



COLEGIO DE MICROBIÓLOGOS Y
QUÍMICOS CLÍNICOS
DE COSTA RICA

PLAN ESTRATÉGICO
2026-2030

ENERO 2026

Documento elaborado por:

Roberto Guillén Pacheco, Doctor en Gobierno y Políticas Públicas

Facilitador del proceso de prospección y planificación estratégica

Equipo contraparte:

Junta Directiva 2025-2026

Presidente: Dr. Juan Carlos Villalobos Ugalde

Secretario: Dr. Norman Rojas Campos

Tesorero: Dr. Hugo Núñez Navas

Vocal 1: Dra. Angie Cervantes Rodríguez

Vocal 2: Dr. Marlon Matamoros Araya

Vocal 3: Dra. María Laura Arias Echandi

Fiscal: Dra. Graciela Bermúdez Sancho

Licda. Adriana Espinoza Paniagua, Administradora General

Lic. Willy Hernández Chan, Asesor Legal

Introducción.....	5
Marco metodológico	6
Enfoque adoptado	6
Secuencia metodológica	6
Enfoque de implementación	6
Marco Jurídico y Mandatos Legales del CMQC	7
Naturaleza Jurídica de los Colegios Profesionales en Costa Rica.....	7
Mandatos Legales Específicos del CMQC	7
Alcance de los Mandatos Legales.....	9
Ámbitos de mandato	10
Análisis Estratégico Institucional (FODA).....	13
ANÁLISIS DE LOS FACTORES FODA.....	14
PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ANÁLISIS FODA.....	18
ANÁLISIS CRUZADO FO–DO–FA–DA	19
Análisis de Escenarios Prospectivos	22
Escenario Tendencial: Continuidad inercial (“si no se hace nada”).....	23
Escenario Crítico: Desarticulación institucional (“el Colegio no existe”)	24
Escenario Óptimo: Consolidación estratégica (“el Colegio como referente transformador”).....	24
MARCO ESTRATÉGICO	26
MISIÓN	26
VISIÓN.....	27
VALORES	27
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
FUNCIÓN SOCIAL	28
FUNCIÓN GREMIAL	30
FUNCIÓN DE PROSPECCIÓN E INNOVACIÓN.....	32
PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS OBJETIVOS.....	33
Proyectos Estratégicos Prioritarios	34
MACROPROYECTO 1: Modernización Regulatoria y Sistema Integral de Calidad	34
MACROPROYECTO 2: Modelo Integral de Idoneidad y Desarrollo Profesional	35
MACROPROYECTO 3: Sistema Institucional de Prospección, Innovación y Transferencia	36
MACROPROYECTO 4: Transformación Digital y Plataforma Integral de Servicios	36
MACROPROYECTO 5: Gobernanza Estratégica, Incidencia Política y Posicionamiento Público	37
MACROPROYECTO 6: Programa Integral de Valor al Colegiado	37

Condiciones Habilitadoras para la Implementación del Plan	38
Fortalecimiento del Capital Humano Estratégico	38
Sostenibilidad Financiera de la Implementación	39
Síntesis	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Enfoque Estratégico	11
Tabla 2. Matriz de Estimación Financiera por Macroproyecto	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación de funciones y resultados del CMQC	12
---	----

INTRODUCCIÓN

El Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica, en cumplimiento de su mandato legal y de su responsabilidad como ente público no estatal, asume el presente Plan Estratégico 2026-2030 como un instrumento fundamental para orientar su acción institucional en un contexto nacional e internacional caracterizado por transformaciones científicas, tecnológicas, sanitarias y sociales de alta complejidad.

La Microbiología y la Química Clínica ocupan un lugar estratégico en la protección de la salud pública, la vigilancia epidemiológica, la innovación biomédica y la calidad de los servicios de laboratorio. En un entorno marcado por la aceleración del conocimiento, la digitalización de los procesos diagnósticos, la automatización, la inteligencia artificial, las nuevas amenazas sanitarias y las dinámicas cambiantes del mercado laboral, el Colegio está llamado a ejercer un liderazgo responsable, anticipatorio y visionario.

Este Plan Estratégico 2026-2030, retoma y valora los resultados del Plan Estratégico 2022-2027 anterior, y surge tras un ejercicio riguroso de análisis institucional en cuatro talleres de trabajo, que incluyó la identificación de los mandatos legales, la definición de las funciones sustantivas del Colegio —función social, función gremial y la función de prospección e innovación—, la construcción de escenarios posibles y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de este proceso se han definido estrategias y proyectos integradores orientados a fortalecer la regulación profesional, consolidar la representación gremial y posicionar al Colegio como actor clave en la transformación del ejercicio profesional ante los desafíos presentes y futuros.

La incorporación de la prospección estratégica como función institucional explícita responde a la convicción de que no es suficiente administrar el presente: es indispensable anticipar el futuro. La sostenibilidad y pertinencia del Colegio dependerán de su capacidad para identificar tendencias emergentes, evaluar impactos regulatorios, tecnológicos y laborales, y generar respuestas oportunas que protejan el interés público y fortalezcan al gremio.

El presente instrumento no constituye únicamente una hoja de ruta operativa; es una declaración de voluntad institucional y de compromiso con el país. Bajo un enfoque de gestión por procesos orientado a resultados, este Plan establece prioridades claras, metas verificables y proyectos estratégicos que permitirán al Colegio ejercer su rol con mayor efectividad, transparencia y rendición de cuentas.

Con este Plan Estratégico, el Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica reafirma su misión de salvaguardar la salud pública, garantizar la excelencia y ética profesional, defender los legítimos intereses de sus miembros y liderar la evolución de la disciplina en un entorno global dinámico. Se trata de un compromiso institucional con la calidad, la innovación y el futuro de la profesión al servicio de la sociedad costarricense

MARCO METODOLÓGICO

El presente Plan Estratégico del CMQC se formuló bajo un enfoque integral de gestión estratégica orientado hacia resultados, con base en la gestión por procesos y el análisis prospectivo del entorno profesional.

ENFOQUE ADOPTADO

La metodología parte del reconocimiento del Colegio como ente público no estatal con un mandato legal específico, cuya sostenibilidad y legitimidad dependen de su capacidad para generar resultados concretos en favor de la salud pública, el fortalecimiento gremial y el desarrollo futuro de la profesión. Para ello, el proceso de planificación se sustentó en tres ejes metodológicos:

- **Gestión por procesos**, para organizar el quehacer institucional en cadenas de valor claras y coherentes.
- **Gestión orientada hacia resultados**, mediante la definición de objetivos estratégicos, metas verificables e indicadores de desempeño.
- **Prospección estratégica**, incorporando el análisis de tendencias, riesgos y escenarios futuros que inciden en la profesión.

SECUENCIA METODOLÓGICA

El diseño del Plan siguió una secuencia estructurada:

1. **Análisis de mandatos legales**, que permitió delimitar las funciones sustantivas del Colegio: función social, función gremial y función de prospección e innovación.
2. **Construcción de escenarios**, considerando un escenario tendencial, un escenario crítico y un escenario óptimo, con el fin de dimensionar riesgos y oportunidades estratégicas.
3. **Diagnóstico estratégico (FODA)**, integrando el análisis interno y externo como base para la formulación de prioridades.
4. **Definición de estrategias y proyectos integradores**, orientados a fortalecer la regulación profesional, la representación gremial y el liderazgo institucional ante los desafíos científicos, tecnológicos y laborales emergentes.

ENFOQUE DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan se concibe como una herramienta efectiva de gestión institucional, no como un documento declarativo. Por ello incorpora resultados esperados claramente definidos, indicadores para el seguimiento del desempeño y priorización de proyectos estratégicos.

De esta manera, el Colegio consolida un modelo de planificación estratégica que articula mandato, funciones, estrategias y proyectos bajo una lógica de creación de valor público y sostenibilidad institucional

MARCO JURÍDICO Y MANDATOS LEGALES DEL CMQC

NATURALEZA JURÍDICA DE LOS COLEGIOS PROFESIONALES EN COSTA RICA

En el ordenamiento jurídico costarricense no existe una ley general única que regule de forma homogénea a todos los colegios profesionales. Cada colegio es creado mediante una **ley orgánica específica**, la cual lo constituye como **ente público no estatal con personalidad jurídica propia**, patrimonio independiente y competencias delegadas por el Estado.

Estas leyes orgánicas establecen:

- Su naturaleza jurídica.
- Sus fines y funciones.
- Sus potestades de fiscalización y regulación.
- Los derechos y deberes de sus miembros.
- La obligatoriedad de la colegiatura para el ejercicio profesional.
- Su régimen disciplinario y ético.

