



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](http://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 a red vest, holding a white document. The man is wearing a blue shirt and a blue vest, holding a blue document. They are both smiling and looking at their documents. The background is orange with a geometric pattern of triangles. At the bottom, there are white leaf-like shapes.

# 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

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.

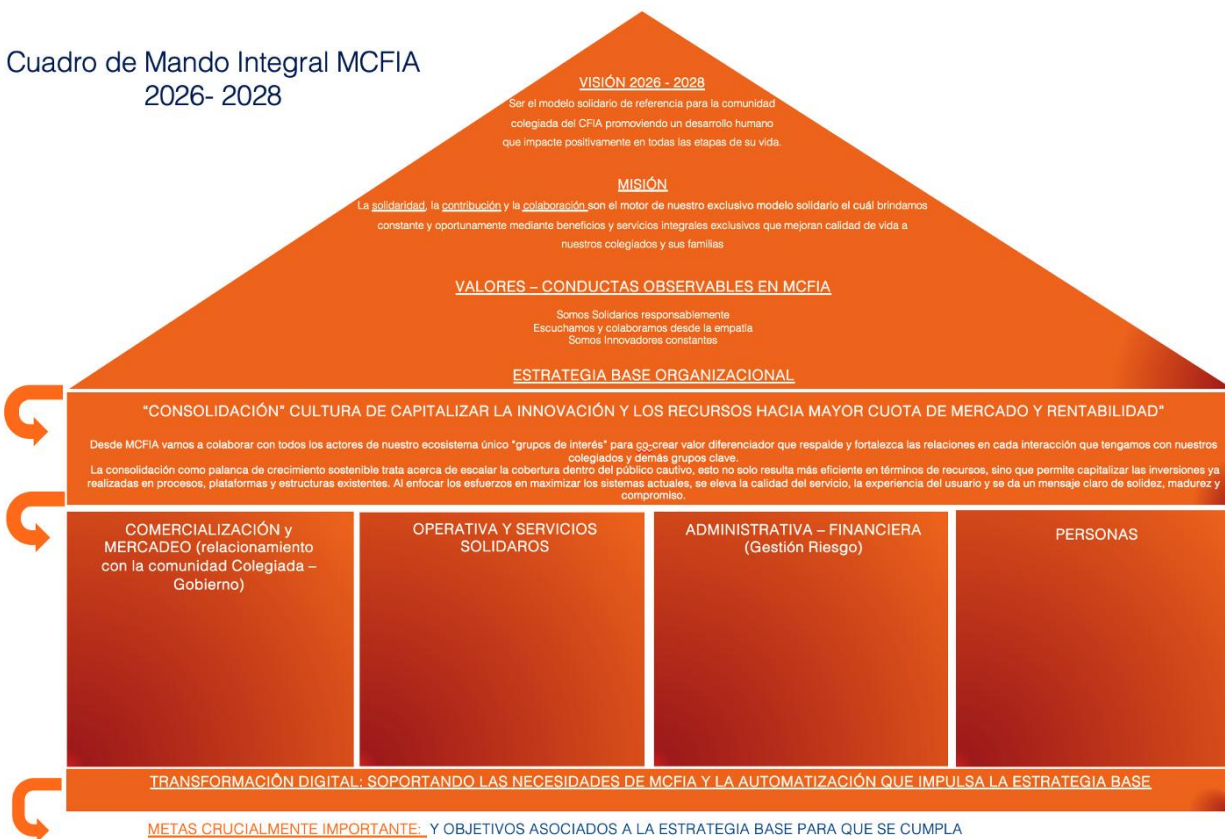
Una vez que se tiene la estrategia y definidas las Metas Cruciales se analizan los cambios o ajustes en la estructura, los sistemas y los procesos. Puede ser que el proceso sea el punto de partida de la estrategia misma.

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



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

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?
<b>Alianzas de negocios - Beneficios para Colegiados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escuchar necesidades para generar convenios</li> <li>2. Comunicación y ferias</li> <li>3. Aliados presentes en las actividades MCFIA</li> <li>4. Mantenimiento y actualización a satisfacción de la cartera de convenios</li> <li>5. Fidelización de clientes Intus</li> <li>6. Diferenciación de precios</li> <li>7. Testimoniales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociaciones ganar - ganar</li> <li>2. Generación de data para (fortalecer negocios , aprovechar)</li> <li>3. Fortalecer portal convenio</li> <li>4. Integración Crossselling</li> <li>5. Fidelización, uso de servicios, convenios</li> </ol> <p><b>En cuanto a Planes de Fidelización</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Desarrollar instrumentos o estrategias de fidelización</li> </ol>	

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"> <li>Mantener los criterios de elección de proveedores</li> <li>Mantener acuerdos SLA y confidencialidad</li> <li>Mantener evaluaciones semestrales</li> <li>Mantener comunicación fluida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los criterios de oportunidad alineados al propósito</li> <li>Fortalecer proceso interno de retroalimentación post - contrato</li> <li>Cláusulas de penalización en contratos</li> <li>Inducción de proveedores</li> <li>Conocimiento de la cartera de proveedores</li> <li>Mejorar el control con el administrador del contrato</li> <li>Re- negociar contrato y beneficios con proveedor de alimentos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Detener servicio desde el 1er incumplimiento al contrato</li> </ol>

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"> <li>Atención con calidez humana</li> <li>Talleres y capacitaciones (Desarrollar el potencial)</li> <li>Valorar la escucha empática "Empatía"</li> <li>Desarrollar Cultura MCFIA</li> <li>Desarrollos tecnológicos y herramientas técnicas</li> <li>Flexibilidad de horarios - beneficio de teletrabajo</li> <li>Espacios de empoderamiento</li> <li>Afilar la sierra</li> </ol>	<p><b>En cuanto a enfoque de capacitación y facultamiento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pensamiento Ágil</li> <li>Mejora continua y automatización de procesos</li> <li>Mejora en análisis de datos (contamos con mucha información valiosa)</li> <li>Sesiones de trabajo focalizadas fuera de la oficina</li> <li>Focalizar las actividades para colaboradores - actividades sociales</li> <li>Mejorar la adaptación al cambio y nuevas tecnologías</li> </ol> <p><b>En cuanto a fortalecimiento para atención a colegiados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estandarización en respuestas a clientes (concientizar)</li> <li>Robustecer la operativa</li> <li>Tercerización estratégica de servicios</li> </ol> <p><b>En cuanto a los espacios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rediseño de áreas comunes del edificio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Procesos manuales</li> <li>Reprocesos</li> <li>Apego a lo tradicional</li> <li>Subutilización de los recursos de desarrollo laboral y organizacional</li> </ol>

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.

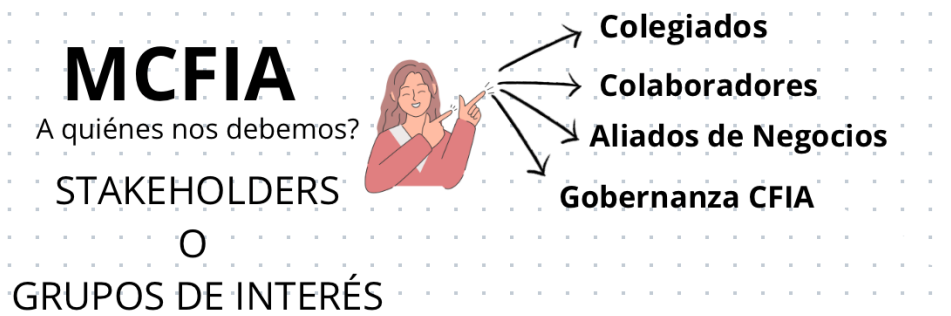
### 3.1 Diálogos de realidad

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	<b>GOBERNANZA INSTITUCIONAL CFIA</b> 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.

