Entregable N°3

Plan Estratégico Institucional y Sistema de Monitoreo

Proyecto: Elaboración del Plan Estratégico 2024-2029 con su respectivo sistema de monitoreo

Asociación Red de Empresarias y Emprendedoras por el Desarrollo Sostenible

Objetivo: *Facilitar el proceso de construcción del Plan Estratégico 2024 – 2029, así como su sistema de monitoreo.*

Elaborado por:
Procoop R.L.
Cédula jurídica:
3-004-763940

Julio, 2024

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo 3

Diagnóstico situacional institucional 4

Principales hallazgos del diagnóstico documental 4

Principales resultados del análisis FODA 6

Declaraciones estratégicas validadas 8

Misión: 8

Visión: 8

Valores: 8

Fines: 9

Principios: 9

Estrategia propuesta 11

Objetivo estratégico 11

Fuente: elaboración propia, julio 2024. 12

Objetivos específicos y habilitadores 12

Matriz de planeamiento estratégico 17

Metas generales 36

Recomendaciones finales 37

Información de contacto 39

Resumen ejecutivo

A continuación de presentes los resultados finales del proceso de construcción participativa del Plan Estratégico Institucional de AREED, así como de su sistema de monitoreo, según los términos de referencia dados y el plan de trabajo aprobado para tal fin.

El primer capítulo contiene los principales elementos considerados en el marco de la aplicación del diagnóstico situacional institucional, mismo que se extiende en detalle en el Entregable N°2 del presente proyecto, el cual se construyó siguiendo dos grandes perspectivas de análisis: análisis documental interno institucional y análisis FODA aplicado tanto por el equipo consultor como por las personas seleccionadas por el equipo técnico de AREED con tal intención. Luego, se encontrará el conjunto de declaraciones estratégicas propuestas y validadas en sesión de trabajo convocada para tal fin con personas integrantes tanto de la base asociativa como de la Junta Directiva, específicamente se encontrará un refrescamiento de la Misión, Visión, Valores, Fines y Principios organizacionales.

Seguidamente, se detalla de manera extendida la estrategia que se desprende de las declaraciones estratégicas, la cual fue construida de manera altamente participativa, por lo que se espera un mayor nivel de apropiación de la base asociativa para impulsar y apoyar su ejecución en el tiempo. En este apartado, se esbozan: Objetivo Estratégico, Objetivos Específicos, Objetivos Habilitadores, Metas, Resultados Esperados, Nivel de Prioridad, Plazo de Cumplimiento, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible alcanzables con el accionar de cada uno de ellos.

Por último, vale la pena mencionar que el presente PEI fue construido a partir de los aportes e ideas de las personas asociadas de AREED, por lo tanto, se corresponde con las ambiciones e intereses de su base asociativa y dirigencia social para el desarrollo evolutivo lógico y esperado de una organización como la presente, la cual tiene el potencial de incidir en la toma de decisiones a nivel regional para beneficio de las mujeres.

Diagnóstico situacional institucional

El diagnóstico situacional institucional tuvo dos grandes vías de construcción, iniciando por la revisión a profundidad de los principales documentos normativos de uso y dirección interna de la asociación, para luego dar cabida a la aplicación de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el cual tuvo dos maneras de construcción: aplicación del análisis por parte del equipo consultor a partir de diversas fuentes secundarias y aplicación por parte de un grupo de personas asociadas y colaboradores de la organización.

A continuación, se detallan los principales hallazgos de ambos ejercicios, los cuales constituyen los principales hallazgos del proceso de diagnóstico situacional institucional:

Principales hallazgos del diagnóstico documental

Desde sus inicios, la asociación ha tenido claridad sobre tres grandes ejes de acción:

- Acción legal y estatutaria: poniendo la atención en todo lo relativo a la formalización organizacional acorde al marco normativo costarricense y nicaragüense, para afianzar sus operaciones a nivel regional y captar flujos de cooperación que permitan la subsistencia operativa de la entidad.

  Estas acciones han sido superadas al nivel mínimo requerido para asegurar la operación, la meta organizativa ahora consiste en generar valor para su base asociativa a través de acciones de formalización de nivel medio y superior, que diferencia en el mercado el actuar de la asociación y le permitan captar mayor cantidad de asociadas y flujos de capital.

