



PLAN ESTRATÉGICO  
COLEGIO DE TERAPEUTAS  
DE COSTA RICA  
2021-2023

**PLAN ESTRATÉGICO COLEGIO DE TERAPEUTAS DE COSTA RICA  
2021-2023**

**TABLA DE CONTENIDOS**

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. OBJETIVOS DEL PLAN .....	4
2.1. Planteamiento del problema .....	4
2.2. Objetivos del Plan.....	4
2.2.1. Objetivo general .....	4
2.2.2. Objetivos específicos.....	4
III. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	6
IV. ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	7
V. DIAGNÓSTICO INTERNO: CLIMA Y CULTURA .....	7
VI. DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	9
VII. ANÁLISIS FODA (DOFA) .....	9
7.1. Debilidades.....	9
7.2. Fortalezas.....	10
7.3. Amenazas .....	10
7.4. Oportunidad.....	10
VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
8.1. Objetivos Estratégicos .....	11
8.1.1. Finanzas.....	11
8.1.2. Clientes .....	11
8.1.3. Procesos internos.....	12
8.1.4. Crecimiento y aprendizaje (innovación y mejora) .....	13

**COLEGIO DE TERAPEUTAS DE COSTA RICA**

**Plan Estratégico 2021-2023**

**Aprobación para el período junio, 2021 a diciembre 2023**

**Aprobado en Sesión 2021-0010 de Junta Directiva, del 14 de abril, 2021:**

VIVIANA PÉREZ ZUMBADO	PRESIDENTA
MARIA FERNANDA NAVARRO SALAS	VICEPRESIDENCIA
NATALIA SOLERA ESQUIVEL	SECRETARIA
ANN JEANY SU PEREIRA CALVO	PROSECRETARIA
FRANCISCO MONGE ROMAN	TESORERO
JOHAN BALTODANO ARAYA	VOCAL 1
LUIS FERNANDO AGUILAR SEQUEIRA	VOCAL2

## I. INTRODUCCIÓN

El presente constituye el resumen del Plan Estratégico CTCR 2021-23, que recopila el trabajo de discusión y análisis desarrollado en el seno de la Junta Directiva y presenta la estrategia<sup>1</sup> del Colegio de Terapeutas de Costa Rica para el período 2021-2023.

El objetivo principal del Plan es fortalecer la capacidad de gestión del Colegio en su visión 2023, proponiendo estrategias, proyectos y acciones, incorporando las relaciones entre los temas preferentes, sus soluciones y la ejecución, e impulsando mecanismos de gestión.

La metodología utilizada se ha fundamentado en:

- Sesiones de reflexión con la Presidencia y la Dirección Ejecutiva en la definición de la metodología para formular el presente Plan.
- Desarrollo de un instrumento para recabar el criterio de los señores (as) miembros de los Órganos de dirección, siguiendo el Método Delphy, que ha permitido obtener el pensamiento estratégico sobre el Colegio y su futuro.
- Encuesta digital a los colegiados (as) sobre la calidad de los servicios del Colegio.
- Estudio de clima y cultura para diagnosticar los factores que constituyen fortalezas y las debilidades.

## II. OBJETIVOS DEL PLAN

### 2.1. Planteamiento del problema

¿Es factible definir el rumbo estratégico del Colegio de manera que amplíe responsablemente su ámbito de acción e incremente los resultados, teniendo en cuenta sus características actuales y una estrategia clara?

### 2.2. Objetivos del Plan Estratégico

#### 2.2.1. Objetivo general

Establecer el rumbo estratégico del Colegio para el período 2021-2023, con la participación de los actores claves.

**Comentario:** Este objetivo general responde al “Planteamiento del problema”, indicado en punto 1.1. anterior, y se debe lograr mediante el entramado de objetivos - y sus planes de acción derivados- que figura en el apartado **IX. Objetivos estratégicos**.

#### 2.2.2. Objetivos específicos

1. Valorar las características del Colegio y sus servicios.

<sup>1</sup> La estrategia institucional es la manera en que una organización define cómo creará valor; se trata del qué hacer y cómo hacerlo.