	<b>ECONÓMICO/ FINANCIERO:</b> Se refiere a la solidez financiera y todos los indicadores de salud financiera	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
	1 El crecimiento propuesto y logrado en los últimos años evidencia solidez financiera que potencia la generación de más y mejores servicios.	
	<b>RESTRICTIVAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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.

	<b>TECNOLÓGICO y SISTEMAS:</b> Se refiere a la infraestructura de Hardware, sistemas y plataformas de operación y comunicación, así como los procesos y metodologías de trabajo.	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
	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
	<b>RESTRICTIVAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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.

	<b>PERSONAS:</b> 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.	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
	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.

	<b>Cultura Organizacional y Procesos: Capacidades y lenguaje común compartido a lo interno MCFIA</b>	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
	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.

	<b>Ambiente – Responsabilidad Social - ODS - Agenda 2030</b>	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
	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.

<b>MERCADO: Se refiere al mercado meta MCFIA</b>	
<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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.

	<b>Imagen: Hace referencia a la reputación de la organización</b>	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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.

	<b>POLÍTICO - LEGAL</b>	
	•Se refiere a la estabilidad del sistema, seguridad ciudadana, ambiente para negocios, cambios en legislación en los mercados que se opera.	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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.

	<b>Sociedad y Población: Se refiere a las tendencias de comportamiento cultural, valores y aspectos demográficos.</b>	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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
	<b>RESTRICTIVAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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

	<b>TECNOLÓGICO:</b> Se refiere a las tendencias a nivel global, comportamiento del mercado disponible y accesible de tecnología, innovaciones, metodologías gerenciales y operativas	
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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
	<b>RESTRICTIVAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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

	<b>ECONÓMICAS:</b> Condiciones macroeconómicas	
	<b>RESTRICTIVAS</b>	<b>IMPACTO</b>
1	Siempre los macro precios son factores que pueden afectar al fondo como inflación, tipo de cambio, crecimiento económico entre otros	Alto
	<b>IMPULSORAS</b>	<b>IMPACTO</b>
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. Innovar.
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
<b>Misión</b>	"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 <b>nuestros colegiados y sus familias.</b> "	".....que impacten la calidad de vida de <b>nuestra población colegiada y sus familias.</b> "	Cambio menor en redacción: se sustituye "nuestros colegiados" por "nuestra población colegiada", para usar un lenguaje más inclusivo y técnico.
<b>Visión</b>	"Ser el modelo solidario de referencia para <b>nuestros colegiados</b> , que consolide las capacidades de la comunidad del CFIA para promover un desarrollo humano..."	"Ser el modelo solidario de referencia para <b>la comunidad colegiada del CFIA, al promover</b> 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.
<b>Valores Conductas</b>	-Somos Solidarios Responsablemente -Escuchamos empáticamente -Somos Innovadores Constantes	-Somos Solidarios Responsablemente -Escuchamos <b>y colaboramos desde la empatía</b> -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.

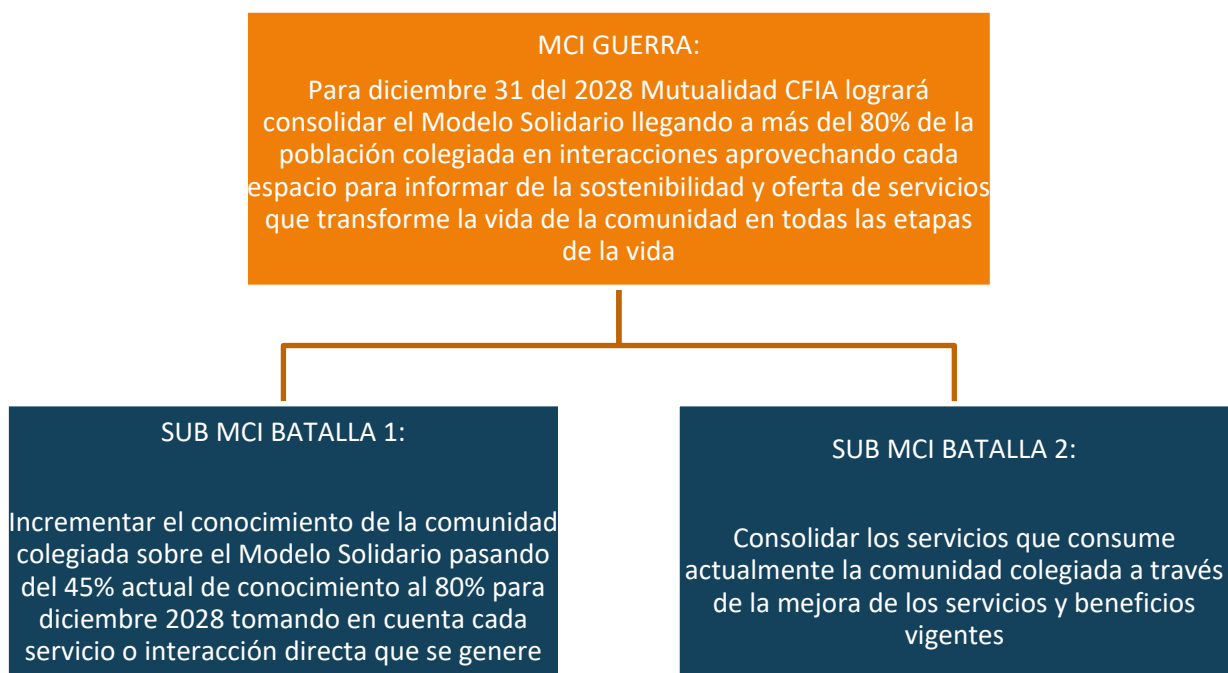
##### **Disciplina 4: Crear una cadencia de rendición de cuentas.**

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**

<b>MCI 1:</b> <b>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.</b>			
Medida de Grandeza	Actividades Específicas	Indicador de Cumplimiento	Plazo
<b>MCI Guerra 1</b> <b>SUB MCI Batalla 1</b>  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.

<b>MCI 2:</b> <b>Incrementar el Net Promoter Score (NPS) del servicio del 65% al 80% para diciembre de 2028, mediante un crecimiento anual sostenido del 5%.</b>			
Medida de Grandeza	Actividades Específicas	Indicador de Cumplimiento	Plazo
<b>MCI Guerra 1</b> <b>SUB MCI Batalla 2</b>  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	<b>NPS = #P/n - #D/n</b> <b>% - % = 80%</b>	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
<b>MCI Guerra 1</b> <b>SUB MCI Batalla 2</b>  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