Si bien los colegios profesionales gozan de autonomía funcional y administrativa, se insertan dentro del marco general del Derecho Público costarricense y se rigen, en lo aplicable, por la **Ley General de la Administración Pública**, particularmente en lo referente al ejercicio de potestades públicas, debido proceso y control de legalidad.

MANDATOS LEGALES ESPECÍFICOS DEL CMQC

El Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica fundamenta su accionar en el siguiente cuerpo normativo:

a. Ley N.º 771 Ley Constitutiva del Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica

Establece la creación del Colegio como ente público no estatal, define su objeto, fines y competencias, entre ellos:

- Regular el ejercicio profesional.
- Velar por la ética y correcta práctica.
- Garantizar la idoneidad profesional.

- Defender los intereses gremiales.
- Salvaguardar la salud pública.

Esta ley constituye el fundamento principal de legitimidad institucional.

b. Ley N.º 5462 Estatuto de Servicios de Microbiología y Química Clínica

Regula aspectos sustantivos relacionados con la prestación de servicios de microbiología y química clínica en el país, estableciendo estándares técnicos y disposiciones que inciden directamente en la función social del Colegio.

c. Decreto N.º 12 Reglamento Interno del Colegio de Microbiólogos de Costa Rica

Desarrolla disposiciones organizativas, administrativas y procedimentales necesarias para la operatividad institucional.

d. Reglamentos Supletorios del CMQC (13)

En cumplimiento de la Ley N.º 771 (Ley Constitutiva del CMQC) y demás normativa aplicable, el Colegio ha aprobado un conjunto de reglamentos supletorios que regulan materias específicas relacionadas con el ejercicio profesional, la organización interna, la gestión institucional y los servicios que presta a sus miembros. Estos reglamentos supletorios del Colegio constituyen **normativa de carácter obligatorio para los colegiados y para el propio ejercicio institucional**

1. Reglamentos Generales

1. **Reglamento Interno del Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos** (Decreto Ejecutivo N.º 12) – Regula aspectos organizativos y de funcionamiento institucional.
2. **Código de Ética Profesional** – Dispone los principios éticos y deontológicos que rigen el ejercicio profesional.
3. **Reglamento de Creación y Funcionamiento del Tribunal Electoral del Colegio** – Normativa para los procesos electorales internos.

2. Normativa Relacionada con Servicios Profesionales

4. **Reglamento del Estatuto de Servicios de Microbiología y Química Clínica** – Desarrolla la aplicación del Estatuto técnico-legal de los servicios clínicos especializados.
5. **Reglamento de Operación de la Comisión de Evaluación Curricular (CEC)** – Regula los procesos de evaluación, homologación y reconocimiento de atestados académicos y profesionales.

3. Reglamentos de Certificación, Registro y Formación

6. **Reglamento para la Inscripción y Reconocimiento de Estudios de Posgrado** – Establece procedimientos para el reconocimiento de estudios de postgrado.
 7. **Reglamento de Registro de Pensionados** – Regula la inscripción de miembros retirados con estatuto de pensionado.
4. Reglamentos de Gestión Interna y Servicios del Colegio
8. **Reglamento Interno de Prevención y Sanción contra el Hostigamiento Sexual en el Colegio** – Establece medidas de prevención, atención y sanción institucional.
 9. **Reglamento de Uso de las Instalaciones del Colegio** – Dispone normas para la utilización de espacios institucionales por parte de miembros o terceros.
 10. **Reglamento de Servicios al Colegiado** – Regula los servicios que el Colegio ofrece a sus miembros registrados.
5. Reglamentos Técnicos y de Personal de Apoyo profesional
11. **Reglamento de Requisitos y Funciones para Asistentes y Técnicos de Laboratorio de Microbiología y Química Clínica** – Especifica categorías, requisitos y funciones del personal técnico de apoyo en laboratorios clínicos.

e. Acuerdos de Junta Directiva

Constituyen actos administrativos de carácter vinculante que desarrollan, interpretan y operacionalizan las competencias otorgadas por la ley y los reglamentos.

ALCANCE DE LOS MANDATOS LEGALES

Del este conjunto normativo se desprenden los siguientes ámbitos de mandato:

1. **Mandato Regulador y de Fiscalización**, vinculado a la protección de la salud pública.
2. **Mandato Ético-Disciplinario**, orientado a garantizar la idoneidad profesional.
3. **Mandato Gremial y Representativo**, enfocado en la defensa y fortalecimiento del ejercicio profesional.

Adicionalmente, como resultado del análisis prospectivo se identificó el **Artículo 5º, inciso a)** de la Ley N.º 771 (Ley Constitutiva del Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica) el mandato del Colegio de **"Promover el progreso de las ciencias mencionadas..."** (en referencia a la bacteriología, microbiología y química clínica) lo cual da asidero legal a la función de **Prospección e innovación**.

Estos mandatos constituyen la base estructural sobre la cual se definen las funciones sustantivas, las estrategias institucionales y los proyectos del presente Plan Estratégico.

ÁMBITOS DE MANDATO

La planificación estratégica del CMQC no parte de aspiraciones abstractas; está jurídicamente anclada en su marco normativo. Cada una de las siguientes funciones estratégicas encuentra respaldo explícito en reglamentos vigentes, garantizando coherencia legal, legitimidad institucional y viabilidad operativa

1. Función Social

El mandato con la Sociedad se encuentra fuertemente respaldado por normativa técnica, ética y de certificación, lo que evidencia que el núcleo jurídico del Colegio está orientado a la protección de la salud pública y la garantía de idoneidad profesional, mediante:

Fiscalización Ética: Asegurar que la práctica se realice bajo estándares morales y técnicos rigurosos.

Garantía de Idoneidad: Certificar que quienes ejercen tienen las competencias necesarias (recertificación, control de títulos).

2. Función Gremial

El mandato con el trabajo y el bienestar se sustenta principalmente en reglamentos organizativos, electorales y de servicios, que aseguran gobernanza democrática, beneficios institucionales y fortalecimiento del sentido de pertenencia, mediante:

Defensa y Representación: Protección jurídica y política del ejercicio profesional ante instituciones públicas y privadas.

Bienestar y Servicios: Servicios y plataformas de apoyo que mejoran la calidad de vida de las personas colegiadas y sus familias

3. Función de Prospección e Innovación

El mandato con la evolución profesional está vinculado especialmente a normativa sobre reconocimiento académico, especialización y estándares técnicos, lo que permite proyectar el avance profesional frente a cambios científicos y tecnológicos futuros, mediante:

Vigilancia Tecnológica: Identificar cómo las nuevas tecnologías cambian el diagnóstico clínico.

Adaptación Curricular y Normativa: Proponer cambios en leyes o programas de estudio antes de que la realidad supere a la norma y la práctica profesional actual

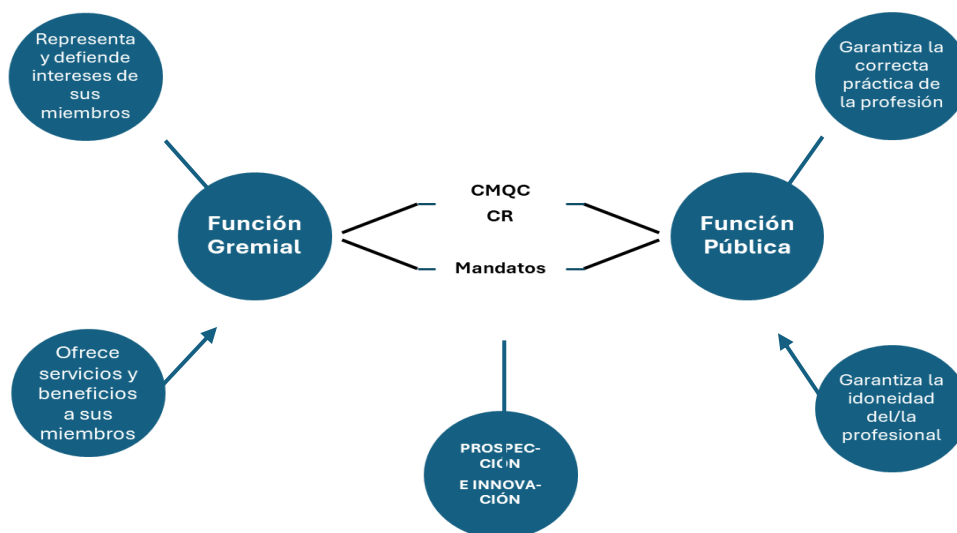
Con base en lo anterior se elabora la siguiente matriz que orienta el enfoque estratégico del CMQC en un horizonte de planificación de 5 años.

