turismo, Talleres y Repuestos, las cuales figuran entre las más consultadas y solicitadas por los colegiados.
- Implementación del sistema Connekt MCFIA: Se desarrolló e implementó una herramienta tecnológica que permite visualizar la usabilidad de cada convenio. Este sistema se ha puesto a disposición de las empresas aliadas para mejorar el seguimiento y optimizar la información sobre el uso de los convenios.
- Depuración de la cartera de convenios: Se realizó una revisión integral de los convenios vigentes, lo que permitió finiquitar 20 convenios sin registros de usabilidad, priorizando aquellos que realmente generan valor para los colegiados.

- Fortalecimiento de la comunicación y divulgación: Se establecieron estrategias de comunicación calendarizadas, en coordinación con las empresas, para difundir de manera mensual la publicidad de los convenios a través de los canales oficiales de MCFIA. Además, se promovió activamente el uso de convenios mediante recordatorios constantes en los diferentes medios de comunicación organizacional.
- Participación en actividades organizacionales: El área de Convenios estuvo presente en todas las actividades organizadas por Mutualidad CFIA, con el propósito de incrementar la visibilidad y el conocimiento de los convenios activos entre los colegiados.

A continuación, se detalla un resumen de las MCI que nos permite la medición y seguimiento a los convenios activos y nuevos:

Cuadro 6
Seguimiento Convenios 2025

Objetivos	Indicadores		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Mantener e incrementar en 17 nuevos convenios en las diferentes categorías, para generar valor a los colegiados y sus familias al 2025	Convenios actuales activos y nuevos	Target	12	12	12	12	12	12	12	12	12	11	11	11	141
		Actual	1	15	14	6	6	6	12	0					60
		% Meta	8%	125%	117%	50%	50%	50%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	43%
	Registro de Usuarios en Sistema Convenios	Actual	0	15	64	201	35	49	29	257					650

Fuente: MCI's Mutualidad CFIA, 2025

En el siguiente cuadro se observa el total de los convenios activos por categoría de servicio a agosto 2025.

Cuadro 7
Cantidad de Convenios activos por categoría a agosto 2025

Convenios por categoría	Cantidad 2025	Porcentaje
Comercios de Salud	34	34%
Instituciones de Educación	24	24%
Compra de equipos, software, artículos y asesorías	20	20%
Otras categorías	8	8%
Autos, Motos, Taller y repuestos	5	5%
Comercios de turismo	8	8%
Funerarias y camposantos	5	5%
Alquiler de vehículos	4	4%
Total Convenios Activos	108	107%

Fuente: Convenios Mutualidad CFIA, 2025

PLAN ANUAL OPERATIVO 2026

❖ CONVENIOS

Acciones Estratégicas – Área de Convenios 2026

- Fortalecer relaciones con proveedores actuales mediante renegociación de condiciones y seguimiento de compromisos.
- Identificar oportunidades de convenios emergentes según necesidades de los colegiados.
- Desarrollar alianzas multisectoriales para ampliar beneficios y oportunidades.
- Evaluar impacto y uso de convenios mediante el sistema Connekt MCFIA y generar reportes mensuales.
- Analizar y depurar convenios sin usabilidad, priorizando los de mayor valor para los colegiados.

Acciones torbellino:

- Realizar campañas de comunicación mensual sobre convenios activos y nuevos.
- Promover uso de convenios mediante recordatorios en medios organizacionales.
- Capacitar a personal interno y proveedores sobre el sistema Connekt MCFIA.
- Participar en actividades organizacionales para visibilizar convenios y sus beneficios.
- Monitorear la usabilidad de convenios mediante Connekt MCFIA o reportes de los convenios.
- Gestionar la entrega de reportes de usabilidad y satisfacción a proveedores.

❖ SEGUROS COMERCIALIZABLES

Como complemento a la cartera de convenios, es importante mencionar las alianzas estratégicas que se mantienen con dos corredoras de seguros, estos convenios han permitido llevar a los profesionales y sus familias beneficios diferenciados como asesoría, coberturas y descuentos en primas, mediante la modalidad de seguro colectivo.

Para el 2025 se trabajó con el objetivo de lograr aumentar la colocación de seguros en un 5% con respecto a la cantidad de seguros activos del año anterior, buscando alcanzar un porcentaje importante de Colegiados y sus familias utilizando los seguros que comercializa MCFIA a través de sus convenios.

A continuación, se detalla un resumen de la MCI que nos permite visualizar la colocación de seguros a agosto 2025:

Cuadro 8

Colocación de seguros comercializables a agosto 2025

Objetivos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Aumentar la colocación en un 5% con respecto al 2024, los seguros comercializables en la población colegiada, funcionarios y sus familias.	Target	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
	Seguros Nuevos	Actual	20	36	141	38	8	13	0	18				274
	% Meta	200%	360%	1410%	380%	80%	130%	0%	180%	0%	0%	0%	0%	228%

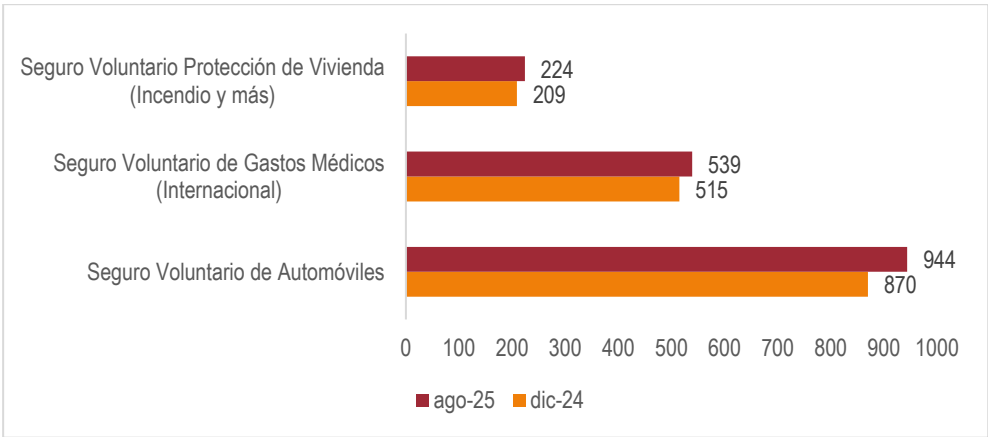
Fuente: MCI's Mutualidad CFIA, 2025

LOGROS DESTACADOS:

- Optimización de seguros vigentes: En coordinación con las aseguradoras, se logró mejorar coberturas y beneficios para los colegiados y sus familias, mediante la renovación de los seguros de Responsabilidad Civil Profesional, Saldo Deudor (asociado a la colocación de créditos) y Seguro de Automóvil. Adicionalmente, se avanza en el proceso de renovación de los seguros de Hogar y Gastos Médicos, con el fin de ofrecer condiciones más competitivas.
- Incremento en la usabilidad de seguros voluntarios: Se alcanzó un crecimiento del 10% en la participación respecto a diciembre de 2024, lo que representó un total de 274 nuevos usuarios que accedieron a estos beneficios, consolidando el interés y confianza de los colegiados en este tipo de productos.

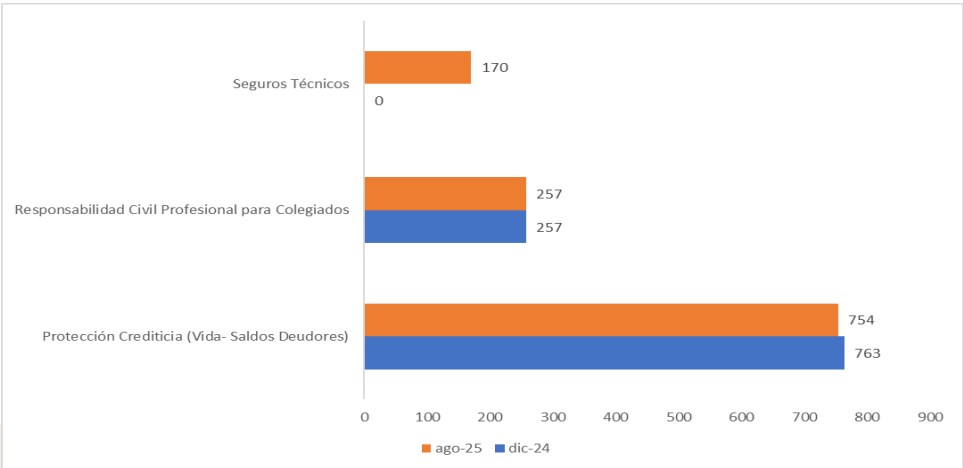
A continuación, se presentan los gráficos comparativos 2024-2025 que ilustran la cantidad de seguros desglosados por proveedor de servicio:

Gráfico 1
Seguros Uniserse activos a agosto 2024-2025



Fuente: Uniserse, 2025

Gráfico 2
Seguros CRS activos a agosto 2024-2025



Fuente: CRS, 2025

PLAN OPERATIVO 2026

Acciones Estratégicas – Área de Seguros 2026

- Renovar pólizas vigentes (Responsabilidad Civil Profesional, Saldo Deudor, Automóvil, Hogar, Gastos Médicos) con mejores coberturas y beneficios.
- Implementar seguimiento digital de uso de pólizas.
- Evaluar satisfacción de colegiados mediante encuestas periódicas.

Acciones Operativas – Área de Seguros 2026

- Incrementar la usabilidad de seguros voluntarios mediante campañas informativas.
- Realizar jornadas de orientación presencial o virtual sobre seguros y beneficios.
- Participar en actividades organizacionales para promover los seguros.
- Crear recordatorios automáticos de renovación y uso de pólizas.
- Generar reportes mensuales sobre adopción y desempeño de seguros.
- Realizar campañas de comunicación mensual sobre seguros.

❖ INTUS CENTRO GENERADOR DE NEGOCIOS

Es una plataforma integral de servicios de apoyo administrativo y espacios físicos, con más de 14 años de trayectoria, siendo el primer Centro de Negocios administrado por un Colegio Profesional.

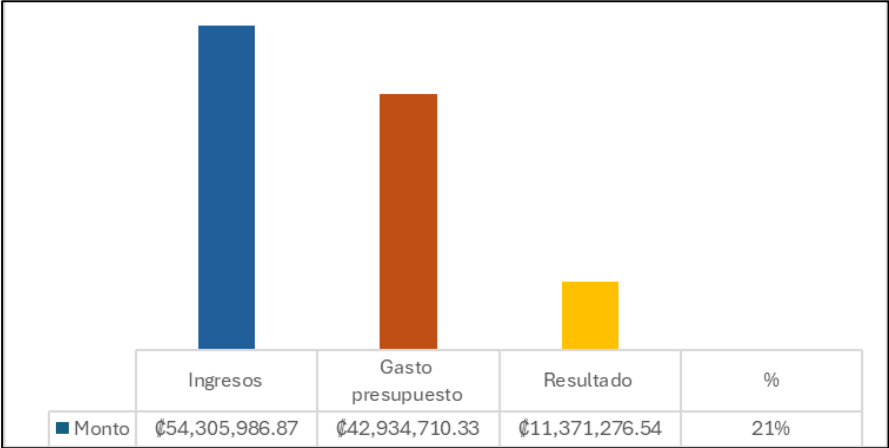
INTUS se encarga de apoyar el sistema emprendedor y profesional de nuestros colegiados, sus familias y público en general.

A lo largo de los años, hemos contribuido en el fortalecimiento del negocio de nuestros clientes, mediante el apoyo de su imagen profesional y empresarial, así como el ahorro en costos fijos. Brindamos espacios cómodos, privados y con un servicio especializado, lo cual ha sido clave para nuestro éxito sostenido y fidelización de nuestros clientes.

LOGROS DESTACADOS

- Participación de INTUS en la entrega de cuadernos, con recorrido a INTUS donde se interactuó con 110 colegiados.
- Mantenimiento de cartera activa de 56 contratos fijos al mes de agosto 2025.
- Cartera de 159 clientes a agosto 2025 de los cuales el 75% son colegiados y el 25% restante corresponde a clientes público general.
- Ocupación fija en nuestras oficinas del 80% al mes de agosto 2025.
- Actualización continua de procedimientos y políticas internas, que apoyan la operativa del negocio.
- Rebranding de imagen del logo INTUS, que incluyó la actualización visual de su logotipo, fortaleciendo la marca y alineándola al objetivo del negocio y estrategia de la organización.
- Participación en actividades para el posicionamiento y presencia de marca. Así como la promoción de servicios en conjunto con el Departamento de Mercadeo de MCFIA.
- Estrategias efectivas para fidelización de clientes y venta cruzada, producto de nuestra satisfacción de clientes.
- Implementación de herramientas tecnológicas que optimizan la operación del negocio como lo son: CRM (Relacionamiento con el Cliente), Desk (Manejo de Tickets) y Lector de cédulas (Inscripción de visitantes al edificio).

Gráfico 3
Ingresos vrs Egresos Acumulados de enero a agosto 2025
(Cifras en colones)



Fuente: Datos Financieros Intus 2025

PLAN ANUAL OPERATIVO 2026 INTUS

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

- Optimizar la experiencia de usuario por medio de un mayor aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para agilizar la interacción con clientes, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la percepción del servicio.
- Fortalecimiento de marca de INTUS, como resultado del proceso de renovación de imagen.
- Evaluación de los servicios adquiridos en INTUS como oportunidad de mejora.
- Alianzas estratégicas que apoyen la colocación de servicios.
- Actualización y aplicación de encuestas de percepción anual y análisis de mercado para valorar cierre de brechas.
- Diseño y creatividad de campañas publicitarias de la propuesta de valor de Mutualidad CFIA.
- Continuar desarrollando mejoras a la herramienta que se utiliza para la evaluación de la usabilidad de los convenios activos.
- Intervención y mejora de espacios de atención en INTUS, con el fin de elevar la experiencia del cliente.
- Evaluar y ajustar constantemente, las condiciones de los créditos (tasas, plazos, requisitos) a la realidad financiera del país durante el transcurso del año.

2. Acciones diarias (torbellino)

- Atención integral de solicitudes de clientes (colegiados y público general) tanto internos como externos, relacionadas con los servicios de INTUS a través de canales como correos, llamadas telefónicas y visitas presenciales. Así como la coordinación de logística de las reservaciones realizadas, asegurando una experiencia de usuario satisfactoria.
- Visitas a empresas públicas y privadas del sector y grupos de profesionales organizados donde se brinda la oportunidad de conocer más de los servicios de Mutualidad CFIA.

- Monitoreo de los eventos planificados por los grupos claves para mantener presencia de marca Mutualidad CFIA; así como el cumplimiento del otorgamiento del monto de patrocinio destinado a los Colegios Miembros y CFIA.
- 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 NPS).
- Mantenimiento de macros para información y procedimientos actualizados, que faciliten y estandaricen la respuesta a los clientes.
- Alimentación de herramientas tecnológicas, que respalda la operativa de la organización, facilitando la generación de reporte y toma de decisiones estratégicas y oportunas.
- 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 Mutualidad 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.

❖ **MERCADEO Y PROMOCIÓN**

Esta unidad se enfoca en identificar, proponer y generar tácticas y acciones de mercadeo. El fin es educar, fidelizar y alcanzar a la población colegiada para contribuir con las metas estratégicas y comerciales de la organización dentro de la estrategia propuesta en el plan estratégico.

❖ **CONVENIOS Y SEGUROS COMERCIALIZABLES**

Esta unidad se enfoca en identificar y generar acciones para contribuir con el bienestar de la comunidad colegiada y sus familias mediante el aprovechamiento de los beneficios que otorgan los convenios activos, así como mantener la negociación con la cartera de alianzas comerciales (convenios actuales), dentro de la estrategia general organizacional propuesta en el plan estratégico.

❖ **INTUS CENTRO GENERADOR DE NEGOCIOS**

Para el área de INTUS la calidad en el servicio a los clientes, el mantenimiento de la imagen y el manejo de los recursos es indispensable durante la gestión, por tanto, el uso de herramientas tecnológicas y posicionamiento de marca es parte fundamental del día a día.

❖ **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.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2025

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 Mutualidad 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.

Para preservar la salud de nuestra cartera crediticia y cumplir con los objetivos de Mutualidad CFIA en 2025, el equipo de Crédito y Cobro realiza evaluaciones continuas y propone políticas y procesos enfocados en gestionar el riesgo de morosidad. Estos análisis son clave para garantizar una gestión eficiente y un control efectivo del proceso crediticio.

LOGROS DESTACADOS

Comportamiento de la cartera crediticia 2025

Crecimiento de cartera - Plan Remedial aprobado 2023-2027

La meta de crecimiento de la cartera crediticia para el año 2025 se basó en el Plan Remedial aprobado en la Asamblea de Representantes, vigente para el período 2023-2027. Este plan aumentó el límite del 30% al 35% del patrimonio de Mutualidad CFIA, conforme al artículo 84°, inciso C, del Reglamento Interior General del CFIA. El cálculo se fundamentó en una estimación del crecimiento proyectado del patrimonio para fin de año.

Como resultado, se estableció una meta máxima de crecimiento de la cartera crediticia de ₡9.700 millones al cierre de 2025. El propósito de esta meta es mantener un equilibrio adecuado, ajustado a las condiciones del mercado financiero, garantizando una gestión sostenible de la cartera.

Durante este año, se implementó una estrategia de otorgar créditos con montos más bajos, con el objetivo de ampliar nuestro alcance y llegar a más colegiados. Esta iniciativa ha hecho que nuestra oferta crediticia sea más atractiva, consolidándose como una excelente alternativa de financiamiento.

Gracias a la aceptación positiva de esta estrategia, se ha logrado un crecimiento sostenido en la colocación de créditos, reflejado en montos equilibrados. Al cierre de agosto 2025, la cartera de crédito alcanzó ₡7.942 millones, destacando una gestión financiera sólida y un control eficaz.

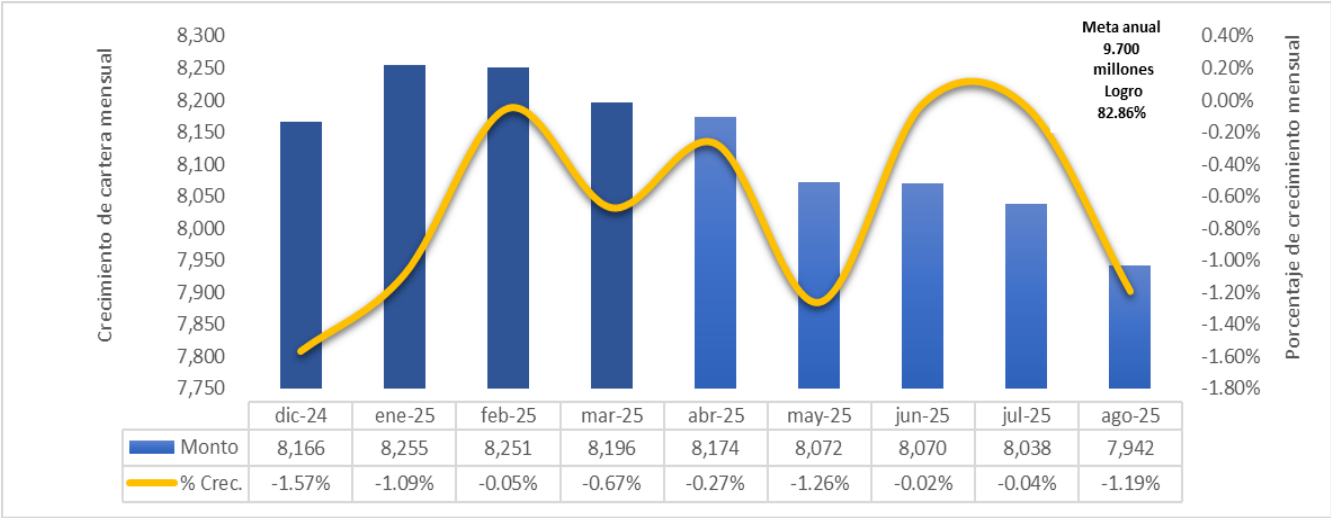
Resultado del crecimiento de cartera 2025

El gráfico 4, muestra los resultados obtenidos hasta agosto de 2025, destacando que se ha logrado cumplir con éxito los objetivos de colocación y presupuesto en diversas líneas de crédito, lo que refleja un crecimiento equilibrado y sostenido de nuestra cartera. Se evidencia como el plan remedial y la suspensión del crédito hipotecario han sido exitosos logrando progresivamente el realineamiento del porcentaje máximo destinado a crédito y con estos resultados es posible que en menos años de los autorizados por la Asamblea de Representantes se logre culminar y reactivar líneas de crédito que indican volúmenes altos.