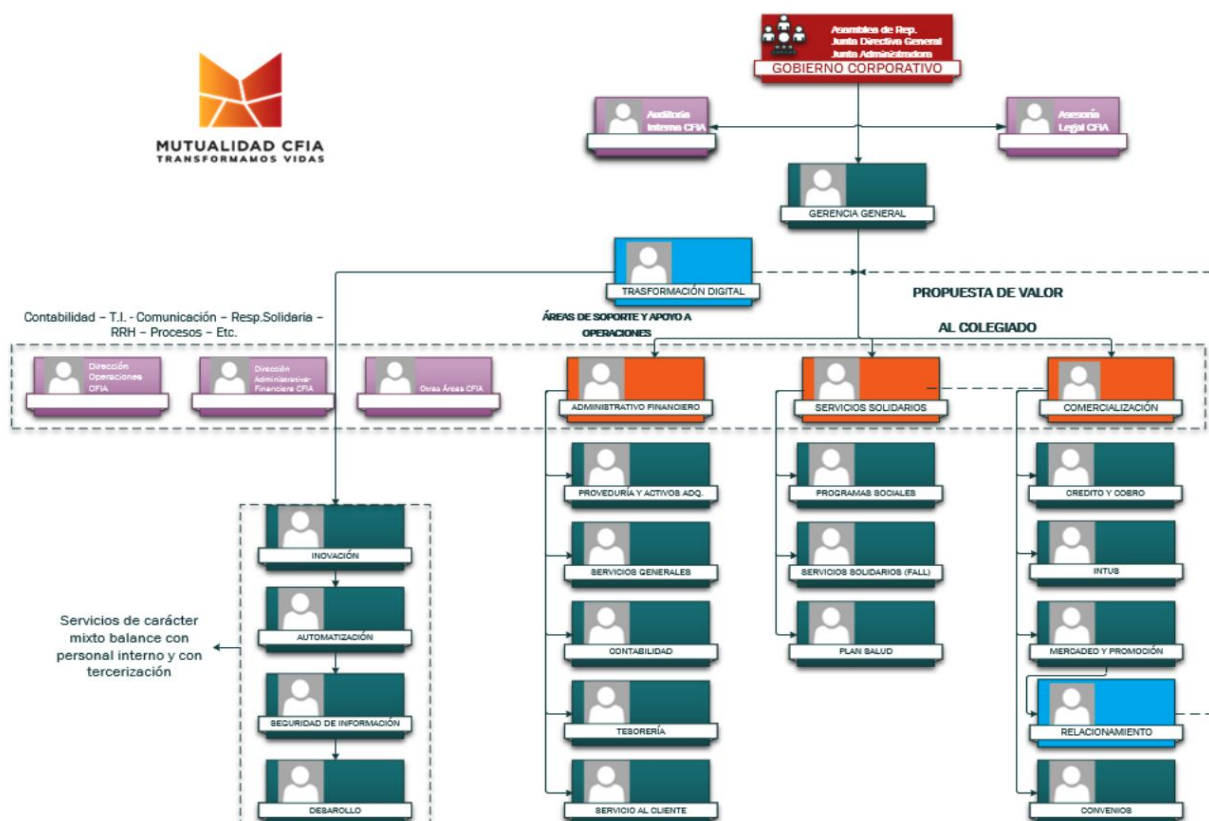
El presente plan contempla una serie de proyectos clave a desarrollar durante el período 2026-2028, orientados a cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para esta etapa. Estos proyectos buscan fortalecer nuestras capacidades, mejorar la eficiencia operativa, fomentar la innovación y responder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



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

<b>Presupuesto Ingresos</b>		<b>6.357.327.927</b>	<b>100,00%</b>
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%
<b>Total Gasto</b>		<b>4.353.570.086</b>	
Presupuesto Activos	80.182.827	1,26%	
Proyectos del Período		50.000.000	0,79%
<b>Total Activos y Proyectos</b>	<b>80.182.827</b>	<b>50.000.000</b>	
<b>Estimación Excedente</b>		<b>1.953.757.841</b>	<b>30,73%</b>

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:

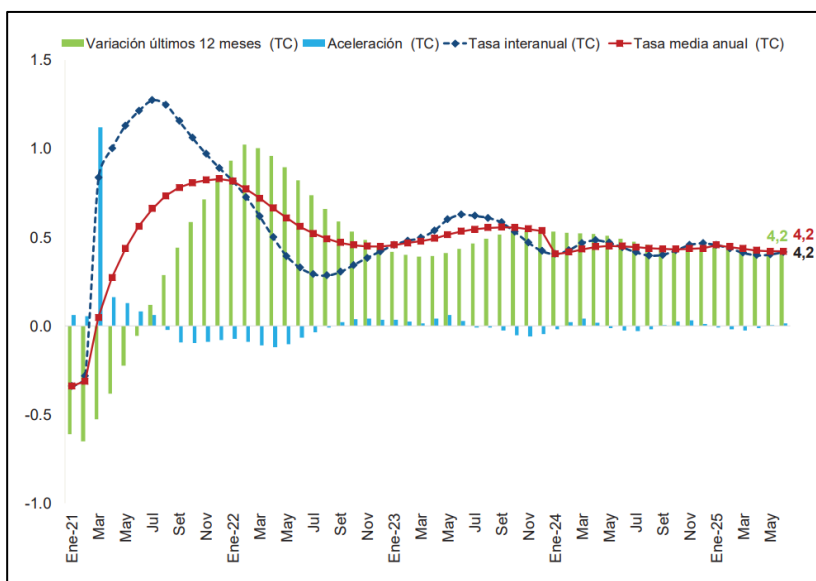
El crecimiento de la actividad económica en Costa Rica mantiene su tendencia al alza, aunque con signos evidentes de moderación. En junio de 2025, el IMAE reportó un crecimiento interanual de 4,20%, lo que implica una desaceleración de 0,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2024. El promedio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



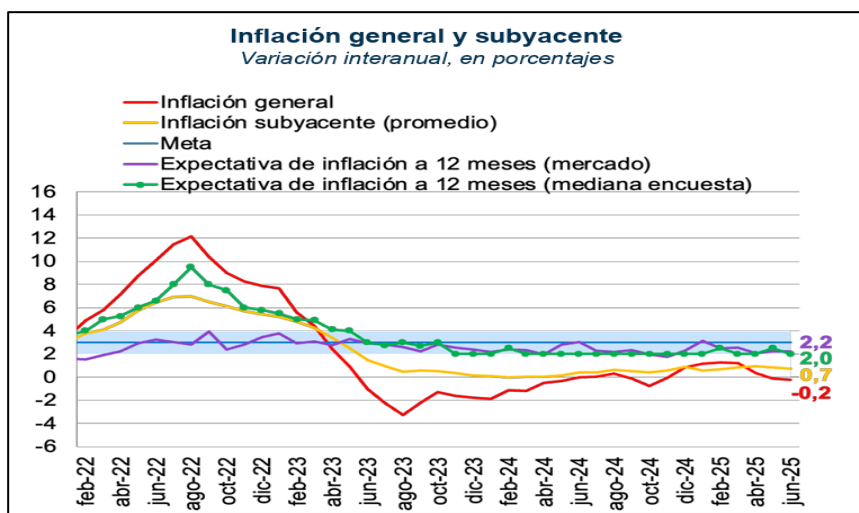
Fuente: Banco Central de Costa Rica, estadísticas 2025

- 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 Mutualidad 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 Mutualidad 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 regalia anual de Mutualidad 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
		<b>C</b>		<b>D</b>		<b>(D-C)/C</b>	
Cuotas de miembros	1.991.485.114	2.987.227.671	52,84%	3.512.845.340	55,26%	17,60%	<b>1</b>
Ingresos sobre cartera de inversiones	738.462.397	1.107.693.596	19,59%	1.091.081.585	17,16%	-1,50%	<b>2</b>
Intereses s/préstamos	567.783.958	851.675.937	15,06%	1.000.500.000	15,74%	17,47%	<b>3</b>
Comisión administrativa s/préstamos	13.136.315	18.062.433	0,32%	33.457.098	0,53%	85,23%	<b>4</b>
Ingresos financieros y otros	103.182.899	154.774.349	2,74%	159.417.581	2,51%	3,00%	<b>5</b>
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%	<b>6</b>
Intereses préstamos CFIA - Colegios	22.038.849	33.058.274	0,58%	42.000.000	0,66%	27,05%	<b>7</b>
INTUS Centro Generador de Negocios	54.305.987	81.458.981	1,44%	90.388.480	1,42%	10,96%	<b>8</b>
Ingresos por alquiler del parqueo	224.446.433	336.669.650	5,95%	340.036.344	5,35%	1,00%	<b>9</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>3.770.180.413</b>	<b>5.653.628.580</b>		<b>6.357.327.927</b>		<b>12,45%</b>	

