

ESTRATEGIA

2026 - 2028 CFIA



2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 2026-2028

El Plan Estratégico CFIA fue aprobado por Acuerdo N° 4 tomado en la sesión N° 20-24/25-G.O. de la Junta Directiva General celebrada el 06 de mayo de 2025.

La Dirección Estratégica del CFIA para el período 2026–2028 se construye a partir del análisis del Núcleo Crucial de la organización y de su situación actual. Este enfoque permite definir con precisión el rumbo institucional, integrando las expectativas de los grupos de interés, la propuesta de valor, la estrategia de crecimiento y los objetivos estratégicos y específicos que guiarán el accionar del CFIA durante este trienio.

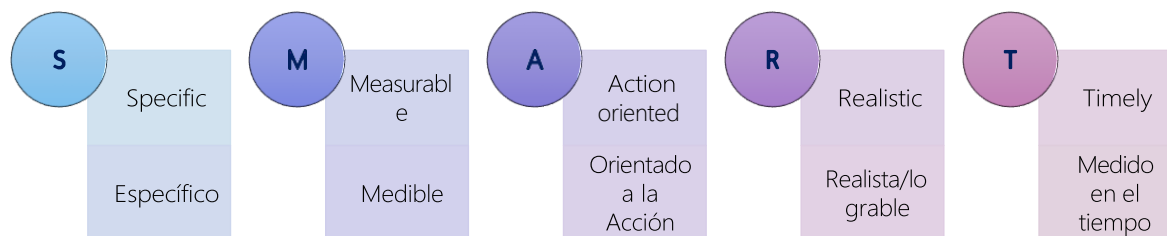
La formulación de esta dirección estratégica responde a un proceso participativo y técnico, orientado a fortalecer el ejercicio profesional, consolidar el liderazgo institucional y contribuir al desarrollo sostenible del país. Su implementación será el marco de referencia para la planificación operativa anual, asegurando la coherencia entre las acciones de cada unidad organizacional y los propósitos superiores del CFIA.

1.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OEs).

Los Objetivos Estratégicos (OEs) representan las metas de largo plazo que el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos (CFIA) se propone alcanzar para materializar su visión y cumplir con su misión institucional. Su formulación es el resultado de un proceso de planificación estratégica que considera tanto el entorno externo como las capacidades internas de la organización.

Estos objetivos buscan capitalizar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, en coherencia con la estrategia de crecimiento, el análisis de metas y la propuesta de valor institucional. Además, deben estar alineados con la filosofía organizacional y orientados a generar impactos positivos en los distintos grupos de interés.

Para asegurar su efectividad, los Objetivos Estratégicos deben cumplir con las siguientes características:



1.1.1 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La formulación de los Objetivos Estratégicos (OEs) del CFIA parte de una consideración clave: asegurar que cada uno de los cuatro Pilares de la Excelencia del Ejercicio Profesional esté representado por al menos un objetivo. Esta alineación garantiza que la estrategia institucional se construya sobre los fundamentos que definen el propósito y el valor del CFIA, fortaleciendo su impacto en las áreas de regulación, control, desarrollo integral de los profesionales y sostenibilidad.

Este enfoque permite que los OEs funcionen como ejes articuladores de la gestión institucional, asegurando que las acciones de cada unidad estratégica contribuyan de manera directa al cumplimiento de la misión y visión del CFIA, y respondan a las expectativas de sus grupos de interés:



A partir del análisis realizado, se definen los Objetivos Estratégicos del CFIA para el período 2026–2028. Estos objetivos responden a las prioridades institucionales y se encuentran alineados con los cuatro Pilares de la Excelencia del Ejercicio Profesional, la estrategia de crecimiento, la propuesta de valor y las expectativas de los grupos de interés.

Su formulación busca fortalecer el ejercicio profesional, mejorar la eficiencia operativa, consolidar el enfoque de sostenibilidad y ampliar el impacto del CFIA en la sociedad costarricense.

Los Objetivos Estratégicos definidos para este período son los siguientes:

1. Reducir en un 15% el tiempo de servicio del registro de responsabilidad profesional y alcanzar un nivel de satisfacción superior al 80% en un plazo de tres años.
2. Mejorar en un 30% la capacidad de control efectivo y transparente del ejercicio profesional, consolidando los procesos de inspección en el mismo período.
3. Fortalecer los servicios de CENDEPRO como plataforma de formación permanente, incrementando en al menos un 30% la oferta de servicios asincrónicos y digitales para los profesionales miembros.
4. Cumplir con al menos el 85% de los indicadores de Triple Utilidad de Sostenibilidad, abarcando las dimensiones económica, social y ambiental, en un horizonte de tres años.

1.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Una de las principales mejoras introducidas en el Plan Estratégico 2026–2028 del CFIA es la redefinición de los objetivos institucionales. En este proceso, los objetivos estratégicos del plan anterior fueron transformados y ahora se presentan como Objetivos Específicos, en consonancia con el nuevo enfoque metodológico adoptado.

Esta evolución responde a la necesidad de establecer metas más claras, medibles y alcanzables. Por ello, todos los objetivos —tanto estratégicos como específicos— fueron reformulados bajo el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo). Asimismo, se llevó a cabo un ejercicio de agrupación de objetivos relacionados, lo que permitió reducir el número total de 32 a 17, optimizando la estructura estratégica del plan.

Como resultado, se consolidaron los objetivos existentes y se incorporaron siete nuevos objetivos específicos, alcanzando un total de 24 que reflejan con mayor precisión las prioridades institucionales. Esta nueva configuración facilita la articulación de los objetivos estratégicos desde distintas perspectivas: financiera, clientes, procesos y organizacional, y permite un monitoreo más efectivo mediante indicadores definidos para cada uno.

En este contexto, cada departamento del CFIA ha asociado sus indicadores al objetivo específico correspondiente, estableciendo metas claras y alineadas con el Plan Estratégico 2026–2028. Esta vinculación contempla metas anuales definidas bajo tres componentes esenciales:

- Meta: Nivel deseado a alcanzar cada año, en coherencia con el apetito institucional.
- Tolerancia: Margen de desviación permitido respecto a la meta establecida.
- Capacidad: Límite máximo de riesgo que la organización no está dispuesta a asumir.

METAS FINANZAS

1. Incrementar el ingreso anual por servicios no tradicionales en un 3 % en tres años.
2. Incrementar el ingreso por concepto del registro de responsabilidad profesional de obras ilegales en un 9 % anual.
3. Incrementar la capacidad de inspecciones del CFIA (directas, satelitales y otras modalidades).