Tabla 1. Matriz de Enfoque Estratégico

Función	Principales resultados	Objetivo Estratégico
Gremial	Defensa e Intereses / Servicios	Fortalecer las condiciones laborales y el sentido de pertenencia mediante el respaldo institucional y beneficios tangibles.
Pública	Correcta Práctica / Idoneidad	Salvaguardar la salud pública asegurando la excelencia y la ética en los servicios de laboratorio.
Prospectiva	Innovación / Evolución Profesional	Liderar la transformación futura y adaptación de la microbiología y química clínica frente a los retos científicos y tecnológicos globales.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Relación de funciones y resultados del CMQC



Sobre esta base normativa se estructura el modelo estratégico institucional que se desarrolla en los apartados siguientes

En conclusión, el modelo estratégico adoptado reafirma la naturaleza dual clásica de los colegios profesionales, expresada en su función social —vinculada al ejercicio de potestades regulatorias, fiscalizadoras y ético-disciplinarias en resguardo de la salud pública— y en su función gremial —orientada a la representación, defensa y fortalecimiento del ejercicio profesional—. Estas dos dimensiones constituyen el fundamento jurídico e histórico del Colegio y explican su legitimidad como ente público no estatal dentro del ordenamiento jurídico costarricense.

No obstante, el proceso de análisis estratégico desarrollado, sustentado en talleres participativos y en un ejercicio sistemático de prospección institucional, permitió identificar una tercera dimensión funcional: la prospección e innovación. Esta dimensión no implica una ampliación discrecional del mandato legal, sino una evolución coherente del mismo frente a un entorno científico, tecnológico y laboral caracterizado por dinamismo e incertidumbre.

Su incorporación explícita introduce un componente estructural de visión de futuro en la arquitectura institucional, fortaleciendo la capacidad anticipatoria, la adaptación estratégica y la sostenibilidad organizacional.

En consecuencia, el CMQC consolida un modelo de gobernanza profesional estratégica, en el cual la regulación, la representación gremial y la conducción prospectiva se integran bajo un enfoque de gestión por procesos orientado a resultados y generación de valor para la sociedad y los agremiados. De esta forma, el Colegio se posiciona no solo como garante del ejercicio profesional, sino como referente institucional en la orientación estratégica del desarrollo de la Microbiología y la Química Clínica en Costa Rica.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (FODA)

Como parte del proceso de planificación estratégica, se desarrolló un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) mediante talleres participativos que involucraron a actores institucionales clave. Este ejercicio permitió integrar la experiencia acumulada, el conocimiento técnico y la percepción estratégica de quienes participan activamente en la gestión y dinámica del Colegio.

El análisis se realizó posterior a la identificación de los mandatos legales, la definición de las funciones sustantivas y la construcción de escenarios prospectivos, con el propósito de contrastar la situación actual del Colegio frente a los desafíos del entorno y las aspiraciones institucionales. En este sentido, el FODA no se abordó como una herramienta aislada, sino como un componente articulado dentro de un proceso metodológico integral.

El diagnóstico permitió identificar:

- **Fortalezas**, entendidas como capacidades institucionales consolidadas, activos organizacionales, legitimidad jurídica y experiencia técnica acumulada.
- **Debilidades**, asociadas a brechas organizacionales, limitaciones de recursos, procesos susceptibles de mejora o áreas con necesidad de modernización.
- **Oportunidades**, vinculadas a tendencias científicas, tecnológicas, regulatorias y sociales que pueden potenciar el posicionamiento institucional.
- **Amenazas**, derivadas de factores externos que podrían afectar la sostenibilidad, la relevancia o la capacidad de incidencia del Colegio.

No obstante, el valor estratégico del FODA no radicó únicamente en la identificación de estos elementos, sino en el análisis de sus interrelaciones mediante la lógica de cruces estratégicos FO–DO–FA–DA, que orientó la formulación de decisiones:

- **Estrategias FO (Fortalezas–Oportunidades)**: orientadas a aprovechar las capacidades institucionales existentes para capitalizar oportunidades del entorno, especialmente en materia de actualización científica, posicionamiento técnico y modernización institucional.
- **Estrategias DO (Debilidades–Oportunidades)**: dirigidas a superar brechas internas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas, tales como alianzas estratégicas, transformación digital o fortalecimiento de capacidades técnicas.

- **Estrategias FA (Fortalezas–Amenazas):** concebidas para utilizar las fortalezas institucionales como mecanismo de mitigación frente a riesgos regulatorios, laborales o tecnológicos que puedan impactar el ejercicio profesional.
- **Estrategias DA (Debilidades–Amenazas):** enfocadas en reducir vulnerabilidades críticas y prevenir escenarios adversos que comprometan la sostenibilidad institucional o la función social del Colegio.

Este enfoque permitió transitar de un diagnóstico estático a un análisis dinámico orientado a la acción, facilitando la priorización estratégica y la identificación de proyectos integradores coherentes con la realidad institucional y con la visión de futuro definida en el modelo estratégico.

En síntesis, el FODA participativo constituyó un espacio estructurado de deliberación estratégica que fortaleció la comprensión compartida de los desafíos institucionales y proporcionó la base técnica para la formulación de estrategias alineadas con el mandato legal, las funciones sustantivas y la orientación prospectiva del Colegio.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES FODA

FORTALEZAS

Normativa

- Base jurídica sólida y amplia que respalda la obligatoriedad de la colegiatura y la potestad de fiscalización del ejercicio profesional.

Posicionamiento social

- **Credibilidad social consolidada en el ejercicio técnico-profesional de los colegiados** y en el cumplimiento de las funciones institucionales del Colegio.
- Mayor visibilidad académica derivada del reposicionamiento e indexación de la revista institucional.

Personas colegiadas y laboratorios registrados

- Crecimiento sostenido en el número de colegiados y laboratorios registrados, con cobertura de alcance nacional.
- Presencia de profesionales con reconocida trayectoria y liderazgo en sus respectivos campos de especialización.

Formación profesional

- Sólida base científica y enfoque analítico fundamentado en evidencia, que sustenta la práctica profesional y la labor fiscalizadora del Colegio.

Organización

- Estructura normativa, procesal y operativa consolidada para la fiscalización del ejercicio profesional y la garantía de idoneidad.
- Esquema organizacional funcional y relativamente simple, que facilita la ejecución de proyectos estratégicos.

Finanzas

- Estabilidad y solidez financiera institucional.
- Ausencia de contingencias legales significativas que comprometan el patrimonio institucional.

Personal administrativo

- Equipo administrativo comprometido, con desempeño laboral de calidad y experiencia institucional.

Servicios a colegiados

- Mejora progresiva en los servicios ofrecidos a los colegiados.
- Infraestructura física adecuada y en buen estado para la prestación de servicios institucionales.

DEBILIDADES

Normativa

- Marco normativo amplio, pero disperso y parcialmente desactualizado, lo que dificulta su sistematización y aplicación eficiente.

Posicionamiento social y político

- Limitada proyección social y política del Colegio.
- Baja visibilidad institucional en medios de comunicación.
- Comunicación institucional poco oportuna o estratégica.

- Incidencia política insuficiente ante la Asamblea Legislativa en temas regulatorios relevantes y, particularmente, ante el Ministerio de Salud, que es la instancia estatal relacionada directamente con los asuntos que competen al Colegio.

Personas y cultura gremial

- Resistencia al cambio en un sector del gremio frente a transformaciones tecnológicas y nuevas dinámicas del ejercicio profesional.
- Bajo nivel de integración gremial y limitado sentido de pertenencia.
- Escasa participación en actividades institucionales y en la Asamblea General.

Formación profesional

- Heterogeneidad creciente en la formación académica, con tendencias hacia enfoques más comerciales que podrían afectar el compromiso profesional.
- Limitaciones normativas, culturales y de gestión para fortalecer el aseguramiento de la calidad en laboratorios clínicos.

Organización

- Procesos de gestión y fiscalización con bajo nivel de automatización y limitada incorporación de mejora continua.

Finanzas

- Recursos financieros limitados y dependencia de fuentes tradicionales de ingreso para el crecimiento institucional.

Personal administrativo

- Inversión insuficiente en capacitación y desarrollo profesional del personal administrativo.

OPORTUNIDADES

Posicionamiento social

- Uso estratégico de redes sociales para ampliar presencia y comunicación institucional.
- Potencial de consolidarse como referente técnico ante medios de comunicación y organismos estatales.

- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otros colegios profesionales, tanto nacionales como internacionales.
- Oportunidades de cooperación con entidades y empresas internacionales para proyectos, becas y desarrollo profesional.