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:

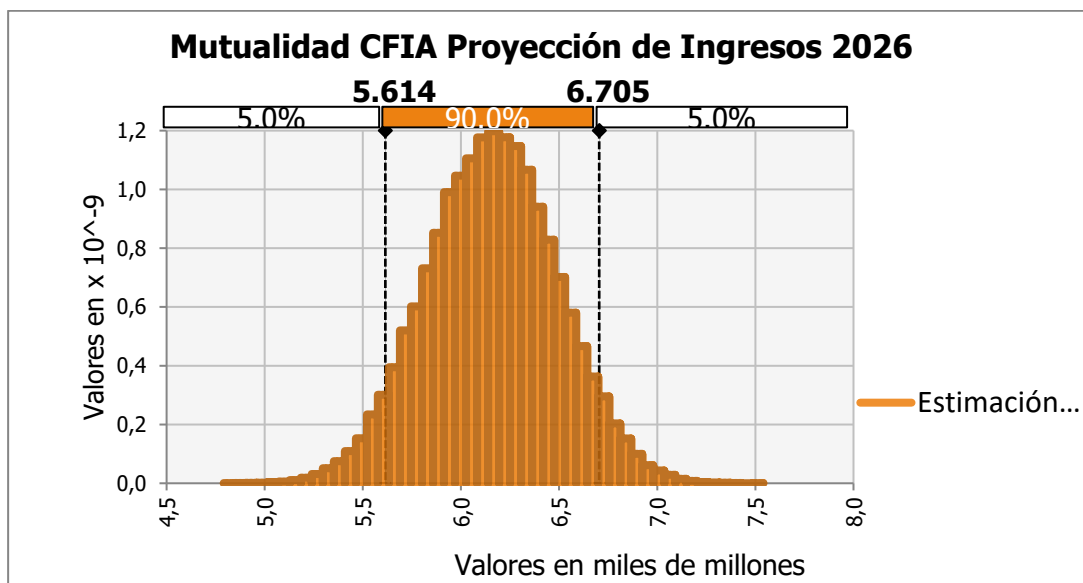
- Ingresos por cuotas: el modelo supone límites inferiores y superiores de profesionales pagando la cuota quedando entre 28.000 y 30.000 colegiados respectivamente.
- Los demás ingresos, por comportamiento histórico, se establecen límites del superior del 115,00% e inferior al 80,00%.

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

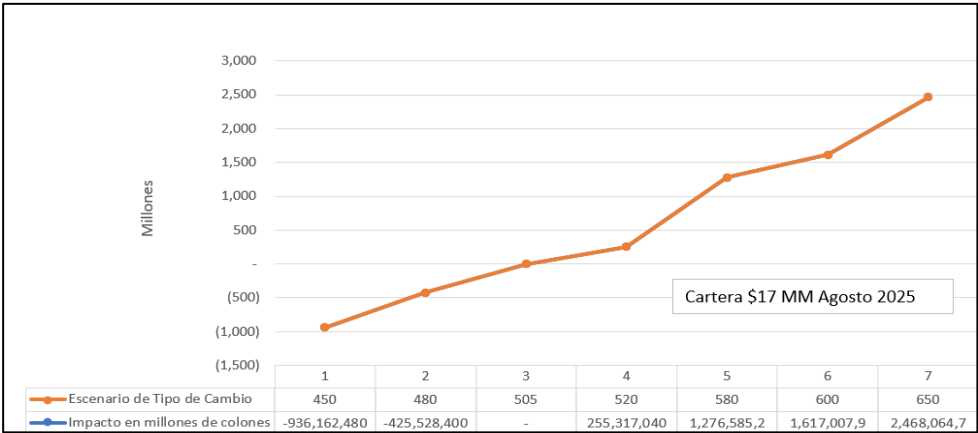


Fuente: Análisis Ingresos 2026 Mutualidad CFIA

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

**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2026**  
**ESTRATEGIA 2026-2028**

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)

DESCRIPCIÓN	Presupuesto 2025 (a)	Peso %	Presupuesto 2026 (b)	Peso %	Variación (1-a/b)	% Variación (b/a)-1	Notas
<b>Programas Servicios Solidarios Integrales</b>							<b>1</b>
Mutualidades	624.000.000	15,69%	792.000.000	17,66%	168.000.000	26,92%	
Adelantos Mutualidad	48.000.000	1,21%	66.000.000	1,47%	18.000.000	37,50%	
Muerte Accidental	13.000.000	0,33%	12.375.000	0,28%	(625.000)	-4,81%	
Fondo de Subsidio GM y Apremio Económico	55.000.000	1,38%	74.250.000	1,66%	19.250.000	35,00%	
Subsidio Plan Salud	860.190.000	21,63%	864.015.200	19,27%	3.825.200	0,44%	
Programa Integral de Salud Mental (Programa Educación Continua Reorganización Financiera)	7.500.000	0,19%	8.200.000	0,18%	700.000	9,33%	
Subsidio reconocimiento avalúos y relacionados operaciones crediticias	5.000.000	0,13%	5.000.000	0,11%	-	0,00%	
Programa Recréate (Adulto mayor)	19.450.000	0,49%	30.880.173	0,69%	11.430.173	58,77%	
Subsidio Colegiado Adulto Mayor Desvalido (Reglamento Mutualidad)	10.000.000	0,25%	21.600.000	0,48%	11.600.000	116,00%	
Subsidio Afectación Laboral	37.000.000	0,93%	54.000.000	1,20%	17.000.000	45,95%	
Programa de promoción y prevención	5.000.000	0,13%	5.320.000	0,12%	320.000	6,40%	
Subsidio por fallecimiento familiares	110.000.000	2,77%	115.200.000	2,57%	5.200.000	4,73%	
<b>Subtotal</b>	<b>1.794.140.000</b>		<b>2.048.840.373</b>		<b>254.700.373</b>	<b>14,20%</b>	
<b>Activos (CAPEX)</b>							<b>2</b>
Mobiliario y Equipo Oficina	13.634.000	0,34%	14.376.000	0,32%	742.000	5,44%	
Activos Cómputo (Amortización activos por derechos de uso)	17.000.000	0,43%	18.806.827	0,42%	1.806.827	10,63%	
Mejoras al edificio	16.500.000	0,41%	47.000.000	1,05%	30.500.000	184,85%	
<b>Subtotal</b>	<b>47.134.000</b>		<b>80.182.827</b>		<b>33.048.827</b>	<b>70,12%</b>	
<b>Junta Administradora y Comités</b>							<b>3</b>
Materiales y Suministros Varios	1.000.000	0,03%	1.000.000	0,02%	-	0,00%	
Internet (datos tabletas)	3.000.000	0,08%	2.400.000	0,05%	(600.000)	-20,00%	
Seguro de Equipo Electrónico	500.000	0,01%	500.000	0,01%	-	0,00%	
Seguro de Gastos Médicos Directores	15.819.000	0,40%	15.819.000	0,35%	-	0,00%	
Gastos de Alimentación (Sesiones de JA y Comités)	6.500.000	0,16%	7.000.000	0,16%	500.000	7,69%	
Gastos de Viaje Otros	400.000	0,01%	400.000	0,01%	-	0,00%	
Gastos Kilometraje	4.536.000	0,11%	4.536.000	0,10%	-	0,00%	

