

PLAN DE GOBIERNO

MARCO ESTRATEGICO BIANUAL 2025-2027

UNPROC

A continuación se presenta el Marco Estratégico Bianual 2025–2027 para la nueva Junta Directiva del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica (CCECR), propuesto por la Unión de Profesionales pro Rescate del Colegio (UNPROC). El documento integra los lineamientos del Plan Estratégico 2022–2026, el marco legal (Ley N°9529), y la evidencia reciente sobre desempeño financiero, gestión operativa y prioridades institucionales. Se incorporan, además, componentes críticos como ciberseguridad, gestión eficiente, recuperación financiera, posicionamiento público y valor para las personas colegiadas.

I. DECLARACIÓN DE VISIÓN UNPROC 2025-2027 PARA LAS PERSONAS COLEGIADAS

“Un Colegio confiable, moderno y sostenible que protege sus activos y datos, genera valor tangible y medible para sus personas colegiadas, lidera la agenda técnica nacional en asuntos económicos y fortalece su solvencia mediante una gestión eficiente, innovadora y transparente.”

II. EL ESTADO FUTURO DEL COLEGIO DESEADO PARA NUESTROS AGREMIADOS.

2.1-El valor que merece la persona colegiada

Al concluir nuestro periodo de Gobernanza colaborativa, el Colegio habrá consolidado un ecosistema de valor tangible y medible, expresado en un portafolio de beneficios cuya satisfacción será $\geq 85\%$, sustentado en métricas de uso sistemático y trazabilidad digital. Para UNPROC, no se trata únicamente de ofrecer servicios, sino de configurar un modelo de bienestar gremial, con productos y servicios fortalecidos en áreas como los fondos de mutualidad, los seguros, la formación certificada, los programas de mentoría y otros. Este diseño responde a la lógica de capital social y humano, en la que el Colegio actúa como plataforma de movilidad profesional, fortaleciendo tanto la empleabilidad de las personas colegiadas como su reconocimiento justo y actualizado en el mercado laboral.

2.2-Gestión institucional eficiente

Bajo la administración UNPROC, el Colegio se proyectará como una organización ágil, digitalizada y con control de procesos, en la que las funciones críticas de afiliación, cobros y trámites estarán plenamente automatizadas. Este escenario permitirá reducir costos operativos en $\geq 10\%$ y asegurar que el 90% de las metas del Plan Operativo Anual (POA) se cumplan en tiempo y forma. No es solamente eficiencia administrativa, sino la creación de un modelo de gobernanza inteligente, donde la gestión de datos y la transparencia generan legitimidad ante las personas colegiadas y quienes auditan externamente, debido a que aquí, la eficiencia se convierte en un instrumento de confianza institucional y, a su vez, en motor para el crecimiento y de beneficios de todos los colegiados y no solo para grupos exclusivos.



2.3-Recuperación financiera

En el horizonte de 24 meses, el Colegio reducirá su dependencia de las cuotas al $\leq 70\%$, con un esquema de diversificación financiera resiliente, basado en la generación de ingresos complementarios a partir de proyectos de inversión rentables, alianzas con sectores productivos, universidades y valorización de activos intangibles. La rentabilidad de las inversiones se proyecta en $\geq 8\%$ anual, asegurando un superávit operativo sostenible. Este punto expresa una visión de sostenibilidad financiera en la que se reduce el riesgo de concentración de ingresos y se fortalece la autonomía estratégica de la institución.

2.4-Posicionamiento público

El Colegio se habrá consolidado como un actor epistémico y técnico de referencia nacional, participando en debates legislativos, comisiones de política económica y foros del sector productivo. La producción de ≥ 12 estudios anuales de alto impacto en política pública lo convierten en un centro de pensamiento gremial, capaz de incidir en el diseño de políticas económicas nacionales. Este posicionamiento no es solo reputacional, sino un activo de poder blando que aumenta el valor de la membresía y legitima al Colegio como interlocutor social y estatal.

2.5-Ciberseguridad

En materia de seguridad digital, el Colegio habrá implementado un marco integral de ciberseguridad (política, controles, comité especializado y programas de capacitación continua). Este marco reducirá la posibilidad de que se presenten incidentes y buscará asegurar la continuidad operativa de los sistemas institucionales. La ciberseguridad no será vista como un costo, sino como una inversión y un activo estratégico que resguarda la integridad de la información y que brinda la confianza gremial. Este logro colocará al Colegio como referente de buenas prácticas en gestión digital dentro de los entes colegiados de Costa Rica.

III. DIEZ ESTRATEGIAS QUE UNPROC TIENE COMO PRIORITARIAS

3.1-El Programa de Valor a las personas colegiadas con giro 180º

Más que un listado de beneficios, se trata de construir un ecosistema integral de valor que refuerce el capital humano y social de los colegiados. Al ofrecer formación certificada, seguros sólidos, mentorías y bolsa de empleo mejor organizada, se transforma al Colegio en una plataforma de movilidad profesional y de bienestar gremial, capaz de responder a las demandas del mercado laboral y a la vez generar sentido de pertenencia. El impacto se medirá en satisfacción ($\geq 85\%$) y en un uso efectivo de los beneficios.