Normativa

- Nuevas disposiciones relacionadas con calidad y regulación sanitaria.
- Normativa del Ministerio de Salud vinculada a permisos de importación y supervisión de insumos de laboratorio.

Personas y mercado profesional

- Diversificación creciente de perfiles profesionales y técnicos.
- Obligatoriedad de contar con profesionales MQC en industrias como alimentos, dispositivos médicos y cosméticos.

Formación profesional

- Expansión hacia áreas de microbiología no clínicas.
- Diversificación de campos de trabajo.
- Desarrollo de nuevas pruebas diagnósticas y tecnologías emergentes.
- Creciente integración del profesional MQC en procesos de salud digital.

Finanzas

- Legislación vigente aún no aplicada plenamente que podría generar beneficios económicos para el Colegio.

AMENAZAS

Normativa

- Corrientes político-ideológicas adversas a la regulación profesional.
- Reformas legislativas que podrían limitar o eliminar potestades de los colegios profesionales.
- Liberalización de pruebas diagnósticas.

Posicionamiento social

- Desprestigio derivado de movimientos anticiencia, pseudociencias y teorías conspirativas.

Tecnología y profesión

- Avance tecnológico acelerado frente a una adaptación profesional más lenta.
- Riesgo de desactualización académica y digital, incluyendo en inteligencia artificial.
- Automatización creciente de laboratorios clínicos.

Mercado laboral

- Intrusismo profesional de otras disciplinas científicas.
- Competencia creciente por nichos laborales tradicionalmente ocupados por profesionales MQC.
- Saturación del mercado laboral.

Formación profesional

- Disminución en la matrícula o formación de nuevos microbiólogos.

Finanzas

- Impacto financiero potencial ante disminución de incorporaciones por saturación del mercado o reducción en formación profesional.

PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ANÁLISIS FODA

Del análisis participativo emergen los siguientes hallazgos estratégicos:

Fortaleza estructural normativa e institucional

El Colegio cuenta con una base jurídica sólida, legitimidad social y estabilidad financiera que le otorgan una posición institucional robusta. Esto constituye una plataforma adecuada para impulsar procesos de modernización y liderazgo estratégico.

Brecha entre solidez técnica y posicionamiento político

Existe un contraste entre la fortaleza técnica del Colegio y su limitada incidencia política y visibilidad pública, lo que reduce su capacidad de influir en reformas regulatorias y en el debate nacional sobre el ejercicio profesional.

Desafío crítico de adaptación tecnológica

El rápido avance tecnológico y la automatización representan uno de los principales riesgos estructurales, particularmente si no se acompaña de actualización académica formal, sistemática y estructurada y de transformación digital institucional.

Vulnerabilidad en cohesión gremial

La baja participación, el limitado sentido de pertenencia y la resistencia al cambio evidencian la necesidad de fortalecer la función gremial como componente estratégico y no únicamente representativo.

Potencial significativo de diversificación profesional

La expansión hacia nuevos sectores productivos y áreas no clínicas constituye una oportunidad estratégica para reposicionar al profesional MQC y ampliar su impacto económico y social.

Riesgo regulatorio y político latente

Las posibles reformas legislativas adversas y corrientes anti-regulación obligan al Colegio a fortalecer su gobernanza profesional estratégica y su capacidad de incidencia.

ANÁLISIS CRUZADO FO-DO-FA-DA

Cruce FO (Fortalezas – Oportunidades)

Capacidades institucionales que pueden potenciar escenarios favorables

El Colegio dispone de una base jurídica sólida, credibilidad social, estabilidad financiera y capital humano altamente calificado. Estas fortalezas coinciden con oportunidades externas vinculadas a la diversificación profesional, la expansión hacia nuevos sectores productivos, el desarrollo de nuevas tecnologías diagnósticas y la posibilidad de alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

El cruce FO revela que el CMQC posee condiciones estructurales para:

- Consolidarse como referente técnico en temas regulatorios y sanitarios.

- Expandir su influencia hacia sectores no tradicionales del ejercicio profesional.
- Aprovechar la digitalización y las redes sociales para fortalecer su posicionamiento institucional.
- Capitalizar normativas emergentes relacionadas con calidad y regulación sanitaria.

El principal hallazgo del cruce FO es que existe coherencia entre las capacidades internas y las oportunidades del entorno, lo cual configura un escenario potencial de crecimiento institucional y expansión de influencia.

Cruce DO (Debilidades – Oportunidades)

Brechas internas que limitan el aprovechamiento del entorno favorable

El entorno presenta oportunidades claras en materia de innovación tecnológica, salud digital, diversificación de mercados y cooperación internacional. Sin embargo, debilidades como la baja automatización de procesos, limitada incidencia política, escasa participación gremial y dispersión normativa pueden restringir la capacidad del Colegio para capitalizar dichas oportunidades.

El cruce DO evidencia:

- Una brecha entre potencial técnico-profesional y capacidad institucional de proyección.
- Limitaciones estructurales en comunicación estratégica y posicionamiento político.
- Riesgo de desaprovechamiento de oportunidades regulatorias o económicas por falta de modernización organizacional.

El hallazgo central es que el entorno ofrece condiciones favorables, pero su aprovechamiento depende de superar debilidades internas vinculadas a gobernanza, modernización y cohesión gremial.

Cruce FA (Fortalezas – Amenazas)

Capacidades institucionales frente a riesgos estructurales

El entorno presenta amenazas significativas: posibles reformas que limiten potestades de los colegios profesionales, corrientes ideológicas anti-regulación, avance tecnológico acelerado, intrusismo profesional y saturación del mercado laboral.

Las fortalezas institucionales —base jurídica sólida, legitimidad social, estabilidad financiera y capital técnico— constituyen activos relevantes frente a estos riesgos.

El cruce FA permite observar que:

- La legitimidad jurídica y social puede actuar como amortiguador ante intentos de debilitamiento regulatorio.
- La base científica sólida del gremio es un elemento diferenciador frente a la anticiencia y el intrusismo.
- La estabilidad financiera brinda margen de maniobra ante escenarios adversos.

El hallazgo principal es que el Colegio posee recursos estructurales para enfrentar amenazas, pero su efectividad dependerá de la capacidad de visibilizarlos, activarlos y promoverlos oportunamente.

Cruce DA (Debilidades – Amenazas)

Vulnerabilidades críticas ante escenarios adversos

Este cruce revela los puntos de mayor sensibilidad estratégica. La combinación de debilidades internas con amenazas externas puede generar riesgos sistémicos, especialmente en los siguientes ámbitos:

- Baja incidencia política + reformas regulatorias adversas.
- Resistencia al cambio + aceleración tecnológica.
- Escasa cohesión gremial + saturación del mercado laboral.
- Limitada modernización de procesos + automatización creciente.
- Dependencia financiera de incorporaciones + disminución en la formación profesional.

El análisis DA identifica vulnerabilidades estructurales que, de no abordarse, podrían afectar la sostenibilidad institucional en el mediano y largo plazo.

El hallazgo central es que el principal riesgo no proviene únicamente del entorno, sino de la posible interacción entre amenazas externas y debilidades internas persistentes.

Síntesis del Análisis Cruzado

El ejercicio FO–DO–FA–DA evidencia que el CMQC se encuentra en una posición institucional relativamente sólida, pero en un entorno altamente dinámico y competitivo.

Existen condiciones favorables para el fortalecimiento y expansión estratégica (FO), pero también brechas internas que deben superarse para evitar el desaprovechamiento de oportunidades (DO). Asimismo, si bien las fortalezas ofrecen capacidad de resiliencia frente a amenazas (FA), la interacción entre debilidades y riesgos externos (DA) constituye el principal foco de atención estratégica.

Este análisis confirma la pertinencia de incorporar explícitamente la **función de prospección e innovación** dentro del modelo estratégico, al evidenciar que la sostenibilidad futura del Colegio dependerá de su capacidad anticipatoria y de adaptación institucional

ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS

Como parte del enfoque de prospección incorporado en el presente proceso de planificación estratégica, se desarrolló un análisis de escenarios con el propósito de explorar posibles trayectorias futuras del CMQC de Costa Rica en un entorno caracterizado por dinamismo científico, transformación tecnológica y cambios regulatorios y laborales.

El análisis de escenarios no pretende predecir el futuro, sino estructurar una reflexión estratégica sobre las consecuencias de distintos niveles de acción institucional. Para ello, se definieron tres configuraciones prospectivas: un escenario tendencial, que proyecta la continuidad inercial si no se introducen cambios estratégicos; un escenario crítico, que describe una situación hipotética de desarticulación institucional; y un escenario óptimo, que representa la consolidación del Colegio como referente técnico y actor estratégico en el sistema de salud.