**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2026**  
**ESTRATEGIA 2026-2028**

DESCRIPCIÓN	Presupuesto 2025 (a)	Peso %	Presupuesto 2026 (b)	Peso %	Variación (1-a/b)	% Variación (b/a)-1	Notas
Activos Oficina	8.500.000	0,21%	8.000.000	0,18%	(500.000)	-5,88%	
<b>Subtotal</b>	<b>40.255.000</b>		<b>39.655.000</b>		<b>(600.000)</b>	<b>-1,49%</b>	
<b>Auditoría Interna</b>							<b>4</b>
Salarios	25.668.930	0,65%	26.182.304	0,58%	513.374	2,00%	
Cuotas C.C.S.S.	6.845.904	0,17%	7.027.331	0,16%	181.427	2,65%	
Aguinaldo	2.138.992	0,05%	2.181.771	0,05%	42.779	2,00%	
Prestaciones Legales	1.368.154	0,03%	1.395.517	0,03%	27.363	2,00%	
Seguro Riesgos del Trabajador	141.179	0,00%	144.003	0,00%	2.824	2,00%	
Capacitación Personal	1.100.000	0,03%	1.100.000	0,02%	-	0,00%	
Materiales y Suministros Varios	30.000	0,00%	30.000	0,00%	-	0,00%	
Teléfono	700.000	0,02%	700.000	0,02%	-	0,00%	
Servicios Especiales Varios	500.000	0,01%	500.000	0,01%	-	0,00%	
Gastos de Alimentación (Reuniones de Trabajo)	100.000	0,00%	100.000	0,00%	-	0,00%	
Licencias de Software	292.560	0,01%	-	0,00%	(292.560)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>38.885.719</b>		<b>39.360.926</b>		<b>475.207</b>	<b>1,22%</b>	
<b>Gerencia General</b>							<b>5</b>
Salarios	63.564.728	1,60%	64.836.019	1,45%	1.271.291	2,00%	
Extras	884.037	0,02%	901.718	0,02%	17.680	2,00%	
Cuotas C.C.S.S.	17.188.486	0,43%	17.644.009	0,39%	455.523	2,65%	
Aguinaldo	5.370.516	0,14%	5.477.926	0,12%	107.410	2,00%	
Prestaciones Legales	3.435.119	0,09%	3.503.821	0,08%	68.702	2,00%	
Seguro Riesgos del Trabajador	354.468	0,01%	361.558	0,01%	7.089	2,00%	
Materiales y Suministros Varios	500.000	0,01%	500.000	0,01%	-	0,00%	
Teléfono	750.000	0,02%	750.000	0,02%	-	0,00%	
Asesoría Tributaria y Legal	2.000.000	0,05%	2.000.000	0,04%	-	0,00%	
Gastos de Alimentación (Reuniones de Trabajo)	1.500.000	0,04%	1.500.000	0,03%	-	0,00%	
Gastos de Viaje Otros	400.000	0,01%	400.000	0,01%	-	0,00%	
Gastos Kilometraje	1.300.000	0,03%	1.300.000	0,03%	-	0,00%	
Licencias de Software	792.560	0,02%	-	0,00%	(792.560)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>98.039.914</b>		<b>99.175.050</b>		<b>1.135.135</b>	<b>1,16%</b>	
<b>Relacionamiento Organizacional</b>							<b>6</b>
Materiales y Suministros Varios	300.000	0,01%	300.000	0,01%	-	0,00%	
Gastos de Alimentación (Actividades con colegiados)	1.500.000	0,04%	1.500.000	0,03%	-	0,00%	
Gastos de Viaje Transporte	11.767.590	0,30%	12.353.075	0,28%	585.485	4,98%	
Eventos Sedes y Patrocinios	46.014.919	1,16%	39.063.218	0,87%	(6.951.701)	-15,11%	
<b>Subtotal</b>	<b>59.582.509</b>		<b>53.216.293</b>		<b>(6.366.217)</b>	<b>-10,68%</b>	
<b>Departamento Comercialización</b>							<b>7</b>
Salarios	38.755.535	0,97%	37.724.297	0,84%	(1.031.238)	-2,66%	
Extras	200.000	0,01%	601.145	0,01%	401.145	200,57%	
Cuotas C.C.S.S.	10.336.101	0,26%	10.286.549	0,23%	(49.552)	-0,48%	
Aguinaldo	3.229.499	0,08%	3.193.659	0,07%	(35.840)	-1,11%	
Prestaciones Legales	2.065.670	0,05%	2.042.746	0,05%	(22.924)	-1,11%	
Seguro Riesgos del Trabajador	213.155	0,01%	210.790	0,00%	(2.366)	-1,11%	
Materiales y Suministros Varios	60.000	0,00%	65.000	0,00%	5.000	8,33%	
Teléfono	847.237	0,02%	750.000	0,02%	(97.237)	-11,48%	
Gastos de Alimentación (Reuniones de Trabajo)	550.267	0,01%	580.000	0,01%	29.733	5,40%	
Gastos Kilometraje	327.540	0,01%	300.000	0,01%	(27.540)	-8,41%	
Licencias de software	1.800.000	0,05%	-	0,00%	(1.800.000)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>58.385.005</b>		<b>55.754.187</b>		<b>(2.630.818)</b>	<b>-4,51%</b>	