- Acción asociativa: las actividades generadas en el marco de este apartado se han limitado a la normativización de las actividades entre asociadas y entre la asociación su población asociada, por lo que resulta imperativo robustecer el actuar de la asociación con el enfoque en el potenciamiento estratégica de la base asociativa ante el mercado, el fortalecimiento de sus competencias empresariales y el aprovechamiento del recurso humano asociado para fortalecer desde su base la acción de la entidad.
- Acción organizativa: de la mano con el primer marco de acción, este se enfoque en la generación de un instrumentado robusto que sea capaz de orientar la acción operativa propiamente de la organización, así como el aseguramiento de una estructura clara que logre el crecimiento proyectado para la organización. en este apartado, es necesario migrar hacia un esquema de gobernanza integral y robusto, enfocado en los resultados, la rendición de cuentas, el cumplimiento y la transparencia.

En esta línea, se identifican acciones claras y contundentes en el asentamiento del asidero legal y operativo de la entidad, no obstante, se encuentran problemas de conexidad entre el instrumentado vigente, posiblemente atribuido ello a las etapas de construcción temprana en las que se encuentran los mismos, por lo que todos deben ser analizados al tenor de lo estipulado en el estatuto orgánico, máxima norma interna, sea para adecuarse a él o para impulsar las reformas estatutarias correspondientes.

Con respecto a los instrumentos de control y generación de data para la toma de decisiones, se detectan insuficiencias, también atribuibles a la temprana edad organizativa, que bien deben ser atendidos en la inmediatez para facilitar las labores de dirección estratégica de la organización, tanto desde la Junta Directiva y comités auxiliares, como desde la Dirección Administrativa de la entidad, en este apartado, se podrían analizar - acorde a las posibilidades reales de implementación financiera y de recurso humano - la vinculación de tecnologías de la información que permitan una

mejora en la gestión de los procesos, el nivel de cumplimiento y simplifiquen la rendición de cuentas.

Aunado a lo anterior, el fortalecimiento de la gobernanza institucional impulsa en sí mismo la vinculación de instrumentos tecnológicos, que además, coadyuven con el conocimiento de la base asociativa, sus intereses, aspiraciones y el nivel de impacto o beneficio percibido desde la AREED, por esto mismo, será menester el desarrollo de una herramienta tipo CRM que permita la gestión de la clientela interna - base asociativa - de manera más ágil y optimizada, para sacer real provecho y generar valor de impacto en la misma; estos procesos de iniciación digital resultan estratégicos para el crecimiento sostenido de las organizaciones.

Por último, asegurar la sostenibilidad financiera de la asociación debe constituirse en un pilar estratégico de acción en sí mismo, para esto, se explorarán diversas rutas de acción identificadas desde la base asociativa y desde el aporte del equipo consultor, para consolidar acciones de largo plazo.

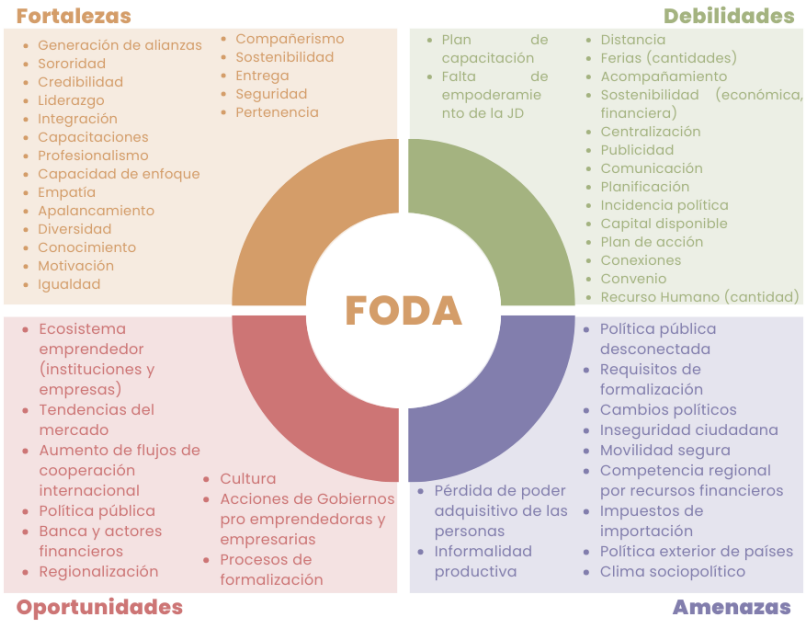
Principales resultados del análisis FODA

El análisis FODA permite la comprensión del entorno de los negocios u organizaciones a partir de segmentos bien definidos de correlación, por lo tanto, para la debida interpretación de los datos se entedarán las siguientes definiciones:

- Fortalezas: Elementos, características, situaciones, hechos que de alguna manera benefician a la AREED cuya ejecución o implementación depende completamente de la organización misma.
- Debilidades: Elementos, características, situaciones, hechos que de alguna manera perjudican o demeritan el esfuerzo de la AREED cuya ejecución o implementación se materializa en virtud de la acción de la misma organización.