METAS CLIENTES

4. Mejorar la percepción positiva del CFIA en al menos un 5 % anual entre sus miembros, con un nivel de satisfacción igual o superior al 80 % en tres años respecto a la Propuesta de Valor.
5. Vigilar que el 100 % de los profesionales en ingeniería y arquitectura nombrados por el Poder Ejecutivo en puestos de alto nivel sean evaluados para su incorporación al CFIA.
6. Generar una propuesta de mejora de los requisitos de idoneidad de registro y del ejercicio profesional, conforme a las mejores prácticas, en un plazo de dos años.
7. Verificar el cumplimiento de los perfiles profesionales en el 100 % de los proyectos registrados.
8. Generar al menos un proyecto anual de propuestas de mejora en infraestructura, políticas públicas y planificación estratégica.
9. Incrementar la afiliación y la re-afiliación de profesionales en un 5 % anual.
10. Generar al menos un proyecto anual de propuestas de normativa técnica, ética o jurídica para el ejercicio profesional.
11. Participar activamente en el 100 % de las alianzas AAA nacionales e internacionales asociadas a la Propuesta de Valor del CFIA.
12. Incrementar los servicios de formación asincrónicos y digitales de CENDEPRO en al menos un 25 % en tres años.
13. Participar activamente en el 100 % de los proyectos de mejora de calidad de vida y hábitat, desarrollo territorial o planes reguladores a los que el CFIA sea invitado y que estén alineados con la Propuesta de Valor.
14. Generar al menos dos proyectos anuales de propuestas en materia de sostenibilidad (triple utilidad).
15. Incrementar o mejorar los servicios mediante plataformas tecnológicas en al menos cinco proyectos anuales, con un grado de satisfacción de al menos el 80 % por parte de los grupos de interés.

METAS PROCESOS

16. Cumplir al menos el 90 % de las metas de optimización de los procesos fundamentales en tres años, con un grado de satisfacción del 80 %.
17. Establecer un modelo de gestión de la información conforme a las mejores prácticas para la gestión institucional del CFIA.
18. Medir los requerimientos de los grupos de interés de manera omnicanal al menos una vez al año, como parte del proceso de mejora continua.
19. Diseñar e implementar el sistema de gestión estratégica en un plazo de tres años.
20. Mejorar de forma continua el Sistema de Medición y Control (BSC).

METAS APRENDIZAJE

21. Diseñar e implementar un modelo de gobernanza organizacional en un plazo de tres años.
22. Difundir el Plan Estratégico del CFIA entre los colegios miembros y la Mutualidad, como insumo para el desarrollo de sus proyectos.
23. Diseñar e implementar un sistema de desarrollo de nuevos servicios (Business Development).
24. Diseñar e implementar un sistema de desarrollo organizacional en un plazo de tres años.

1.2.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para cada objetivo estratégico y específico del Plan Estratégico 2026–2028 del CFIA, se han definido actividades clave cuyo cumplimiento resulta indispensable para alcanzar los resultados esperados. Estos Factores Críticos de Éxito (FCE) constituyen la base para la formulación de los proyectos estratégicos que se desarrollarán en el marco del Plan Operativo Anual 2026.

Los FCE son producto del análisis MECA (respuesta al análisis FOCA), complementado con una revisión detallada por objetivo, en la que se identificaron actividades críticas adicionales en colaboración con el Equipo Director. Este proceso permitió fortalecer la alineación entre los objetivos institucionales y las acciones operativas, asegurando una ejecución más efectiva y focalizada.

Los Factores Críticos de Éxito para el cumplimiento de los objetivos específicos del Plan Estratégico del CFIA 2026–2028 representan un componente esencial para la gestión estratégica, al facilitar la priorización de iniciativas, la asignación eficiente de recursos y el seguimiento de resultados en función del impacto esperado.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo 1: Incrementar el ingreso anual por servicios no tradicionales en un 3% en tres años.

- Incrementar la inspección tradicional (temporal o permanente), mediante la negociación de convenios actuales y la búsqueda de nuevos socios estratégicos.
- Incrementar la inspección tradicional (temporal o permanente) y promover el uso de imágenes para cálculos de cuencas agrícolas y forestales del BCCR.
- Incrementar el uso de imágenes satelitales, incluyendo otras áreas fuera del ámbito de la construcción.
- Fortalecer la inspección satelital y gestionar fondos para el desarrollo de programas de análisis de datos en el exterior.
- Utilizar mecanismos preventivos para identificar el crecimiento de la construcción ilegal (análisis de tendencias de construcción para la planificación de rutas).
- Incrementar las acciones para evidenciar los cantones con mayor incidencia de construcción informal.
- Fortalecer el trabajo de coordinación y comunicación (lobby) con la Asamblea Legislativa.
- Asegurar los recursos necesarios para garantizar una defensa óptima en procesos judiciales relacionados con el origen de los fondos del CFIA.
- Evaluar alternativas que complementen el ingreso por timbre, como la implementación de un cargo administrativo.
- Incrementar las posibilidades de acceso a fondos internacionales para que las municipalidades y organizaciones afectadas puedan aplicar mejoras, lo que representaría un mayor ingreso para el CFIA.
- Brindar apoyo y fiscalización para que el gobierno gestione créditos y donaciones específicas destinadas a mejoras en el acceso al agua.
- Valorar la posibilidad de ofrecer asesoría legal a los miembros. (Esta acción no se considera una fuente de ingresos con proyección significativa, ya que responde más a una necesidad de servicio que a una oportunidad comercial. Requiere un análisis de costo-beneficio y de alcance para determinar su viabilidad como servicio autosostenible con un margen adecuado para la organización).
- Diseñar servicios específicos para profesionales no constructivos, derivados del análisis de sus requerimientos, tales como capacitación y herramientas para su labor. (Medir el valor agregado de estos servicios). Nuevos modelos de servicio para profesionales no constructivos.
- Asegurar que los servicios respondan a los requerimientos de los distintos públicos, incluyendo los diversos estratos generacionales.
- Reforzar en el próximo plan la proyección de cursos a nivel internacional (iniciando con cursos de inversión simbólica y posteriormente con cursos pagos que generen retorno de inversión).

- Exportar los servicios de consultoría a nuevos mercados del APC.
- Fortalecer la relación con el BCCR y buscar otros socios estratégicos.
- Analizar opciones para la venta de servicios como capacitación y asesoría a nivel regional.
- Considerar la posibilidad de implementar el cobro por una modalidad de resolución en campo (servicio nuevo).
- Abrir servicios dirigidos a profesionales no constructivos.
- Bandera Azul.

Objetivo 2: Incrementar el ingreso por concepto del registro de responsabilidad profesional de obras ilegales en un 9% anual.