**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2026**  
**ESTRATEGIA 2026-2028**

DESCRIPCIÓN	Presupuesto 2025 (a)	Peso %	Presupuesto 2026 (b)	Peso %	Variación (1-a/b)	% Variación (b/a)-1	Notas
<b>Mercadeo y Promoción</b>							<b>8</b>
Salarios	30.007.205	0,75%	30.607.349	0,68%	600.144	2,00%	
Extras	2.821.922	0,07%	1.348.360	0,03%	(1.473.562)	-52,22%	
Cuotas C.C.S.S.	8.355.478	0,21%	8.576.912	0,19%	221.434	2,65%	
Aguinaldo	2.610.656	0,07%	2.662.869	0,06%	52.213	2,00%	
Prestaciones Legales	1.669.842	0,04%	1.703.239	0,04%	33.397	2,00%	
Seguro Riesgos del Trabajador	172.310	0,00%	175.756	0,00%	3.446	2,00%	
Mercadeo, Imagen y Promoción	132.863.855	3,34%	154.779.484	3,45%	21.915.629	16,49%	
Materiales y Suministros Varios	384.260	0,01%	385.040	0,01%	780	0,20%	
Teléfono	480.000	0,01%	480.000	0,01%	-	0,00%	
Gastos de Alimentación	106.000	0,00%	130.000	0,00%	24.000	22,64%	
Gastos Viaje (Viáticos)	1.422.500	0,04%	500.000	0,01%	(922.500)	-64,85%	
Gastos Kilometraje	212.000	0,01%	100.000	0,00%	(112.000)	-52,83%	
Servicios Especiales Varios	2.890.000	0,07%	7.128.950	0,16%	4.238.950	146,68%	
Licencias de Software	2.478.554	0,06%	-	0,00%	(2.478.554)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>186.474.581</b>		<b>208.577.960</b>		<b>22.103.379</b>	<b>11,85%</b>	
<b>Centro de Negocios INTUS</b>							<b>9</b>
Salarios	26.933.829	0,68%	27.472.505	0,61%	538.677	2,00%	
Extras	821.816	0,02%	360.553	0,01%	(461.263)	-56,13%	
Cuotas C.C.S.S.	7.402.430	0,19%	7.470.393	0,17%	67.962	0,92%	
Aguinaldo	2.312.878	0,06%	2.319.329	0,05%	6.451	0,28%	
Prestaciones Legales	1.479.376	0,04%	1.483.502	0,03%	4.126	0,28%	
Seguro Riesgos del Trabajador	152.656	0,00%	153.082	0,00%	426	0,28%	
Impresión y Encuadernación	530.000	0,01%	-	0,00%	(530.000)	-100,00%	
Materiales de Cómputo Varios	530.000	0,01%	-	0,00%	(530.000)	-100,00%	
Materiales Limpieza	2.000.000	0,05%	-	0,00%	(2.000.000)	-100,00%	
Materiales y Suministros Varios	1.600.000	0,04%	-	0,00%	(1.600.000)	-100,00%	
Teléfono	3.000.000	0,08%	3.000.000	0,07%	-	0,00%	
Electricidad	3.300.000	0,08%	-	0,00%	(3.300.000)	-100,00%	
Internet	2.700.000	0,07%	6.988.800	0,16%	4.288.800	158,84%	
Mantenimiento Edificio	1.500.000	0,04%	-	0,00%	(1.500.000)	-100,00%	
Servicios de Mensajería	2.100.000	0,05%	2.100.000	0,05%	-	0,00%	
Servicios Especiales Varios	1.000.000	0,03%	1.000.000	0,02%	-	0,00%	
Honorarios Profesionales	2.000.000	0,05%	2.500.000	0,06%	500.000	25,00%	
Servicio de Limpieza	9.300.000	0,23%	9.600.000	0,21%	300.000	3,23%	
Gastos de Alimentación	8.000.000	0,20%	10.000.000	0,22%	2.000.000	25,00%	
Gastos Kilometraje	30.000	0,00%	50.000	0,00%	20.000	66,67%	
Licencias de Software	2.000.000	0,05%	-	0,00%	(2.000.000)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>78.692.984</b>		<b>74.498.163</b>		<b>(4.194.821)</b>	<b>-5,33%</b>	
<b>Crédito y Cobro</b>							<b>10</b>
Salarios	70.161.551	1,76%	69.758.436	1,56%	(403.115)	-0,57%	
Extras	1.450.107	0,04%	1.270.923	0,03%	(179.184)	-12,36%	
Cuotas C.C.S.S.	18.912.139	0,48%	19.064.280	0,43%	152.141	0,80%	
Aguinaldo	5.909.068	0,15%	5.918.876	0,13%	9.808	0,17%	
Prestaciones Legales	3.779.591	0,10%	3.785.865	0,08%	6.273	0,17%	
Seguro Riesgos del Trabajador	390.014	0,01%	390.661	0,01%	647	0,17%	
Materiales y Suministros Varios	300.000	0,01%	300.000	0,01%	-	0,00%	
Teléfono	450.000	0,01%	450.000	0,01%	-	0,00%	
Seguro por incobrables (Seguro protección de crédito)	29.000.000	0,73%	32.000.000	0,71%	3.000.000	10,34%	
Servicios Especiales Varios	6.950.000	0,17%	9.000.000	0,20%	2.050.000	29,50%	
Transporte de Valores	650.000	0,02%	550.000	0,01%	(100.000)	-15,38%	
Gastos de Alimentación (Reuniones de Trabajo)	300.000	0,01%	300.000	0,01%	-	0,00%	

**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2026**  
**ESTRATEGIA 2026-2028**

DESCRIPCIÓN	Presupuesto 2025 (a)	Peso %	Presupuesto 2026 (b)	Peso %	Variación (1-a/b)	% Variación (b/a)-1	Notas
Gastos de viaje y transporte (Viáticos)	600.000	0,02%	900.000	0,02%	300.000	50,00%	
Licencias de Software	1.500.000	0,04%	-	0,00%	(1.500.000)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>140.352.470</b>		<b>143.689.041</b>		<b>3.336.571</b>	<b>2,38%</b>	
<b>Departamento Servicios Solidarios Integrales</b>							<b>11</b>
Salarios	90.475.780	2,28%	121.469.356	2,71%	30.993.577	34,26%	
Horas extras	1.422.810	0,04%	2.456.548	0,05%	1.033.737	72,65%	
Cuotas C.C.S.S.	24.509.354	0,62%	33.261.713	0,74%	8.752.359	35,71%	
Aguinaldo	7.657.909	0,19%	10.326.746	0,23%	2.668.836	34,85%	
Prestaciones Legales	4.898.195	0,12%	6.605.251	0,15%	1.707.056	34,85%	
Seguro Riesgos del Trabajador	505.442	0,01%	681.592	0,02%	176.150	34,85%	
Materiales y suministros varios	201.919	0,01%	207.977	0,00%	6.058	3,00%	
Teléfono	764.260	0,02%	787.188	0,02%	22.928	3,00%	
Honorarios Profesionales	8.160.000	0,21%	9.250.000	0,21%	1.090.000	13,36%	
Gastos de Alimentación (Reuniones de Trabajo)	641.000	0,02%	700.000	0,02%	59.000	9,20%	
Gastos viajes otros	560.704	0,01%	577.527	0,01%	16.823	3,00%	
Gastos Kilometraje	873.440	0,02%	899.643	0,02%	26.203	3,00%	
Licencias de software	2.410.101	0,06%	-	0,00%	(2.410.101)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>143.080.914</b>		<b>187.223.540</b>		<b>44.142.626</b>	<b>30,85%</b>	
<b>Gestión de Subsidio Plan Salud</b>							<b>12</b>
Salarios	47.267.976	1,19%	63.732.150	1,42%	16.464.174	34,83%	
Extras	2.268.190	0,06%	3.028.292	0,07%	760.103	33,51%	
Cuotas C.C.S.S.	13.211.295	0,33%	17.918.503	0,40%	4.707.207	35,63%	
Aguinaldo	4.127.849	0,10%	5.563.148	0,12%	1.435.299	34,77%	
Prestaciones Legales	2.640.278	0,07%	3.558.332	0,08%	918.054	34,77%	
Seguro Riesgos del Trabajador	272.449	0,01%	367.182	0,01%	94.734	34,77%	
Materiales y Suministros Varios	200.000	0,01%	206.000	0,00%	6.000	3,00%	
Teléfono	50.000	0,00%	51.500	0,00%	1.500	3,00%	
Honorarios Profesionales	1.000.000	0,03%	1.030.000	0,02%	30.000	3,00%	
Gastos de Viaje (Viáticos)	500.000	0,01%	515.000	0,01%	15.000	3,00%	
Servicios Especiales Varios	35.000.000	0,88%	36.050.000	0,80%	1.050.000	3,00%	
Licencias de software	1.716.310	0,04%	-	0,00%	(1.716.310)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>108.254.347</b>		<b>132.020.107</b>		<b>23.765.760</b>	<b>21,95%</b>	
<b>Departamento Administrativo - Financiero</b>							<b>13</b>
Salarios	108.892.322	2,74%	105.430.774	2,35%	(3.461.548)	-3,18%	
Horas extras	1.423.016	0,04%	878.256	0,02%	(544.759)	-38,28%	
Cuotas C.C.S.S.	29.234.411	0,74%	28.533.344	0,64%	(701.067)	-2,40%	
Aguinaldo	9.134.246	0,23%	8.858.732	0,20%	(275.515)	-3,02%	
Prestaciones Legales	5.842.498	0,15%	5.666.271	0,13%	(176.226)	-3,02%	
Seguro Riesgos del Trabajador	602.884	0,02%	584.700	0,01%	(18.185)	-3,02%	
Materiales y Suministros Varios	200.000	0,01%	200.000	0,00%	-	0,00%	
Teléfono	700.000	0,02%	700.000	0,02%	-	0,00%	
Gastos de Alimentación (Reuniones de Trabajo)	400.000	0,01%	400.000	0,01%	-	0,00%	
Gastos Kilometraje	600.000	0,02%	450.000	0,01%	(150.000)	-25,00%	
Licencias de Software	1.770.240	0,04%	-	0,00%	(1.770.240)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>158.799.617</b>		<b>151.702.077</b>		<b>(7.097.540)</b>	<b>-4,47%</b>	
<b>Contabilidad</b>							<b>14</b>
Salarios	25.142.952	0,63%	26.405.343	0,59%	1.262.391	5,02%	
Extras	202.974	0,01%	90.725	0,00%	(112.249)	-55,30%	
Cuotas C.C.S.S.	6.759.759	0,17%	7.111.545	0,16%	351.786	5,20%	
Aguinaldo	2.112.076	0,05%	2.207.917	0,05%	95.841	4,54%	
Prestaciones Legales	1.350.938	0,03%	1.412.240	0,03%	61.303	4,54%	