Gráfico 4

Crecimiento de cartera diciembre 2024 - agosto 2025

(Millones de colones)



Fuente: Sistema de Crédito 2025

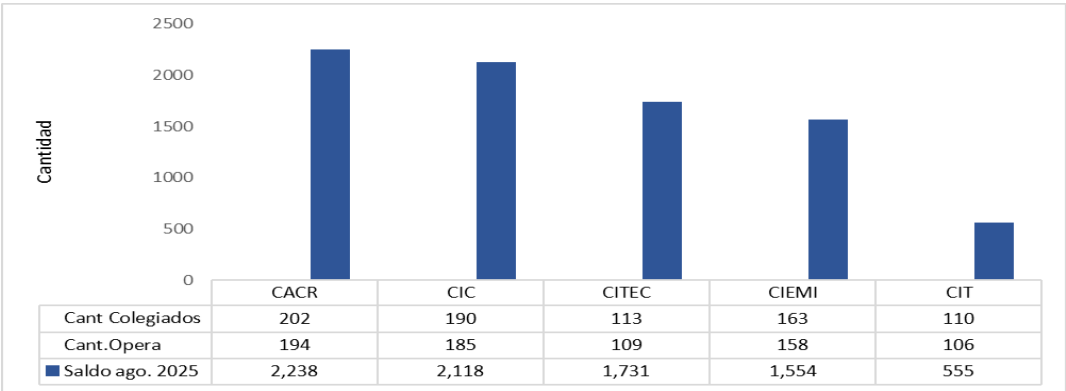
Distribución de la cartera por colegios

El gráfico 5 muestra la conformación de la cartera por distribución según el colegio, cantidad de colegiados y monto otorgado al mes de agosto 2025, 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 5

Conformación de la cartera según Colegio Miembro acumulado agosto 2025

(Millones de colones)

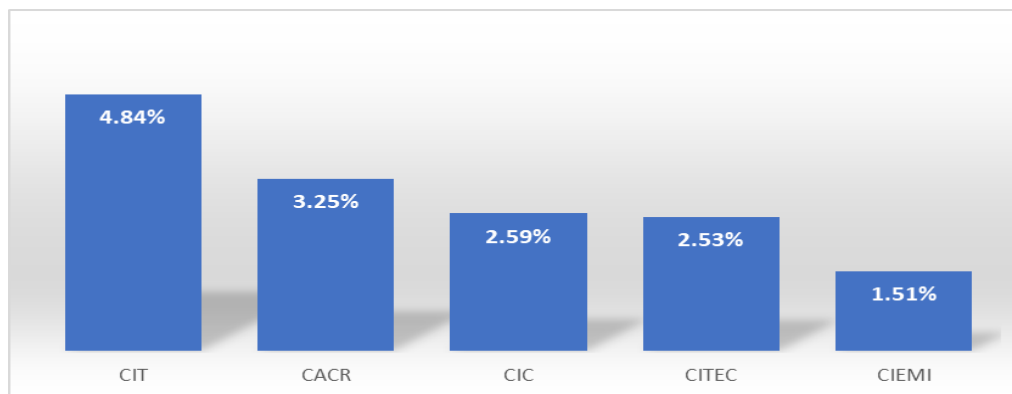


Fuente: Sistema de Crédito 2025

Penetración por Colegio Miembro

El gráfico 6 muestra el grado de penetración alcanzado en el transcurso del año 2025, destacando el Colegio de Ingenieros Topógrafos como el colegio que experimentó el mayor incremento en alcance en comparación con los demás colegios.

Gráfico 6
Conformación de la cartera según el tipo de Colegio Miembro
acumulado agosto 2025



Fuente: Sistema de Crédito-Pág. CFIA Estadística

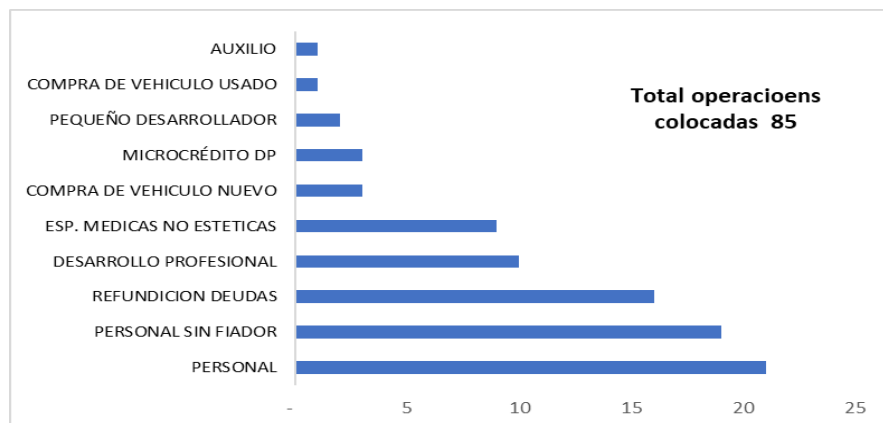
Líneas de créditos colocados 2025

De acuerdo con la estrategia de colocación para el 2025, Mutuality CFIA ha trabajado intensamente en el desarrollo de líneas de crédito, respondiendo a las necesidades manifestadas por nuestros colegiados y colegiadas. A lo largo del año, el área de crédito ha presentado propuestas para ajustar las condiciones y rediseñar las líneas de crédito, alineándolas con las demandas del mercado financiero. Este enfoque ha permitido que los colegiados vean en Mutuality CFIA una opción de financiamiento ideal para sus proyectos de vida.

La estrategia de ofrecer créditos con montos más bajos ha sido clave para ampliar nuestro alcance, y ha generado una preferencia notable por las líneas de crédito de consumo personal, como las de Personal sin fiador y Refundición de deudas. Sin embargo, es importante destacar que la línea de Crédito Personal con Garantía ha sido la de mayor colocación durante el 2025. Esta modalidad, al estar respaldada por garantías reales, se convierte en una alternativa atractiva tanto para los colegiados como para la institución, ya que permite ofrecer condiciones competitivas, asegura un respaldo sólido en la operación y contribuye a disminuir el riesgo de la cartera.

El gráfico 7 detalla los créditos colocados durante el año, destacando que las líneas de Personal con Garantía, Personal sin Fiador y Refundición de Deudas han concentrado la mayor colocación hasta el mes de agosto. El crédito Personal con Garantía se ha consolidado como el producto estrella, al brindar seguridad financiera a la Mutuality y confianza a los colegiados. Por su parte, la línea de Personal sin Fiador ha sido clave para apoyar los proyectos personales, mientras que la Refundición de Deudas ha contribuido significativamente a mejorar la liquidez. En conjunto, estas líneas de crédito han desempeñado un papel fundamental en la mejora de la calidad de vida de los colegiados, proporcionando mayor estabilidad y tranquilidad financiera.

Gráfico 7
Cantidad de líneas de crédito colocadas
Acumulado agosto 2025



Fuente: Sistema de Crédito 2025

Cobros: recuperación y cobranza 2025

Durante el año 2025 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:

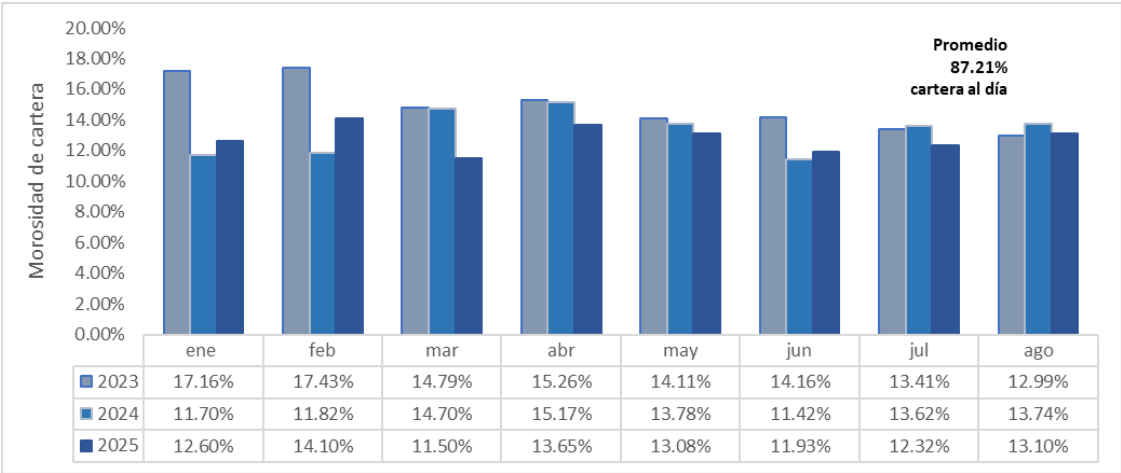
- Arreglos de pagos a créditos en la vía judicial de manera que el profesional puedan salir del proceso judicial en un plazo de 3 a 6 meses.
- Acercamiento con los fiadores evitando que los créditos sean pasados a la vía legal.
- Recordatorios de pagos de las fechas próximas a vencer, utilizando diferentes 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 8 muestra la evolución comparativa de la morosidad en los años 2023, 2024 y 2025. Durante el presente año se evidencia un control sostenido en los índices de morosidad, reflejo de la gestión oportuna realizada con cada deudor y de las estrategias de recuperación aplicadas. La mayor concentración de la cartera morosa se mantiene en el rango de 30 días, lo cual representa un riesgo bajo y controlable para la institución.

El equipo de cobros ha fortalecido su labor mediante técnicas de recuperación más efectivas y una comunicación cercana con los deudores, logrando acuerdos que favorecen tanto a los colegiados como a la Mutualidad CFIA. Gracias a este esfuerzo, se ha sostenido un promedio anual de cartera al día del 87,21%, consolidando el control y solidez de la cartera crediticia.

Gráfico 8
Índices de morosidad total comparativo
enero- agosto 2023-2025



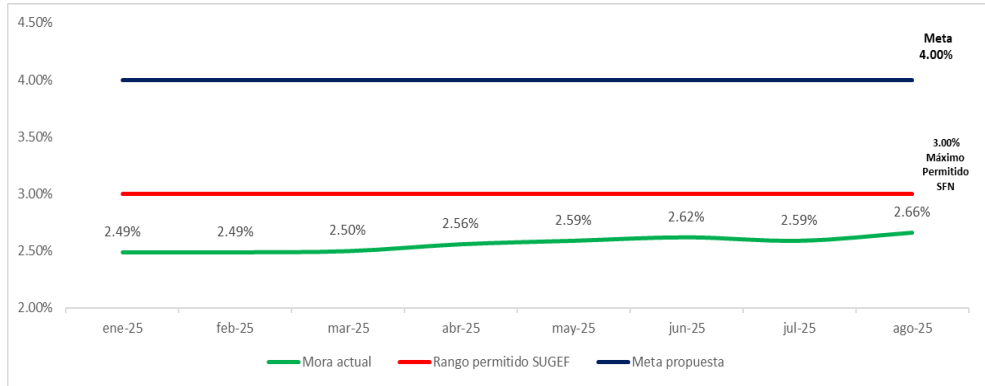
Fuente: Sistema de Crédito 2025

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 2025 es del 4,00%. Con el trabajo realizado hemos alcanzado con éxito esta meta, logrando un promedio de mora legal del 2,56% al cierre del mes de agosto.

Gráfico 9
Índices de morosidad según la medición SUGEF
enero a agosto 2025



Fuente: Sistema de Crédito 2025

PLAN ANUAL OPERATIVO 2026

Crecimiento de Cartera Crediticia
Análisis
Mercado Financiero Nacional

En el marco de las decisiones de política monetaria para los años 2025-2026, el Banco Central de Costa Rica (BCCR) ha revisado las proyecciones de crecimiento económico, ubicándolas en 3,80% para 2025 y 3,50% para 2026. Esta revisión refleja una economía que se mantiene dinámica, aunque con señales de desaceleración hacia 2026. La inflación muestra una tendencia descendente y se espera que regrese al rango de tolerancia alrededor de la meta del 3,00% entre el último trimestre de 2025 y el primer trimestre de 2026.

La Tasa de Política Monetaria (TPM), que se mantuvo en 4,00% durante gran parte de 2025, fue ajustada en julio a 3,75%, decisión que se alinea con la trayectoria descendente de la inflación y con la política monetaria más flexible aplicada por la Reserva Federal de los Estados Unidos. Este movimiento abre la puerta a una reducción gradual de los costos de financiamiento en el mercado nacional durante el cierre de 2025 y el 2026.

Si bien las condiciones internas son favorables, persisten riesgos derivados de la coyuntura internacional, como la desaceleración económica global, tensiones comerciales y la incertidumbre en los mercados financieros. Estos factores podrían limitar la velocidad de transmisión de los beneficios de una política monetaria más flexible hacia las tasas de interés locales.

Resumen del Informe de Política Monetaria del Banco Central de Costa Rica (BCCR) y Perspectivas:

- **Proyección de Crecimiento:** En julio de 2025, el BCCR revisó sus proyecciones y estimó un crecimiento de 3,80% para 2025 y 3,50% para 2026. La economía costarricense se acerca a su nivel de producción potencial, aunque con una leve desaceleración proyectada hacia el 2026.
- **Inflación:** La inflación retornaría al rango meta en el cuarto trimestre de 2025, mientras que la inflación general lo haría en el primer trimestre de 2026, consolidando la estabilidad de precios alrededor del 3,00%.
- **Déficit y Ahorro:** El déficit en la cuenta corriente se ubicaría cercano al 2,00% del PIB, mientras que el ahorro externo neto alcanzaría alrededor del 2,60% del PIB. Las reservas internacionales se mantienen dentro de niveles adecuados para respaldar la estabilidad cambiaria.

- Finanzas Públicas y Deuda: La trayectoria fiscal continúa mejorando. La deuda del Gobierno Central se estima por debajo del 60,00% del PIB en 2026, gracias a un manejo fiscal más prudente, aunque con un superávit primario inferior al registrado en 2023.
- Tasa de Política Monetaria (TPM): La TPM se redujo en julio de 2025 a 3,75%, tras mantenerse en 4,00% desde octubre de 2024. Este ajuste refleja una política más neutral y con espacio para favorecer la recuperación crediticia. Se espera que los costos de crédito comiencen a descender progresivamente hacia 2026.
- Mercado Cambiario y Liquidez: El BCCR continúa interviniendo en el mercado cambiario para mitigar fluctuaciones excesivas. Aunque la liquidez del sistema financiero mostró cierta reducción en la primera mitad de 2025, las medidas del Banco Central han permitido mantener condiciones estables sin presiones inflacionarias adicionales.

Enfoque para Mutualidad CFIA

En Mutualidad CFIA, las tasas de crédito se mantienen competitivas. A partir de la decisión del Banco Central de reducir la TPM a 3,75%, se abre un espacio para aplicar una estrategia de mayor accesibilidad, que combine tasas más bajas y plazos más largos, con el fin de beneficiar a los colegiados(as) y atraer mayor colocación.

Si bien el entorno internacional continúa representando un riesgo, la estabilidad macroeconómica interna y el retorno gradual de la inflación a la meta del 3,00% permiten proyectar para el 2026 un escenario propicio para la expansión ordenada de la cartera crediticia. Mutualidad deberá, no obstante, mantener una vigilancia constante sobre los movimientos del mercado financiero nacional e internacional, para ajustar con agilidad su oferta crediticia y seguir siendo una opción atractiva, sostenible y responsable alineada al cumplimiento del Modelo Solidario.

Fuentes Bibliográficas

- Banco Central de Costa Rica (2025). *Informe de Política Monetaria Julio 2025*. Recuperado de: <https://www.bccr.fi.cr>
- Banco Central de Costa Rica (2025). *Comunicado sobre la reducción de la Tasa de Política Monetaria (julio 2025)*. Recuperado de: <https://www.bccr.fi.cr>
- Delfino.cr (2025). *Banco Central ajusta a la baja expectativas de crecimiento económico para 2025 y 2026*. Recuperado de: <https://delfino.cr>
- Revista Summa (2025). *Banco Central revisa el crecimiento económico costarricense a 3.8% para 2025 y 3.5% para 2026*. Recuperado de: <https://revistasumma.com>
- SECMCA (2025). *Informe de Política Monetaria – Perspectivas para Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.secmca.org>

Base para la Meta de Crecimiento de la Cartera Crediticia y Colocación 2025

Plan Remedial 2023-2027

En el año 2026, continuaremos ejecutando las acciones definidas en el Plan Remedial 2023-2027, aprobado por la Asamblea de Representantes en noviembre de 2023. Dicho plan fue diseñado para responder a la disminución en el crecimiento patrimonial experimentada en 2023, estableciendo medidas que permitan garantizar el equilibrio entre la colocación de créditos y los recursos patrimoniales hasta el 2027.

Como parte de este marco, se aprobó la modificación del artículo 84, inciso c) del Reglamento Interior General, introduciendo los siguientes ajustes temporales:

- Aumento del porcentaje de colocación de créditos, pasando del 30,00% al 35,00%.
- Reducción del porcentaje asignado a bonos con garantía estatal, del 40,00% al 35,00%.

La Asamblea de Representantes, en su sesión ordinaria N° 01-23/24-A.O.R. del 28 de noviembre de 2023, aprobó formalmente estas disposiciones con el siguiente acuerdo:

"Acuerdo N°05: Aprobar la 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 Mutualidad CFIA, aumentándolo del 30% al 35%; y bajando al menos un 35% en bonos con garantía estatal de Costa Rica y hasta un 35% en crédito para los miembros del CFIA."

Durante el año 2025, la cartera crediticia no mostró un crecimiento acelerado, sino más bien un avance moderado que permitió mantener la cartera de crédito equilibrada. Este comportamiento ha sido clave para alcanzar niveles óptimos en el cumplimiento del Plan Remedial, asegurando que el crecimiento proyectado para 2026 se ubique dentro de los rangos esperados y en concordancia con los objetivos planteados.

Es importante resaltar que el servicio de crédito no solo constituye un apoyo directo a los colegiados, quienes encuentran en Mutualidad CFIA una opción accesible y ágil para financiar sus proyectos, sino que además genera los rendimientos necesarios para garantizar la sostenibilidad financiera de la organización en el mediano y largo plazo.