- Buscar alianzas estratégicas con municipalidades, entes aseguradores (RT y otros), y entidades gubernamentales (ministerios relacionados como Salud, MIVAH, MOPT, Ministerio de Trabajo, Bomberos), así como con el sistema financiero (por el crecimiento de la cartera de vivienda), mediante campañas informativas, inspecciones y acercamiento a zonas identificadas con alto riesgo.
- Ejecutar campañas junto a socios estratégicos, que permitan segmentar la inversión para lograr presencia en medios, elaborar manuales informativos sobre los riesgos de obras ilegales y capacitar a las partes involucradas.
- Incrementar la capacidad de inspecciones del CFIA (directas, satelitales y otras modalidades).

Objetivo 3: Incrementar la capacidad de inspecciones del CFIA (directas, satelitales y otras modalidades).

- Mejora y definición de nuevas estrategias de control presupuestario.
- Gestión de riesgo.
- Metas claras y rendición de cuentas por parte de los responsables de proyectos.
- Métricas de control operativo (tablero compartido) para la toma de decisiones.
- Capacitación.
- Actualización para asegurar las mejores prácticas en materia financiera y contable, garantizando información oportuna conforme a las necesidades de las distintas áreas de acción de la organización.
- Implementación del objetivo de un Modelo de Nuevos Servicios.

PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo 4: Mejorar la percepción positiva del CFIA en al menos un 5 % anual entre sus miembros, con un nivel de satisfacción igual o superior al 80 % en tres años respecto a la Propuesta de Valor.

- Asesoría legal en diversos procesos de contratación administrativa.
- Modernización del sistema de aranceles para honorarios.
- Elaboración de guía en campo - CRC.
- Promoción de la propuesta de valor omnicanal del CFIA.
- Centro de Resolución de Conflictos: mantener el servicio gratuito para los profesionales del CFIA.
- Incremento de la base de profesionales no afiliados, como resultado de los esfuerzos de atracción de valor hacia el CFIA.
- Medición de la satisfacción en variables como tiempo, calidad y servicios.
- Evaluación de la satisfacción en procesos fundamentales específicos.
- Medición de la satisfacción global.
- Implementación de un sistema de acciones correctivas ante niveles inaceptables de satisfacción.
- Continuar con la medición de la satisfacción en los distintos servicios, así como la evaluación global del CFIA.

Objetivo 5: Vigilar que el 100 % de los profesionales en ingeniería y arquitectura nombrados por el Poder Ejecutivo en puestos de alto nivel sean evaluados para su incorporación al CFIA.

- Alcance: ministerios, viceministerios, instituciones autónomas y municipalidades.
- Definición de instituciones de interés (por ejemplo: MOPT, AyA, CNE, entre otras).
- Solicitud de recurso humano a cada institución, incluyendo el perfil de puesto.
- Análisis de atinencia por parte de la DFP y emisión de nota de recomendación a la institución correspondiente.
- El Poder Ejecutivo de Costa Rica está conformado por: la Presidencia de la República, el Consejo de Gobierno, los Ministerios y los Consejos Sectoriales.
- Instituciones clave: MOPT, MIVAH, AyA, ICE, INVU, INCOFER (Ministros, Viceministros, Presidencias Ejecutivas).

Objetivo 6: Generar una propuesta de mejora de los requisitos de idoneidad de registro y del ejercicio profesional, conforme a las mejores prácticas, en un plazo de dos años.

- Idoneidad: acercamiento a instituciones para promover el cambio en la normativa nacional.
- Ejercicio profesional: aranceles, ley orgánica, código de ética y reglamento de contratación.
- Promoción de la simplificación en la acreditación de profesionales adscritos a los acuerdos de Washington y Camberra; adicionalmente evaluar la viabilidad de pertenecer al Acuerdo de Seúl.

Objetivo 7: Verificar el cumplimiento de los perfiles profesionales en el 100 % de los proyectos registrados

- Sistematizar o automatizar el proceso de registro de responsabilidad profesional (análisis)
- Habilitar, desde las plataformas, a las personas responsables para cada trámite.
- Generar acciones correctivas ante los incumplimientos.

Objetivo 8: Generar al menos un proyecto anual de propuestas de mejora en infraestructura, políticas públicas y planificación estratégica.

- Mantener presencia en los proyectos país actuales, así como en aquellos nuevos que estén alineados con el propósito del CFIA.
- Con base en la iniciativa CR 2030, desarrollar propuestas específicas a partir de las ideas genéricas contenidas en dicho portafolio.
- Ejemplos de proyectos: *Infrastructure Report Card*, calidad del concreto, auditoría de vivienda de interés social, políticas de cambio climático, propuestas o modificaciones en reglamentos y/o leyes.

Objetivo 9: Incrementar la afiliación y la re-afiliación de profesionales en un 5 % anual.

- Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores de equipos, soluciones y software para el trabajo.
- Alianzas estratégicas con cámaras y asociaciones no vinculadas directamente al sector construcción (por ejemplo: Cámara de Industrias, Gobierno, MEIC, entre otros).
- Desarrollo e implementación de sistemas y simuladores.
- Beneficios económicos a través de la Mutualidad.
- Implementación de mecanismos de promoción agresivos para potenciar estas ventajas.
- Exploración de elementos legales que favorezcan la inclusión de requisitos profesionales en áreas no constructivas para la prestación de servicios.

- Capacitación y certificaciones a través de CENDEPRO en áreas pertinentes para estos profesionales.
- Estrategias de facilitación financiera para promover la reafiliación.
- Búsqueda de convenios con universidades para conocer el padrón de programas de ingeniería y arquitectura. Se puede iniciar con el levantamiento de los programas acreditados en estas disciplinas.

Objetivo 10: Generar al menos un proyecto anual de propuestas de normativa técnica, ética o jurídica para el ejercicio profesional.

- Asegurar la cantidad y calidad de los profesionales que integran las comisiones.
- Promover el comportamiento ético y legal entre los Colegios Miembros mediante la incorporación de capacitaciones, reglamentos, comisiones y campañas.
- En el caso del servicio eléctrico, garantizar que no se brinde dicho servicio si no se cuenta con el registro en el APC.
- En cuanto a las obras menores, estas deben gestionarse mediante permisos municipales; por lo tanto, es necesario reforzar la colaboración del CFIA con las municipalidades.
- Para el futuro digital: fortalecer la inspección mediante imágenes satelitales e incrementar la inspección tradicional. Aunque la normativa interna no lo exige actualmente, podría fortalecerse a través de procedimientos específicos.
- Promover reformas que faciliten la digitalización y simplificación de algunos trámites dentro del Ecosistema APC/APT, tales como accesos restringidos del MOPT, alineamientos de ríos y quebradas del INVU, cartas de disponibilidad de agua, entre otros.
- Establecer una mesa de trabajo con el MIVAH y el INVU para analizar el proceso de aprobación de los planes reguladores municipales, y generar los cambios necesarios que permitan a las municipalidades aprobar y actualizar dichos planes.
- Promover mecanismos automáticos de teledetección (inspección satelital), generar comparaciones con el APC para verificar la existencia previa de proyectos, y elaborar reportes dirigidos a las municipalidades.
- Desarrollo del Código de Cambio Climático.