**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2026**  
**ESTRATEGIA 2026-2028**

DESCRIPCIÓN	Presupuesto 2025 (a)	Peso %	Presupuesto 2026 (b)	Peso %	Variación (1-a/b)	% Variación (b/a)-1	Notas
Seguro Riesgos del Trabajador	139.403	0,00%	145.728	0,00%	6.326	4,54%	
Materiales y Suministros Varios	50.000	0,00%	50.000	0,00%	-	0,00%	
Teléfono	15.000	0,00%	15.000	0,00%	-	0,00%	
Mantenimiento Sistemas de Inform.	400.000	0,01%	400.000	0,01%	-	0,00%	
Gastos de Alimentación (Reuniones de Trabajo)	45.000	0,00%	50.000	0,00%	5.000	11,11%	
Gastos Kilometraje	5.000	0,00%	5.000	0,00%	-	0,00%	
Licencias de Software	292.560	0,01%	-	0,00%	(292.560)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>36.515.661</b>		<b>37.893.499</b>		<b>1.377.837</b>	<b>3,77%</b>	
<b>Tesorería</b>							<b>14</b>
Salarios	20.880.818	0,53%	21.298.434	0,48%	417.616	2,00%	
Horas extras	121.785	0,00%	124.220	0,00%	2.436	2,00%	
Cuotas C.C.S.S.	5.601.394	0,14%	5.749.840	0,13%	148.446	2,65%	
Aguinaldo	1.750.147	0,04%	1.785.150	0,04%	35.003	2,00%	
Prestaciones Legales	1.119.439	0,03%	1.141.827	0,03%	22.389	2,00%	
Seguro Riesgos del Trabajador	115.514	0,00%	117.825	0,00%	2.310	2,00%	
Materiales y Suministros Varios	100.000	0,00%	75.000	0,00%	(25.000)	-25,00%	
Teléfono	40.000	0,00%	20.000	0,00%	(20.000)	-50,00%	
Mantenimiento Sistemas de Información	454.726	0,01%	450.000	0,01%	(4.726)	-1,04%	
Gastos de Alimentación	50.000	0,00%	50.000	0,00%	-	0,00%	
Gastos Kilometraje	15.000	0,00%	10.000	0,00%	(5.000)	-33,33%	
Licencias de Software	292.560	0,01%	-	0,00%	(292.560)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>30.541.382</b>		<b>30.822.296</b>		<b>280.914</b>	<b>0,92%</b>	
<b>Transformación Digital y Procesos</b>							<b>15</b>
Salarios	181.802.280	4,57%	198.139.995	4,42%	16.337.715	8,99%	
Extras	3.102.784	0,08%	3.971.074	0,09%	868.289	27,98%	
Cuotas C.C.S.S.	49.314.181	1,24%	54.246.611	1,21%	4.932.430	10,00%	
Aguinaldo	15.408.139	0,39%	16.841.915	0,38%	1.433.776	9,31%	
Prestaciones Legales	9.855.440	0,25%	10.772.520	0,24%	917.080	9,31%	
Seguro Riesgos del Trabajador	1.016.978	0,03%	1.111.611	0,02%	94.633	9,31%	
Materiales y Suministros Varios	200.000	0,01%	200.000	0,00%	-	0,00%	
Teléfono	750.000	0,02%	750.000	0,02%	-	0,00%	
Servicios especiales varios (Ciberseguridad y mantenimientos)	22.000.000	0,55%	25.000.000	0,56%	3.000.000	13,64%	
Gastos de Alimentación (Reuniones de Trabajo)	300.000	0,01%	450.000	0,01%	150.000	50,00%	
Gastos Kilometraje	50.000	0,00%	50.000	0,00%	-	0,00%	
Licencias de Software (sistemas de información)	16.390.535	0,41%	-	0,00%	(16.390.535)	-100,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>300.190.336</b>		<b>311.533.725</b>		<b>11.343.389</b>	<b>3,78%</b>	
<b>Gastos Generales de Operación</b>							<b>16</b>
Alquileres	15.058.700	0,38%	13.900.000	0,31%	(1.158.700)	-7,69%	
Fotocopias	614.758	0,02%	1.101.360	0,02%	486.602	79,15%	
Materiales Limpieza Varios	5.200.000	0,13%	6.600.000	0,15%	1.400.000	26,92%	
Materiales y Suministros Varios	4.500.000	0,11%	5.500.000	0,12%	1.000.000	22,22%	
Teléfono	930.000	0,02%	930.000	0,02%	-	0,00%	
Agua	3.840.000	0,10%	3.840.000	0,09%	-	0,00%	
Electricidad	11.700.000	0,29%	15.600.000	0,35%	3.900.000	33,33%	
Mantenimiento de Edificio	29.090.000	0,73%	33.650.000	0,75%	4.560.000	15,68%	
Mantenimiento de Mobiliario y Equipo	21.936.000	0,55%	12.564.000	0,28%	(9.372.000)	-42,72%	
Mantenimiento de Jardín	3.020.000	0,08%	300.000	0,01%	(2.720.000)	-90,07%	
Mantenimiento Planta Eléctrica	2.250.000	0,06%	1.762.000	0,04%	(488.000)	-21,69%	
Mantenimiento Bienes Adjudicados	33.800.000	0,85%	36.500.000	0,81%	2.700.000	7,99%	
Seguro de Edificio	3.500.000	0,09%	3.500.000	0,08%	-	0,00%	
Seguro de Equipo Electrónico	700.000	0,02%	1.050.000	0,02%	350.000	50,00%	
Seguro de Responsabilidad Civil	800.000	0,02%	800.000	0,02%	-	0,00%	