- Oportunidades: Elementos, características, situaciones, hechos que de alguna manera benefician o potencian a la AREED cuya ejecución o implementación es completamente ajena a la organización, es decir, sucederán aunque la organización los aproveche o no, porque su ejecución se realizará por parte de terceros actores del entorno de diversa naturaleza.
- Amenazas: Elementos, características, situaciones, hechos que de alguna manera podrían llegar a perjudicar o demeritar el esfuerzo de la AREED, cuya ejecución o implementación es completamente ajena a la organización, es decir, sucederán aunque la organización no genere acciones de mitigación o gestione de alguna manera, porque su ejecución se realizará por parte de terceros actores del entorno de diversa naturaleza.

Ahora bien, a continuación se presentará el FODA construido con los aportes de las mujeres asociadas a AREED y potenciado con el aporte del equipo consultor:



Declaraciones estratégicas validadas

Parte esencial del proceso de construcción del plan estratégico consiste en el remozamiento de las declaraciones estratégicas de la organización, puesto que estas orientarán por los próximos 5 años el accionar a ejecutar, por lo tanto, deben ser retadoras, robustas, pero alcanzables y apasionantes, deben despetar el espíritu colectivo de la organización y su base asociativa, así como permitir la construcción de una identidad propia, con la que se identiquen las personas a lo interno de la misma, por lo tanto, se procede a presentar la nueva propuesta de declaraciones estratégicas.

Misión:

Impulsamos a empresarias y emprendedoras en Centroamérica mediante capacitación, apoyo empresarial y alianzas, promoviendo modelos económicos sostenibles y sensibles a sus necesidades y contribuciones.

Visión:

Ser referentes en empoderamiento económico de emprendedoras y empresarias a través de la promoción de alianzas a nivel Centroamericano, transformando economías con soluciones integrales y sostenibles, creando un impacto inclusivo y equitativo.

Valores:

- Empoderamiento
- Empatía
- Resiliencia
- Diversidad
- Equidad
- Sororidad
- Sostenibilidad

Fines:

- Potenciar el liderazgo y empoderamiento económico de las mujeres.
- Impulsar el comercio y negocios entre empresarias y emprendedoras.
- Facilitar el intercambio de experiencias y conocimientos.
- Mejorar la capacidad de exportación de empresas lideradas por mujeres.
- Fortalecer la imagen y mercadeo de empresas lideradas por mujeres en Centroamérica.
- Crear espacios seguros para mejorar el comercio y cooperación entre mujeres.
- Investigar y fortalecer el intercambio comercial y cooperación.
- Contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.
- Promover la eliminación de la violencia de género.
- Difundir el conocimiento de los derechos humanos de las mujeres.
- Promover el desarrollo sostenible en lo social, ambiental y económico.

Principios:

- Fomentar relaciones de calidad, oportunidad, efectividad y compromiso entre mujeres empresarias y emprendedoras.
- Promover un trato equitativo y libre de discriminación.
- Ofrecer atención oportuna e información adecuada a todas las personas involucradas.
- Actuar con respeto, confianza, responsabilidad, equidad, integridad, empatía, tolerancia, amistad y trabajo en equipo.
- Tomar decisiones objetivas e imparciales, con participación transparente y justa.
- Resolver conflictos de manera pacífica y promover una cultura de paz.

- Fomentar continuamente los principios de sostenibilidad.
- Promover la libertad de expresión, transparencia y rendición de cuentas a través de procesos democráticos.
- Promover la participación activa y la cooperación organizacional entre todas las asociadas.

Estrategia propuesta

Una vez definidas las declaraciones estratégicas sobre las cuales se construirá toda la identidad y esencia organizacional de la asociación, se procede a detallar el marco accionario que activará toda la estrategia propuesta para la organización, la cual fue validada por parte de la base asociativa y junta directiva en sesión de trabajo formal realizada para tal fin.