Objetivo 11: Participar activamente en el 100 % de las alianzas AAA nacionales e internacionales asociadas a la Propuesta de Valor del CFIA.

- Mantener los esfuerzos de acreditación a través de AAPIA, mediante trabajo conjunto con SINAES para aprovechar las ventajas en el Servicio Civil.
- Participación activa en MERCI.
- Asegurar la cantidad y calidad de los profesionales que integran las comisiones.

- Establecer un criterio claro de participación: clasificación, evaluación tipo “pasa/no pasa” y registro.
- Generar alianzas estratégicas con el BID, GIZ, organismos de la ONU, bancos nacionales, BIMLATAM, entre otros, para el desarrollo de planes y gestiones que impulsen el crecimiento de la ingeniería y la arquitectura en el país.
- Formalizar el primer Reporte de Infraestructura del país, con el apoyo de la ASCE y en colaboración con la UCR y el TEC como aliados principales, además de otros organismos como colaboradores.
- Brindar asesoramiento técnico a los poderes del Estado, y establecer alianzas con instituciones como MIVAH, INVU, municipalidades, AyA, Bomberos, MINSA, MOPT, BANHVI, INAMU, MEIC, MIDEPLAN, MICIT, ICE, DIE, BCCR, Ministerio de Justicia, INEC, Fundación Aliarse, MTSS, entre otras.

Objetivo 12: Incrementar los servicios de formación asincrónicos y digitales de CENDEPRO en al menos un 25 % en tres años.

- Incrementar la modalidad asincrónica, aprovechando la rectoría del sector, WhatsApp y la página web.
- Aprovechar sinergias con otros colegios miembros del CFIA.
- Mejorar la presencia en las sedes regionales.
- Aumentar la participación en los esfuerzos de la Mutualidad.
- Fortalecer la estrategia de comunicación.
- Coordinar con los colegios para que el CFIA pueda ofrecer cursos, y en algunos casos de manera conjunta, en temas de ingeniería y arquitectura que trasciendan el ámbito de un solo colegio. Ejemplos: reglamentaciones nacionales, BIM para mantenimiento de edificaciones. También pueden incluirse temas de habilidades blandas que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los profesionales del país.
- Asegurar la transparencia entre los contenidos de las capacitaciones ofrecidas por el CFIA, los Colegios Miembros y la Mutualidad.
- Colaborar con los Colegios Miembros y la Mutualidad para ofrecer contenidos formativos en localidades remotas (regionales).
- Capacitación en construcción sostenible y en MERCI.
- Establecer alianzas para ofrecer servicios de capacitación orientados a certificaciones profesionales en todas las ramas del CFIA.
- Internacionalizar los servicios de CENDEPRO, incluyendo colaboraciones (Colegio de Puerto Rico, otras entidades).

- Ofrecer procesos de formación y capacitación para profesionales de áreas constructivas y no constructivas, en temas como FIDIC, AAPIA, ISO, BAECs, movilidad, cambio climático, entre otros).

Objetivo 13: Participar activamente en el 100 % de los proyectos de mejora de calidad de vida y hábitat, desarrollo territorial o planes reguladores a los que el CFIA sea invitado y que estén alineados con la Propuesta de Valor.

- Establecer criterios claros de participación en Proyectos País.
- Registrar la participación en Proyectos País.
- Mantener presencia en los proyectos país actuales, así como en los nuevos que estén alineados con el propósito del CFIA.
- Influir en la planificación territorial, marina y costera mediante la búsqueda de aliados estratégicos para los distintos esfuerzos, promoviendo la articulación de actores a través de mesas de trabajo, así como impulsando cambios en leyes y normativas. *(Esta es una oportunidad para que el CFIA fortalezca su posicionamiento como referente en construcción sostenible y cambio climático).*
- Ante la reducción de la inversión en construcción por parte del gobierno, se propone actuar en relación con las políticas gubernamentales mediante procesos de negociación y búsqueda de soluciones alternativas.
- Colaborar con municipalidades que lo soliciten, como la Municipalidad de Montes de Oca, y establecer alianzas con aquellas que estén trabajando en planes reguladores y que ya cuenten con avances significativos.
- Promover, junto con las municipalidades, la incorporación de normativa que permita construcción adicional a la establecida en los planes reguladores, siempre que se elabore conforme a criterios de construcción sostenible, impulsando así la BAECs.
- Brindar charlas sobre perspectivas en proyectos de mejora, hábitat y planes reguladores.
- Participar en mesas de trabajo relacionadas con iniciativas y proyectos, ofrecer charlas sobre sostenibilidad y cambio climático, y colaborar en comités y comisiones.
- Potenciar el apoyo técnico en el uso de la *Guía para la integración de la gestión del riesgo de desastres y la acción climática en los planes reguladores cantonales*, sin que necesariamente implique un costo.
- Impulsar acciones de construcción sostenible en viviendas de interés social (VIS).

Objetivo 14: Generar al menos dos proyectos anuales de propuestas en materia de sostenibilidad (triple utilidad).

- Las plataformas digitales, Marca País y Bandera Azul han generado un impacto ambiental reconocido a nivel nacional.