**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2026**  
**ESTRATEGIA 2026-2028**

DESCRIPCIÓN	Presupuesto 2025 (a)	Peso %	Presupuesto 2026 (b)	Peso %	Variación (1-a/b)	% Variación (b/a)-1	Notas
Seguridad	50.000.000	1,26%	52.400.000	1,17%	2.400.000	4,80%	
Asesoría Auditoría	5.000.000	0,13%	5.000.000	0,11%	-	0,00%	
Servicios de Mensajería	2.900.000	0,07%	1.800.000	0,04%	(1.100.000)	-37,93%	
Servicios Especiales Varios	19.200.000	0,48%	21.000.000	0,47%	1.800.000	9,38%	
Responsabilidad Social	2.000.000	0,05%	1.500.000	0,03%	(500.000)	-25,00%	
Honorarios Profesionales	6.000.000	0,15%	4.000.000	0,09%	(2.000.000)	-33,33%	
Limpieza de Oficinas	16.200.000	0,41%	16.200.000	0,36%	-	0,00%	
Suscripciones Varias	380.000	0,01%	335.000	0,01%	(45.000)	-11,84%	
Impuesto Territorial	8.000.000	0,20%	8.000.000	0,18%	-	0,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>246.619.458</b>		<b>247.832.360</b>		<b>1.212.902</b>	<b>0,49%</b>	
<b>Gastos Generales en Telecom. e Infraestructura</b>							<b>17</b>
Materiales de Cómputo Varios	2.825.000	0,07%	2.900.000	0,06%	75.000	2,65%	
Internet	15.348.000	0,39%	16.500.000	0,37%	1.152.000	7,51%	
Mantenimiento Equipo Cómputo	1.000.000	0,03%	1.000.000	0,02%	-	0,00%	
Cuotas de Arrendamiento (leasing)	1.340.625	0,03%	-	0,00%	(1.340.625)	-100,00%	
Infraestructura en la Nube (Espacio CFIA, Crédito, otros)	28.620.000	0,72%	40.122.306	0,89%	11.502.306	40,19%	
'Licencias de Software (sistemas de información)	-	0,00%	35.319.651	0,79%	35.319.651	0,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>49.133.625</b>		<b>95.841.957</b>		<b>46.708.332</b>	<b>95,06%</b>	
<b>Gastos Generales de Personal</b>							<b>18</b>
Desarrollo Profesional y Técnico Personal y JA	21.800.000	0,55%	21.800.000	0,49%	-	0,00%	
Uniformes	4.500.000	0,11%	3.500.000	0,08%	(1.000.000)	-22,22%	
Motivación Personal (Desarrollo Cultura)	4.800.000	0,12%	4.100.000	0,09%	(700.000)	-14,58%	
Medicamentos (Brigada)	800.000	0,02%	350.000	0,01%	(450.000)	-56,25%	
Publicaciones varias	1.000.000	0,03%	1.000.000	0,02%	-	0,00%	
Gastos de alimentación (actividades alineamiento estratégico)	3.650.000	0,09%	2.650.000	0,06%	(1.000.000)	-27,40%	
<b>Subtotal</b>	<b>36.550.000</b>		<b>33.400.000</b>		<b>(3.150.000)</b>	<b>-8,62%</b>	
<b>Gastos Financieros</b>							<b>19</b>
Administración y traspaso Fideicomiso	2.500.000	0,06%	2.500.000	0,06%	-	0,00%	
Servicios Bancarios	6.778.842	0,17%	8.500.000	0,19%	1.721.158	25,39%	
Comisión cobro con tarjeta de crédito	22.759.400	0,57%	22.759.400	0,51%	-	0,00%	
Recaudación por Conectividad	87.000.000	2,19%	87.000.000	1,94%	-	0,00%	
Costo Financiero por Reportos	50.000.000	1,26%	100.000.000	2,23%	50.000.000	100,00%	
Gasto Interés Pasivo por Arrendamiento	1.294.274	0,03%	1.850.694	0,04%	556.420	42,99%	
Servicios Bancarios de Bolsa y Similares	139.923.440	3,52%	139.923.440	3,12%	-	0,00%	
<b>Subtotal</b>	<b>310.255.956</b>		<b>362.533.534</b>		<b>52.277.578</b>	<b>16,85%</b>	
<b>Total de Presupuesto Egresos</b>	<b>3.961.883.478</b>	<b>0,00%</b>	<b>4.433.752.914</b>		<b>471.869.435</b>	<b>11,91%</b>	
<b>Proyectos del Periodo</b>							<b>20</b>
Portafolio Proyectos de Junta Administradora	15.000.000	0,38%	50.000.000	1,12%	35.000.000	233,33%	
<b>Subtotal</b>	<b>15.000.000</b>		<b>50.000.000</b>		<b>35.000.000</b>	<b>233,33%</b>	
<b>Total de Proyectos</b>	<b>15.000.000</b>		<b>50.000.000</b>		<b>35.000.000</b>	<b>233,33%</b>	
<b>Total de Presupuesto</b>	<b>3.976.883.478</b>		<b>4.483.752.914</b>		<b>506.869.435</b>	<b>12,75%</b>	

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

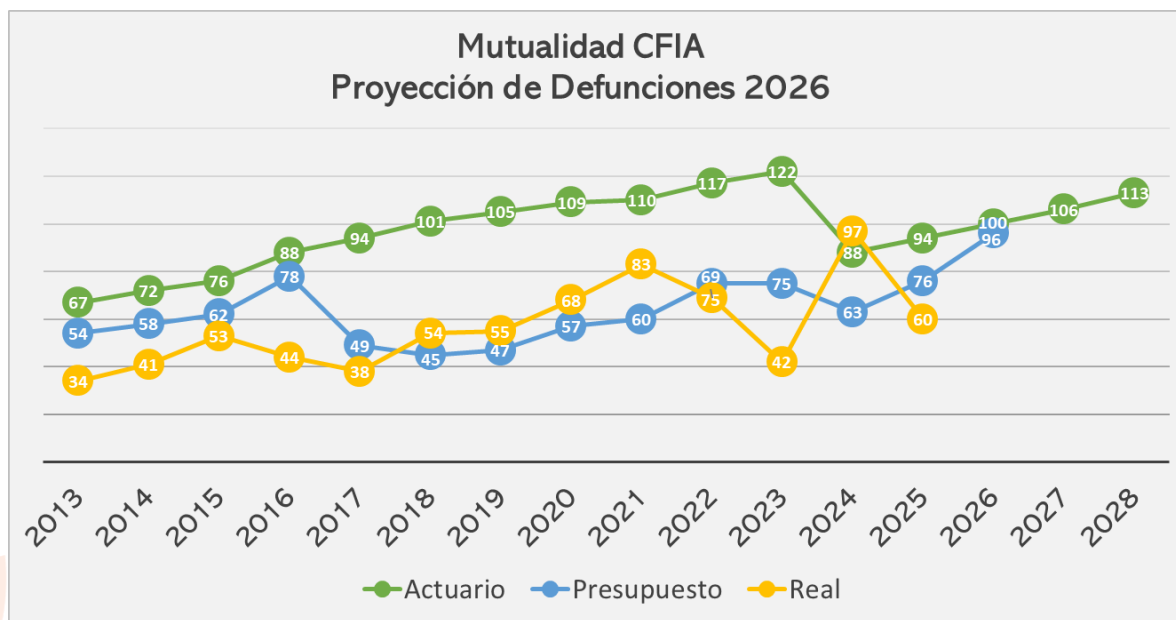
La estimación del crecimiento de la reserva según las proyecciones del estudio actuarial se recomienda que ronde el 3,00% en términos reales para la sostenibilidad del fondo en el largo plazo.

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.



MUTUALIDAD CFIA  
TRANSFORMAMOS VIDAS

**VISÍTANOS Y OBTENÉ**  
MÁS INFORMACIÓN



PLAN  
**OPERATIVO 2026**  
ESTRATEGIA 2026-2028