2. Evaluar el modelo de gestión del Colegio.
3. Formular las estrategias.

El siguiente esquema presenta el “razonamiento” del Plan:



Figura No 1: **Plan Estratégico**  
Fuente: **Elaboración DIMERCA**

El Plan estratégico muestra la denominada “estrategia corporativa”, de donde se deriva la “estrategia competitiva”



Figura No 2. **Pirámide Estratégica**  
Fuente: **Elaboración DIMERCA**

**Estrategia Corporativa** (primer nivel de la pirámide): Cuáles son las características institucionales del Colegio y cuál su “propuesta de valor a los colegiados”, definidas al declarar su Misión, según se comenta en la siguiente sección.

**Estrategia Competitiva** (segundo nivel de la pirámide): Decide la forma de operar/competir. Esa forma se comenta en el Plan Estratégico y se evidencia claramente en su aplicación. Se considera que hay que definir explícitamente la

estrategia competitiva del Colegio, esencial para -desde ahí- establecer la Estrategia funcional (tercer nivel Figura No 2).

Es relevante indicar que, si bien el Colegio no parece tener organizaciones en perenne competencia directa, si le atañen al menos dos razones para usar estos términos:

- a. La importancia de hacer *benchmarking*, de forma que se advierta sobre las mejores prácticas de mercado que está llamado a asumir.
- b. Su responsabilidad de competir consigo mismo y dar clara evidencia que avanza en su propósito establecido en su Misión y en su responsabilidad de mejora continua.

En la sección siguiente se manifiestan las ideas con relación a las ESTRATEGIAS CORPORATIVA y COMPETITIVA

### III. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO DE TERAPEUTAS

#### Filosofía Colegio de Terapeutas:

A continuación se presenta la Misión, la Visión y la Política de la Calidad vigentes, que conforman la Filosofía Institucional del Colegio, y su análisis de pertinencia y de vigencia:

#### MISIÓN

Contribuimos al bienestar de la sociedad costarricense, potenciando integralmente a los profesionales que incorpora el Colegio, mediante el crecimiento, defensa de las profesiones y su fiscalización.

#### Comentario:

Esta Misión hace evidente la propuesta o promesa de valor del Colegio a sus colegiados: “potenciar el crecimiento de sus profesionales y defensa de las profesiones y su fiscalización”

La visión condensa ese estado de futuro anhelado. Su aprobación por la Junta Directiva expresa:

#### VISIÓN

En el año 2023 seremos reconocidos:

- a. En el ámbito externo:
  - Presencia activa de las profesiones en la salud costarricense.
  - Reconocidos a nivel nacional e internacional, como una organización de calidad
- b. En el ámbito interno:
  - Con una cultura de calidad en su desempeño

SISTEMA DE GESTIÓN COLEGIO TERAPEUTAS DE COSTA RICA				
6F01	Plan Estratégico CTCR	V. 01	F. 27/03/2021	Página 6 / 13

- Contribuyendo al crecimiento profesional a través de proyectos y logros en el campo científico.

**Comentario:**

Del proceso de consulta de sus criterios a los miembros de la Junta Directiva se desprende un sentido aspiracional elevado, por lo que la visión anterior se reformuló y se ha constituido esta Visión antes indicada, como esa visión en perspectiva del Colegio.

Esta Visión incluye el año guía al que la visión aspira a realizarse, 2023, y precisa en qué consisten los logros esperados.

Con relación a la Política de la Calidad, el enunciado es el siguiente:

**POLÍTICA DE LA CALIDAD**

Cumplimos nuestra Misión de servicio a la sociedad costarricense y a nuestros colegiados con diligencia, integridad, innovación, eficiencia y apego a nuestro Sistema de Gestión y normativa vigente.

**Comentario:**

Estas creencias básicas con sus compromisos y talentos, deben ser el fundamento para la cultura empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo, definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras organizaciones.

Si el Colegio -como lo desea- quiere estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo cuya época ha cambiado, debe hallarse preparada para cambiar en si misma todo lo que sea preciso.

Los Órganos del Colegio y, muy especialmente, la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva, tienen la responsabilidad de introducir, comunicar y movilizar al personal en la vivencia efectiva de esos preceptos y la responsabilidad de aplicar los contenidos en su quehacer diario.