- Desarrollo de programas de responsabilidad social de alto impacto, como el diseño de planos para Proyectos País, entre otros.
- Cambio climático: análisis del efecto de las construcciones y su relación con la resiliencia.
- Desarrollo de un modelo de resiliencia climática.
- Construcción sostenible: galardón, Bandera Azul y créditos verdes.
- Bandera Azul (BAECS): análisis del ciclo de construcción, evaluación de proyectos de infraestructura y estrategias de economía circular. En 2025 se demostrará las ventajas de la calculadora y cómo cumple con los requisitos de la Taxonomía de Finanzas Sostenibles. Se implementará un plan piloto con SUGESE, en colaboración con bancos, para que estos acepten la herramienta en el otorgamiento de créditos verdes. Una vez aprobada, se presentará una propuesta para el cobro del galardón.
- Cambio climático: enfoque de apoyo técnico para evitar la competencia desleal. Se realizará una gira por municipios y ASADAS para generar más propuestas de proyectos. Se fortalecerán alianzas con organizaciones, y se buscará activamente la obtención de fondos, posicionando al CFIA como receptor y distribuidor de estos recursos (proyección a seis años).
- Generación de un estándar de sostenibilidad, incluyendo aspectos financieros y criterios de taxonomía aplicables a la ingeniería y arquitectura.
- Fomento de la resiliencia ante condiciones económicas locales e internacionales.
- Mantener los esfuerzos del plan de continuidad de servicios BCM interno (ADM y Colegios). Actualizar las acciones de contingencia con los proveedores de servicios críticos.
- Identificación de organizaciones que disponen de fondos para impulsar temas de sostenibilidad y cambio climático, y generación de sinergias para desarrollar proyectos conjuntos.
- Implementación del Programa de Voluntariado Corporativo y Profesional, alineado con la Política de Responsabilidad Social y Ambiental del CFIA. Este programa permite compensar y mitigar los impactos negativos de la organización en el medio ambiente.
- Desarrollo de actividades para fomentar la incorporación de población infantil de escuelas rurales en carreras STEAM.
- Desarrollo de un proyecto de gestión de residuos (economía circular) con impacto positivo en el sector construcción.
- Desarrollo de la herramienta BAECS para infraestructura urbana.
- Potenciación de MERCI y BAECS mediante la digitalización de sus herramientas.
- Desarrollo de una certificación en economía circular aplicada a la construcción.
- Desarrollo y digitalización de las herramientas de calculadora de agua y energía.
- Fortalecimiento del programa de responsabilidad solidaria, tanto para soluciones constructivas como para el apoyo en otros esfuerzos.

Objetivo 15: Incrementar o mejorar los servicios mediante plataformas tecnológicas en al menos cinco proyectos anuales, con un grado de satisfacción de al menos el 80 % por parte de los grupos de interés

- Mejora continua del Ecosistema Digital.
- Simplificación de los procesos para el profesional en Bitácora, mediante la incorporación de vistas para la creación de tableros digitales y el uso de nubes de palabras. Aplicación de mejoras también en el Ecosistema APC/APT e incorporación de protocolo digital.
- Integración de analítica asistida con inteligencia artificial y tecnologías RPA.
- Desarrollo de una aplicación (APP) que integre todos los servicios del CFIA.
- Implementación de un programa de innovación en sistemas digitales.
- Elaboración de un plan anual que identifique cinco o más proyectos con potencial de alto impacto en el sector, en caso de ser digitalizados, simplificados o mejorados dentro de las plataformas digitales del CFIA.
- Digitalización de las herramientas BAECS y MERCI.
- Medición de la satisfacción respecto a las mejoras implementadas en las plataformas tecnológicas.
- Desarrollo de un proceso de mejora continua del sistema, complementado con procesos estadísticos de atención al cliente para verificar el porcentaje de satisfacción de los usuarios.

PERSPECTIVA PROCESOS

Objetivo 16: Cumplir al menos el 90 % de las metas de optimización de los procesos fundamentales en tres años, con un grado de satisfacción del 80 %.

- Mantener el Sistema de Gestión de Calidad y los procesos vigentes para la mejora continua
- Simplificación de procesos y mejora de la experiencia del cliente.
- Incremento de la base de profesionales no afiliados; al aumentar esta cifra, se mejora el desempeño del registro de la responsabilidad profesional
- Para afrontar la reducción en la actividad constructiva: actuar en función del entorno económico y fortalecer la eficiencia operativa.
- Levantamiento y mejora de los servicios totales (clasificados) mediante la metodología DASED: Definir, Analizar, Simplificar, Estandarizar y Digitalizar.
- Definición de métricas base para cada servicio o proceso.
- Fortalecimiento del nivel de madurez del proceso de gestión de innovación.
- Continuar con la elaboración de tableros e informes basados en las bases de datos del CFIA.
- Medición de la satisfacción respecto a las optimizaciones en los procesos fundamentales.
- Definición de un instrumento para la evaluación de la satisfacción, que incluya clasificación de clientes y ponderación de variables.

- Gestionar un acercamiento con los Colegios Miembros para realizar un análisis conjunto de la satisfacción.

Objetivo 17: Establecer un modelo de gestión de la información conforme a las mejores prácticas para la gestión institucional del CFIA.

- Fortalecer continuamente la analítica interna (procesos) y externa (profesionales de las ingenierías y la arquitectura).
- Reforzar la analítica del proyecto del BCCR mediante el uso de imágenes satelitales.
- Dar seguimiento al proyecto de imágenes para obra pública y ampliar su alcance hacia cuentas agrícolas y forestales del BCCR.
- Promover una cultura de análisis de datos basada en inteligencia analítica.
- Definir variables clave como m², kVA, capacidad, georreferenciación, relación con compañías eléctricas, entre otras aplicables a distintas ramas de la ingeniería.
- Establecer acercamientos con instituciones y organizaciones para la integración de bases de datos (BCCR, MEIC, Salud, CSO, CNE, Cámaras Empresariales).
- Continuar con la elaboración de tableros e informes basados en las bases de datos del CFIA.
- Generar el Informe Económico relacionado con la ingeniería y arquitectura.

Objetivo 18: Medir los requerimientos de los grupos de interés de manera omnicanal al menos una vez al año, como parte del proceso de mejora continua.

- Incorporar formalmente la sistematización de la mejora continua.
- Consolidar el proceso de gestión de proyectos de innovación.
- Establecer y ejecutar un mecanismo formal para la medición de los requerimientos de las partes interesadas.
- Definir procesos y variables clave, según el tipo de cliente y la relación de servicio.
- Identificar las necesidades bajo el enfoque GEMA: Gente, Equipos, Materiales y Ambientes.

Objetivo 19: Diseñar e implementar el sistema de gestión estratégica en un plazo de tres años.

- Asegurar un mecanismo sistemático para la ejecución de la planificación estratégica.
- Crear el Comité de Control Estratégico.
- Implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) bajo un enfoque *top-down*.
- Impulsar proyectos estratégicos alineados con los objetivos institucionales.
- Crear comités (JDG-ADM), tales como los de Gestión, Control, Proyectos y Finanzas.
- Definir el perfil de las personas que integrarán los comités.
- Incorporar tecnología adecuada para la gestión del control, incluyendo herramientas de análisis de datos y generación de reportes.

- Fomentar una cultura organizacional basada en la cadencia de rendición de cuentas, en el marco del Modelo de Control Interno (MCI).

Objetivo 20: Mejorar de forma continua el Sistema de Medición y Control (BSC).