Presupuesto Dinámico

En el cuadro 9, se presenta la distribución del presupuesto, con un monto global de ₡1.600 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 la cartera permitido que para el período 2026 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.

$$\text{Ejemplo presupuesto del año 2026} = 9.500.000.000 - 7.900.000.000 = 1.600.000.000 + (Cn + An)$$

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 9
Distribución del presupuesto de colocación 2026

4 líneas Generales	Presupuesto se distribuye por línea según la demanda del crédito 2026	
	Monto global por Línea	Asignación por línea
Vivienda		
Incluye:	650.000.000	500.000.000
a) Compra de Vivienda y Remodelación, Construcción en lote propio, Compra de lote y construcción		
b) Reestructuración Financiera		150.000.000
Personales		
Incluye:	400.000.000	100.000.000
a) Crédito personal Consumo		
b) Personal auto -aval		100.000.000
c) Refundición de deudas		200.000.000
Desarrollo Profesional		
Incluye:	420.000.000	70.000.000
a) Desarrollo Profesional		
b) Compra de vehículo Nuevo		100.000.000
c) Compra de vehículo Usado		100.000.000
d) Pequeño Desarrollador Proyectos		150.000.000
Gastos Médicos		
Incluye:	130.000.000	
a) Especialidades Médicas no Estéticas		70.000.000
b) Especialidades Médicas Estéticas		30.000.000
c) Auxilio		30.000.000
Total, Asignado	1.600.000.000	
Estimación de Amortizaciones y Cancelaciones (Presupuesto dinámico)	700.000.000	
Neto colocación	2.300.000.000	

Condiciones de las líneas de crédito

El cuadro 10 presenta las condiciones de las líneas de crédito propuestas para el año 2026. 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 Mutualidad CFIA, asegurando condiciones adecuadas que benefician a todos nuestros colegiados.

Esta oferta crediticia se centrará en el mejoramiento de tasas y la ampliación de plazos, con el propósito de facilitar el acceso a financiamiento que apoye la generación de ingresos y el desarrollo de proyectos productivos y personales.

Asimismo, se dará especial atención a la colocación de créditos de vivienda, con montos similares a los declarados como de interés social, contribuyendo a que nuestra población colegiada pueda acceder a soluciones habitacionales en condiciones justas y sostenibles.

Con estas medidas, Mutualidad CFIA fortalece su compromiso de ofrecer una oferta crediticia competitiva y alineada a las necesidades de la población colegiada, consolidando a Mutualidad CFIA como una organización que respalda el desarrollo y bienestar de sus miembros.

Cuadro 10
Condiciones generales de líneas de crédito 2026

Condiciones de Crédito 2026							
Líneas de crédito	Tasa	Plazo Máximo	Monto Máximo	Tipo de Garantía	Objetivo	Presupuesto	Cantidad aprox. operaciones
Vivienda							
Compra de Vivienda y Remodelación, construcción en lote propio y compra de lote y construcción (Primera y Segunda Vivienda)**** Se aperturará en el II Semestre 2026*****	8,00% fija 4to año variable - indx TBP + 4,00 % y revisable cada 2 años (tasa piso 8.00%) Segunda 9,50% fija 2 do año variable -indx TBP + 5,00% y revisable cada 2 años (tasa piso 9,50%)	30 años	Hasta 65 MM	H	Vivienda concentra todas las líneas	500.000.000	7
Reestructuración Financiera	11,50% fija -1% para ahorro	20 años	Hasta 50 MM	H	Refundición incluye hipotecas y otras deudas	150.000.000	4
						650.000.000	11
Personales					Objetivo	Presupuesto	Cantidad aprox. operaciones
Crédito personal Consumo	14,50%	12 años	20 MM	F_P_H	Consumo Gastos varios del solicitante	100.000.000	25
Personal auto-aval	19,50%	7 años	8 MM	AV		100.000.000	26
Refundición de Deudas	12,50%	15 años	25 MM	F_P_H	Unificación de deudas para recuperación de liquidez	200.000.000	25
	13,50%	12 años	8 MM	AV			
						400.000.000	76

Desarrollo Profesional					Objetivo	Presupuesto	Cantidad aprox. operaciones
D.P Microcrédito	9,00% y/o Tasa cero (descuento)	1 años	1 MM	AV	Incluye Microcréditos Apoyo en el desarrollo y crecimiento profesional	70.000.000	25
Desarrollo Profesional	9,00%	7 años	7 MM				
	8,50%	8 años	20 MM	F_P_H			
Compra de Vehículo Nuevo (Combustible)	9,00%	7 años	25 MM	P	Compra de Vehículo	100.000.000	12
Compra de vehículo nuevo - eléctrico	9,50%	5 años	12 MM	P			3
Compra de vehículo usado * limitaciones eléctricas	9,75%	6 años	15 MM	P		100.000.000	10
Pequeño Desarrollador Inmobiliario y/o emprendimientos- Vivienda Desarrollo	10,50%	15 años	50 MM	H	Apoyo a proyectos que generen mayores ingresos -apoyo generación de proyectos de bajo costo	150.000.000	6
Pequeño Desarrollador- Garantías de participación y cumplimiento	11,50%	6 años	5 MM	AV			5
						420.000.000	61
Especialidades Médicas					Objetivo	Presupuesto	Cantidad aprox. operaciones
Especialidades Médicas no Estéticas	8,50%	8 años	10 MM	F-P-H	Apoyo médico	70.000.000	12
			5 MM	AV			
Especialidades Médicas Estéticas	9,50%	8 años	10 MM	F-P-H		30.000.000	
Auxilio	8,00%	5 años	5 MM	AV	SSI	30.000.000	4
						130.000.000	16
					Total	1.600.000.000	164

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 72 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.

**** Para primera Vivienda se aplicarán condiciones especiales en los gastos. La tasa de interés para segunda vivienda será de 9,50% fija 2 do año variable - indx TBP + 5,00% y revisable cada 2 años (tasa piso 9,50%).

***** Ante la situación política que enfrenta el país que, además, representa incertidumbre debido al cambio de presidencia en Costa Rica y de la Asamblea Legislativa se considera como principio dejar la posibilidad de apertura de esta línea de crédito para el II Semestre 2026, según así lo determine la Junta Administradora y con base en la recomendación técnica de la Administración de MCFIA.

Esta oferta crediticia se centrará en el mejoramiento de tasas y la ampliación de plazos, con el propósito de facilitar el acceso a financiamiento que apoye la generación de ingresos y el desarrollo de proyectos productivos y personales.

Asimismo, se dará especial atención a la colocación de créditos de vivienda, con montos similares a los declarados como de interés social, contribuyendo a que nuestros colegiados puedan acceder a soluciones habitacionales en condiciones justas y sostenibles.

Con estas medidas, Mutuality CFIA fortalece su compromiso de ofrecer una oferta crediticia competitiva y alineada a las necesidades de los colegiados, consolidando a Mutuality CFIA como una institución que respalda el desarrollo y bienestar de sus miembros

Línea de Vivienda

La Línea de Vivienda ofrecerá financiamiento con montos máximos iguales a los declarados de interés social, con tasas fijas a 4 años, dando a nuestros colegiados la oportunidad de acceder a una vivienda propia, ya sea mediante la compra o la construcción.

Como beneficios especiales, se aplicará una comisión reducida del 1% para primera vivienda, el reconocimiento del costo del primer avalúo, y la aplicación en gastos y honorarios de inscripción conforme a lo establecido para las casas declaradas de interés social. Esta línea se convierte en una alternativa accesible y competitiva para apoyar a nuestros colegiados en la realización de su proyecto habitacional, contribuyendo al bienestar familiar y al desarrollo social.

Línea Pequeño Desarrollador

La Línea Pequeño Desarrollador está diseñada para colegiados que desean emprender proyectos constructivos de pequeña escala viviendas, apartamentos, oficinas o casas vacacionales con el fin de comercializarlos por venta o alquiler, generando ingresos adicionales y dinamizando el sector construcción.

De forma complementaria, se integra el programa de financiamiento para proyectos de vivienda de interés social, que apoya a colegiados con lotes propios interesados en desarrollar soluciones habitacionales accesibles, en concordancia con la Ley 7052 del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda. Este esquema ofrece beneficios como reembolso del avalúo inicial, comisión de formalización reducida al 1,50% y la posibilidad de pagar solo intereses durante la fase de construcción.

Adicionalmente, se incorpora la modalidad Auto Aval, destinada a financiar las garantías de participación y cumplimiento requeridas en licitaciones o contratos, ofreciendo una herramienta ágil y oportuna para que los colegiados puedan responder de forma inmediata a las exigencias del mercado.

En conjunto, esta línea busca impulsar la generación de ingresos mediante proyectos productivos, al tiempo que fortalece el acceso a vivienda social y contribuye al crecimiento económico del país.

Iniciativa 2026: Promoción y colocación de crédito en sedes regionales

En el 2026 se implementará la iniciativa de promoción y colocación de crédito en sedes regionales, con el objetivo de acercar nuestros servicios a los colegiados y facilitar el acceso a las distintas líneas de financiamiento. Esta estrategia contempla la realización de visitas trimestrales a las sedes del CFIA, donde se ofrecerá atención personalizada, asesoría en los productos disponibles y la posibilidad de coordinar formalizaciones en sitio, reduciendo tiempos y trámites para los colegiados.

La ejecución de esta iniciativa se desarrollará en estrecha coordinación con el área de Mercadeo, a fin de garantizar una adecuada planificación, difusión y convocatoria en cada sede. De esta manera, se busca no solo incrementar la colocación de créditos, sino también fortalecer la presencia organizacional en las regiones, mejorar la experiencia del colegiado y abrir nuevas oportunidades de relación y fidelización.

Propuesta de Mejora en la Aprobación de Créditos

Con el propósito de agilizar el servicio de resolución de créditos, ser más competitivos en el mercado financiero y garantizar la fidelidad de los colegiados, se plantean las siguientes medidas:

1. Sesiones del Comité de Crédito (Artículo 10 del Reglamento):

- El Comité de Crédito continuará sesionando al menos una vez por semana, según lo establecido en el Artículo 10 del Reglamento de Crédito.
- De ser necesario y conforme a la demanda, podrán convocarse dos sesiones en la misma semana, con la participación de dos miembros del Comité por sesión, lo cual asegura el quórum reglamentario.
- La participación de los miembros en dichas sesiones se organizará por roles rotativos, de manera que se garantice la equidad y el cumplimiento de las funciones asignadas.

2. Aprobación de Microcréditos por la Administración:

La línea de Microcrédito se sustenta en aspectos reglamentarios establecidos en el artículo 22 del Reglamento para el Otorgamiento de Crédito, donde establece como principal requisito el récord crediticio. Esta línea va dirigida exclusivamente para apoyar al CFIA y Colegios Miembros en financiamiento rápidos, de corto plazo y orientados a desarrollo profesional siendo su aprobación más expedita. Una vez aprobado el perfil de la línea de crédito por la Junta Administradora donde se determinen los requisitos y articulación con el Colegio Miembro o CFIA, tendrán una aprobación con al menos un miembro del Comité de Crédito, y será conocido en el Comité inmediatamente siguiente para su validación correspondiente. Tiene como fin brindar una alternativa a la comunidad colegiada respecto a financiamientos con tarjetas de crédito bajo la modalidad “tasa cero” o bien algún descuento que permite financiar a plazos de 3, 6 y 12 meses el costo del curso, seminario, congreso o similar. Esta línea será de ₡2.000.000 o menores.

En caso de que la solicitud no cumpla con los criterios establecidos y quién solicita, desee continuar con el proceso de evaluación, deberá ser sometida a conocimiento y aprobación del Comité de Crédito.

DEPARTAMENTO SERVICIOS SOLIDARIOS INTEGRALES

❖ Área Gestión de Programas Sociales

El área de Servicios Solidarios Integrales (SSI) se encarga de implementar servicios que contribuyen a satisfacer necesidades de la población colegiada al CFIA asumiendo tanto el diseño como la ejecución de estos programas o servicios, buscando 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 Mutualidad, 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 a agosto del 2025.

Por un lado, se coloca una tabla con el acumulado de los subsidios asociados a estos dos temas:

Cuadro 11
Acumulado Subsidios Mutualidad CFIA a agosto 2025
(montos en colones)

Beneficio	Cantidad	Cuantía
Subsidio Gastos médicos y/o Apremio	9	18.357.192
Adelanto Beneficio por fallecimiento	2	12.000.000
Subsidio por Afectación Laboral	37	14.720.000
Subsidio Adulto mayor desprotegido	2	7.080.000
Plan Salud	23.443	545.988.983
Total	23.493	598.146.175

Fuente: Estadísticas SSI 2025

Los primeros cuatro subsidios están orientados a atender situaciones concretas que evidencien mérito 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 atención y prevención de la enfermedad como por promoción de estilos de vida saludables. A través de todos estos servicios, para el primer semestre del 2025 Mutualidad CFIA ha brindado un apoyo de ₡545.988.983 mediante más de 23.000 solicitudes de reintegro económico liquidadas satisfactoriamente.

Adicional, en respuesta a la escucha del colectivo gremial, dentro de la oferta de beneficios, se ofrece uno con la intención de apoyar a las personas al 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:

Cuadro 12
Acumulado de beneficios asociados a fallecimientos a agosto 2025
(montos en colones)

Beneficio	Cantidad	Cuantía
Beneficio por Fallecimiento	60	448.425.312
Subsidio por Defunción de Familiares	154	61.000.000
Total	214	509.425.312

Fuente: Estadísticas SSI 2025

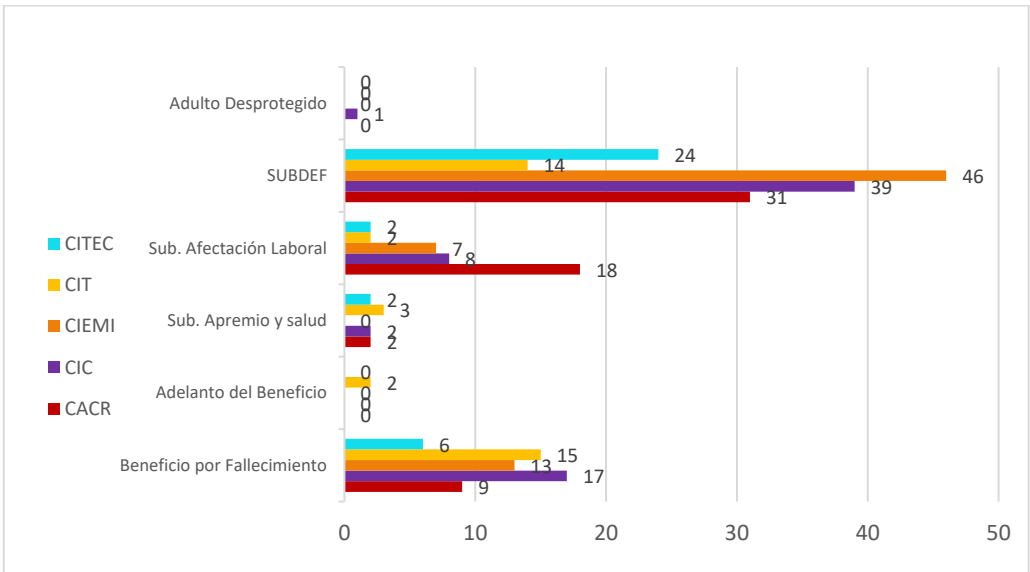
En el primer semestre del año fallecieron 60 personas colegiadas (se registra un fallecimiento de forma accidental). La de menor edad, 30 años y la mayor, 99 años (fallecimientos catalogados como natural). La edad promedio al momento del fallecimiento es de 72 años.

Para el periodo en estudio no se identifica ninguna tendencia particular en los padecimientos reportados en los certificados de defunción, no obstante, se mantienen las principales causas: cardiopatías y diversos tipos de cáncer, así como presencia de padecimientos crónicos como hipertensión arterial y diabetes mellitus.

Por otra parte, han sido 154 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 ₡509.425.312 los cuales han apoyado a 214 familias en el momento de pérdida de su ser querido.

Se muestra la usabilidad de estos beneficios económicos por colegio miembro:

Gráfico 10
Beneficios económicos según Colegio Miembro a agosto 2025



Fuente: Estadísticas SSI 2025

Como complemento a estos beneficios, en el año 2025 se inició con el Programa Integral de Atención en Salud Mental, el cual propone un abordaje integral de la salud mental ampliando los servicios ofrecidos a la población colegiada, con la finalidad de contribuir en su desarrollo personal y mejora en calidad de vida.

Como parte de este programa, se destacan tres servicios que se colocan a disposición de las personas agremiadas:

❖ **Grupos socioeducativos:**

En este, se implementaron dos talleres socioeducativos sobre liderazgo, titulado “Liderazgo para transformar”; estos talleres se desarrollaron en la zona de San Ramón y San Carlos; ambos espacios constaron de tres sesiones, dos sesiones virtuales sincrónicas y una última sesión presencial en las comunidades.

Algunos de los contenidos facilitados fueron sobre comunicación, motivación, creatividad y agilidad. En total se certificaron 30 personas colegiadas en ambas zonas.

❖ **Psicoterapia subsidiada**

En este servicio se han visto beneficiadas 4 personas agremiadas, a quienes, tras la atención en socioterapia y valoración socioeconómica, se les ha subsidiado el pago de consultas en psicoterapia para atender sus diagnósticos clínicos. En total, hasta agosto 2025, se han subsidiado 16 citas en Psicología.

❖ **Socioterapia**

Además, como parte de este programa, en Socioterapia, hasta agosto 2025 se registran un total de 316 sesiones, atendiendo a un total de 91 personas, contemplando población colegiada y familiares.

Respecto al Programa de Bienestar financiero, en el servicio de Reorganización financiera, se han brindado un total de 170 sesiones; en estas sesiones se ha trabajado con un total de 75 personas que se han visto beneficiadas con dichos procesos. Estas estadísticas incluyen tanto a colegiados y colegiadas como a sus familias.

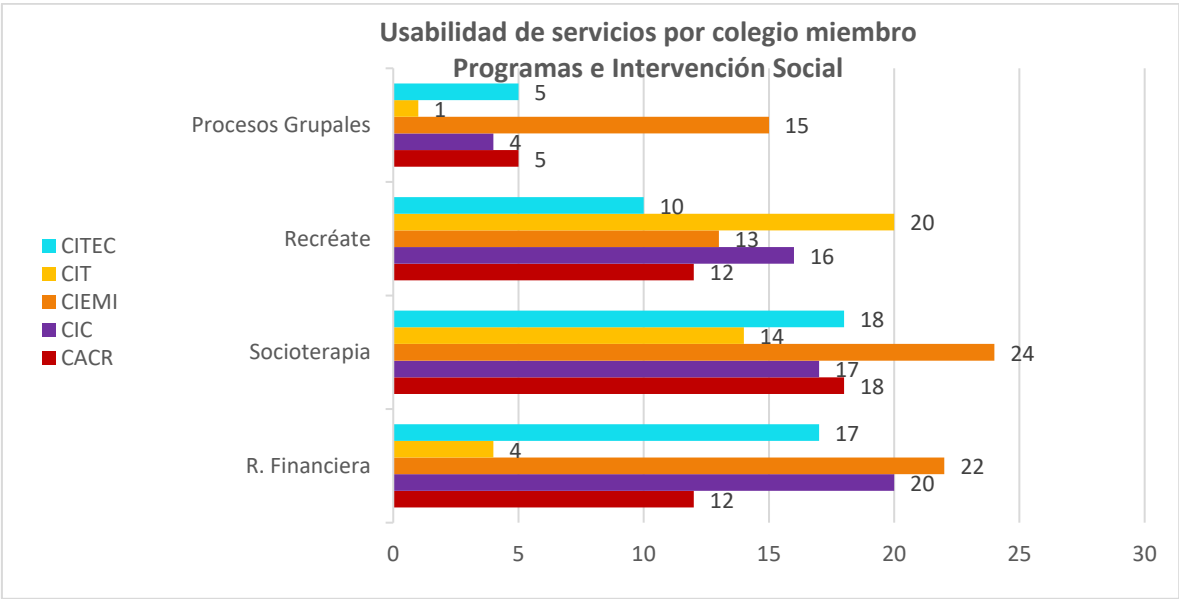
Por último, referente al Programa Recréate, actualmente el grupo se conforma por 71 personas profesionales. El grupo se gestiona desde el enfoque de envejecimiento saludable y realiza actividades artísticas, culturales, de interés técnico, así como sociales y de salud integral. Algunos de los temas abordados en las sesiones realizadas hasta agosto 2025, son:

- Charlas sobre:
 - El uso de la Inteligencia Artificial para personas adultas mayores.
 - Uso del recurso hídrico.
 - Los procesos de memoria en la población adulta mayor.
 - Proyecto de la carretera Ochoмого – Herediana.
 - Delimitación del ordenamiento jurídico del Estado y la zona marítimo-terrestre.
 - Construcción del Muelle azucarero de Punta Morales, entre otros.
- Visita guiada a la Parroquia de Curridabat para analizar la arquitectura de dicha edificación y su historia en la comunidad.