Las respuestas finales a este tema se reflexionan en el apartado V. DIAGNÓSTICO INTERNO: CLIMA Y CULTURA

**IV. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva es uno de los aspectos más importantes que debe considerar el Colegio, porque determina y hace operativa la propuesta de valor a los

colegiados para realizar -de esa manera- su Filosofía Institucional, que contiene sus anhelos.

La competitividad de una organización es su capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes-colegiados. El Colegio está experimentando mejoras significativas para escuchar al agremiado, enfocarse al agremiado y hacer del agremiado su estrategia, se perciba como fundamento de su cultura. Es por ello que, siendo el agremiado su objetivo, su estrategia fundamental es la calidad en todo lo que hace como “tributo al agremiado”.

De esa manera, el Colegio está llamado a blindar su conocimiento (*know how*) y desarrollar un modelo de gestión total que permita sistematizar sus experiencias y preservar el conocimiento, mediante un sistema de gestión de la calidad basado en el modelo ISO 9001:2015.

Es así como el sistema de gestión ISO 9001 ofrece dos plataformas; una para gestionar los procesos de manera fluida y ágil, y otra que permite que la calidad fundamente la cultura del Colegio.

Contando con procesos que desembocan en el agremiado, pues el enfoque que claramente propone el modelo ISO 9001 es el agremiado, así como metodologías para la mejora continua y para el fortalecimiento de la cultura institucional como vehículo para ejecutar la estrategia, se completa una ventaja competitiva en que -sin duda- el Colegio compite consigo mismo.

## V. DIAGNÓSTICO INTERNO: CLIMA Y CULTURA

Los datos generales del estudio de clima y cultura practicado con ocasión de contar con un insumo más en este proceso de planificación muestran.

- Percepción positiva: 21 (57%) de 37 preguntas
- Percepciones con orientación negativa 16 (43%) de 37 preguntas.

Las mayores fortalezas que la cultura del Colegio muestra son:

- Respeto en la relación jefe-colaborador
- Jefe inmediato escucha a los colaboradores
- Orgullo y alegría por trabajar en el Colegio
- Dirección Ejecutiva estimula el trabajo en equipo
- Realimentación
- Compromiso con el Colegio
- Respeto de la Junta Directiva
- Colegio se esmera por tener servicios de calidad
- Interés por la calidad de su trabajo

SISTEMA DE GESTIÓN COLEGIO TERAPEUTAS DE COSTA RICA				
6F01	Plan Estratégico CTCR	V. 01	F. 27/03/2021	Página 8 / 13



Desde el punto de vista de las debilidades, los aspectos con menores puntajes son:

- a. Necesidad de fortalecer el liderazgo corporativo.
- b. Importancia de desarrollar un mayor sentido de pertenencia y hábitos de convivencia.
- c. Fortalecer la comunicación como la mayor evidencia de actitudes positivas entre los colaboradores.

## VI. DIAGNÓSTICO EXTERNO: CALIDAD DEL SERVICIO

Una consideración relevante en la construcción del presente plan, ha sido la disposición a incluir los criterios de todos aquellos colegiados que deseaban brindar sus aportes al Colegio. Por ello, se publicó una encuesta digital que, finalmente, 171 colegiados la completaron.

Seguidamente se muestran los resultados:

	PREGUNTA	CONCLUSIÓN
<b>CALIDAD/ CUMPLIMIENTO</b>	<b>En escala de 1 a 10:</b> ¿Cómo califica usted la forma en que el Colegio de Terapeutas cumple los compromisos con los colegiados?	Solo el 25% de los encuestados contestó con una calificación de 8 o superior.
<b>SERVICIO/ TRATO</b>	<b>En escala de 1 a 10:</b> ¿Cómo califica la calidad del trato que le brinda el personal del Colegio?	El 44% de los encuestados contestó con una calificación de 8 o superior.
<b>EXPECTATIVAS/ NUEVOS SERVICIOS</b>	¿Considera usted que hay otros servicios que el Colegio puede ofrecer? ¿Cuáles?	En la versión original, figura el Anexo No. 2 Aportes de los colegiados.

## VII. ANÁLISIS FODA (DOFA)

Este apartado es el resultado de los aportes de directores de la Junta Directiva y participantes elegidos por la Junta Directiva, mediante cuestionario practicado al efecto.