Este ejercicio permitió visualizar riesgos, oportunidades y puntos de inflexión, generando insumos clave para la toma de decisiones y para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la sostenibilidad, legitimidad y capacidad anticipatoria del Colegio

ESCENARIO TENDENCIAL: CONTINUIDAD INERCIAL (“SI NO SE HACE NADA”)

Este escenario proyecta la evolución del Colegio bajo una gestión predominantemente reactiva, sin planificación estratégica sostenida, sin modernización organizacional estructurada y con limitada inversión en capacidades institucionales. La acción institucional se circunscribe a la operación cotidiana y a la atención de demandas puntuales, sin una visión de mediano o largo plazo.

Impactos a corto plazo (1–2 años)

- Disminución progresiva de la participación gremial y menor involucramiento en procesos electorales y actividades institucionales.
- Procesos administrativos lentos y con bajo nivel de digitalización.
- Reducción de la visibilidad pública y de la incidencia técnica en discusiones regulatorias.

Impactos a mediano plazo (3–5 años)

- Pérdida de competitividad de laboratorios que no adoptan nuevas tecnologías o estándares internacionales.
- Oportunidades desaprovechadas de cooperación estratégica y alianzas interinstitucionales.
- Mayor intrusión de otras disciplinas en espacios laborales tradicionales por falta de actualización normativa y defensa gremial activa.

Impactos a largo plazo (5+ años)

- Erosión gradual de la credibilidad institucional.
- Deterioro de condiciones laborales y saturación del mercado sin mecanismos estratégicos de regulación.
- Disminución de la capacidad de incidencia en políticas públicas.

Caracterización estratégica: No se trata de un colapso abrupto, sino de un proceso de debilitamiento progresivo del rol regulador y de referencia técnica del Colegio.

ESCENARIO CRÍTICO: DESARTICULACIÓN INSTITUCIONAL (“EL COLEGIO NO EXISTE”)

Este escenario hipotético contempla la desaparición o neutralización funcional del Colegio como ente regulador y representativo, ya sea por debilitamiento financiero extremo, reformas legislativas adversas, pérdida de legitimidad social o decisiones políticas estructurales.

Consecuencias inmediatas

- Vacío regulatorio en el ejercicio profesional.
- Ausencia de supervisión, acreditación y control ético.
- Pérdida de representación gremial y defensa colectiva.

Consecuencias a mediano plazo

- Deterioro sustantivo en la calidad diagnóstica por falta de fiscalización sistemática.
- Proliferación de prácticas no reguladas e incremento de competencia desleal.
- Reducción significativa de mecanismos formales de educación continua y evaluación de competencias.

Consecuencias a largo plazo

- Degradación progresiva de la ética profesional.
- Afectación directa a la salud pública por resultados diagnósticos inconsistentes.
- Pérdida de confianza del sistema sanitario y mayor dependencia de servicios no regulados o externos.

Caracterización estratégica: Este escenario representa un riesgo sistémico para la salud pública y para la integridad del ejercicio profesional. Su reversión implicaría altos costos sociales, económicos y normativos.

ESCENARIO ÓPTIMO: CONSOLIDACIÓN ESTRATÉGICA (“EL COLEGIO COMO REFERENTE TRANSFORMADOR”)

En este escenario, el Colegio implementa una gestión estratégica orientada a resultados, con modernización organizacional, sostenibilidad financiera y liderazgo técnico reconocido. Se fortalece la articulación con actores clave del sistema de salud y del ecosistema científico-tecnológico.

Impactos a corto plazo (1–2 años)

- Digitalización progresiva de trámites y procesos internos.
- Programas estructurados de educación continua.
- Mejora en la comunicación estratégica y visibilidad pública.
- Primeros convenios interinstitucionales y proyectos piloto de innovación.

Impactos a mediano plazo (3–5 años)

- Implementación de estándares nacionales de calidad y procesos de acreditación.
- Incremento sostenido en la afiliación y fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Mejora en reconocimiento profesional y condiciones laborales.

Impactos a largo plazo (5+ años)

- Posicionamiento del Colegio como referente técnico nacional e interlocutor estratégico en políticas públicas de salud.
- Mayor calidad y comparabilidad diagnóstica a nivel nacional.
- Sostenibilidad financiera que permite inversión continua en infraestructura, investigación y regionalización.
- Proyección internacional del ejercicio profesional.

Caracterización estratégica: Este escenario implica gobernanza profesional estratégica, articulación interinstitucional y capacidad anticipatoria consolidada.

Comparación Estratégica de los Escenarios

El análisis de escenarios evidencia tres trayectorias posibles:

- El **escenario tendencial** muestra una erosión progresiva por inercia institucional.
- El **escenario crítico** representa un colapso estructural con impacto sistémico.

- El **escenario óptimo** proyecta consolidación, liderazgo técnico y generación sostenida de valor público.

La diferencia entre estos escenarios no radica en el entorno —que será dinámico, en cualquier caso— sino en el nivel de acción estratégica, anticipación institucional y capacidad de adaptación del Colegio.

Este ejercicio confirma la necesidad de un modelo de planificación estratégica con enfoque prospectivo, orientado a evitar la inercia y prevenir riesgos estructurales, al tiempo que maximiza oportunidades de transformación institucional.

MARCO ESTRATÉGICO

El presente Marco Estratégico sintetiza la identidad, propósito y orientación futura del Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica, constituyéndose en el eje conceptual que guía la formulación de estrategias, proyectos y decisiones institucionales.

La definición de la Misión, la Visión y los Valores no responde a un ejercicio declarativo aislado, sino que es el resultado del análisis integral desarrollado en este proceso de planificación estratégica, el cual incluyó la revisión del mandato legal, la identificación de funciones sustantivas, el análisis FODA participativo y la construcción de escenarios prospectivos. En este sentido, el Marco Estratégico recoge tanto la naturaleza jurídica e histórica del Colegio como la necesidad de fortalecer su capacidad anticipatoria frente a un entorno dinámico.

La Misión define el propósito institucional y el alcance de sus responsabilidades en el marco de su condición de ente público no estatal. La Visión proyecta la posición deseada del Colegio en el mediano y largo plazo, alineada con el escenario óptimo identificado. Los Valores, por su parte, establecen los principios que orientan el comportamiento ético y profesional de la dirigencia, el personal administrativo y las personas colegiadas.

De esta manera, el Marco Estratégico articula regulación, representación gremial y prospección en una misma arquitectura institucional, asegurando coherencia entre identidad, dirección estratégica y generación de valor público

MISIÓN

Regular, fortalecer y proyectar el ejercicio profesional de la Microbiología y la Química Clínica en Costa Rica, salvaguardando la salud pública mediante la

fiscalización de la calidad, la garantía de la idoneidad profesional y la promoción de la innovación y el desarrollo estratégico del gremio.

VISIÓN

Ser un referente nacional en regulación y liderazgo técnico-científico, reconocido por su capacidad de anticipación estratégica, su excelencia ética y tecnológica, y su contribución sostenida a la calidad del sistema de salud costarricense.

VALORES

Los valores deben regir el comportamiento institucional de la Junta Directiva, del personal administrativo y de las personas colegiadas.

- 1. Integridad Ética:** Actuar con transparencia, rectitud y apego al marco normativo, garantizando la confianza pública y la legitimidad institucional.
- 2. Solidaridad Gremial:** Fomentar la unión, el respeto y el apoyo mutuo entre las personas profesionales, fortaleciendo la cohesión y la representación colectiva.
- 3. Excelencia Científica:** Promover el rigor técnico, la actualización permanente y la práctica basada en evidencia, asegurando la calidad diagnóstica.
- 4. Visión Prospectiva:** Asumir una actitud anticipatoria y adaptativa frente a los cambios científicos, tecnológicos y regulatorios.
- 5. Responsabilidad Social:** Ejercer la profesión y la función institucional con compromiso hacia la protección de la salud pública y el bienestar de la población.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base en el análisis del mandato legal, la definición del marco estratégico institucional, los resultados del diagnóstico FODA participativo y la construcción de escenarios prospectivos, se formulan los Objetivos Estratégicos del Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica.

Estos objetivos constituyen la traducción operativa de la Misión y la Visión institucional en resultados estratégicos prioritarios, orientados a fortalecer las tres funciones sustantivas del Colegio: la función social, la función gremial y la función de prospección e innovación.