Objetivo estratégico

Consolidar el modelo de gestión integral de AREED para emprendedoras y empresarias en Centroamérica, promoviendo su crecimiento a través de capacitación continua, asesoría empresarial, aprovechamiento de beneficios de los ecosistemas emprendedores y promoción de alianzas a nivel regional, empoderando y escalando sus operaciones, así como el desarrollo sostenible y equitativo centroamericano.

Del anterior objetivo se desprenden una serie de actividades clave, las cuales se ilustran en el siguiente diagrama:



Fuente: elaboración propia, julio 2024.

Objetivos específicos y habilitadores

Se detallan a continuación los objetivos específicos propuestos, con sus respectivos objetivos habilitadores que harán posible su cumplimiento:

Objetivo Específico	***Objetivo Habilitador***
1. Mejorar la capacidad financiera de la asociación a través de la diversificación de las fuentes de ingreso.	1.1 Fortalecer la cultura de investigación de mercado que potencie el mapeo, identificación y vinculación constante de agentes donantes a nivel regional y global.
	1.2 Consolidar la estructura administrativa y financiera a través de la vinculación de herramientas digitales y la creación de instrumentos de control interno.
	1.3 Involucrar a asociadas directoras y asociadas activas en el apoyo y seguimiento a la vinculación con agentes donantes a nivel regional y global.
	1.4 Impulsar las alianzas estratégica través del aprovechamiento de los recursos internos de la asociación y sus asociadas.
	1.5 Consolidar una cartera de proyectos enfocados en el fortalecimiento empresarial femenino que sean sujetos de fondeo mediante cooperación internacional y coadyuven a sufragar los gastos operativos de la asociación.
	1.6 Desarrollar un proceso de diversificación de servicios a través del análisis de recursos internos y la identificación continua de necesidades y requerimientos de la base asociativa.

	1.7 Diseñar y consolidar la acción de venta colectiva a través de un punto de venta propio digital o presencial.
	1.8 Generar alianzas que permitan la gestión de puntos de venta estilo ferias o puntos de venta emergentes en zonas estratégicas del territorio nacional.
	1.9 Promover la habilitación de puntos de venta autorizados que aumenten los espacios de comercialización conjunta de la base asociativa.
2. Consolidar la estructura administrativa y financiera a través de la vinculación de herramientas digitales y la creación de instrumentos de control interno.	2.1 Reestructurar el organigrama para que este responda a las necesidades actuales de la organización y permita el flujo continuo de comunicación e interacción entre sus partes.
	2.2 Crear un manual de puestos que defina y delimite los márgenes de acción y actividades de cada puesto administrativo.
	2.3 Fortalecer los reglamentos internos que mejore la gobernanza organizacional para cada órgano social o comité especial y de apoyo.
	2.4 Fortalecer instrumentos de control y monitoreo para el seguimiento de forma periódica a la implementación de acciones (tanto del Plan Estratégico Institucional como de los Planes Anuales Operativos) y sus resultados organizacionales.
	2.5 Fortalecer la gestión de transparencia organizacional a través de procesos de rendición de cuentas periódicos, tanto a nivel de la gestión administrativa como de la gestión financiera.
	2.6 Habilitar diferentes medios de pago globales que faciliten la obtención de recursos frescos de diversas fuentes globales, así como la cancelación de membresías a bajo costo.
	2.7 Promover espacios para el fortalecimiento de las habilidades de gobernanza, gestión estratégica y toma de decisiones de las comisiones especiales integradas por asociadas activas, que permitan la institucionalización de dichas competencias.
3. Implementar una estrategia de captación y retención asociativa que facilite el aumento interanual sostenido de la base asociativa.3	3.1 Fortalecer el sentido de pertenencia de la base asociativa a través de procesos de sensibilización que permitan la apropiación de la filosofía organizacional.
	3.2 Aumentar en un 10% interanual el tamaño de la base asociativa con residencia en las zonas urbanas del ámbito de influencia territorial de la AREED.
	3.3 Aumentar en un 5% interanual el tamaño de la base asociativa con residencia en las zonas rurales del ámbito de influencia territorial de la AREED.
	3.4 Aumentar en un 5% interanual el tamaño de la base asociativa con residencia en el ámbito de influencia territorial de la AREED, que pertenezcan o integren organizaciones de la Economía Social Solidaria.