Algunas de las charlas han sido impartidas por personas integrantes del grupo; la discusión de dichos temas y la oportunidad de que ellos sean ponentes son elementos que favorecen la inclusión social y una participación de la población adulta mayor del gremio.

Asociado a la usabilidad de los servicios indicados, se evidencia lo siguiente:

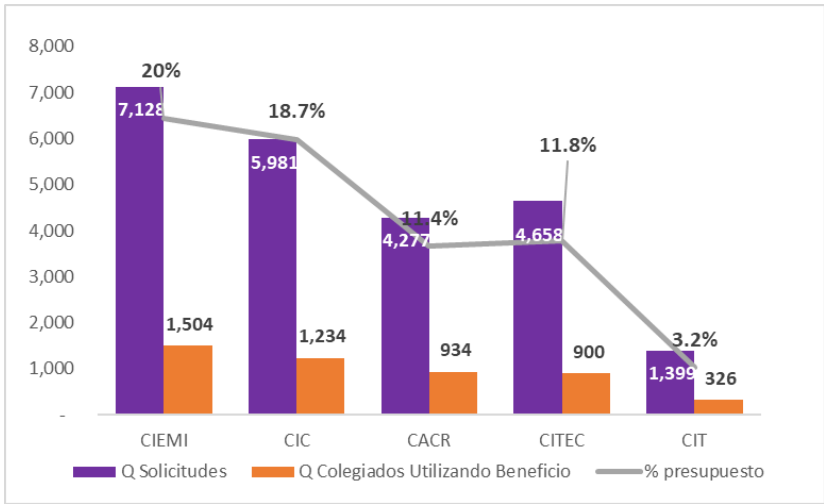
Gráfico 11
Beneficios sociales según Colegio Miembro a agosto 2025



De lo anterior se desprende que, los colegios que más utilizan los beneficios indicados son el Colegio de Ingenieros Electricistas, Mecánicos e Industriales (CIEMI), mientras que el que menos lo utiliza es el Colegio de Ingenieros Topógrafos.

Respecto a Plan Salud, se muestra a continuación también usabilidad por colegio miembro:

Gráfico 12
Usabilidad y reembolso de Plan Salud según Colegio Miembro a agosto 2025

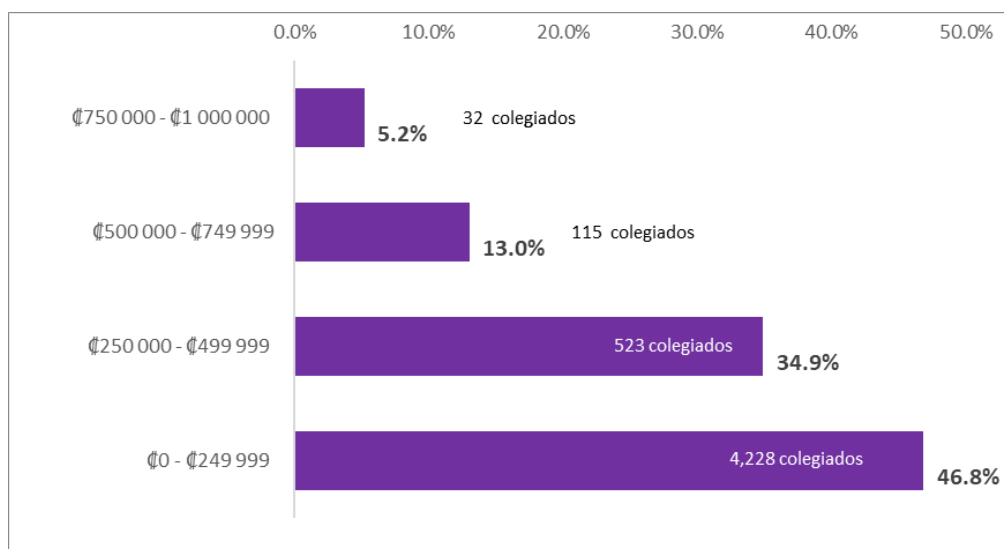


En concordancia con la usabilidad evidenciada en el gráfico, el CIEMI, el CIC y el CACR son los que más utilizan el subsidio, sumando 3.672 personas de las 4.898 usuarias totales, a través de 17.386 solicitudes de las 23.443 solicitudes liquidadas en el año.

Se identifica que las líneas más utilizadas continúan siendo la de centros de entrenamiento y acondicionamiento físico, medicamentos y consultas médicas, mientras que las que más desembolso implican son las líneas de medicamentos, consultas médicas y centros de entrenamiento y acondicionamiento físico.

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 13
Distribución de colegiados según rango de reembolso a agosto 2025

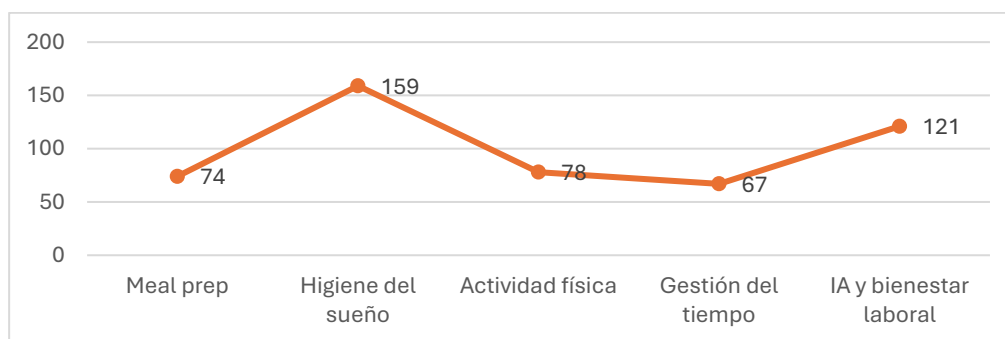


Fuente: Estadísticas SSI 2025

El gráfico evidencia que el 81,70% de las personas usuarias han consumido menos del 50,00% de su monto anual, no obstante, se registran 32 personas que ya están en el rango más alto de consumo. Se evidencia una distribución más solidaria del beneficio, lo cual tiene relación con lo expuesto en el gráfico.

En el espectro de la salud integral y 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 y que complementa Plan Salud, se planteó 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 curso de la vida”; a agosto se desarrollaron 5 actividades con una participación total de 499 personas entre población colegiada, familiares, funcionarios y público en general.

Gráfico 14
Cantidad de participantes por actividad en el Curso de la Vida a agosto 2025



Fuente: Estadísticas SSI 2025

Las actividades socioeducativas se realizaron en formato virtual sincrónico y se mantienen disponibles en el canal de Mutualidad CFIA en Youtube. Las mismas se centraron en temas asociados a la importancia de reflexionar en hábitos saludables y la implicación de estos en salud mental, física, el bienestar integral y la productividad.

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 ₡1.107.571.488 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 para su disfrute en vida o al momento del fallecimiento.
- El tema de la salud (física y emocional), se mantiene como un pilar 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”, “Programa Recréate” y los grupos socioeducativos, que acompañen los servicios interventivos como el Subsidio por Gastos Médicos y Plan Salud.
- Para este primer semestre del año, la edad de fallecimiento promedio de los colegiados es de 72 años, 6 menos que la expectativa de vida nacional para los hombres. Las cardiopatías figuran dentro de las principales causas de muerte de la población, las cuales tienen estrecha relación con la diabetes e hipertensión, enfermedades crónicas por las cuales se consulta frecuentemente en Plan Salud.
- Plan Salud, el Curso de la Vida y el Subsidio por defunción de familiares en primer grado, son los 3 beneficios más utilizados respectivamente por la población colegiada, concentrando el grueso del consumo en lo brindado por SSI.
- El Programa de Atención Integral en Salud Mental tiene el objetivo de establecer un hito en la promoción y atención de la salud mental para la población colegiada. El programa promueve el fortalecimiento de habilidades y pretenden contribuir a la disminución de la incidencia de afectaciones en salud mental, alineándose con políticas nacionales e internacionales, posicionando a Mutualidad CFIA como una entidad referente a nivel de colegios profesionales en cuanto a la atención integral de sus agremiados y agremiadas.

Finalmente, la gestión de Mutualidad 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 2026

1. Acciones diarias (Torbellino)

- Monitoreo de comportamiento de servicios de atención directa: asistencia, evolución y cierres de procesos.
- Abordaje social de situaciones especiales de personas colegiadas.
- Monitoreo de proceso de valoración socioeconómica para mejora continua.
- Coordinación con gestoras de subáreas para procesos conjuntos y socialización de avances de proyectos y evolución de servicios.
- Valoración de insumos (encuesta de percepción e información sociodemográfica) para fortalecer procesos del área, beneficios y servicio al cliente.
- 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.
- Monitoreo e identificación de necesidades constante de flujos, cargas de trabajo y ejecución presupuestaria de los diferentes procesos a cargo.
- Diseño y valoración de reglas de negocio de los diversos beneficios: operativa e infraestructura tecnológica.

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.
- Gestionar los recursos económicos de Mutualidad CFIA mediante una adecuada ejecución presupuestal.
- Control de la reserva actuarial.
- Preparación y presentación de estados financieros mensuales ante la Gerencia, Tesorería de Junta Administradora y Junta Administradora de Mutualidad CFIA.
- Gestión y control del contrato de tercerización correspondiente al manejo de las inversiones.
- Registro y monitoreo de cumplimiento del presupuesto de ingresos y egresos de Mutualidad CFIA.
- 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 2025

El departamento Administrativo Financiero atiende tres grandes áreas de soporte en la organización: Financiera, Servicios Generales y Servicio al Cliente. Para este 2025, se han gestionado las siguientes actividades en cada área respectiva:

❖ ÁREA FINANCIERA

a. Tesorería

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

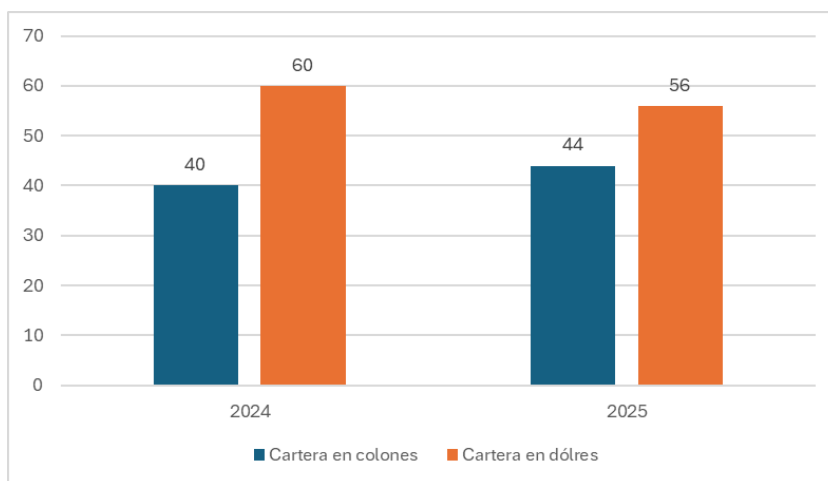
- **Colocación de inversiones nuevas**

Para el cierre de agosto 2025 se han colocado ₡1.050 millones en inversiones nuevas, como resultado de la adecuada y oportuna gestión del flujo de caja que permite identificar los excedentes de efectivo, colocándolos en inversiones nuevas para un mayor crecimiento y fortalecimiento del patrimonio de Mutualidad 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**

La estructura del portafolio de inversiones tanto por moneda, clase de activo y sector, se encuentra en un 44,00% colones y un 56,00% dólares, con instrumentos en renta fija y en su mayoría del sector público. Con esta estrategia, se desea lograr una diversificación del portafolio que genere oportunidades de rotación, mayor rentabilidad y, además, una liquidez óptima para atender los requerimientos operativos Mutualidad CFIA. En el siguiente gráfico se muestra el comparativo del 2024 con el 2025 del portafolio de inversiones por moneda:

Gráfico 15
Composición del Portafolio de Inversiones Mutualidad CFIA por moneda
Comparativo agosto 2024-2025

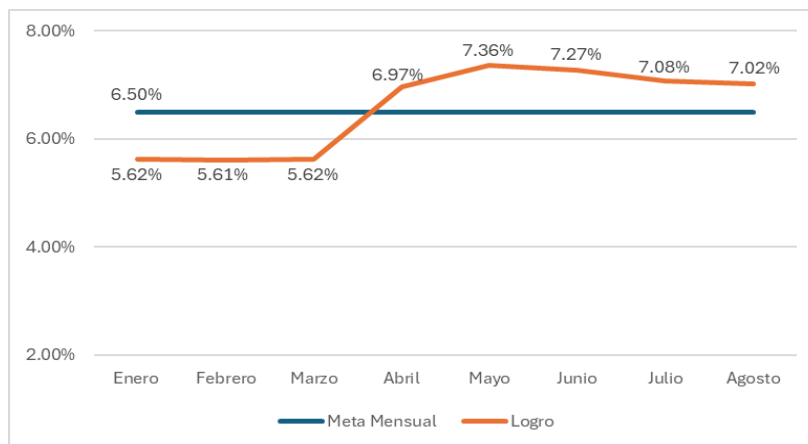


Fuente: Portafolio de inversiones Banco de Costa Rica.

- **Rentabilidad de la cartera de Inversiones**

En siguiente gráfico se muestra la evolución del rendimiento de la cartera de inversiones, al cierre de agosto 2025 el porcentaje efectivo de la cartera corresponde a un 7,02%

Gráfico 16
Rendimiento Efectivo de la cartera de Inversiones a agosto 2025



Fuente: Estados Financieros Mutuality CFIA 2025

La estrategia de inversión permite una efectiva colocación de los vencimientos y recursos nuevos en instrumentos de mediano y largo plazo, así como también en bonos de deuda externa del gobierno de Costa Rica, con el objetivo principal de aprovechar los rendimientos actuales y con la expectativa de un ajuste de tasas de interés, que genere una valoración positiva y así obtener ganancias de capital.

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

El área de Tesorería se ha enfocado en la gestión de cobro de las cuotas de los préstamos que mantiene el CFIA y los Colegios Miembros con Mutuality CFIA, además de la cuota mensual del arrendamiento del parqueo CFIA, esto con el fin de percibir dichos fondos en las fechas correspondientes y de esta forma generar liquidez en el flujo de caja para atender los compromisos y necesidades operativas, producto de estas operaciones al mes de agosto del 2025, se ha recaudado un monto total de ₡269.298.036.

También, 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, 2025:

- Nivel de activos alcanzados a agosto 2025: ₡28.132.534.137.
- Nivel de la cartera de inversiones: ₡15.785.870.535.
- Nivel de la cartera de crédito: ₡7.942.445.602.
- Reserva actuarial: 10,40% acumulado a agosto para una meta de 3,00% a diciembre 2025.
- Superávit acumulado de enero a agosto: ₡1.178.079.502 con un ROI = 34,00%
- Comportamiento real de ingresos del 90% versus el 100% estimado del presupuesto.
- Presentación oportuna de los estados financieros a la Junta Administradora para la toma de decisiones.

❖ 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 200 actividades en el edificio.
- Se trabaja un programa de administración y mantenimiento anual de los bienes adjudicados a Mutualidad CFIA producto de daciones de pago o procesos en cobro judicial de las operaciones crediticias. Al cierre de agosto 2025 se encuentran en inventario cinco bienes inmuebles y un bien mueble en administración por la organización los cuales se continúa promocionando su venta.
- Se continúa con el galardón en las categorías en Bandera Azul Ecológica recibiendo para este 2025 el Galardón en la Categoría Cambio Climático obteniendo dos 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".



Se han generado en materia de concientización ambiental en el edificio:

- Programación de campañas de reciclaje.
- 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.
- Capacitación al personal de limpieza y mantenimiento en temas de gestión de residuos sólidos, para que realicen una adecuada disposición de los materiales generados en el edificio.
- 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.

❖ **ÁREA PLATAFORMA DE SERVICIOS**

El área de Plataforma trabaja en la atención personalizada a las consultas de nuestra población colegiada sobre cada uno de los servicios que ofrece Mutualidad CFIA.

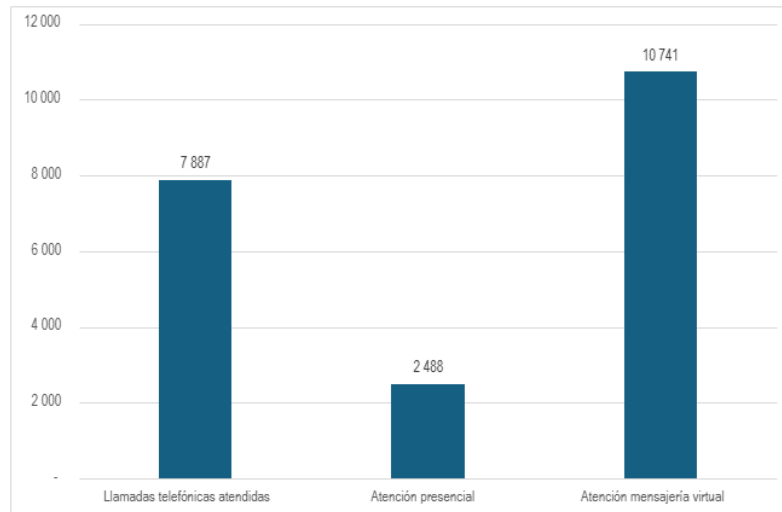
Se ha dado respuesta de forma oportuna y ágil a la cantidad creciente de consultas a través de los principales canales de atención (virtual y presencial), adicionalmente se ha logrado elaborar reportería con el fin de conocer las necesidades reales de los colegiados en los diferentes servicios.

Adicionalmente se evalúa a través de encuestas de satisfacción el servicio recibido en la plataforma de mensajería a través de la métrica del NPS (Indicador Internacional 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 que permite comprender de manera integral como ha sido la experiencia del cliente en relación con la atención y el servicio brindado, se consulta la probabilidad de que recomiende a otros colegas el servicio recibido.