### 7.1. Debilidades

Elementos negativos que posee la Organización, que obstaculizan o puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos:

- Lentitud en la resolución de las denuncias por ejercicio ilegal de la profesión.
- Falta supervisión en las denuncias y el funcionamiento de la fiscalía.
- Debilidad en la estrategia de comunicación.
- Debilidad en la propuesta de capacitaciones internacionales y pasantías. Integrar las seis profesiones en el ámbito de desarrollo académico.

- Debilidad en el “poder de convocatoria” ante los colegiados.
- Falta de interés de colegiados por participar en las asambleas.
- No existe facilidad tecnológica para trámites y débil manejo de la comunicación con los colegiados.
- Trámites lentos y el acceso telefónico es malo.
- Otras profesiones observan las profesiones que cobija el Colegio como de segunda categoría.

## 7.2. Fortalezas

Elementos con que cuenta la organización que promueve la consecución de los objetivos del Colegio.

- Orden, administración sólida y estructurada.
- Autonomía para sus terapias y la cantidad de colegiados que le dan fortaleza.
- Defensa de sus colegiados.
- El esfuerzo por tener unido a un grupo de profesionales diversos, crear una comunidad con intereses en común.
- Incorporación del Colegio a la World Physiotherapy (Asesoría, conocimiento, punta de lanza)
- Flexibilidad en los asuntos relacionados con el pago de colegiatura.
- Comunicación en redes sociales.
- Finanzas sanas.

## 7.3. Amenazas

Posibilidad -o realidad- que presenta el ambiente externo que, de no actuar el Colegio de manera proactiva, afectará negativamente el logro de los objetivos estratégicos:

- Posición contraria del Colegio de Médicos y otros colegios, al no cumplimiento de perfiles profesionales en la CCSS y entes privados.
- Intrusismo
- Crisis económica-país.

## 7.4. Oportunidades

Posibilidad que ofrece el entorno cuyo aprovechamiento permitiría lograr más eficientemente los objetivos del Colegio derivados de su Misión, Visión y Política de la calidad.

- Reconocimiento paulatino del mercado de las especialidades de la profesión terapeuta.
- Nivel académico del país facilita la percepción de los profesionales terapeutas.

En el presente Plan se identifican las posibilidades de acciones organizacionales que respondan a los factores claves, de manera que se:

- Aprovechen las oportunidades
- Enfrenten las amenazas
- Afinen y fomenten las fortalezas

SISTEMA DE GESTIÓN COLEGIO TERAPEUTAS DE COSTA RICA				
6F01	Plan Estratégico CTCR	V. 01	F. 27/03/2021	Página 10 / 13

- Atiendan las debilidades

## VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Junta Directiva estima que los objetivos indicados en esta sección son retadores, aunque realistas. No son “algo que de todas maneras sucederá”; sino que significan un desafío o un reto.

Asimismo, los objetivos estratégicos están alineados con las necesidades de su población meta (colegiados) a los que se pretende dar respuesta dentro de la gran meta corporativa de un **RUMBO CLARO 2023**, y bajo la consigna de impulsar la excelencia y productividad del Colegio, ligada a la cadena de valor y a la gestión integral de la cadena de servicio y comunicación con los colegiados.

Para lograr esa visión integradora y romper con las barreras departamentales/funcionales, se utiliza en el presente Plan, el “*Balance Scorecard*”.

### 8.1. Objetivos Estratégicos<sup>2</sup>

Los Objetivos establecidos por cada uno de los enfoques, son los siguientes:

#### 8.1.1. Finanzas (2):

- F1. Orientar la gestión financiera de los recursos del Colegio, a los objetivos estratégicos de impacto en el bienestar común de los colegiados.
- F2. Mantener una adecuada medición financiera de los riesgos, de manera que se cuantifiquen y minimicen.

#### 8.1.2. Clientes/colegiados (8):

A1. Fomentar el crecimiento profesional del agremiado.