	3.5 Desarrollar programas de beneficios para la promoción e identificación de nuevas personas asociadas, que motiven y estimulen la recomendación y asociación desde las asociadas activas.
	3.6 Fortalecer la comisión especial integrada por asociadas directoras y asociadas activas para la identificación y adaptación de estrategias de captación y retención de asociadas que permitan el cumplimiento de las metas de crecimiento asociativo.
	3.7 Identificar organizaciones de diversa índole que agrupen, agremien, asocien o vinculen a emprendedoras y empresarias para la generación de invitaciones de asociación directa, que permitan la diversificación sectorial de la base asociativa.
	3.8 Fortalecer las competencias de las comisiones especiales de apoyo que promueven el sentido de pertenencia, faculten la incidencia y participación activa de asociadas y la construcción de liderazgos transformacionales.
4. Fortalecer las habilidades socioemocionales y empresariales de las personas y unidades productivas asociadas a la AREED a través de la capacitación continua.	4.1 Generar un espacio de diálogo e intercambio de información fluida que permita el conocimiento de las personas asociadas.
	4.2 Ejecutar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) trienal que permita la identificación de necesidades y oriente la programación de actividades de capacitación con base en datos.
	4.3 Construir planes anuales de capacitación a partir de las necesidades y brechas detectadas en el DNC.
	4.4 Fortalecer los espacios de intercambio de experiencias y transferencia de aprendizaje entre las mujeres integrantes de la base asociativa.
	4.5 Impulsar un programa de mentoría sorora, que promueva el acompañamiento entre asociadas para el fortalecimiento de sus actividades productivas.
	4.6 Promover la colaboración y asistencia técnica continua con el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica que permita tanto la vinculación de asociadas en sus programas de aceleración, como la captación de asistencia técnica especializada para el fortalecimiento de las habilidades de empresariedad a nivel individual y colectivo de la base asociativa y de AREED.
	4.7 Impulsar alianzas con instituciones públicas o privadas que se encuentren vinculados al ecosistema emprendedor costarricense y/o centroamericano para el aprovechamiento de espacios digitales de formación continua en empresariedad y emprendimiento.
	4.8 Fortalecer las capacidades de la comisión integrada por asociadas activas que promuevan, faciliten y apoyen en la ejecución de las actividades de capacitación.

5. Promover el desarrollo empresarial con enfoque de sostenibilidad como dinamizador económico de las personas y unidades productivas asociadas.	5.1 Construir un programa de capacitación especializado en los aspectos teóricos, aplicación de herramientas y conocimiento de buenas prácticas en materia de sostenibilidad.
	5.2 Fomentar la aplicación de prácticas e instrumentos de sostenibilidad a la gestión empresarial de las personas asociadas para la generación de valor a sus clientes y la diferenciación en mercado.
	5.3 Generar un instrumentado ágil que permita la medición del impacto a lo interno de las unidades productivas asociadas a AREED y de la organización en sí misma.
	5.4 Implementar los principios de la economía circular en la gestión organizacional de AREED así como de su base asociativa.
6. Desarrollar un proceso de diversificación de servicios a través del análisis de recursos internos y la identificación continua de necesidades y requerimientos de la base asociativa.	6.1 Realizar un mapeo de recursos internos de la organización y sus asociadas que permita determinar la disponibilidad y viabilidad de uso de los mismos.
	6.2 Implementar procesos de estudio e identificación de necesidades a lo interno de la base asociativa.
	6.3 Identificar e implementar herramientas de inteligencia artificial que faciliten la identificación y adopción de buenas prácticas y servicios que puedan brindarse desde la asociación.
	6.4 Realizar un mapeo bienal de beneficios existentes en los ecosistemas de apoyo al emprendimiento y empresariedad en Costa Rica, Nicaragua y a nivel centroamericano.
	6.5 Identificar e impulsar alianzas estratégicas que faciliten el aprovechamiento de beneficios a nivel centroamericano para beneficio de la base asociativa activa.
	6.6 Impulsar la firma e implementación de convenios para la cooperación y asistencia técnica al emprendimiento y empresariedad femenina a lo interno de los ecosistemas regionales.
	6.7 Incursionar en plataformas de fondeo colectivo que permitan la consecución de recursos financieros para la inversión social y ambiental en la gestión productiva de la base asociativa.
7. Construir un modelo de relacionamiento y gestión sinérgica de la base asociativa para el incremento de la fidelización y la promoción de alianzas y	7.1 Implementar el uso de herramientas y/o software para la gestión de relaciones con clientes que permita una mejora en la relación y conocimiento de la base asociativa.
	7.2 Potenciar el uso de los canales digitales de la asociación para la optimización de su relacionamiento con las personas asociadas a través de la generación de valor.