Su formulación responde a la necesidad de establecer direccionamientos claros y coherentes que permitan concentrar esfuerzos, asignar recursos con criterios estratégicos y articular proyectos integradores bajo un enfoque de gestión por procesos orientado a resultados. De esta manera, los Objetivos Estratégicos definen los ámbitos de transformación institucional que deberán guiar la acción del Colegio en el mediano y largo plazo.

Cada objetivo estratégico se estructura en correspondencia con los ámbitos definidos dentro de las funciones sustantivas, asegurando alineamiento con el mandato legal y coherencia con la visión de futuro adoptada. Así, el presente apartado constituye el puente entre el análisis estratégico realizado y la posterior formulación de estrategias, proyectos y mecanismos de seguimiento.

FUNCIÓN SOCIAL

A. Garantizar la correcta práctica profesional

Objetivo Estratégico S1: Consolidar un sistema integral, estandarizado y digitalizado de fiscalización y aseguramiento de la calidad del ejercicio profesional y de los laboratorios clínicos.

Líneas Estratégicas

1. Modernización normativa y técnica

- Actualización y estandarización normativa.
- Definición de criterios técnicos homogéneos.

2. Fortalecimiento de la Fiscalía

- Procedimientos operativos estándar-*SOPs*-, indicadores, perfiles técnicos.
- Recursos humanos y presupuestarios adecuados.
- Certificación interna de fiscalizadores.

3. Digitalización de la fiscalización

- Plataforma de denuncias y gestión de expedientes.
- Inspecciones móviles.
- *Dashboard* en tiempo real.

4. PROGRAMA DE PROMOCIÓN de aseguramiento EXTERNO de la calidad

- Ensayos de aptitud.
- Auditorías técnicas.

5. Programa de Excelencia

- Certificación voluntaria.
- Reconocimiento e incentivos.

6. Transparencia y rendición de cuentas

- Informes públicos periódicos.
- Indicadores accesibles.

B. Garantizar la idoneidad profesional

Objetivo Estratégico-S2: Implementar un modelo estructurado de incorporación, recertificación y desarrollo profesional continuo basado en competencias verificables.

Líneas Estratégicas

1. Sistema de incorporación

- Examen o mecanismo de verificación de competencias.
- Definición de categorías profesionales.

2. Recertificación periódica

- Sistema por créditos y evaluación.
- Rutas de actualización por especialidad.

3. Fortalecimiento ético-disciplinario

- Actualización del Código de Ética.
- Procedimientos alineados.

4. Observatorio profesional

- Datos de mercado laboral.
- Reportes periódicos.

5. Articulación universitaria

- Retroalimentación curricular.
- Convenios académicos.

6. Promoción vocacional

- Campañas públicas.
- Atracción de talento.

FUNCIÓN GREMIAL

A. Defensa y Representación

Objetivo Estratégico G1: Incrementar la incidencia política y técnica del CMQC en la formulación normativa y en las políticas públicas vinculadas al ejercicio profesional y al sistema de salud

Líneas Estratégicas

1. Incidencia política estructurada

- Estrategia permanente de interlocución legislativa.
- Responsable institucional para seguimiento normativo.
- Protocolos de respuesta técnica ante proyectos regulatorios.

2. Articulación institucional

- Participación en mesas técnicas y comisiones sectoriales.
- Formalización de convenios estratégicos con actores clave del sistema de salud.

3. Actualización normativa

- Revisión y modernización del marco regulatorio.
- Participación en políticas públicas vinculadas al ejercicio profesional.

4. Soporte técnico para la incidencia

- Creación de un observatorio técnico (mercado laboral, vigilancia tecnológica).
- Generación periódica de informes e insumos técnicos.

5. Fortalecimiento organizacional

- Definición clara de roles y plan anual de incidencia.
- Profesionalización de la gestión de relaciones institucionales.

B. Bienestar y Servicios

Objetivo Estratégico G2: Fortalecer el valor institucional para las personas colegiadas mediante la modernización de servicios, el desarrollo profesional continuo y la ampliación de beneficios tangibles.

Líneas Estratégicas

1. Transformación digital de servicios

- Digitalización de trámites prioritarios.
- Plataforma integral de servicios al afiliado.

2. Formación continua estructurada

- Sistema formal de formación y recertificación.
- Plataforma e-learning con reconocimiento de créditos.

3. Vinculación laboral

- Bolsa de empleo activa.
- Servicios de asesoría de carrera y prácticas profesionales.

4. Sistema de beneficios diferenciados

- Convenios estratégicos con empresas y aseguradoras.
- Paquetes diferenciados por categoría de afiliación.

5. Cohesión gremial

- Actividades de integración y *networking*.

- Programas de fidelización desde la etapa universitaria.

6. Profesionalización interna

- Capacitación del personal.
- Reestructuración de unidades de atención y convenios.

FUNCIÓN DE PROSPECCIÓN E INNOVACIÓN

Objetivo Estratégico P1: Desarrollar una capacidad institucional permanente de prospección tecnológica, investigación aplicada y transferencia de conocimiento que fortalezca la adaptación del gremio a los cambios científicos y tecnológicos

Líneas Estratégicas

1. Creación del Área de Investigación, Innovación y Transferencia (I+I+T)

- Estructura formal.
- Procesos definidos.
- Presupuesto asignado.

2. Redes y alianzas internacionales

- Vinculación con sociedades científicas y organismos multilaterales.
- Participación en programas de movilidad.

3. Plataforma de difusión tecnológica

- Portal de innovación.
- Boletines periódicos.
- Sección tecnológica en revista.

4. Programa de adopción tecnológica

- *Webinars.*
- Talleres prácticos.
- Guías técnicas para laboratorios.

5. Modernización editorial

- Digitalización y fortalecimiento de la revista.
- Integración de divulgación tecnológica.

PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS OBJETIVOS

Para evitar dispersión se prioriza por impacto sistémico y riesgo identificado en escenarios y FODA, de la siguiente manera:

PRIORIDAD ALTA (Ejes estructurales)

OE-S1 – Sistema integral de fiscalización y calidad: Núcleo del mandato legal y protección de salud pública.

OE-S2 – Modelo de idoneidad y recertificación: Clave frente a amenazas tecnológicas y mercado laboral.

OE-P1 – Capacidad institucional de prospección: Condición para evitar escenario tendencial y crítico.

PRIORIDAD MEDIA (Consolidación institucional)

OE-G1 – Incidencia política y normativa: Importante frente a amenazas regulatorias.

PRIORIDAD COMPLEMENTARIA (Cohesión y sostenibilidad)

OE-G2 – Valor para colegiados y servicios: Sostenibilidad financiera y sentido de pertenencia

PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS

Con el propósito de materializar los objetivos estratégicos definidos y traducir el direccionamiento institucional en acciones concretas, se establecen los Proyectos Estratégicos Prioritarios del Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica.

Estos macroproyectos integran múltiples líneas estratégicas y articulan las tres funciones sustantivas del Colegio —social, gremial y de prospección e innovación— bajo una lógica de gestión por procesos orientada a resultados. Su formulación responde al análisis previo del mandato legal, el diagnóstico FODA participativo, la construcción de escenarios prospectivos y la priorización estratégica realizada para evitar la dispersión de esfuerzos institucionales.

Cada macroproyecto constituye un eje estructurante de transformación institucional, con acciones definidas, prioridades temporales, indicadores de desempeño y una estimación preliminar de recursos requeridos. De esta manera, el Plan Estratégico transita de la formulación conceptual a la implementación programática, estableciendo un marco claro para la asignación de responsabilidades, el seguimiento y la rendición de cuentas.

La selección de estos proyectos responde a criterios de impacto sistémico, contribución a la sostenibilidad institucional y alineamiento con el escenario óptimo proyectado para el Colegio.

En conjunto, conforman la hoja de ruta estratégica que permitirá consolidar la regulación profesional, fortalecer el valor gremial y posicionar al CMQC como un ente dinámico, anticipatorio y referente técnico en el ámbito nacional.

MACROPROYECTO 1: MODERNIZACIÓN REGULATORIA Y SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD

Objetivos que materializa: OE-S1

Propósito: Consolidar un sistema técnico, estandarizado, digital y basado en riesgo para la fiscalización del ejercicio profesional y el aseguramiento de la calidad de los laboratorios clínicos.

Principales acciones

- Actualización y armonización normativa.
- Estandarización de procedimientos (*SOPs*, listas de verificación).
- Digitalización de denuncias, inspecciones y expedientes.
- Implementación de *dashboard* institucional en tiempo real.