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

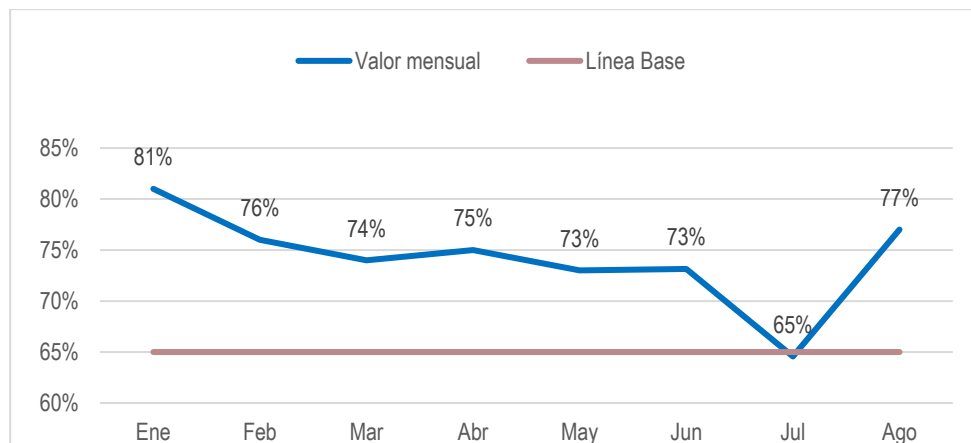
Atención de consultas por diferentes canales de enero a agosto 2025 acumulado



Fuente: Plataforma de Servicios Mutualidad CFIA, 2025

Gráfico 18

Índice de satisfacción del colegiado NPS sobre el servicio recibido a través de la plataforma de mensajería a agosto 2025



Fuente: Plataforma de Servicios Mutualidad CFIA, 2025

Sobre las respuestas, en su generalidad el servicio y atención percibido por el colegiado es muy bueno, rápido, cercano. Todas las observaciones se analizan y se le brinda un seguimiento a la retroalimentación de la respuesta de las encuestas de satisfacción para mejorar el servicio del personal, los procesos y procedimientos de los servicios.

PLAN ANUAL OPERATIVO 2026

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

- Ejecución programa de Desarrollo y cambio de cultura Organizacional.
- Implementación NIIF Sostenibilidad.
- Programa Cero Efectivo del BCCR.
- Estrategia Servicio al Cliente.
- Remozamiento rotulación externa y precinta del edificio.
- Remozamiento área comedor del edificio.
- Remozamiento baños del edificio.
- Cambio mural pared colindante con Central Market.
- Viabilidad de alternativas de fincas Tilarán.

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 y actualización de manuales y/o procedimientos.
- Atención de correos, mensajes, llamadas y visitas del cliente interno.

ÁREA SERVICIO AL CLIENTE

- 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.
- Seguimiento de solicitudes incompletas del Subsidio Plan Salud.
- Atención de la plataforma de mensajería, asignación y resolución de consultas.
- Seguimiento de la encuesta de retroalimentación de la herramienta de mensajería.
- Registro en el sistema las consultas de los colegiados.

DEPARTAMENTO TRANSFORMACIÓN DIGITAL

PROPÓSITO DEL EQUIPO

El Departamento de Transformación Digital es un pilar estratégico en nuestra organización, encargado de articular de forma integral las áreas de infraestructura tecnológica, desarrollo de sistemas y seguridad de la información. Su misión es impulsar la innovación, garantizar la continuidad operativa y asegurar que la organización cuente con una base tecnológica sólida, escalable y confiable.

Este equipo lidera la adopción de nuevas tecnologías y metodologías, fomentando la eficiencia en los procesos, la protección de los activos de información y la entrega de soluciones digitales que generan valor tangible. A través de la colaboración constante con todas las áreas de la institución, el Departamento de Transformación Digital asegura que las iniciativas tecnológicas estén alineadas con los objetivos estratégicos, potenciando la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

Asimismo, desempeña un rol fundamental como facilitador del cambio organizacional, guiando la integración de herramientas digitales, fortaleciendo la cultura de innovación y garantizando que la experiencia de los colegiados sea cada vez más ágil, segura y personalizada.

En esencia, el propósito del Departamento de Transformación Digital es actuar como catalizador de la evolución organizacional, promoviendo un ecosistema tecnológico moderno que integre infraestructura confiable, sistemas inteligentes y seguridad robusta, para asegurar un futuro sostenible y competitivo.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN 2025

Durante el 2025, el Departamento de Transformación Digital orientó sus iniciativas estratégicas al fortalecimiento y evolución de sus tres ejes permanentes: Infraestructura, Desarrollo de Sistemas y Seguridad de la Información.

En cada uno de ellos se ejecutaron proyectos clave que contribuyeron a optimizar la operación, fortalecer la resiliencia tecnológica y garantizar la protección de la información.

- En infraestructura, se consolidó la migración a la nube y se avanzó en la optimización de costos, escalabilidad y disponibilidad de los sistemas críticos.
- En desarrollo de sistemas, se impulsaron proyectos estratégicos como la pasarela de pagos digitales, el fortalecimiento de aplicaciones organizacionales y la integración de procesos mediante BPM (Gestión de Procesos de Negocio), mejorando la experiencia de los colegiados y la eficiencia operativa.

- En seguridad de la información, se reforzaron lineamientos y prácticas para implementar mecanismos de monitoreo y gestión activa de vulnerabilidades.

Estas acciones conjuntas permitieron a la organización avanzar significativamente en su transformación digital, consolidando bases sólidas para los proyectos estratégicos del 2026 y asegurando que la tecnología sea un habilitador clave de la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad organizacional.

❖ INFRAESTRUCTURA

El objetivo principal de este equipo en el 2025 se mantuvo en optimizar la infraestructura tecnológica, tanto en la nube como en el entorno físico, para respaldar el crecimiento y las necesidades estratégicas de la organización. Su labor incluyó garantizar la continuidad y eficiencia de los sistemas críticos de Mutualidad, así como la gestión y mantenimiento de los equipos tecnológicos que apoyan los procesos de todas las áreas. Además, se brindó soporte técnico y servicio a los usuarios internos y externos, asegurando la atención oportuna a incidentes y la resolución de problemas relacionados con equipos y herramientas.

Durante este 2025, los esfuerzos del área se centraron en los siguientes proyectos:

- **Diseño e implementación de infraestructura para inteligencia artificial (AI):**

Se construyó una arquitectura tecnológica en la nube orientada a soportar aplicaciones y modelos de inteligencia artificial, habilitando la integración de soluciones emergentes dentro del ecosistema organizacional, este proyecto aseguró la disponibilidad de entornos de alto rendimiento, escalables y seguros para el despliegue de mejoras para los sistemas con capacidades avanzadas.

- **Diseño de infraestructura para analítica y reportería:**

Se avanzó en la creación de un entorno especializado para la recopilación, procesamiento y análisis de datos generados por los distintos sistemas organizacionales, la implementación de esta infraestructura ha permitido consolidar reportes, eliminar duplicidades y fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

- **Mejora de la interfaz de conexión con el CFIA de antena a fibra oscura:**

Se completó la migración de la conectividad hacia fibra oscura, manteniendo la conexión por antena únicamente como enlace de respaldo. Este cambio representó un salto en estabilidad, capacidad y seguridad de la red, garantizando un desempeño adecuado para las nuevas demandas tecnológicas.

- **Modernización de la conectividad mediante proveedor de nivel 2:**

Se ejecutó la modernización de la conectividad en Mutualidad mediante la migración hacia un proveedor de servicios de red de nivel 2, con el propósito de fortalecer la autonomía en la gestión del tráfico, mejorar la estabilidad de la conexión y garantizar tiempos de respuesta más ágiles ante incidencias, gracias a este proyecto, se optimizó el desempeño general de las comunicaciones, se robusteció la seguridad de la infraestructura y se aseguraron las condiciones necesarias para soportar de forma eficiente las crecientes demandas tecnológicas de la organización.

- **Actualización de la herramienta de comunicación para servicio al cliente.**

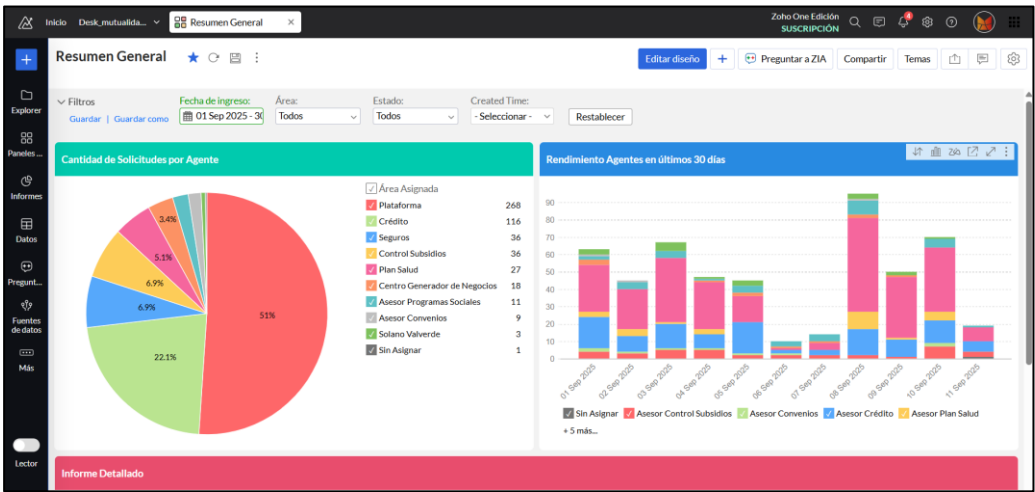
Se desarrolló el proyecto de migración de la herramienta de servicio al cliente, pasando de la plataforma Zendesk hacia Zoho Desk, con el propósito de consolidar un sistema más moderno, seguro y alineado con las necesidades de la organización. Esta iniciativa estratégica permitió mejorar los estándares de seguridad, simplificar la

administración de la plataforma y disponer de una herramienta más poderosa y actualizada, todo ello a un costo menor y sin sacrificar las funcionalidades previamente implementadas. La adopción de Zoho Desk también facilitó la integración con otros módulos del ecosistema Zoho One, potenciando la trazabilidad de la atención, la eficiencia en la gestión de casos y la capacidad de brindar a los colegiados una experiencia más ágil, personalizada y coherente con los objetivos del Plan Estratégico de Mutualidad CFIA.

● **Implementación de herramienta CRM en INTUS:**

Durante el 2025 se llevó a cabo la implementación de Zoho CRM en INTUS, con el objetivo de centralizar la gestión de clientes, optimizar los procesos comerciales y fortalecer la trazabilidad de las interacciones. Esta solución permitió consolidar en una sola plataforma la información de prospectos, oportunidades y clientes, facilitando el seguimiento desde el primer contacto hasta la postventa. La integración con otros módulos del ecosistema Zoho One, como Zoho Desk y Zoho Analytics, potenció la capacidad de análisis y mejoró la toma de decisiones estratégicas. Con este proyecto, INTUS dio un paso decisivo hacia la modernización de su modelo de atención y consolidó una cultura de datos que permitirá brindar un servicio más ágil, eficiente y orientado a las necesidades de la comunidad colegiada y clientes en general.

Figura 2
Dashboard Herramienta de Servicio al Cliente a agosto 2025



Fuente: Estadísticas Sistema Desk MCFIA 2025

Estos proyectos han representado un avance significativo en la modernización de la infraestructura y los servicios tecnológicos de Mutualidad, su ejecución no solo ha permitido garantizar la estabilidad y continuidad operativa, sino que también ha fortalecido la integración con el plan estratégico organizacional. De esta forma, se ha potenciado la eficiencia de los procesos, la seguridad de la información y la capacidad de ofrecer a los colegiados una atención más ágil y de mayor calidad, consolidando las bases para el crecimiento sostenido de la organización.

❖ **DESARROLLO DE SISTEMAS**

El propósito del equipo de desarrollo es crear y mantener soluciones tecnológicas innovadoras que incrementen la eficiencia operativa y fortalezcan la competitividad de la organización. Nuestro enfoque está en construir aplicaciones seguras, escalables y confiables, siempre alineadas con los objetivos estratégicos de Mutualidad. Además, impulsamos la adopción de tecnologías emergentes y metodologías modernas de desarrollo, colaborando estrechamente con todas las áreas de la institución para asegurar que cada solución atienda necesidades reales y genere valor tangible.

Durante el 2025, el área de Desarrollo de Sistemas consolidó avances sustanciales que aceleraron la transformación digital de Mutualidad. A través de proyectos estratégicos, se mejoró la eficiencia de los procesos, se amplió la integración tecnológica y se fortaleció la experiencia de los colegiados. Entre los logros más relevantes destacan:

- **Plataforma de pagos digitales**

Esta iniciativa consolidó una integración financiera estratégica mediante la pasarela de pagos, transformando la forma en que los colegiados realizan sus pagos de créditos. La solución permitió mayor rapidez, seguridad y comodidad, redujo costos operativos y fortaleció la competitividad organizacional.

- **Sistema inteligente de identificación y acceso**

Este proyecto desarrolló un aplicativo innovador (lector de cédulas) que modernizó los procesos de identificación presencial. Gracias a esta herramienta, se optimizaron los tiempos de atención, se reforzó la seguridad en el acceso y se elevó la confianza en la atención física.

- **Mejoras a los sistemas de la organización**


Esta solución implementó mejoras en los sistemas de Servicios Solidarios, Plan Salud y Trámite del Colegiado, con nuevas funcionalidades y optimizaciones que elevaron la operatividad, redujeron errores y ofrecieron a los colegiados una experiencia digital más ágil, moderna y confiable.

- **Proyecto del estado de cuenta para los colegiados**




Este desarrollo implementó el estado de cuenta automatizado del sistema de crédito, brindando visibilidad en tiempo real, transparencia y control financiero directo. Representa un hito hacia servicios 100% digitales y autogestionados, permitiendo a los colegiados tomar decisiones financieras mejor informadas.

Figura 3
Estado de Cuenta Sistema de Crédito

Estado de cuenta de Operaciones de Crédito



Datos del Deudor

Avisos importantes

Estimado(a) colegiado(a) le informamos que, a partir del 01 de setiembre el Ministerio de Hacienda implementará el nuevo sistema de facturación versión 4.4. Desde Mutualidad CFIA gestionamos su facturación según los datos y actividad empresarial que se encuentran en nuestros sistemas o bien los que tiene registrados en la plataforma de Hacienda según su información de contribuyente.

PERSONAL

0

42

5

83

Pagos realizados

Cuentas atrasadas

Cuentas pendientes


PERSONAL - 202105000000006

Días de atraso	Cuota mensual
Formalización	Amortización
Monto inicial	Interés corriente
Saldo actual	Interés moratorio
Tasa de interés corriente	Cargo por atraso
Tasa de interés moratorio	Otros cargos **
Garantía	Póliza vehículo
Pérez inicial del crédito **	Póliza vivienda
Último pago	Pólizas (Saldo deudor)
Próximo pago	Cuota a pagar

[*] Incluye: Pólizas, Tránsito, Moto, Colegiatura


[**] El primer inicial del crédito puede disminuir si se realizan amortizaciones anticipadas al capital

Datos de acreedor




Acreedor

Mutualidad CFIA




Teléfono

2103-2500




Web

www.mutualidadcfia.or.cr



Cédula jurídica

300/751105



Correo electrónico

mutualidadcfia@cfia.or.cr

Medios de pago

Bco. Nacional en colones Cuenta IBAN BNCR CR82015109510010017900

Bco. de Costa Rica en colones Cuenta IBAN BCR CR93013201001090010837

SINPE Móvil 8510-8814

Internet banking BNCR - BCR - BANCO POPULAR

Cajas CFIA - Mutualidad CFIA, Tarjetas de débito y crédito.

En caso de que desee realizar la cancelación total de su crédito, solicite la certificación proyectada del saldo adeudado llamando al 2103-2500

Agradecemos mantenerse al día en la operación.

Gracias por su preferencia y confianza en nuestros créditos

Página 1

2103-2500 | mutualidadcfia.or.cr

Fuente: Sistema de Crédito MCFIA 2025

- Interoperabilidad financiera estratégica**

Este proyecto integró el Sistema de Crédito con Softland, garantizando cumplimiento con los requerimientos de Hacienda 4.4. Además, fortaleció la gestión administrativa y financiera, asegurando sostenibilidad, confiabilidad y adaptación a cambios normativos.

- Red digital de convenios estratégicos**

Esta iniciativa habilitó nuevas capacidades de interoperabilidad mediante la plataforma Connekt, ampliando la oferta de beneficios y servicios para los colegiados y fortaleciendo el ecosistema de valor organizacional.

Figura 4
Sistema Connekt MCFIA



Fuente: Sistema Connekt MCFIA 2025

- **Sistema inteligente de validación documental**

Esta solución incorporó inteligencia artificial en el sistema Plan Salud para la revisión y validación de facturas. La innovación permitió reducir errores, acelerar la gestión financiera y mejorar la capacidad de control y análisis de la organización.

- **Proyecto bolsa de empleo del CFIA**

Este proyecto marcó el inicio de la toma de control de la bolsa de empleo del CFIA, representando un paso clave en la digitalización de servicios de empleabilidad. Con ello, se busca ampliar oportunidades laborales y generar mayor valor agregado para los colegiados.

Estos desarrollos han sentado una base tecnológica robusta y estratégica, sobre la cual se desplegarán los proyectos del 2026, asegurando que el área de Desarrollo de Sistemas continúe siendo un pilar fundamental para la innovación, la transformación digital y el crecimiento organizacional.

❖ SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Respecto a seguridad de la información, en el 2025 se continuó fortaleciendo el objetivo primordial de garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos, mediante la protección de los activos de información y los sistemas de Mutualidad frente a posibles amenazas y vulnerabilidades.

Como parte del plan de trabajo, se avanzó en la consolidación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), siguiendo las buenas prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC), en estrecha coordinación con las distintas áreas de la organización. Durante este año se lograron avances significativos que permiten madurar el modelo de seguridad organizacional, entre los cuales destacan:

- Inclusión de nuevas áreas críticas dentro del alcance del SGSI, como Servicios Solidarios y Administrativo Financiero.
- Actualización y fortalecimiento de los análisis de riesgos, incorporando escenarios de ciberseguridad y amenazas emergentes.
- Desarrollo de simulaciones y pruebas de contingencia orientadas a validar la capacidad de respuesta organizacional ante incidentes.
- Continuidad en la sensibilización y capacitación a colaboradores sobre el manejo responsable y seguro de la información.
- Ejecución de un análisis integral de vulnerabilidades enfocado en el sistema Plan Salud y en la infraestructura tecnológica que lo soporta.
- Elaboración y puesta en marcha de un plan de ciberseguridad organizacional.

Por último, se continuó trabajando en la atención de las recomendaciones señaladas por la auditoría interna en temas de competencia tecnológica, asegurando que se implementaran de manera eficaz y oportuna con el propósito de mejorar los procesos internos y reducir los riesgos. De igual forma, se dio seguimiento a las observaciones realizadas por la auditoría externa, lo que permitió fortalecer los controles, alinear las acciones con las mejores prácticas y consolidar la confianza en la gestión tecnológica de la organización.