3.2. Eficiencia operativa y gobierno digital

Esta prioridad busca trascender la simple digitalización para instaurar un modelo de gobernanza digital donde la información fluya sin fricciones. El rediseño de procesos críticos, la automatización de cobros y la implementación de un CRM final (Gestión de relación con los agremiados) generan un capital institucional de eficiencia, que no solo reduce costos sino que mejora la confianza de las personas colegiadas. La meta es pasar de un **esquema reactivo** a un **sistema proactivo y predictivo** de gestión institucional.



3.3- Gestión de Inversiones y diversificación de Ingresos

El establecimiento de un comité de inversiones con mandato de rentabilidad ($\geq 8\%$) no se limita a resguardar recursos, sino a constituir un vehículo estratégico de sostenibilidad financiera. La diversificación mediante formación ejecutiva, consultoría y estudios sectoriales convierte al Colegio en un actor económico autónomo, capaz de depender menos de cuotas y generar ingresos vinculados directamente con su rol de referente técnico. Esta transición fortalece la resiliencia organizacional ante crisis externas que podrían llegar.

3.4- Ciberseguridad y continuidad operativa

Más allá de instalar cortafuegos (*firewalls*) y realizar respaldos, esta prioridad reconoce la ciberseguridad como un activo estratégico y cultural. La creación de políticas, comités especializados y programas de capacitación fomenta una cultura de resiliencia digital, en la que cada persona funcionaria y colegiada es un eslabón activo en la protección de datos. Para UNPROC, disminuir la posibilidad de incidentes en el colegio, equivale a fortalecer y blindar la legitimidad institucional, así como generar la confianza social.

3.5- Control del gasto y compras Estratégicas

Este eje plantea evolucionar del control contable a la gestión de valor del gasto público gremial. La reducción de gastos no personales y la medición del retorno de la inversión (ROI) en cada rubro, permiten instalar un modelo de rendición de cuentas (*accountability*) financiera, donde cada recurso invertido tiene un retorno verificable, con un análisis de alternativas que generen rentabilidad sin limitar la formación de los agremiados. No es tanto recorte por austeridad, sino más bien la optimización con evidencia, alineada al cumplimiento del plan estratégico.

3.6- Posicionamiento técnico y comunicación de impacto

El Colegio no debe limitarse a reaccionar mediáticamente, sino erigirse como un actor epistémico en el debate nacional. La creación de un Observatorio económico y la producción de notas técnicas lo consolidan como un centro de pensamiento aplicado, que no solo informa, sino que influye en la política pública. La visibilidad aquí es un activo intangible de poder blando, fundamental para reforzar la credibilidad.

3.7. Eje de ética, transparencia y cumplimiento

No se trata de cumplir normas de control mínimas, sino de instaurar una cultura de integridad institucionalizada. Tableros públicos de indicadores, auditorías semestrales y canales de integridad visibilizan la rendición de cuentas. Con ello, el Colegio refuerza su rol como garante del valor público, construyendo confianza entre las personas colegiadas y en la sociedad costarricense, siempre bajo la mano firme del Reglamento de Ética de la institución.



3.8. Gestión del talento y cultura de desempeño

El recurso humano se convierte en el motor estratégico de esta transformación. Capacitación, evaluación por objetivos y un sistema de incentivos orientados a la persona colegiada buscan crear una cultura organizacional de alto desempeño, donde la motivación trascienda la rutina y se traduzca en innovación y servicio que fortalece el capital organizacional del Colegio.

Además, los esquemas de valoración de puestos integrales contribuirán a que la organización mantenga su visión, así como los procesos requeridos para alcanzar las metas planteadas.

3.9. Desarrollo territorial y nuevos capítulos regionales

Descentralizar los programas y servicios implica reconocer la conurbación y la heterogeneidad territorial. La instalación de nuevos capítulos regionales y alianzas locales conecta al Colegio con los contextos diferenciados de cada zona, asegurando equidad en el acceso a beneficios. Esto refuerza el principio de justicia territorial y multiplica la visibilidad en todo el país.

3.10. Alianzas estratégicas y valor compartido

Para UNPROC, las alianzas no son meros convenios, sino la creación de redes de valor compartido que articulan banca, aseguradoras, universidades, sector público y privado. Estas relaciones expanden los beneficios tangibles para las personas colegiadas (becas, financiamiento, empleo, entre otros), y proyectan al Colegio como un nodo articulador de capital social y económico. De esta forma se genera sinergia y se construye un círculo virtuoso de cooperación que trasciende la lógica gremial.

Este Marco Bianual prioriza cinco llaves para el éxito:

1-Más valor para la persona colegiada.

2-Ciberseguridad.

3- Gestión eficiente.

4-Recuperación financiera.

5-Posicionamiento público.

Las cuales están articuladas en una estrategia de gestión basada en métricas, transparencia y resultados, la alineación explícita con el Plan Estratégico institucional 2022–2026, con las propuestas estudiadas anticipadamente por UNPROC, el cierre de brechas detectadas (ingresos, inversión, gasto, procesos) y la institucionalización de la ciberseguridad como pilar fundamental y reputacional; aseguran un CCECR solvente, confiable y relevante para sus miembros y para Costa Rica.



Imagen 1.

Estrategias clave para el éxito de la Gestión Institucional