- Programa Nacional de Aseguramiento de Calidad (Pruebas o ensayos de aptitud¹, auditorías).
- Programa “Excelencia en Laboratorios”. Diseño del esquema de reconocimiento/certificación de laboratorios
- Publicación periódica de indicadores agregados

Prioridad: Alta

Plazo: Mediano plazo (2–3 años)

KPI: % de laboratorios fiscalizados bajo modelo estandarizado y digital

Recursos estimados: Alto

MACROPROYECTO 2: MODELO INTEGRAL DE IDONEIDAD Y DESARROLLO PROFESIONAL

Objetivos que materializa: OE-S2

Propósito: Garantizar que el ejercicio profesional se base en competencias verificables, actualización permanente y trazabilidad formativa.

Principales acciones

- Diseño de sistema de incorporación por competencias.
- Implementación de modelo de recertificación periódica.
- Definición de categorías profesionales.
- Actualización del Código de Ética y fortalecimiento disciplinario.
- Creación del Observatorio del Ejercicio Profesional.
- Retroalimentación curricular con universidades.

Prioridad: Alta

Plazo: Mediano plazo (2–3 años)

KPI: % de profesionales incorporados o recertificados bajo el nuevo modelo

¹ Son evaluaciones externas de desempeño en las que un laboratorio recibe muestras controladas con valores conocidos, procesa las muestras bajo sus condiciones normales, reporta los resultados, compara su desempeño con valores de referencia o con otros laboratorios. Se utilizan para verificar exactitud y comparabilidad de resultados, detectar desviaciones sistemáticas, mejorar calidad diagnóstica y cumplir estándares internacionales (ej. ISO 17043, ISO 15189)

Recursos estimados: Medio

MACROPROYECTO 3: SISTEMA INSTITUCIONAL DE PROSPECCIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

Objetivos que materializa: OE-P1

Propósito: Desarrollar capacidad institucional permanente de anticipación tecnológica, investigación aplicada y transferencia de conocimiento.

Principales acciones

- Creación del Área de Investigación, Innovación y Transferencia (I+I+T).
- Implementación de observatorio tecnológico y boletines prospectivos.
- Redes y alianzas internacionales.
- Programa de adopción tecnológica para laboratorios.
- Modernización editorial y fortalecimiento de la revista.

Prioridad: Alta

Plazo: Mediano plazo (2–3 años)

KPI: N° de informes prospectivos y proyectos de innovación implementados

Recursos estimados: Medio–Alto

MACROPROYECTO 4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y PLATAFORMA INTEGRAL DE SERVICIOS

Objetivos que materializa: OE-G2 y soporte a OE-S1

Propósito: Modernizar la gestión institucional y mejorar la experiencia del colegiado mediante digitalización y automatización de procesos.

Principales acciones

- Digitalización de trámites administrativos.
- Plataforma integral de servicios (e-learning, eventos, bolsa de empleo).
- Integración de sistemas internos.
- Automatización de gestión financiera y administrativa.

Prioridad: Media–Alta

Plazo: Corto plazo (1 año primera fase; 2 años consolidación)

KPI: % de trámites completamente digitalizados

Recursos estimados: Medio

MACROPROYECTO 5: GOBERNANZA ESTRATÉGICA, INCIDENCIA POLÍTICA Y POSICIONAMIENTO PÚBLICO

Objetivos que materializa: OE-G1

Propósito: Fortalecer la incidencia política y el posicionamiento público

Principales acciones

- Diseñar Plan anual de incidencia legislativa y técnica.
- Establecer Protocolos de posicionamiento institucional.
- Implementar Estrategia de comunicación estratégica.
- Profesionalización de la gestión de relaciones institucionales.
- Implementar estrategia de fidelización desde universidades.

Prioridad: Media

Plazo: Corto plazo (1 año implementación inicial)

KPI: N° de participaciones formales en procesos de posicionamiento político y público

Recursos estimados: Medio

MACROPROYECTO 6: PROGRAMA INTEGRAL DE VALOR AL COLEGIADO

Objetivos que materializa: OE-G2

Principales acciones

- Rediseñar sistema de convenios y beneficios.
- Desarrollar actividades de integración y networking.
- Capacitación del personal para mejorar la calidad de la prestación de servicios
- Plataforma integral de servicios al afiliado
- Formulación de un Plan de inversión en Infraestructura y nuevos servicios

Prioridad: Media

Plazo: Mediano plazo (2–3 años)

KPI: Índice de satisfacción del colegiado

Recursos estimados: Medio

CONDICIONES HABILITADORAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO

La ejecución efectiva de los macroproyectos estratégicos definidos requiere el fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión del Colegio mediante la incorporación progresiva de talento humano especializado. Este fortalecimiento no responde a una expansión administrativa, sino a la necesidad de dotar a la institución de capacidades técnicas permanentes acordes con la complejidad de los desafíos regulatorios, científicos y tecnológicos actuales.

Gerencia Técnica Estratégica

Se propone la creación de la figura de **Gerente Técnico**, con carácter estratégico y articulador, responsable de coordinar la ejecución técnica de los macroproyectos prioritarios.

El Gerente Técnico tendría un papel central en:

a) Modernización Regulatoria y Sistema Integral de Calidad

- Coordinación técnica con la Fiscalía.
- Estandarización de procesos y fiscalización basada en riesgo.
- Implementación del sistema digital de inspección y *dashboards*.
- Diseño del Programa Nacional de Aseguramiento de Calidad.

b) Modelo Integral de Idoneidad y Desarrollo Profesional

- Diseño técnico del sistema de incorporación y recertificación.
- Definición de categorías profesionales.
- Articulación con universidades y observatorio profesional.
- Actualización técnica del Código de Ética.

c) Sistema Institucional de Prospección, Innovación y Transferencia

- Coordinación del Área I+I+T.
- Supervisión del observatorio tecnológico.

- Gestión técnica de alianzas científicas.
- Vinculación entre innovación y regulación profesional.

d) Gobernanza Estratégica, Incidencia y Valor Gremial

- Actuando coordinadamente con la persona encargada de las relaciones públicas

La naturaleza de cargo de Gerente Técnico se concibe como:

- Enlace técnico entre Junta Directiva y órganos operativos.
- Coordinador transversal de proyectos estratégicos.
- Responsable de asegurar coherencia técnica y calidad en la implementación.
- Motor de modernización institucional.

No sustituye funciones de la Fiscalía ni de la Junta Directiva, sino que fortalece su capacidad técnica y estratégica, por lo cual, esta figura permite: reducir el riesgo del escenario tendencial, acelerar la transformación institucional, garantizar continuidad técnica más allá de los períodos de Junta Directiva y elevar la gobernanza profesional estratégica del Colegio.

Función de Relaciones Institucionales y Comunicación Estratégica

De manera complementaria, se considera estratégica la profesionalización de la comunicación e incidencia institucional mediante un perfil especializado en relaciones públicas o gestión de incidencia. Este perfil apoyaría principalmente:

- Macroproyecto 5 (Gobernanza e Incidencia).
- Posicionamiento público del sistema de calidad.
- Difusión de innovación y resultados institucionales.

En términos estratégicos el Gerente Técnico es el eje articulador de transformación técnica y la persona Relacionista Público es el eje articulador de legitimidad y posicionamiento.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación del presente Plan Estratégico se fundamenta en un enfoque de sostenibilidad financiera progresiva, alineado con la capacidad presupuestaria del Colegio y orientado a maximizar el impacto institucional de los recursos disponibles.

La ejecución de los macroproyectos estratégicos no implica una expansión indiscriminada del gasto, sino una reasignación estratégica de recursos, la optimización de procesos y la generación gradual de nuevas fuentes de valor institucional. En este sentido, la sostenibilidad

financiera se concibe como un componente integral del modelo de gobernanza profesional estratégica.