Figura 5
Secuencia de Trabajo Plan de Detección de Vulnerabilidades



Fuente: Transformación Digital MCFIA 2025

PLAN ANUAL OPERATIVO 2026

❖ Infraestructura

1. Acciones de Proyectos

- **Proyecto de interacción omnicanal en el ecosistema Zoho One:** este proyecto tiene como finalidad integrar en una sola plataforma todos los canales de comunicación organizacional, incluyendo WhatsApp, la mesa de ayuda (Desk) y los correos masivos, dentro del ecosistema Zoho One. Con esta solución, se busca que los colegiados y usuarios tengan una experiencia de atención unificada, sin importar el medio por el que contacten a Mutualidad. La omnicanalidad permitirá dar un seguimiento más ágil y ordenado a cada consulta, mejorar los tiempos de respuesta y consolidar la trazabilidad de las interacciones. De esta manera, se fortalecerá la relación con los usuarios, se optimizarán los recursos de servicio al cliente y se preparará a la organización para continuar creciendo sobre una base digital integrada y moderna.
- **Proyecto de factibilidad técnica para la implementación de una central telefónica en Zoho One:** ejecutar un estudio de factibilidad que permita evaluar técnicamente la implementación de una central telefónica en la nube, integrada al ecosistema Zoho One, con el fin de determinar los beneficios en términos de eficiencia, escalabilidad y trazabilidad de interacciones para ofrecer un modelo de atención más integral y orientado al crecimiento. Este análisis cobra relevancia considerando la creciente adopción de módulos como Zoho CRM en el área de INTUS y Zoho Desk en los procesos de servicio al cliente, lo que genera la oportunidad de consolidar la comunicación en una plataforma única.
- **Diseño e implementación de la infraestructura para el Portal Unificado de Servicios:** construcción de una infraestructura tecnológica robusta que soporte el desarrollo y puesta en marcha del Portal Unificado de Servicios de Mutualidad CFIA, dicha infraestructura estará diseñada con criterios de alta disponibilidad, redundancia y escalabilidad en la nube, asegurando que los servicios estén siempre operativos y preparados para integrarse con futuras soluciones digitales y con todo el entorno existente.
- **Implementación de SD-WAN para optimización de la red:** implementar una solución tecnológica que permita gestionar de forma centralizada y dinámica los recursos de red, este proyecto tiene como propósito optimizar el rendimiento de las comunicaciones, aplicando políticas inteligentes de enrutamiento que prioricen el tráfico crítico, como servicios en la nube, aplicaciones de negocio y videollamadas, frente a otros consumos menos sensibles. Con esta herramienta, la red podrá decidir de manera automática por cuál enlace enviar la información, priorizando los servicios más críticos y asegurando continuidad en caso de fallos.

2. Acciones diarias (torbellino)

- Atención de mesa de ayuda para soporte a clientes y asistencia.
- Administración y monitoreo de comunicaciones y redes.
- Gestión y monitoreo de la Central Telefónica.
- Mantenimiento de equipos activos (computadoras, impresoras, monitores).
- Gestión y mantenimiento de anexos de leasing.
- Gestión de inventarios.
- Elaboración, actualización y revisión de procedimientos y manuales (de usuario y técnicos).
- Actualización de suministros tecnológicos y operativos del departamento.

❖ **Desarrollo de sistemas**

1. Acciones de Proyectos – 2026

- **Inicio del desarrollo del portal unificado de servicios:** En 2026 se dará inicio al desarrollo de un portal web que centralice el acceso a todos los sistemas de Mutualidad. Este proyecto establecerá las bases para ofrecer a los colegiados un punto de entrada único, con una experiencia de usuario más ágil, intuitiva y segura en la interacción con los diferentes servicios organizacionales.
- **Inicio del desarrollo de la nueva aplicación móvil:** Tras la fase de especificación realizada en 2025, en 2026 comenzará la etapa de desarrollo y pruebas de la nueva aplicación móvil. Durante este año se sentarán los cimientos de su primera versión, que incluirá funcionalidades de autoservicio, notificaciones personalizadas y pagos en línea, orientadas a reforzar la estrategia de accesibilidad y atención digital.
- **Ampliación de la integración de procesos al BPM:** Continuando con los avances previos, se ampliará la digitalización de procesos mediante la plataforma de Business Process Management (BPM). El objetivo es automatizar más procesos críticos y, adicionalmente, incorporar métricas y reportes de desempeño para garantizar un control más eficiente, transparente y medible.
- **Consolidación y expansión de proyectos de inteligencia artificial:** Luego de la implementación inicial en 2025, durante el 2026 se consolidará el uso de inteligencia artificial y se ampliará su aplicación a nuevos casos de uso. Las principales líneas de acción serán:
 - Evolución del asistente virtual hacia una atención más personalizada y proactiva.
 - Implementación de herramientas de clasificación y análisis automatizado de documentos para agilizar procesos administrativos.

Con estas acciones, la inteligencia artificial se institucionalizará como un recurso transversal para incrementar la eficiencia, fomentar la innovación y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

- **Implementación de la herramienta omnicanal:** Se pondrá en marcha una solución omnicanal que integre los principales canales de comunicación de la organización (correo masivo, mesa de ayuda, WhatsApp). Basada en la plataforma de Zoho, esta herramienta permitirá centralizar y optimizar la gestión de interacciones, garantizando respuestas más rápidas y una experiencia uniforme para los colegiados.
- **Fortalecimiento de la ciberseguridad:** Con el fin de consolidar lo avanzado en 2025, se reforzarán las políticas y prácticas de seguridad organizacional. Las acciones incluirán: adopción de lineamientos basados en estándares reconocidos, monitoreo continuo y gestión activa de vulnerabilidades.
- **Optimización y evolución de aplicaciones en la nube:** Tras la migración completada en 2025, en 2026 el área de Desarrollo de Sistemas se enfocará en la mejora continua de las aplicaciones desplegadas en la nube. El trabajo se orientará a optimizar el rendimiento de las soluciones, refactorizar componentes para aprovechar al máximo las capacidades cloud, y garantizar que las aplicaciones sean escalables, resilientes y sostenibles en el tiempo. Además, se establecerán prácticas de revisión periódica y mejora de código, con el fin de mantener la calidad y la eficiencia en los desarrollos organizacionales.

2. Acciones diarias (torbellino)

- Gestión y soporte de casos en la mesa.
- Optimización de respuestas a usuarios.
- Mejoras en el proceso de desarrollo.
- Revisión y actualización de documentación.
- Revisión de progresos de los proyectos.
- Gestión de tareas y asignaciones.
- Monitoreo de cronograma y presupuesto.
- Coordinación con stakeholders.
- Gestión de cambios.

❖ Seguridad de la información

1. Acciones de Proyectos

- **Seguimiento a los hallazgos de auditoría:** Se dará continuidad al proceso de atención y cierre de los hallazgos señalados por las auditorías internas y externas en materia tecnológica, con el fin de garantizar la eficacia de los controles implementados y la mitigación de riesgos detectados. Este esfuerzo permitirá reforzar la gobernanza en seguridad de la información, asegurar la conformidad con las buenas prácticas y consolidar la confianza organizacional en la gestión de los sistemas críticos.
- **Implementación del plan de ciberseguridad:** Se ejecutará la puesta en marcha del plan de ciberseguridad organizacional, el cual contempla la aplicación de medidas técnicas, procedimentales y organizacionales orientadas a proteger los activos de información frente a amenazas emergentes, este proyecto se enfocará en la adopción de controles preventivos, mecanismos de monitoreo y protocolos de respuesta ante incidentes, fortaleciendo la resiliencia digital y la capacidad de reacción de Mutualidad CFIA ante riesgos cibernéticos.
- **Continuación del Sistema de Gestión de la Información en SSI y Administrativo:** El 2026 marcará la ampliación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), extendiendo su alcance a las áreas de Servicios Solidarios y Administrativo Financiero, con esta acción se busca garantizar que los procesos de ambas áreas estén protegidos bajo políticas y controles estandarizados, elevando el nivel de madurez del sistema y fortaleciendo la alineación con el marco de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC) adoptado por la organización.
- **Ejecución del programa de concienciación en seguridad de la información y ciberseguridad para colaboradores:** Se continuará con el desarrollo de un programa de sensibilización y formación continua dirigido a todos los colaboradores de Mutualidad CFIA, orientado a reforzar la cultura organizacional en seguridad de la información. Este programa incluirá capacitaciones, simulaciones de amenazas y materiales didácticos que permitan reconocer y actuar ante riesgos digitales, contribuyendo a la prevención de incidentes y a la responsabilidad compartida en la protección de los activos organizacionales.

- **Revisión y actualización de procesos y políticas para la gestión de usuarios y accesos en los sistemas de Mutualidad:** Con el objetivo de garantizar un control más riguroso sobre el acceso a la información y los sistemas organizacionales, se ejecutará un proceso de revisión y actualización de las políticas y procedimientos de gestión de usuarios. Este proyecto permitirá fortalecer los mecanismos de autenticación, estandarizar los niveles de privilegio y asegurar la trazabilidad de accesos, reduciendo la exposición a riesgos asociados a cuentas mal administradas o privilegios inadecuados.

2. Acciones diarias (torbellino)

- Soporte de casos en la mesa.
- Gestión de accesos a los sistemas.
- Colaboración interdepartamental.
- Control y seguimiento de incidentes de seguridad reportados por los funcionarios (correos maliciosos, reportes de antivirus).
- Vigilancia en el cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad de la información.



MUTUALIDAD CFIA
TRANSFORMAMOS VIDAS

PRESUPUESTO



¡Convertimos el aporte individual en bienestar colectivo!

PRESUPUESTO 2026

En esta última fase se materializan los recursos necesarios para el logro de las metas indicadas en el Plan Estratégico y Planes Operativos 2026, cuyo objetivo se fundamenta en un cambio de paradigma de la cultura organizacional, vinculada a lograr clientes tanto internos como externos profundamente leales y promotores de los productos y servicios que ofrece Mutualidad CFIA, y a su vez logrando un desempeño superior sostenido que se ve en el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad tanto financiera como actuarial del Fondo donde la suma de esta propuesta contribuya distintivamente en la calidad de vida los colegiados.

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

Resumen General de Presupuesto 2026

Presupuesto Ingresos		6.357.327.927	100,00%
Presupuesto Salarios		1.139.833.462	17,93%
Presupuesto Beneficios Solidarios		2.048.840.373	32,23%
Presupuesto Gasto Corriente		1.164.896.252	18,32%
Total Gasto		4.353.570.086	
Presupuesto Activos	80.182.827	1,26%	
Proyectos del Período		50.000.000	0,79%
Total Activos y Proyectos	80.182.827	50.000.000	
Estimación Excedente		1.953.757.841	30,73%

Fuente: Presupuesto Mutualidad CFIA, 2026

INGRESOS

Análisis Macroeconómico

Entorno Económico actual del país

A cinco años de la pandemia del 2020, Costa Rica se ha recuperado satisfactoriamente de la recesión causada por la pandemia. El desempeño sostenido y resiliente de las exportaciones continúa favoreciendo el crecimiento, mientras que el consumo interno se ve obstaculizado por la apreciación del colón, salarios reales con poco avance, y ciertas presiones en costos.

La situación fiscal ha mejorado: la deuda pública como porcentaje del PIB ha disminuido, las finanzas públicas están bajo mejor control, con un superávit primario proyectado para 2025, y déficit fiscal algo menor que en años recientes. Mantener la eficiencia del sector público sigue siendo esencial para sostener estos avances.

Conservar y reforzar la apuesta por la inversión extranjera directa y el comercio ha sido clave para diversificar la canasta exportadora hacia bienes de mayor valor agregado (dispositivos médicos, servicios empresariales, electrónica) y esto es fundamental para mejorar los niveles de vida y la generación de empleo formal.

La educación y la formación siguen siendo prioridades importantes en Costa Rica, que invierte una proporción comparativamente alta del gasto público en educación entre los países de la OCDE. Sin embargo, los resultados educativos aún no satisfacen las demandas del mercado laboral, especialmente en puestos técnicos, científicos y de especialización, lo que se refleja en dificultades para que algunas empresas llenen vacantes calificadas.

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 a 4,75% (como estaba hacia finales de 2024) y para setiembre 2025 ya se ubica en un 3,50%.

Contexto internacional:

- Los organismos internacionales (OCDE, Banco Mundial, FMI) prevén una desaceleración del crecimiento global: del 3,30% en 2024 al 3,10% en 2025. Se espera que en 2026 se mantenga en niveles similares o ligeramente inferiores.
- Gran parte de esta moderación se atribuye a tensiones geopolíticas, barreras comerciales crecientes y condiciones financieras más restrictivas.

Comercio global, producción industrial e indicadores de confianza:

- Hay señales de recuperación en comercio y producción industrial, pero el ritmo sigue siendo bajo. Las tasas de crecimiento del comercio mundial se proyectan más débiles que antes, parcialmente por efectos de políticas proteccionistas y subidas de aranceles.
- Muchos países ya no enfrentan los embotellamientos o demoras extremas en las cadenas de suministro como en los peores momentos de la pandemia; sin embargo, las perturbaciones externas siguen siendo un riesgo, especialmente por cambios abruptos en políticas internacionales.

Inflación global:

- La inflación mundial ha disminuido respecto a los picos recientes, pero sigue siendo elevada en muchas economías.
- Para 2025 se proyectan niveles aún por encima del objetivo de muchos bancos centrales, especialmente en economías emergentes o con problemas estructurales de oferta.
- Se espera que, con la moderación de la demanda, la caída en ciertos precios de materias primas, y ajustes de política monetaria, la inflación converja más hacia los rangos meta en los siguientes años.

Política monetaria internacional:

- Muchas economías mantienen tasas de interés elevadas, como respuesta a la inflación persistente. Se observa con cuidado si se empiezan a relajar estas políticas, en especial si la inflación muestra signos sostenidos de moderación.
- En Estados Unidos, la FED ha mantenido las tasas relativamente altas. Algunos pronósticos estiman recortes graduales en las reuniones programadas para 2025, siempre que la inflación continúe cediendo sin generar desequilibrios importantes.

Estabilidad en los mercados financieros:

- Los mercados muestran señales de relativa calma, aunque con volatilidad. Los inversores siguen atentos a datos de inflación, decisiones de política monetaria (especialmente de bancos centrales importantes) y eventos geopolíticos.
- Las expectativas de tasas de interés futuras, las tasas de retorno de los bonos, los rendimientos en distintas regiones y los flujos de capital hacia mercados emergentes están siendo muy sensibles a noticias de política económica y condiciones externas.

Coyuntura nacional:

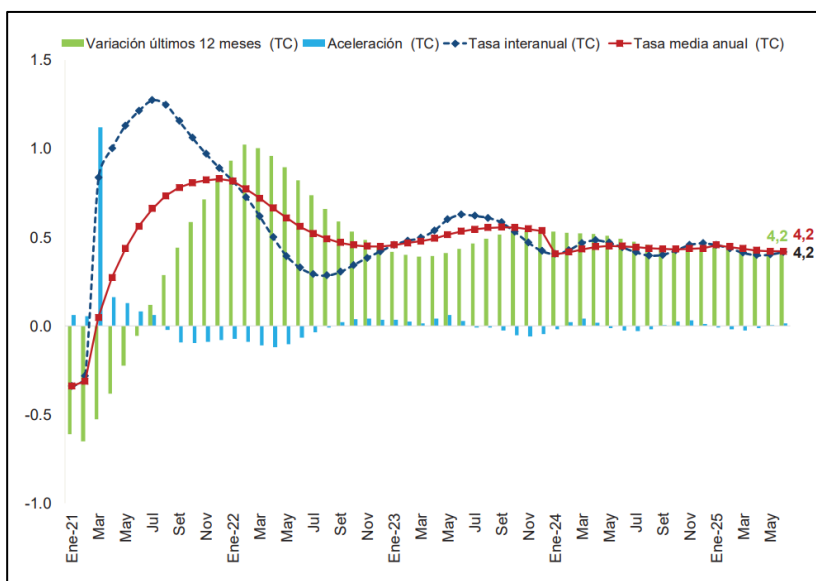
El crecimiento de la actividad económica en Costa Rica mantiene su tendencia al alza, aunque con signos evidentes de moderación. En junio de 2025, el IMAE reportó un crecimiento interanual de 4,20%, lo que implica una desaceleración de 0,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2024. El promedio de crecimiento interanual durante el primer semestre del año fue también de 4,20%.

Este debilitamiento relativo se observa también en otros meses: en mayo de 2025 la actividad creció 3,80%, desacelerándose en 0,9 p.p. frente al mismo mes del año anterior, mientras que en abril se registró un crecimiento más moderado, de 3,40% interanual.

La dinámica interna muestra diferencias marcadas entre los regímenes especiales (zonas francas) que siguen creciendo a dos dígitos y el régimen definitivo, que presenta un crecimiento mucho menor (alrededor de 1,7-3 %) dependiendo del mes. Sectores como el agropecuario y la construcción enfrentan retrocesos o crecimientos débiles, afectados por condiciones climáticas adversas y menores ejecuciones de proyectos.

En equilibrio, los datos sugieren que el crecimiento extraordinario observado en años recientes tiende a estabilizarse hacia tasas más sostenibles. No obstante, el desempeño superior de los regímenes especiales y la demanda externa de ciertos bienes y servicios siguen siendo motores importantes para mantener la expansión económica.

Gráfico 19
Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE)

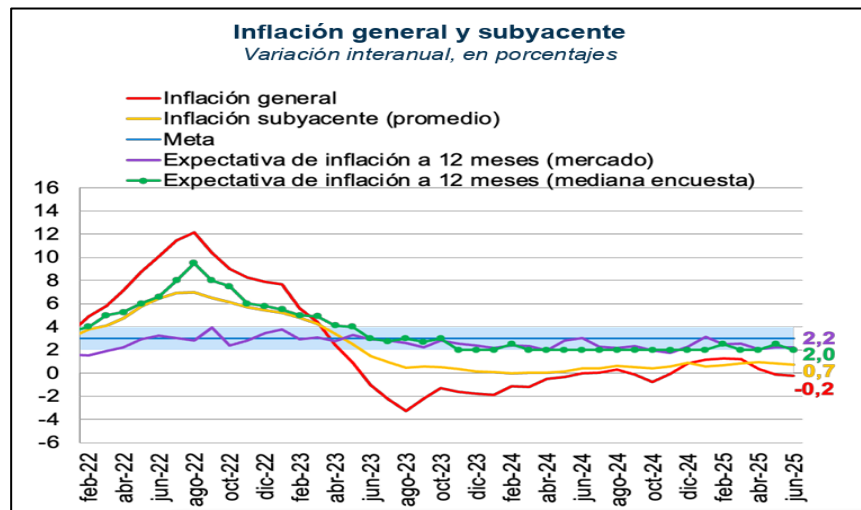


Fuente: Banco Central de Costa Rica, estadísticas 2025

- La tasa de desempleo está reduciéndose, aunque no en la magnitud deseada, y la participación laboral sigue siendo un factor importante. En el segundo trimestre de 2025 (abril-mayo-junio), la tasa de desempleo nacional fue de 7,40%, lo que representa una caída de 1,1 puntos porcentuales respecto al mismo trimestre del año anterior. La tasa de subempleo también ha descendido, ubicándose en 3,10% durante el primer trimestre de 2025.

- La inflación general interanual ha entrado en índices negativos. En mayo de 2025, el IPC mostró una variación interanual de $-0,12\%$, con acumulado entre enero y mayo de $-0,88\%$. Los precios han bajado mensualmente en varios rubros, especialmente alimentos y algunos bienes de consumo.