colaboraciones empresariales de las personas y unidades productivas asociadas.	
8. Desarrollar una estrategia de comunicación que posicione la marca social de AREED en diferentes niveles y espacios, mediante la exposición de sus beneficios y aportes al desarrollo económico femenino.	8.1 Fortalecer la estrategia integrada de medios de comunicación a través del aprovechamiento del publicity y la generación de posicionamientos expertos.
	8.2 Fortalecer la estrategia digital que permita el aprovechamiento de los diferentes canales digitales desde la perspectiva de la generación de valor.
	8.3 Fortalecer el ecosistema de marca social organizacional para su posicionamiento y construcción de reputación pública.
9. Construir una agenda de incidencia política que permita la promoción y articulación de esfuerzos en pro de los derechos y fomento de la actividad productiva con enfoque de género.	9.1 Fomentar e impulsar la participación y organización en/de actividades de networking, que amplíen la red de contactos de la asociación y coadyuven con su posicionamiento de marca social.
	9.2 Construir programas de formación en habilidades personales para el activismo, incidencia y participación ciudadana en diversos escenarios de representación y organización.
	9.3 Promover el activismo y participación activa de las asociadas en diversos espacios sociales, económicos, culturales y deportivos.
	9.4 Implementar acciones que fortalezcan la presencia organizacional en los espacios de toma de decisiones y en la conciencia de las personas tomadoras de decisiones en Costa Rica y en el resto de países centroamericanos.
	9.5 Generar campañas de comunicación externa que ayude con el posicionamiento de la marca social ante escenarios de comunicación locales, nacionales y regionales, así como de toma de decisiones.

Matriz de planeamiento estratégico

Ahora bien, se procederá a detallar las metas y resultados esperados, así como el plazo de ejecución y el nivel de prioridad de cada uno de los objetivos habilitadores, de igual forma, se presentarán los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se cumplen con el presente Plan Estratégico Institucional según objetivo específico.

ODS Vinculado	Plazo	Nivel de Prioridad	Objetivo Específico	Objetivo Habilitador	Resultados esperados	Meta
Paz, justicia e instituciones sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	Largo	Alta	*1. Mejorar la capacidad financiera de la asociación a través de la diversificación de las fuentes de ingreso.*	1.1 Fortalecer la cultura de investigación de mercado que potencie el mapeo, identificación y vinculación constante de agentes donantes a nivel regional y global.	Diversificación de las fuentes de ingresos.	Identificar al menos tres nuevas fuentes de ingreso anualmente con donantes
	Largo	Alta		1.2 Consolidar la estructura administrativa y financiera a través de la vinculación de herramientas digitales y la creación de instrumentos de control interno.	Estructura administrativa y financiera completamente organizada	Integración de herramientas digitales para la administración con herramientas digitales para el control interno
	Largo	Alta		1.3 Involucrar a asociadas directoras y asociadas activas en el apoyo y seguimiento a la vinculación con agentes donantes a nivel regional y global.	Comisión especial de apoyo instalada	Activación de una comisión especial con al menos 3 integrantes antes de finalizar el primer semestre de 2025, que establezca contacto con al menos 5 agentes donantes potenciales al año

	Largo	Alta		1.4 Impulsar las alianzas estratégica través del aprovechamiento de los recursos internos de la asociación y sus asociadas.	Diversificación de las fuentes de ingresos.	Establecer al menos 3 alianzas estratégicas nuevas anualmente
	Largo	Alta		1.5 Consolidar una cartera de proyectos enfocados en el fortalecimiento empresarial femenino que sean sujetos de fondeo mediante cooperación internacional y coadyuven a sufragar los gastos operativos de la asociación.	Diversificación de las fuentes de ingresos.	Presentación de al menos 5 proyectos anuales para obtención de fondos de cooperación internacional Aprobación de al menos 3 proyectos por año
	Largo	Alta		1.6 Desarrollar un proceso de diversificación de servicios a través del análisis de recursos internos y la identificación continua de necesidades y requerimientos de la base asociativa.	Diversificación de las fuentes de ingresos.	Creación de al menos 2 nuevos servicios anuales para las asociadas activas
	Largo	Alta		1.7 Diseñar y consolidar la acción de venta colectiva a través de un punto de venta propio digital o presencial.	Diversificación de las fuentes de ingresos.	Habilitación de punta venta con capacidad de generar un 5% del total de presupuesto operativo al año