Este Objetivo A1 debe considerar en su plan de acción, los siguientes aspectos:

- Fortalecer los lazos multidisciplinarios entre las profesiones del Colegio y otras profesiones externas.
- Formalizar las sociedades científicas en las diversas profesiones.
- Fomentar y apoyar las investigaciones, incluyendo un departamento científico.
- Fortalecer el impacto de la formación académica integral, considerando:
  - Canales de mayor impacto.
  - Acompañar a los nuevos incorporados en los servicios del Colegio.
  - Asesorar en cómo construir su propia empresa terapéutica.
  - Expandir los intercambios internacionales.

A2. Fomentar la incidencia política y de resguardo de los intereses de los colegiados.

Este Objetivo A2 debe considerar en su plan de acción los siguientes aspectos:

- Posicionar el CTCR ante las diferentes instituciones gubernamentales, entre otras Ministerio Salud, CCSS, MEP, CONAPDIS, CONAPAN e ICODER.

<sup>2</sup> Los objetivos estratégicos constituyen la respuesta o balance final del Plan Estratégico.

- Propiciar que la población civil tenga conocimiento pleno de las profesiones que cobija el Colegio.
  - Participación del Colegio en la creación de políticas públicas en salud.
  - Propiciar entre el grupo de colegiados los sentidos de responsabilidad, efectividad y competitividad.
  - Impulsar el reconocimiento de los profesionales del Colegio en la Ley General de Salud.
  - Actualizar los perfiles de cada profesión tomando en cuenta su evolución y asegurarse de su debido cumplimiento por medio de la fiscalización.
  - Identificar las necesidades de profesionales en las regiones del país y desarrollar estrategias que haga evidente las soluciones.
  - Propiciar la modificación de la ley orgánica del Colegio, de forma que cubra las profesiones fielmente terapeutas y elimine la actividad docente, para delimitar y disminuir la confusión que genera su inclusión.
- A3. Evaluación y rendición de cuentas de los colaboradores de fiscalía en el planteamiento de sus objetivos, metas y realizaciones.
- A4. Generar beneficios complementarios en ámbitos recreativas, educativas y comerciales a los colegiados<sup>3</sup>.
- A5. Fortalecer los vínculos con clientes-colegiados mediante una estrategia de mercadeo relacional<sup>4</sup> y fortalecerlos en su sentido de pertenencia.
- A6. Desarrollar un plan de comunicaciones corporativas que permita fortalecer la imagen del Colegio ante sus clientes-colegiados, ante órganos relacionados y la sociedad costarricense.
- A7. Fortalecer la calidad percibida por el cliente-colegiado sobre la calidad del servicio.
- A8. Mejorar la plataforma para administrar las relaciones con los clientes-colegiados y la calidad de su información.

### 8.1.3. Procesos internos (3):

- P1. Crear una cultura de planeamiento con excelencia; hacer del plan estratégico el trabajo de todos en el Colegio.
- P2. Constituir el Sistema de Gestión ISO 9001:2015 en la plataforma de trabajo del Colegio para denotar la calidad y en el instrumento para sistematizar los conocimientos.

<sup>3</sup> Objetivo en ejecución; se fortalecerá su ámbito en aquellos aspectos o programas viables.

<sup>4</sup> El mercadeo relacional se refiere a las actividades que buscan establecer y mantener relaciones con los clientes, de tal manera que se genere un valor en dichas relaciones a través del tiempo. Se da desde una perspectiva de largo plazo y busca atender las necesidades de clientes/colegiados individualmente.

#### 8.1.4. Crecimiento y aprendizaje (innovación y mejora) (4):

11. Desarrollar una cultura de servicio al cliente interno, capaz de fomentar el sentido de pertenencia, mejorar las interrelaciones, concatenar logros y evidenciar una cultura de gestión para resultados.
12. Valorar los puestos del Colegio y establecer su equilibrio interno y externo.

#### Sobre la implementación:

*El 70 % de los fracasos estratégicos no se debe a falta de visión o disciplina en el pensamiento estratégico. Se deben a una pobre ejecución”*

**Konidela Ram Charan**

El seguimiento de las acciones será desarrollado a través de un plan de trabajo anual cuya responsabilidad de ejecución será asumida por la Dirección del Colegio así como los líderes de las áreas quienes velarán por los resultados y presentarán informes de avances periódicos, además del involucramiento de los representante de las terapias.

**-UL-**