Gráfico 20
Indicadores de inflación general subyacente y expectativas
Variación interanual en porcentajes a junio 2025



Fuente: Banco Central de Costa Rica, estadísticas a junio 2025

Medidas del Banco Central de Costa Rica BCCR

- Mantenimiento y ajuste de la Tasa de Política Monetaria (TPM).
 - Desde octubre de 2024 hasta julio de 2025, la TPM se mantuvo en 4,00% anual.
 - En julio de 2025, el BCCR redujo la TPM 25 puntos base, pasando de 4,00% a 3,75% anual.
 - Esta modificación refleja una política monetaria que empieza a flexibilizarse ante señales de desaceleración económica e inflación por debajo del objetivo.
- Resguardo externo de las reservas internacionales
 - El Plan Anual Operativo del BCCR incluye como meta para 2025 que las reservas internacionales netas estén acordes con las exigencias de la economía, para mitigar riesgos de crisis de balanza de pagos.
- Moderación del superávit del mercado cambiario se reflejó en una depreciación en los últimos meses, que compensó la apreciación del cuatrimestre previo. Se recibe información para clasificar las transacciones cambiarias según sector institucional, actividad económica y el régimen de comercio. Mayores oferentes netos en el primer semestre son empresas de actividades:
 - Profesionales.
 - Científicas.
 - Técnicas.
 - Administrativas.
 - Servicios de apoyo.
- De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica (BCCR), la inflación en Costa Rica se proyecta que, para el primer trimestre de 2026, vuelva al rango meta de entre 2,00% y 4,00%. Para finales de 2026, se estima una tasa de inflación que se mantenga alrededor del 3,00%.

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, adicionalmente, el riesgo cambiario estará sujeto a variables como el resultado neto de importaciones y exportaciones, sector turismo, inversión extranjera directa, compra de materias primas y combustibles y el endeudamiento externo.
- 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.

Para facilitar la identificación, evaluación y priorización de estos riesgos en Mutualidad CFIA, se utiliza una matriz que señala las posibles amenazas en el cumplimiento de nuestras principales MCI'S (Metas Crucialmente Importantes) derivadas de factores externos. Esta herramienta relaciona la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo con su impacto potencial, además, de indicar qué controles y medidas de mitigación se deben implementar para minimizar que se materialicen.

Matriz de riesgos de las principales MCI's de Mutuality CFIA

MCI	Amenaza	Vulnerabilidad	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo Inherente Probabilidad * Impacto	Controles (medidas de mitigación)	Tipo de control
Monitoreo del cumplimiento de presupuesto de ingresos	Problemas de Liquidez	Si los ingresos no se cumplen, puede haber dificultades para cubrir gastos operativos y proyectos, lo que puede llevar a problemas de flujo de caja	3	3	9	Revisión y ajuste del presupuesto mensual tanto de ingresos como de gastos, para ajustar y alinear el presupuesto con las condiciones del mercado, además, de hacer ajustes de las proyecciones según sea necesario	Preventivo
Mantener una calificación del servicio NPS del 45% arriba de ello	Cientes insatisfechos	Sistema y mecanismos de retroalimentación no sean adecuados para analizar y resolver las opiniones y quejas de los clientes, lo que podría aumentar la insatisfacción y provocar la pérdida de clientes.	3	3	9	Fomentar mediante capacitación y sesiones de trabajo, una cultura centrada en el cliente donde todos los colaboradores comprendan la importancia del servicio al cliente y se sientan empoderados para tomar decisiones en beneficio del cliente	Preventivo
Beneficios por Fallecimiento	Gran cantidad de fallecimientos por un evento fortuito	Monte anual de presupuesto asignado	1	3	3	Según magnitud de evento fortuito: 1. Traslados presupuestarios entre partidas o presupuesto extraordinario. 2. Aplicar art 32a del Reglamento del Régimen de Mutualidad.	Correctivo
Aumentar la base existente de usuarios en 2,400 colegiados para el 31 de diciembre de 2025	Alta demanda de solicitudes	Insuficiente capacidad instalada para manejar un volumen elevado de solicitudes.	3	3	9	*Implementar un sistema de gestión de solicitudes que priorice y organice el trabajo de manera eficiente. *Contratar personal adicional o capacitar al personal existente para manejar picos de demanda. *Ejecución de horas extras con metas establecidas para atender la demanda.	Correctivo
Mantener al 100% la cartera de negociaciones de convenios con las mejores condiciones para los colegiados y sus familias al 2024	Incumplimiento de términos contractuales por parte de los Aliados	Falta de monitoreo y seguimiento adecuado de los contratos Conflictos legales derivados de interpretaciones ambiguas de los contratos.	2	1	2	Implementar un sistema de gestión de contratos que incluya recordatorios y alertas para fechas clave y aplicar la revisión regular de cumplimiento. Hacer la revisión de los contratos que puedan contener cláusulas poco claras con asesoría legal, antes de su firma.	Preventivo
Mantener al 100% la cartera de negociaciones de convenios con las mejores condiciones para los colegiados y sus familias al 2025	Poca usabilidad de los convenios por parte de la población colegiada	Falta de difusión adecuada y de educación sobre los beneficios y uso de los convenios.	2	3	6	Revisar con el área de mercadeo el contenido de difusión para informar a la población sobre los beneficios y cómo utilizar los convenios. Realizar encuestas y estudios para identificar barreras de uso y solucionarlas.	Preventivo
Informar, educar, fidelizar al principal grupo clave, provocando que al menos 3,500 colegiados de la base alcanzada a través de las campañas y tácticas de mercadeo consulten por los servicios de Mutuality CFIA al 31 de diciembre 2024.	Insatisfacción de la población colegiada (impacto negativo en la reputación de la marca) debido al incumplimiento en la entrega oportuna de la regalía anual de Mutuality CFIA.	Incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del proveedor	1	3	3	Monitorear, calendarizar y gestionar de manera continua al proveedor y su progreso, incluyendo cláusulas de sanción por incumplimiento de plazos establecidos en el contrato.	Preventivo
Lograr una rentabilidad anual de un 12%	Insatisfacción de los clientes	1. Capacidad instalada insuficiente. 2. Fallas en el servicio ofrecido por falta de seguridad, privacidad, comodidad y satisfacción	3	3	9	Velar por el cumplimiento de procesos que garanticen un servicio de excelencia. Trabajar medidas de seguridad y mantenimiento del edificio eficiente. Fuerza de ventas o colocación de servicios. Difusión de servicios en conjunto con el departamento de mercadeo.	Preventivo
Lograr una rentabilidad anual de un 10% de la cartera total	1. La falta de colocación según lo presupuestado 2. Cancelaciones de créditos de forma anticipada que impactan negativamente el crecimiento de la cartera crediticia.	1. Escasa difusión de los productos financieros de crédito, lo que puede aumentar el riesgo de no alcanzar los objetivos de colocación. 2. Falta de fidelización de los colegiados, debido a un seguimiento insuficiente de campañas para mantener los créditos activos. Esto incluye no comunicar adecuadamente las ventajas y beneficios que los colegiados pueden obtener a lo largo del plazo del crédito.	2	3	6	*Brindar un servicio de excelencia, con rapidez y tomando un modelo de asesores financieros eficientes. *Una coordinación directa con el área de mercadeo con estrategias de colocación de crédito *Controles y mediciones de los diferentes indicadores que van alineados con el buen y correcto crecimiento de la cartera- validación de la salud de la cartera. *Medición del crecimiento controlado de la cartera con solicitudes nuevas que mantengan el pago anticipado de las solicitudes.	Preventivo
Lograr un indicador de mora legal no mayor al 4%	Problemas de estabilidad laboral y falta de liquidez	Aunque las amenazas son externas, la organización debe mantener un control constante de la cartera de cobros y gestionar activamente desde el inicio del crédito, incentivando a los colegiados a que nos informen de cambios en su situación financiera para poder actuar a tiempo.	2	3	6	*El control preventivo y evitar el deterioro de las diferentes clasificaciones de la cartera según la mora. *Arreglos de pagos oportunos. *Conocimiento de la situación de cada caso. *Visitas oportunas de cada caso en mora	Preventivo

Mapa de calor				
Probabilidad	Alto			4
	Medio	1		3
	Bajo			2
		Bajo	Medio	Alto
Impacto				

En el mapa de calor resultado del análisis de la matriz de riesgo, el eje vertical representa la probabilidad de que ocurra un riesgo (de bajo a alto), mientras que el eje horizontal indica el impacto del riesgo (también de bajo a alto). Los colores del mapa señalan diferentes niveles de riesgo:

- Verde: Riesgo bajo.
- Amarillo: Riesgo moderado.
- Rojo: Riesgo alto.

Al analizar la matriz, podemos identificar los riesgos más significativos, aquellos que se encuentran en la parte superior derecha (alta probabilidad y alto impacto) son los que requieren mayor atención y acciones inmediatas.

Interpretación del mapa de calor:

- Cuatro riesgos tienen alta probabilidad y alto impacto, lo que los convierte en los más críticos. Estos requieren atención inmediata y acciones para mitigar su efecto, ya que es muy probable que se materialicen y su impacto sería significativo.
- Tres riesgos presentan alto impacto y probabilidad media de ocurrir. Aunque son menos probables que los anteriores, siguen siendo importantes y deben ser monitoreados, así como tener planes de contingencia preparados.
- Dos riesgos se clasifican con bajo impacto y baja probabilidad de materializarse, ubicándose en un nivel de riesgo moderado. Aunque son aceptables, es recomendable considerar acciones de mitigación.
- Por último, un riesgo presenta bajo impacto y probabilidad media. Este debe ser monitoreado, aunque no requiere intervención urgente, ya que, en caso de materializarse, no representaría una amenaza significativa para la organización.

Todos estos riesgos han sido cuidadosamente analizados, y para cada uno se ha desarrollado un plan de acción específico que busca no solo minimizar la probabilidad de que se materialicen, sino también mitigar sus posibles impactos en caso de que ocurran. Este enfoque proactivo permite identificar los factores críticos que podrían contribuir a la materialización de los riesgos y establece estrategias concretas para abordarlos. Además, el seguimiento continuo de estos planes garantiza que se realicen ajustes necesarios, adaptándose a las circunstancias cambiantes del entorno de Mutualidad CFIA, de este modo, se promueve un ambiente más seguro y controlado, lo que permite a la organización operar con mayor confianza y eficiencia.

Cuadro 13
Presupuesto Ingresos de Mutualidad CFIA 2026

Mutualidad CFIA Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos Presupuesto 2026 Cifras en colones							
ITEM	Real a Agosto 2025	Proyectado a Dic. 2025	Peso	Presupuesto 2026	Peso	%Variación	Notas
		C		D		(D-C)/C	
Cuotas de miembros	1.991.485.114	2.987.227.671	52,84%	3.512.845.340	55,26%	17,60%	1
Ingresos sobre cartera de inversiones	738.462.397	1.107.693.596	19,59%	1.091.081.585	17,16%	-1,50%	2
Intereses s/préstamos	567.783.958	851.675.937	15,06%	1.000.500.000	15,74%	17,47%	3
Comisión administrativa s/préstamos	13.136.315	18.062.433	0,32%	33.457.098	0,53%	85,23%	4
Ingresos financieros y otros	103.182.899	154.774.349	2,74%	159.417.581	2,51%	3,00%	5
Ingresos por disminución de estimaciones de créditos y cuentas por cobrar	55.338.461	83.007.692	1,47%	87.601.500	1,38%	5,53%	6
Intereses préstamos CFIA - Colegios	22.038.849	33.058.274	0,58%	42.000.000	0,66%	27,05%	7
INTUS Centro Generador de Negocios	54.305.987	81.458.981	1,44%	90.388.480	1,42%	10,96%	8
Ingresos por alquiler del parqueo	224.446.433	336.669.650	5,95%	340.036.344	5,35%	1,00%	9
TOTAL DE INGRESOS	3.770.180.413	5.653.628.580		6.357.327.927		12,45%	

Fuente: Presupuesto Ingresos 2026 Mutualidad CFIA

Notas a los ingresos

1. Cuotas de miembros

Corresponde al ingreso por las colegiaturas de los 29.900 colegiados activos, con un incremento de 1.200 para el 2026. El monto destinado a Mutualidad CFIA para el 2026 pasa de ₡97.185 a ₡99.615.

Tomando en cuenta el Plan Estratégico del CFIA aprobado por la Junta Directiva General donde uno de los objetivos estratégicos es crear mayor lealtad y conexión con la comunidad colegiada, adicionando a este esfuerzo la consolidación de los beneficios de Mutualidad CFIA, se estima que el pago de colegiaturas morosas continúe recuperándose conforme se vayan promoviendo los actuales beneficios que en vida se brindan a los colegiados, previéndose una recuperación del 5% de la morosidad actual de colegiatura.

2. Intereses sobre inversiones

La cartera de inversiones está compuesta en un 56,00% en instrumentos en dólares y un 44,00% en instrumentos en colones aproximadamente. Se estima que el rendimiento efectivo acumulado del portafolio sea cercano o mayor al 6,00%. Para el 2026 la rentabilidad deberá reflejarse similar, principalmente por una apreciación de los bonos de deuda de Costa Rica, sin embargo y ante un escenario conservador no se prevén impactos significativos en el tipo de cambio que afecte la rentabilidad por lo cual, el comportamiento respecto al año 2025 se espera sea relativamente similar.

3. Ingresos por cartera de crédito

La estimación del crecimiento neto de la cartera de crédito se espera alcance los ₡9.500 millones al cierre del 2026, con tasas de interés promedio de 11,50%. 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. El cálculo inicial se establece sobre la meta de colocación anual sin embargo se realiza una sensibilización a un 70,00% y se toma en cuenta eventuales activaciones o promociones que realiza el área de Comercialización.

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 otros ingresos como lo relacionado a la garantía de vida estipulada por el artículo 25 del Reglamento para el Otorgamiento de los Créditos de Mutualidad CFIA.

6. Ingresos por disminución de estimación de préstamos y cuentas por cobrar

Se contempla para el 2026 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 y se contempla una estimación para las cuentas por cobrar, provenientes de servicios comercializables.

7. Ingresos Préstamos al CFIA y Colegios Miembros

Actualmente se mantienen operaciones activas con el CFIA, según acuerdos de Junta Directiva General con base en el artículo 84 del Reglamento Interior General. Se estima que con la construcción de las sedes regionales del CFIA y eventualmente el financiamiento de al menos una sede por parte de Mutualidad CFIA, los ingresos repunten.

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.

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 2025 se espera que oscile entre el 2,00% y el 4,00% del pago mensual.

El pago mensual actualmente es de ₡28.055.804, dicho convenio de cesión de uso se firmó en el 2014, por un período de diez años venciendo este 2024. La Junta Directiva General acordó durante este año, dar continuidad al Convenio de Cesión de Derechos de Uso del Parqueo, extendiendo el plazo en 10 años más, para lo cual, se estima una mensualidad que oscila en ₡28.336.362.

Sensibilización de los ingresos

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

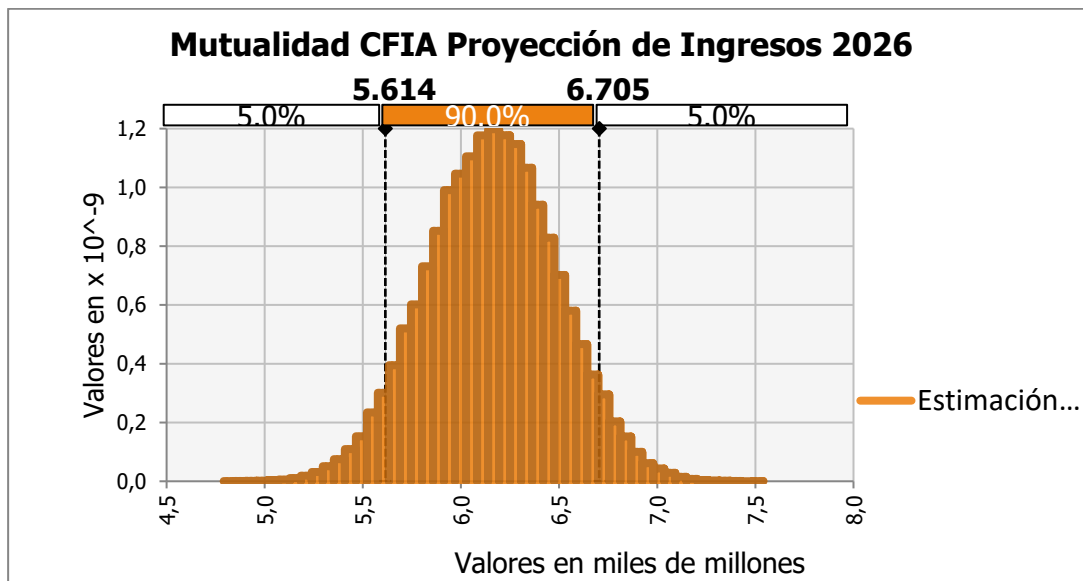
- Ingresos por cuotas: el modelo supone límites inferiores y superiores de profesionales pagando la cuota quedando entre 28.000 y 30.000 colegiados respectivamente.
- Los demás ingresos, por comportamiento histórico, se establecen límites del superior del 115,00% e inferior al 80,00%.

Adicionalmente, 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 utilizan herramientas de cálculo de sensibilización como @Risk® o IziRisk® disponibles en el mercado.

El modelo matemático financiero se compone de variables y más de 400 mil iteraciones de escenarios con variables de peso que tienden hacia el límite inferior, buscando siempre una perspectiva conservadora en las estimaciones realizadas y conscientes con la realidad económica que vive el país en la actualidad, dado un resultado razonable en las estimaciones. El resultado nos muestra que existe un 90,00% de posibilidades de lograr un ingreso entre ₡5.614 y ₡6.705 millones con lo cual la probabilidad de alcanzar los ₡6.300 millones de ingresos es del 95,00% o dicho de otra forma, existen altas posibilidades de alcanzar la meta.

Gráfico 21

Modelo Sensibilización de los Ingresos de Mutualidad CFIA Presupuesto 2026

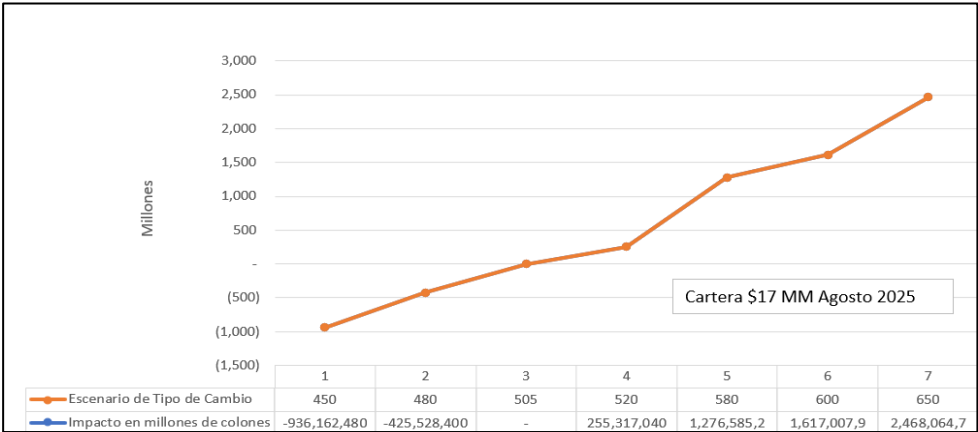


Fuente: Análisis Ingresos 2026 Mutualidad CFIA

Riesgo Cambiario:

La posición del portafolio de inversiones en dólares del Fondo de Mutualidad llega actualmente a más de 17 millones de dólares, aspecto que para la rentabilidad esperada del portafolio estima un comportamiento similar al 2025 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: Cartera Inversiones y Gestión de Riesgos MCFIA a agosto 2025

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 2026 atiende al Plan Operativo y éste a su vez al Plan Estratégico, es así como se presenta una estructura ordenada por áreas, donde su principal objetivo estratégico es consolidar el modelo solidario por medio de dos Metas Crucialmente Importantes: 1) Mejora continua en la base actual de procesos y sistemas que sostienen los servicios dando una mejor experiencia de usabilidad por medio de inversión en tecnología, innovación y capacitación constante tanto al equipo de trabajo como a los miembros de la Junta Administradora de cara a los retos planteados por la organización; 2) Aumentar el conocimiento del modelo solidario en la población colegiada por medio de la participación en eventos tanto del CFIA como de Colegios Miembros, visita a sedes y el desarrollo de los mensajes claves y campañas a través de los diferentes canales de comunicación que se tienen y se esperan implementar en el proceso durante el periodo de ejecución de este nuevo Plan Estratégico 2026-2028.