- Incorporar formalmente la sistematización de la mejora continua.
- Asegurar un mecanismo sistemático para la ejecución de la planificación estratégica, incluyendo la creación del Comité de Control Estratégico, la implementación de KPIs bajo el enfoque *top-down* y el desarrollo de proyectos estratégicos.
- Realizar mediciones comparativas de competencia en áreas como CRC, APC, AAPIA, Bandera Azul y cambio climático.
- Establecer un esquema de análisis de competidores.
- Llevar a cabo análisis de expectativas y satisfacción de los usuarios.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Objetivo 21: Diseñar e implementar un modelo de gobernanza organizacional en un plazo de tres años.

- Establecer comités para la atención de temas críticos de gobernabilidad, con la inclusión de asesores externos.
- Implementar un programa de inducción para los nuevos miembros de la Junta Directiva del CFIA, para un desempeño exitoso en el cumplimiento de la estrategia institucional.
- Crear oportunidades de formación para agremiados y personal del CFIA en temas de gobernabilidad institucional (comisiones, asociaciones, Junta Directiva, entre otros), involucrando a los directores de los colegios y a la Junta Directiva para conocer sus opiniones.
- Mantener los esfuerzos de capacitación en liderazgo, sostenibilidad, debida diligencia, ética, entre otros temas relevantes.
- Establecer un protocolo de gobernanza organizacional.
- Fortalecer la función de los órganos de gobernanza de la organización, promoviendo la transparencia y la comunicación efectiva.
- Reforzar la gestión de riesgos institucionales.

Objetivo 22: Difundir el Plan Estratégico del CFIA entre los colegios miembros y la Mutuality, como insumo para el desarrollo de sus proyectos.

- Realizar presentaciones del Plan Estratégico (PE) ante las Juntas Directivas de los Colegios Miembros y la Mutuality.
- Definir una campaña informativa dirigida a los puestos de mando, que incluya procesos de capacitación y acompañamiento para su correcta implementación.

Objetivo 23: Diseñar e implementar un sistema de desarrollo de nuevos servicios (Business Development).

- Implementar y fomentar un modelo que permita identificar y aprovechar oportunidades de servicios, basado en un enfoque adaptable a los cambios del mercado.
- Diseñar estrategias de alianzas y mecanismos de rendición de cuentas que promuevan la sostenibilidad de nuevos productos y servicios.

Objetivo 24: Diseñar e implementar un sistema de desarrollo organizacional en un plazo de tres años.

- Mantener el proceso de identificación de personas que puedan fungir como respaldo o sucesores en posiciones críticas.
- Establecer planes de carrera por niveles dentro del CFIA.
- Fortalecer el proceso de medición y mejora del clima organizacional.
- Validar y aprobar las propuestas resultantes de los espacios de trabajo con los colaboradores.
- Asegurar que el plan incluya procesos de sucesión, planes de carrera, desarrollo salarial, entre otros.
- Diseñar e implementar un plan de atracción y retención de talento.
- Promover un programa de mejora continua mediante equipos interdisciplinarios bajo la metodología Kaizen.
- Consolidar el uso de plataformas digitales y la automatización de procesos en el área de Desarrollo Humano.
- Impulsar la capacitación y mejora continua conforme a las necesidades de la organización.

1.3 DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Una de las principales mejoras del Plan Operativo 2026 del CFIA es la formulación de once proyectos estratégicos clave, diseñados para alcanzar los objetivos específicos definidos en el Plan Estratégico 2026–2028. Cada proyecto responde directamente a los Factores Críticos de Éxito (FCE) identificados mediante el análisis FOCA/MECA, y se vincula con líneas de acción concretas que permiten una ejecución efectiva y medible.

Los proyectos estratégicos se caracterizan por ser iniciativas temporales, con recursos asignados y resultados esperados, que articulan esfuerzos multidisciplinarios en torno a temas prioritarios como sostenibilidad, innovación, digitalización, gobernanza, afiliación y desarrollo profesional.

Estos proyectos se estructuran, para su ejecución efectiva, bajo el enfoque transversal DASED (Definir, Analizar, Simplificar, Estandarizar, Digitalizar), y se alinean con la visión institucional de fortalecer la cultura organizacional, mejorar la eficiencia operativa y generar valor público.

A continuación, se presentan los proyectos estratégicos definidos, indicando su propósito, los objetivos específicos que abordan, el factor crítico de éxito al que responden y las principales líneas de acción derivadas del análisis FOCA/MECA:

P1: EXPANSIÓN DE SERVICIOS Y MERCADOS

Busca diversificar las fuentes de ingresos del CFIA mediante la expansión de servicios existentes (inspección, consultoría, formación) hacia nuevos mercados y la creación de servicios innovadores (por ejemplo, un servicio de *resolución en campo*). Incluye alianzas estratégicas para llevar los servicios a profesionales de áreas no tradicionales y explorar oportunidades a nivel internacional. Este proyecto contribuye al logro de objetivos específicos relacionados con el crecimiento y la diversificación financiera (OEs 1, 4, 9, 12 y 15), atendiendo el factor crítico de éxito de ampliación de mercados e ingresos.

P2: FORTALECIMIENTO DE LA PRESENCIA Y EL IMPACTO DEL CFIA

Apunta a consolidar el liderazgo y la influencia institucional del CFIA a nivel nacional. Para ello, promueve una participación más activa en proyectos país estratégicos, labores de *lobby* ante la Asamblea Legislativa, asesoría técnica a instituciones gubernamentales y el desarrollo de propuestas de mejora en infraestructura, políticas públicas y planificación territorial. Este proyecto apoya objetivos específicos enfocados en la proyección institucional y las alianzas estratégicas (OEs 1, 8, 11, 13 y 14), respondiendo a factores críticos de éxito en posicionamiento institucional y colaboración interinstitucional.

P3: DISMINUCIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN ILEGAL Y MEJORA DE LA IDONEIDAD PROFESIONAL

Se centra en reducir la construcción informal en el país y elevar los estándares de idoneidad profesional de los miembros del CFIA. Incluye acciones preventivas como la detección proactiva de obras no registradas (p. ej. mediante imágenes satelitales), alianzas con municipalidades, aseguradoras y ministerios para controlar la construcción ilegal, y campañas de concientización sobre los riesgos de las obras sin profesional responsable. A la par, busca *simplificar y reforzar* los procesos de incorporación profesional: revisión de aranceles, normativa ética y de contratación, y facilitación de la acreditación de profesionales extranjeros (acuerdos de Washington y Canberra). El proyecto está alineado con objetivos específicos de regulación y control del ejercicio profesional (OEs 1, 2, 6, 7 y 10), abordando factores críticos de éxito como el cumplimiento normativo y la confianza en la colegiatura.