	Largo	Alta		1.8 Generar alianzas que permitan la gestión de puntos de venta estilo ferias o puntos de venta emergentes en zonas estratégicas del territorio nacional.	Diversificación de las fuentes de ingresos.	Habilitar al menos 2 ferias anualmente en zonas estratégicas de Costa Rica
	Largo	Alta		1.9 Promover la habilitación de puntos de venta autorizados que aumenten los espacios de comercialización conjunta de la base asociativa.	Diversificación de las fuentes de ingresos.	Habilitar 3 puntos de venta autorizados al año, con capacidad de generar un 5% del total de presupuesto operativo al año
Paz, justicia e instituciones sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e	Corto	Media	*2. Consolidar la estructura administrativa y financiera a través de la vinculación de herramientas digitales y la creación de instrumentos de control interno.*	2.1 Reestructurar el organigrama para que este responda a las necesidades actuales de la organización y permita el flujo continuo de comunicación e interacción entre sus partes.	Estructura administrativa y financiera completamente organizada	Desarrollar y implementar un organigrama funcional antes del final del primer trimestre de 2025
	Corto	Media		2.2 Crear un manual de puestos que defina y delimite los márgenes de acción y actividades de cada puesto administrativo.	Estructura administrativa y financiera completamente organizada	Elaborar y distribuir un manual de puestos completo para todos los puestos administrativos para el primer semestre de 2025

inclusivas a todos los niveles	Corto	Media		2.3 Fortalecer los reglamentos internos que mejore la gobernanza organizacional para cada órgano social o comité especial y de apoyo.	Gobernanza social completamente organizada	Diseñar y aprobar reglamento interno de la asociación y para cada órgano social y comité especial antes del final de 2025
	Corto	Media		2.4 Fortalecer instrumentos de control y monitoreo para el seguimiento de forma periódica a la implementación de acciones (tanto del Plan Estratégico Institucional como de los Planes Anuales Operativos) y sus resultados organizacionales.	Gestión estratégica de la acción administrativa y directiva de AREED	Desarrollar y poner en funcionamiento un sistema de control y monitoreo antes de finalizar 2024
	Corto	Media		2.5 Fortalecer la gestión de transparencia organizacional a través de procesos de rendición de cuentas periódicos, tanto a nivel de la gestión administrativa como de la gestión financiera.	Incremento de los niveles de rendición de cuentas	Establecer procesos de rendición de cuentas anuales y publicar informes financieros y administrativos.

	Corto	Media		2.6 Habilitar diferentes medios de pago globales que faciliten la obtención de recursos frescos de diversas fuentes globales, así como la cancelación de membresías a bajo costo.	Desarrollo de diferentes medios de pago globales que permitan los pagos por membrecía o compra de servicios desde cualquier lugar del mundo	Implementar al menos tres medios de pago globales para finales del año 2025
	Corto	Media		2.7 Promover espacios para el fortalecimiento de las habilidades de gobernanza, gestión estratégica y toma de decisiones de las comisiones especiales integradas por asociadas activas, que permitan la institucionalización de dichas competencias.	Gobernanza social completamente organizada	Organizar y llevar a cabo al menos tres talleres en modalidad virtual para las comisiones especiales.

Igualdad de género: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	Corto	Alta	*3. Implementar una estrategia de captación y retención asociativa que facilite el aumento interanual sostenido de la base asociativa.3*	3.1 Fortalecer el sentido de pertenencia de la base asociativa a través de procesos de sensibilización que permitan la apropiación de la filosofía organizacional.	Asociadas con alto nivel de pertenencia e identidad asociativa	Implementar al menos 3 talleres o foros de sensibilización y apropiación de la filosofía organizacional al año, con al menos un total de participación del 60% de las asociadas activas
	Corto	Alta		3.2 Aumentar en un 10% interanual el tamaño de la base asociativa con residencia en las zonas urbanas del ámbito de influencia territorial de la AREED.	Incremento sostenido de la base asociativa	Incrementar la membresía urbana en un 10% cada año, alcanzando un crecimiento acumulado del 50% en cinco años
	Corto	Alta		3.3 Aumentar en un 5% interanual el tamaño de la base asociativa con residencia en las zonas rurales del ámbito de influencia territorial de la AREED.	Incremento sostenido de la base asociativa	Incrementar la membresía rural en un 5% cada año, alcanzando un crecimiento acumulado del 25% en cinco años