Estimación Financiera de Macroproyectos

La siguiente matriz presenta una estimación preliminar del esfuerzo financiero requerido para la implementación de los macroproyectos estratégicos, bajo un enfoque de gradualidad y sostenibilidad

Tabla 2. Matriz de Estimación Financiera por Macroproyecto

N^o	Macro proyecto	Nivel de Inversión Inicial	Tipo de Gasto Predominante	Horizonte de Mayor Inversión	Potencial de Retorno / Sostenibilidad	Observaciones Estratégicas
1	Modernización Regulatoria y Sistema Integral de Calidad	Alto	Desarrollo tecnológico, fortalecimiento técnico, capacitación especializada, consultoría normativa	2–3 años	Alto (indirecto): fortalecimiento reputacional, mitigación de riesgos regulatorios y protección del mandato legal)	Proyecto estructural del núcleo de la función social; requiere inversión significativa, pero es esencial para evitar erosión institucional
2	Modelo Integral de Idoneidad y Desarrollo Profesional	Medio	Diseño técnico, plataforma de evaluación/recertificación, capacitación, actualización normativa	2–3 años	Medio–Alto (parcialmente autosostenible): posible generación de ingresos vía recertificación y formación continua	Puede evolucionar hacia esquema parcialmente autofinanciado; fortalece legitimidad profesional
3	Sistema de Prospección, Innovación y Transferencia	Medio–Alto	Talento especializado, alianzas estratégicas, desarrollo de observatorio, modernización editorial	2–4 años	Alto (estratégico): posicionamiento internacional, cooperación técnica, valor agregado al gremio	Clave para transición hacia modelo de liderazgo; inversión más cualitativa que operativa

4	Transformación Digital y Plataforma Integral	Medio	Desarrollo de software, automatización, integración de sistemas, soporte tecnológico	1–2 años	Alto (eficiencia operativa): reducción de costos administrativos y mejora en experiencia del afiliado	Genera ahorros estructurales en mediano plazo; facilita implementación de otros macroproyectos
5	Gobernanza Estratégica, Incidencia y Posicionamiento Público	Medio	Comunicación estratégica, relaciones institucionales, contratación especializada	1–2 años	Medio (indirecto): fortalecimiento o legitimidad, incidencia normativa, incremento afiliación	Impacto político-institucional; inversión moderada con retorno en influencia y defensa profesional
6	Programa Integral de Valor al Colegiado	Medio	Desarrollo de servicios, convenios, actividades gremiales, mejora infraestructura	2–3 años	Medio–Alto (incremento afiliación y retención)	Refuerza sostenibilidad financiera a través de mayor satisfacción y fidelización

Fuente: Elaboración propia

La implementación del Plan se regirá por los siguientes principios:

- **Gradualidad:** Los macroproyectos se ejecutarán por fases, priorizando acciones de mayor impacto sistémico.
- **Eficiencia:** Se promoverá la digitalización y automatización como mecanismos de reducción de costos operativos en el mediano plazo.
- **Prioridad estratégica:** La asignación presupuestaria responderá a los objetivos estratégicos priorizados.
- **Evaluación costo-beneficio:** Cada iniciativa será analizada en términos de impacto institucional y retorno estratégico.
- **Diversificación de ingresos:** Se explorarán mecanismos complementarios de generación de recursos.

La incorporación del Gerente Técnico y el fortalecimiento de la función de Relaciones Institucionales constituyen inversiones estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia, calidad y continuidad de la gestión institucional. Estas incorporaciones deberán planificarse considerando:

- Análisis de impacto presupuestario.
- Escalonamiento progresivo.
- Eventual financiamiento parcial mediante mejora en eficiencia operativa y optimización de procesos.

- En el mediano plazo, la modernización digital y la profesionalización de la gestión podrán generar ahorros administrativos y mejorar la captación de recursos por servicios especializados.

Mecanismos complementarios de financiamiento: Para fortalecer la sostenibilidad financiera del Plan, el Colegio podrá:

- Desarrollar programas de formación continua con estructura autosostenible.
- Implementar certificaciones o programas de excelencia con tasas razonables.
- Establecer convenios estratégicos con entidades nacionales e internacionales.
- Gestionar cooperación técnica o alianzas para proyectos específicos.
- Optimizar la gestión de convenios y beneficios institucionales.
- Generar ingresos por el uso de las instalaciones actuales y las que se adquieran

Control y seguimiento financiero: El avance de los macroproyectos estará acompañado de:

- Seguimiento presupuestario anual.
- Evaluación periódica de ejecución financiera.
- Ajustes programáticos según disponibilidad real de recursos.
- Reporte transparente ante Junta Directiva y Asamblea.

Enfoque de largo plazo

La sostenibilidad financiera del Plan Estratégico no depende únicamente del nivel actual de ingresos, sino de la capacidad del Colegio para fortalecer su relevancia institucional, incrementar el valor ofrecido a las personas colegiadas y consolidar su legitimidad como referente técnico nacional. Un Colegio más moderno, con mayor incidencia y mejor posicionamiento profesional, genera condiciones para:

- Incrementar afiliación.
- Reducir riesgos regulatorios adversos.
- Diversificar fuentes de ingreso.
- Mejorar la estabilidad financiera institucional.

De esta manera, la sostenibilidad financiera se integra como un componente estratégico y no únicamente presupuestario, asegurando que la implementación del Plan sea viable, responsable y alineada con la misión pública del Colegio.

Estratégica del Escalonamiento

1. Año 1 invierte en estructura y gobernanza.
2. Año 2–3 concentran el mayor esfuerzo transformador.
3. Año 4–5 consolidan y sostienen.
4. Transformación Digital genera eficiencias que compensan inversión inicial.
5. Innovación escala después de modernizar regulación.

El presente Plan Estratégico del Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica constituye un instrumento integral de direccionamiento institucional orientado a consolidar su mandato legal, fortalecer su legitimidad pública y proyectar su liderazgo en un entorno científico, tecnológico y regulatorio cada vez más dinámico.

El proceso participativo de planificación desarrollado —basado en el análisis del marco jurídico, el diagnóstico FODA, la construcción de escenarios prospectivos y la definición de un modelo estratégico orientado a resultados— permitió identificar con claridad los desafíos estructurales, oportunidades emergentes y brechas tecnológicas que enfrenta la profesión y la institución. Entre ellos destacan la aceleración tecnológica, la transformación del mercado laboral, los riesgos regulatorios y la necesidad de fortalecer la cohesión gremial y la capacidad anticipatoria que exigen una respuesta estratégica articulada.

El análisis de escenarios evidenció que la inacción conduciría a una erosión progresiva del posicionamiento institucional, mientras que la consolidación estratégica permitiría al Colegio evolucionar de un modelo predominantemente regulador hacia un esquema de gobernanza profesional estratégica, en el cual la regulación, la representación gremial y la prospección e innovación se integran como dimensiones complementarias de una misma misión pública

Como resultado de este proceso, se definieron cinco Objetivos Estratégicos responden directamente a las tres funciones sustantivas del Colegio —social, gremial y de prospección e innovación que orientan la transformación institucional:

1. Consolidar un sistema integral, estandarizado y digitalizado de fiscalización y aseguramiento de la calidad del ejercicio profesional y de los laboratorios clínicos.
2. Implementar un modelo estructurado de incorporación, recertificación y desarrollo profesional continuo basado en competencias verificables.
3. Desarrollar una capacidad institucional permanente de prospección tecnológica, investigación aplicada y transferencia de conocimiento.
4. Incrementar la incidencia política y técnica del Colegio en la formulación normativa y en las políticas públicas vinculadas al ejercicio profesional.
5. Fortalecer el valor institucional para las personas colegiadas mediante la modernización de servicios y la ampliación de beneficios tangibles

Tales objetivos constituyen la base para la estructuración de seis macroproyectos estratégicos prioritarios, concebidos bajo un enfoque de implementación gradual y sostenible.

1. Modernización Regulatoria y Sistema Integral de Calidad.
2. Modelo Integral de Idoneidad y Desarrollo Profesional.

3. Sistema Institucional de Prospección, Innovación y Transferencia.
4. Transformación Digital y Plataforma Integral de Servicios.
5. Gobernanza Estratégica, Incidencia y Posicionamiento Público.
6. Programa integral de valor al colegiado

Estos macroproyectos articulan las tres funciones sustantivas del Colegio —social, gremial y prospectiva— bajo una lógica de implementación gradual, sostenible y orientada a resultados medibles. Asimismo, el fortalecimiento del capital humano estratégico, mediante la incorporación de una Gerencia Técnica y la profesionalización de la función de relaciones institucionales, constituye una condición habilitadora clave para garantizar coherencia técnica, continuidad y efectividad en la ejecución del Plan.

El enfoque financiero adoptado prioriza la gradualidad, la eficiencia y la sostenibilidad, asegurando que la transformación institucional sea viable y responsable. La digitalización, la profesionalización y la diversificación de mecanismos de generación de valor permitirán fortalecer la estabilidad económica y la relevancia institucional del Colegio en el mediano y largo plazo.

Este Plan no es únicamente una hoja de ruta operativa; es un camino estratégico hacia la evolución institucional. Representa el compromiso del Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica con la excelencia profesional, la protección de la salud pública y la anticipación de los desafíos futuros.

Al integrar regulación, representación e innovación bajo un modelo de gobernanza profesional estratégica, el CMQC se posiciona como un ente dinámico, técnicamente sólido y orientado al futuro, capaz de liderar el desarrollo de la Microbiología y la Química Clínica en Costa Rica con responsabilidad, rigor científico y visión prospectiva.