P4: DESARROLLO Y MEJORA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

Tiene como objetivo mejorar la calidad y relevancia de la formación que el CFIA ofrece a sus agremiados. Para lograrlo, se expandirán los programas de capacitación (incluyendo cursos internacionales y modalidades asincrónicas digitales) y se adaptarán los servicios a las necesidades de distintos públicos y generaciones. Asimismo, se implementarán mediciones periódicas de satisfacción de los miembros y acciones correctivas cuando sea necesario. El proyecto también impulsa el desarrollo de nueva normativa técnica, ética y jurídica pertinente al ejercicio profesional. En conjunto, estas iniciativas apoyan objetivos específicos orientados al valor para el miembro y su desarrollo continuo (OEs 1, 4, 10, 12 y 14), respondiendo al factor crítico de éxito de formación profesional continua y pertinente.

P5: SOSTENIBILIDAD

Enfocado en integrar la sostenibilidad en la gestión institucional y en el quehacer profesional de ingenieros y arquitectos. Esto implica impulsar proyectos y políticas bajo el enfoque de Triple Utilidad (beneficio económico, social y ambiental). Se promoverán iniciativas de responsabilidad social de alto impacto, la elaboración de modelos de resiliencia climática, la aplicación de estándares y certificaciones de construcción sostenible (como BAECs, economía circular, "galardón verde") y la participación del CFIA en esfuerzos nacionales alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este proyecto está vinculado con objetivos específicos en materia de sostenibilidad y cumplimiento de indicadores *triple bottom line* (OEs 1, 3, 14, 15 y 23), y responde al factor crítico de éxito de sostenibilidad organizacional y sectorial.

P6: MEJORA DE PROCESOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Orientado a modernizar el CFIA mediante la transformación digital de sus servicios y la optimización de sus procesos fundamentales. Incluye la mejora continua del ecosistema digital institucional, la simplificación y automatización de trámites clave (Bitácora, APC/APT) con apoyo de analítica avanzada, inteligencia artificial y robótica de procesos (RPA), el desarrollo de una aplicación móvil para servicios CFIA, y la ejecución de un programa anual de innovación tecnológica. Todas estas acciones aplican el enfoque DASED (Definir, Analizar, Simplificar, Estandarizar, Digitalizar) para rediseñar procesos. El proyecto contribuye a objetivos específicos relacionados con eficiencia operativa y calidad del servicio (OEs 15, 16 y 17), cubriendo factores críticos de éxito en innovación tecnológica, estandarización y experiencia del usuario.

P7: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Busca mejorar la gestión de la información en el CFIA y aprovechar el poder de los datos para la toma de decisiones. Esto implica fortalecer la analítica interna y externa (por ejemplo, seguimiento al proyecto con el BCCR de imágenes satelitales aplicada a control de obras), fomentar una cultura institucional basada en el análisis de datos (*inteligencia analítica*), integrar las bases de datos del CFIA con otras entidades clave (para enriquecer el conocimiento sobre el entorno profesional) y medir de forma omnicanal los requerimientos y expectativas de las partes interesadas. En esencia, se trata de convertir al CFIA en una organización *data-driven*. Este proyecto apoya objetivos específicos dirigidos a la transformación de la gestión de la información (OEs 1, 17 y 18), abordando un factor crítico de éxito de inteligencia institucional y aprovechamiento de datos.

P8: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GOBERNANZA ORGANIZACIONAL –

Busca fortalecer la planificación estratégica y las prácticas de buena gobernanza dentro del CFIA. Incluye el diseño e implementación de un sistema de gestión estratégica que asegure la ejecución sistemática del plan (por ejemplo, mediante la creación de un Comité de Control Estratégico y la definición de KPIs *top-down*), así como la mejora de la gobernanza mediante la formalización de un *modelo de gobierno organizacional*, programas de formación en gobernabilidad para la Junta Directiva, personal y agremiados, y el robustecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas y gestión de riesgos. Este proyecto está ligado a objetivos específicos de mejora interna (OEs 19, 20, 21 y 22), atendiendo factores críticos de éxito en gestión estratégica eficaz y transparencia organizacional.

P9: DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO

Se enfoca en desarrollar el talento humano interno del CFIA y fortalecer la cultura organizacional para soportar la estrategia. Contempla la implementación de un sistema integral de Desarrollo Organizacional: identificación de sucesores ("*backups*") para puestos críticos, establecimiento de planes de carrera para los colaboradores, y acciones para mejorar el clima organizacional (medición y seguimiento del ambiente laboral). Además, incluye un plan de atracción y retención de talento, programas de capacitación continua conforme a las necesidades institucionales, y la formación de equipos interdisciplinarios (*círculos Kaizen*) que impulsen la mejora continua en procesos internos. Este proyecto se alinea con el objetivo específico orientado al desarrollo del capital humano (OE 24), reflejando el factor crítico de éxito de contar con un equipo competente, motivado e innovador, pilar para la ejecución exitosa de todos los demás proyectos.

P10: FORTALECIMIENTO DE LA AFILIACIÓN

Orientado a incrementar la afiliación y reafiliación de profesionales al CFIA, asegurando que más ingenieros y arquitectos formen parte activa del Colegio. Para ello, se trabajará en alianzas estratégicas con proveedores (equipos, software) y con asociaciones de sectores no tradicionalmente vinculados a la construcción, ofreciendo beneficios tangibles a los miembros (por ejemplo, ventajas a través de la Mutualidad, descuentos, simuladores, asesoría legal). Asimismo, se implementarán campañas de promoción y facilidades financieras para atraer nuevos colegiados y recuperar a los inactivos, y se explorarán medidas en el ámbito legal que pudieran requerir la colegiación en ciertas áreas profesionales hoy fuera del alcance del CFIA. Este proyecto también contempla mejorar los servicios para los miembros, incluyendo capacitación especializada y el robustecimiento de mecanismos de resolución de conflictos (*Centro de Resolución de Conflictos*,

CRC). Con estas acciones, el proyecto contribuye a objetivos específicos centrados en el crecimiento de la membresía y la propuesta de valor al agremiado (OEs 4, 9 y 12), respondiendo al factor crítico de éxito de comunidad colegiada robusta y comprometida.