Tanto la Junta Administradora como la Administración de Mutualidad CFIA han demostrado con resultados reales que mediante el Planeamiento Estratégico anterior, mismo que estaba enfocado en desarrollar a Mutualidad CFIA en forma ordenada y atendiendo las necesidades reales de la población colegiada y sus diferentes grupos de interés, se logran romper paradigmas como el hecho de implementar beneficios que impactan en vida, lo cual han brindado no solo un mayor acercamiento de la comunidad colegiada, sino también, resultados financieros positivos superando los niveles de crecimiento exigidos actuarialmente y patrimonialmente.

Es así, como la metodología de planeamiento que se utiliza y sigue vigente, traza una nueva ruta de trabajo hacia la consolidación del modelo solidario basado en una 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 2026 mediante un análisis de los resultados de los últimos años brinda la base necesaria para un nuevo proceso de Planeamiento Estratégico de cara a los retos que exige la población colegiada, manteniendo los niveles de egresos bajo control como proporción de los ingresos para la sostenibilidad del Fondo de Mutualidad CFIA.

Cuadro 14
Presupuesto Egresos de Mutualidad CFIA 2026
(montos en colones)

EGRESOS	PRESUPUESTO 2025	Peso	PRESUPUESTO 2026	Peso	Variación
Junta Administradora	40.255.000	0,7%	39.655.000	0,6%	-1,5%
Auditoría Interna	38.885.719	0,6%	39.360.926	0,6%	1,2%
Gerencia	98.039.914	1,6%	99.175.050	1,6%	1,2%
Relacionamiento organizacional	59.582.509	1,0%	53.216.293	0,8%	-10,7%
Comercialización	58.385.005	0,9%	55.754.187	0,9%	-4,5%
Mercadeo y Promoción	186.474.581	3,0%	208.577.960	3,3%	11,9%
Centro Generador de Negocios INTUS	78.692.984	1,3%	74.498.163	1,2%	-5,3%
Crédito y Cobro	140.352.470	2,3%	143.689.041	2,3%	2,4%
Servicios Solidarios Integrales	143.080.914	2,3%	187.223.540	2,9%	30,9%
Gestión Subsidio Plan Salud	108.254.347	1,8%	132.020.107	2,1%	22,0%
Administrativo - Financiero	158.799.617	2,6%	151.702.077	2,4%	-4,5%
Contabilidad	36.515.661	0,6%	37.893.499	0,6%	3,8%
Tesorería	30.541.382	0,0%	30.822.296	0,5%	0,9%
Transformación Digital	300.190.336	4,9%	311.533.725	4,9%	3,8%
General de Operación	246.619.458	4,0%	247.832.360	3,9%	0,5%
Gastos Generales en Telecom. e Infraestructura	49.133.625	0,8%	95.841.957	1,5%	95,1%
Gastos Generales de Personal	36.550.000	0,6%	33.400.000	0,5%	-8,6%
Gastos Financieros	310.255.956	5,0%	362.533.534	5,7%	16,8%
Programa Beneficios Solidarios	1.794.140.000	29,1%	2.048.840.373	32%	14,2%
Proyectos del Período	15.000.000	0,2%	50.000.000	0,8%	233,3%
Inversión en Activos	47.134.000	0,8%	80.182.827	1,3%	70,1%
TOTAL GASTOS	3.976.883.478	64,4%	4.483.752.914	70,5%	12,75%
SUPERÁVIT DEL PERÍODO (MCI)			1.953.757.841	30,7%	

Fuente: Presupuesto MCFIA 2026

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 Mutualidad CFIA, cuya finalidad se basa en los principios de solidaridad y el bien común de los colegiados y sus familias.

Uno de los sueños indicados por la primera Junta que tuvo este Fondo Mutuo en 1984, y que sirve de alguna forma como referencia a futuro, era que la cantidad de veces del monto de la cuota llegara a representar 100 veces lo pagado en beneficios que tiene el fondo. Es así como ese sueño, a la actualidad no solo se logra sino se sobrepasa, siendo que el total de beneficios en vida y fallecimiento es de 234 veces del aporte a Mutualidad CFIA.

Como parte del apoyo a la comunidad colegiada que accede a créditos y que eventualmente se pueden activar en ferias o promociones durante el año, se mantiene el subsidio de reconocimiento avalúos y relacionados de operaciones crediticias como apoyo al colegiado que contemplan entre otros rubros a los que accedan a líneas de crédito tales como refundición de deudas y reestructuración financiera donde se subsidia los gastos correspondientes de avalúo y comisiones correspondientes.

Para el 2026, el Fondo de Mutualidad continúa rompiendo paradigmas y el presupuesto destinado a la atención directa de los colegiados y todos los servicios que se brindan incrementan un 14,00% con lo cual, se fortalece los distintos programas en más de ₡254 millones.

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. En el 2026 el incremento se debe principalmente a cambio de imagen de INTUS en la rotulación externa, además de la antigüedad y deterioro de los rótulos externos actuales y precintas del edificio. Adicionalmente, se está previendo realizar mejoras al sistema de alarma de incendio del edificio ya que el sistema actual cumplió su vida útil y no cumple con las normas vigentes.

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 para el manejo documental digital y los seguros de gastos médicos para la Alta Dirección de Mutualidad CFIA indicada en el Art.83 del Reglamento Interior General y que se reconoce desde hace más de diez años.

4. Auditoría Interna

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

5. Gerencia General

El área de la Gerencia está conformada por la Gerencia y la Secretaria de Actas de Junta y Comités, tiene como objetivo lograr la consecución de metas y objetivos del Plan Estratégico 2026-2028 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) y la sostenibilidad del Fondo en el mediano y largo plazo.

6. Relacionamento Organizacional

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

Para el 2026, se espera continuar con el patrocinio de eventos al CFIA y Colegios Miembros, así mismo, y como parte del Plan Estratégico se continua con la proyección y relacionamiento de distintos programas tanto en el GAM como en Sedes Regionales.

7. Departamento Comercialización

El Departamento de Comercialización es el área responsable de gestionar los servicios que contemplan la propuesta de valor que tienen costo y se consumen por parte de la población colegiada de forma voluntaria como los servicios que coloca INTUS, Créditos, Pólizas y Convenios, entre otros.

Esta área se ha ido consolidando con el rediseño dado durante el 2023, asumiendo el área de Crédito y Cobro y dejando de ser un área de proyectos para enfocarse en la promoción y colocación de la propuesta de valor tanto gratuita (incluida en la colegiatura) como la de colocación y venta. 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.

8. Mercadeo y Promoción

La unidad de Mercadeo y Promoción es la responsable de la ejecución de la estrategia de mercadeo, proyección y promoción de todos los servicios que brinda Mutualidad 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 la población colegiada y clientes de Mutualidad CFIA.

Mercadeo y Promoción, cuya presupuestación obedece en su mayoría a la producción de materiales y signos externos, entre estos las agendas que se entregan anualmente, ejecuta acciones enmarcadas en el Plan Estratégico para lograr mayor posicionamiento de marca, conocimiento y acercamiento con la comunidad colegiada que participan en distintos eventos en todo el país tanto presencial como virtualmente, dichos eventos son propios y también del CFIA y Colegios Miembros. Adicionalmente, se atiende otras contrataciones como la agencia de publicidad, el manejo de redes sociales, investigación de mercados entre otros, que se realizan para estar validando y alineando constantemente los servicios que brinda Mutualidad 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.

Dentro de sus partidas, se incluye el costo variable asociado a limpieza e internet, debido al arrendamiento de espacios físicos, tanto de oficinas como de salas de reuniones y aulas de capacitación. Con base en la discusión y análisis de informes en Junta Administradora Sesión N°18-24/25-J.A. del 28 de julio, 2025 se determinó que el fin primordial de INTUS es el servicio y apoyo a los colegiados por lo que su sostenibilidad se enmarca en el equilibrio de ingresos y gastos.

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 2026, se continúa con el proceso de mejora continua, la implementación de herramientas tecnológicas como el CRM (Administración del relacionamiento con el cliente) y 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 Mutualidad CFIA y se orientan al principio de solidaridad tanto para los colegiados como para sus familias. Esta área se continúa fortaleciendo con herramientas tecnológicas de punta e inteligencia artificial 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.

Desde el 2024, esta área se ha diseñado a nivel de estructura como el área que maneja los programas sustantivos relacionados a subsidios socioeconómicos, educativos, de salud mental, entre otros. Dicha área, se provisiona con partidas relacionadas a la posibilidad de licencias de maternidad.

Como parte de los servicios de valor agregado que brindará el área el siguiente año, y ante el acuerdo de Junta Directiva General, se hará toda la gestión de la bolsa de empleo del CFIA para lo cual, se refuerza con una plaza a nivel salarial a efectos de dar un servicio de calidad y apoyar la comunidad colegiada en el desarrollo y búsqueda de personal calificado para sectores de la construcción, servicios y otros del mercado laboral.

12. Gestión de Subsidio Plan Salud

Para el 2026 esta unidad continua con la misión de la asesoría y el apoyo a la población colegiada del CFIA en temas de salud mediante el Subsidio Plan Salud. El incremento presentado para el próximo período obedece al crecimiento de solicitudes y usabilidad del servicio, con lo cual se está previendo el refuerzo de personal a efectos de mantener la calidad en el servicio y poder atender la demanda. Es importante indicar que, con la incorporación de herramientas de inteligencia artificial, el crecimiento en el último año a nivel de personal ha estado por debajo de lo previsto gracias a este tipo de herramientas logrando que la partida de salarios se mantenga muy estable durante estos años; así mismo, la incorporación de nuevo recurso contempla traslado de otras áreas.

13. Departamento Administrativo - Financiero

El Departamento Administrativo – Financiero se enfoca como área de apoyo en la parte de Servicios Generales, Compras, Financiera, Tesorería y Servicio al Cliente que brindan soporte a la organización. Dicha área, se provisiona con partidas relacionadas a la posibilidad de licencias de maternidad, así mismo, a nivel salarial, se realiza un traslado al área Plan Salud ocasionando una disminución con respecto al año anterior.

14. Contabilidad y Tesorería

Áreas de soporte 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; el comportamiento de ambas áreas es muy similar y su gasto decrece levemente por un traslado de la partida de licenciamiento unificado al centro de costo Gasto de Telecomunicaciones cuya finalidad es un mayor control.

15. Transformación Digital y Procesos

Desde la consecución del plan estratégico en el 2018 y la orientación hacia la transformación digital, han marcado un giro completo en los servicios otorgados y la percepción, evidenciando una mayor interacción de los colegiados con Mutualidad CFIA.

Para el 2026, se continúa con la consolidación de esta área en aras de propiciar el proceso de Transformación Digital que se plasmó desde el 2018 y que ha 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 experto en Transformación Digital cuyo fin ha sido la adopción de nuevas tecnologías, inteligencia artificial y mejores prácticas para la automatización de procesos e integración de plataformas tecnológicas, tanto internas como externas que sostienen la operación de Mutualidad.

16. Gastos Generales de Operación

Estos gastos soportan tanto gastos fijos como variables los cuales para el 2026 se mantienen en nivel similares debido a la renegociación en las condiciones de algunos contratos con proveedores que brindan servicios de soporte y mantenimiento al edificio, optimizando así los recursos de este centro de costo. Se sigue trabajando con el Programa de Mantenimiento anual el cual permite mantener las instalaciones en óptimas condiciones y 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.

17. Gastos Generales en Telecom. e Infraestructura

Los gastos de Telecomunicaciones e Infraestructura sostienen toda la nueva infraestructura y rediseño a nivel de sistemas, bases de datos, redes, conectividad y telecomunicaciones. El cambio más importante en esta partida obedece a la eliminación de las partidas de licenciamiento de software en todos los centros de costo y la centralización y control en una sola partida a efectos de poder determinar con claridad y asignar de forma eficiente el software que se utiliza en toda la operación desde aspectos muy técnicos como bases de datos hasta usuarios finales en herramientas como Office 365, Inteligencia Artificial, Análisis financiero, BPM (Gestión de Procesos), CRM (Administrador Relacionamento con el Cliente), entre otros. Así mismo, se contemplan gastos por servicios compartidos con el CFIA como la central telefónica.

18. Gastos Generales de Personal

En la partida Gastos Generales de Personal se incorporan aspectos de capacitación para el mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional, 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 mantener la calidad en el servicio brindado a la comunidad colegiada. Así mismo, contempla otras partidas como uniformes, mantenimiento botiquín y brigadas que brindan servicio a diferentes clientes internos y externos y usuarios en general del edificio. En el presupuesto del 2026, se evidencia una leve disminución por la optimización de recursos.

19. Gastos Financieros

Los gastos financieros fijos son gastos que se incurren en procesos de recaudación, administración de cartera de inversiones, costo financiero de fideicomisos (parqueo CFIA) y otros que impactan y son necesarios para obtener los resultados de Mutualidad CFIA. El crecimiento en esta partida con respecto al año 2025, obedece a la utilización de reportos financieros (recompras) como estrategia en la gestión del portafolio de inversiones dentro de los límites establecidos, para contribuir con el mantenimiento o mejora de la rentabilidad de este.

20. Proyectos del período

En atención a las iniciativas que nacen desde la Junta Administradora de Mutualidad CFIA y también desde la administración, algunos de los proyectos por su naturaleza y capacidad instalada de la organización, están en la fase de análisis y prefactibilidad para su ejecución, otros de los indicados pueden requerir asignación de recursos para su implementación, y la presente lista no se limita a que durante el período de ejecución estratégica puedan surgir otras iniciativas cuyos análisis previos siempre son sometidos a matrices de evaluación y priorización de proyectos que la misma Junta ha determinado.

Se contempla para este presupuesto 2026, un rubro para estudios específicos de viabilidad que permitan o no su implementación en los siguientes años.

PROYECTOS DE PODER DE FIRMA 2026-2028

Estas iniciativas se espera materializarlas en el transcurso del Plan Estratégico 2026-2028 mismos que se han venido desarrollando y conceptualizando:

- Viabilidad Centro de Larga Estancia para Adultos Mayores y/o establecimiento de convenios.
- Portal Web de Mutualidad CFIA.
- Desarrollo Bolsa de Empleo MCFIA.
- Relanzamiento Marca INTUS.
- Ampliación del Edificio de Mutualidad CFIA por crecimiento.

Algunos de los 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.

PROYECTOS OPERATIVOS Y DE CULTURA 2026-2028

Estas iniciativas ya se ejecutan dentro de los programas presupuestarios correspondientes y no implican necesariamente una asignación presupuestaria a la partida de proyectos.

- Adopción Marco de Referencia Cobit para T.I.
- Mejora Continua de Procesos con Estándar BPM 2.0
- Encuesta Percepción Trianual
- Determinación Espacio Físico con las condiciones necesarias para adultos mayores por crecimiento del Programa Recréate.
- Consolidación del Programa de Educación Financiera

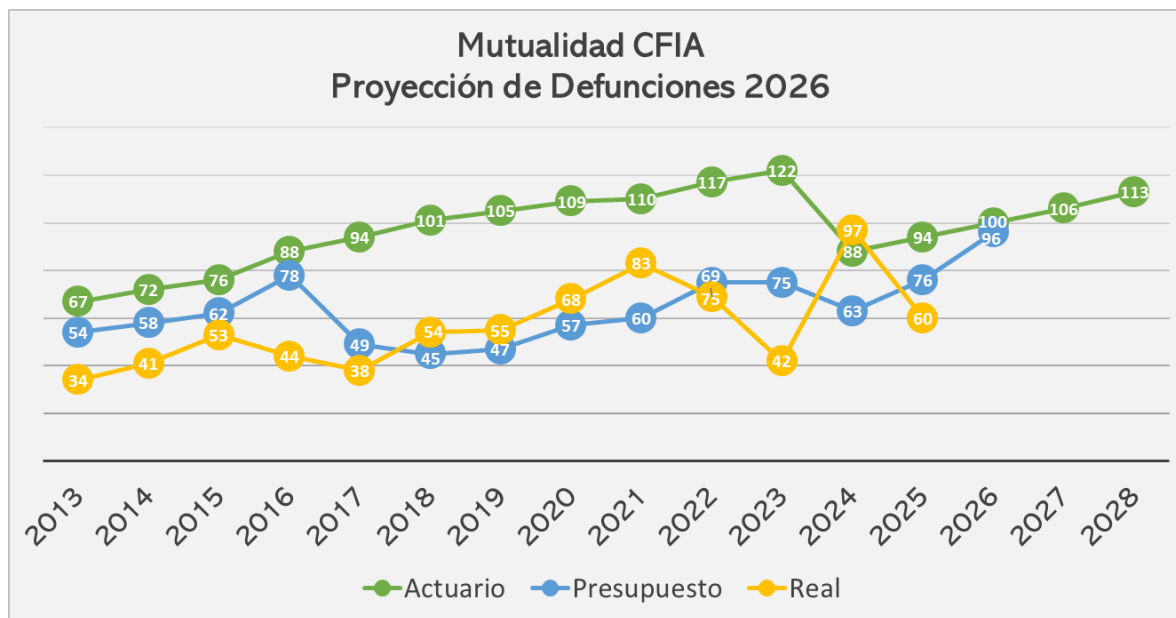
Crecimiento Neto de la Reserva

La estimación del crecimiento de la reserva según las proyecciones del estudio actuarial se recomienda que ronde el 3,00% en términos reales para la sostenibilidad del fondo en el largo plazo.

La inflación de los últimos años ha estado por debajo de la estimación del Banco Central de Costa Rica, cerrando algunos años de períodos anteriores en forma negativa. Este aspecto, así como el aumento moderado en la tasa de mortalidad de la comunidad colegiada, coadyuban en mejorar el resultado de la fórmula actuarial respecto a las obligaciones y las aportaciones por medio de la colegiatura. Adicionalmente, los buenos resultados financieros reflejados en el superávit de los últimos años, y traducidos en el crecimiento patrimonial, demuestran que, a través de los planes estratégicos desarrollados, ejecutados y por ejecutar, permitirá lograr la meta establecida en el estudio actuarial y en algunos períodos poder superarla.

Lo anterior, gestionado integralmente con el modelo CEO® (Ciclo Efectividad Operacional) permitirá al Fondo de Mutualidad continuar consolidando su propuesta de valor hacia la comunidad colegiada y propiciando un crecimiento saludable tanto a nivel de infraestructura como de servicios. Seguidamente se presenta la estimación de fallecimientos para el 2026:

Gráfico 23
Comparativo Proyección vrs Real Defunciones del 2013 al 2026



Fuente: Estadísticas Mutualidad CFIA, 2025

*Datos del 2025 a agosto

Con el último estudio actuarial realizado en 2024 y a nivel de proyección de fallecimientos, se ajusta a la tasa de mortalidad que actualmente tiene el CFIA, con lo cual, la estimación ha estado más cercana al resultado real.

Con la aprobación de este presupuesto, esta partida puede 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, el cumplimiento de esta promesa es uno de los fines principales estipulados en la reglamentación vigente y por los cuales fue creado este fondo de auxilio.