P11: GESTIÓN FINANCIERA

Dirigido a optimizar la gestión financiera del CFIA y asegurar la sostenibilidad económica de la institución. Incluye la mejora de procesos presupuestarios, sistemas de control interno y gestión de riesgos, con énfasis en la rendición de cuentas y transparencia. También abarca la implementación de un *modelo de nuevos servicios* o *Business Development* para diversificar ingresos más allá de las fuentes tradicionales (por ejemplo, evaluando un ajuste al esquema de timbres o cobrando por servicios innovadores). Adicionalmente, el proyecto busca identificar y acceder a fuentes de financiamiento externas – como fondos internacionales, créditos o donaciones – que apoyen proyectos de mejora sectorial (infraestructura, agua, etc.) en los cuales el CFIA participa. Este proyecto está estrechamente vinculado con objetivos específicos financieros y de eficiencia interna (OEs 1, 3, 15, entre otros), abordando factores críticos de éxito en sostenibilidad financiera y uso eficiente de recursos.

La definición de estos proyectos estratégicos representa un avance significativo en la capacidad del CFIA para ejecutar su estrategia institucional de forma articulada, eficiente y con alto impacto. Cada iniciativa está diseñada para responder a necesidades reales detectadas, minimizar brechas críticas y aprovechar oportunidades estratégicas. Al materializar los resultados esperados, el CFIA reafirma su compromiso con la excelencia profesional, la sostenibilidad y el desarrollo del país.

1.4 LA CASA ESTRATÉGICA: UNA METÁFORA VISUAL DE LA PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

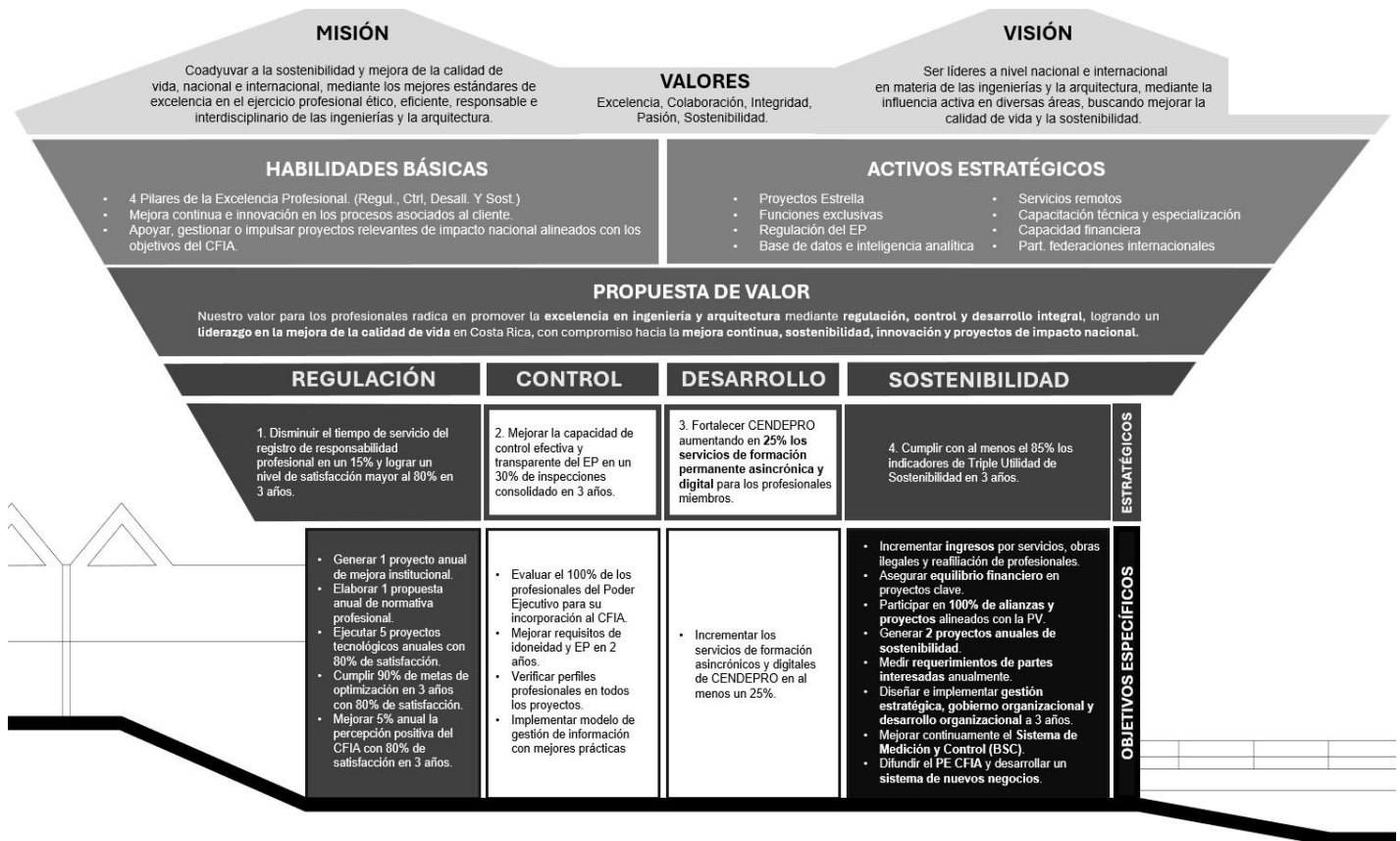
En la base de la Casa Estratégica del CFIA se sitúan los cimientos: la misión, la visión y los valores corporativos, que fijan el terreno sobre el que existe la organización y determinan su identidad.

Los muros y pilares que surgen de esos cimientos representan los ámbitos de actuación y los factores de éxito —clientes, productos, recursos, procesos— que sostienen y mantienen en pie la estructura.

En lo alto de la casa aparece un tejado (una cubierta triangular o un elemento horizontal), imagen de los propósitos últimos y de la visión de futuro; es la cumbre hacia la que convergen las energías de los miembros de la organización, el lugar en el que tiene sentido todo lo que hay debajo. La parte superior suele agrupar la palabra “Estrategia” o fórmulas como “Visión” o “Objetivos de

excelencia”, enfatizando que la cultura y la dirección global de la empresa son el remate de su estructura interna.

En la casa hay pasillos y habitaciones sugeridos por fragmentos claros y oscuros: esos espacios aluden a la interacción y coordinación entre las diferentes funciones empresariales, a la circulación de la información y al aprendizaje continuo que debe fluir entre los ámbitos —marketing, producción, finanzas, recursos humanos— para que la estrategia tenga sentido y se haga realidad.



Esta representación en blanco y negro, de apariencia esquemática y sintética, ayuda a visualizar que la estrategia no es un elemento aislado sino un “edificio” complejo: requiere una base firme, se sustenta en múltiples apoyos y aspira a un techo común bajo el que todos los integrantes de la organización marchen hacia un mismo futuro