	Corto	Alta		3.4 Aumentar en un 5% interanual el tamaño de la base asociativa con residencia en el ámbito de influencia territorial de la AREED, que pertenezcan o integren organizaciones de la Economía Social Solidaria.	Incremento sostenido de la base asociativa	Incrementar la membresía de mujeres pertenecientes a organizaciones de la ESS en un 5% cada año, alcanzando un crecimiento acumulado del 25% en cinco años
	Corto	Alta		3.5 Desarrollar programas de beneficios para la promoción e identificación de nuevas personas asociadas, que motiven y estimulen la recomendación y asociación desde las asociadas activas.	Asociadas activas promotoras del incremento de la base asociativa	Lanzar y mantener un programa de beneficios que resulte en un aumento del 10% anual en nuevas asociaciones por referencia
	Corto	Alta		3.6 Fortalecer la comisión especial integrada por asociadas directoras y asociadas activas para la identificación y adaptación de estrategias de captación y retención de asociadas que permitan el cumplimiento de las metas de crecimiento asociativo.	Comisión especial de apoyo instalada	Contar con al menos 4 actividades de fidelización anuales

	Corto	Alta		3.7 Identificar organizaciones de diversa índole que agrupen, agremien, asocien o vinculen a emprendedoras y empresarias para la generación de invitaciones de asociación directa, que permitan la diversificación sectorial de la base asociativa.	Incremento sostenido de la base asociativa	Identificar y establecer contacto con al menos 6 organizaciones al año, logrando que al menos 2 se conviertan en colaboradoras activas
	Corto	Alta		3.8 Fortalecer las competencias de las comisiones especiales de apoyo que promueven el sentido de pertenencia, faculten la incidencia y participación activa de asociadas y la construcción de liderazgos transformacionales.	Asociadas con espacios claros y suficientes para su vinculación e incidencia a lo interno de AREED	Contar con las comisiones que respondan a cumplimiento de metas organizacionales
Trabajo decente y crecimiento económico: Promover el crecimiento económico sostenido,	Mediano	Media	*4. Fortalecer las habilidades socioemocionales y empresariales de las personas y unidades productivas asociadas a la*	4.1 Generar un espacio de diálogo e intercambio de información fluida que permita el conocimiento de las personas asociadas.	Espacio (presencial o virtual) permanente para el diálogo entre asociadas habilitado	Realizar 2 encuentros de diálogo e intercambio de información por año, con la participación de al menos el 50% de las asociadas activas

inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	Mediano	Media	*AREED a través de la capacitación continua.*	4.2 Ejecutar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) trienal que permita la identificación de necesidades y oriente la programación de actividades de capacitación con base en datos.	Aumento del impacto de la gestión de capacitación	Completar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación anual, con la participación del 50% de las asociadas activas Complementar con encuestas a lo largo del año, con un 20% de participación de las asociadas
	Mediano	Media		4.3 Construir planes anuales de capacitación a partir de las necesidades y brechas detectadas en el DNC.	Aumento del impacto de la gestión de capacitación	Elaborar y aprobar un plan anual de capacitación cada año, basado en el DNC, con al menos 05 programas de formación
	Mediano	Media		4.4 Fortalecer los espacios de intercambio de experiencias y transferencia de aprendizaje entre las mujeres integrantes de la base asociativa.	Espacio (presencial o virtual) permanente para el diálogo entre asociadas habilitado	Organizar al menos 04 talleres o eventos de intercambio de experiencias y transferencia de aprendizaje por año

	Mediano	Media		4.5 Impulsar un programa de mentoría sorora, que promueva el acompañamiento entre asociadas para el fortalecimiento de sus actividades productivas.	Gestión estratégica de la transferencia de aprendizaje entre asociadas	Implementar un programa de mentoría sorora con al menos 10 parejas de mentoría activas cada año
	Mediano	Media		4.6 Promover la colaboración y asistencia técnica continua con el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica que permita tanto la vinculación de asociadas en sus programas de aceleración, como la captación de asistencia técnica especializada para el fortalecimiento de las habilidades de empresariedad a nivel individual y colectivo de la base asociativa y de AREED.	AREED con capacidad de aprovechamiento de los recursos para el fomento empresarial del INA	Contar con al menos 3 espacios de capacitación brindados por el INA

	Mediano	Media		4.7 Impulsar alianzas con instituciones públicas o privadas que se encuentren vinculados al ecosistema emprendedor costarricense y/o centroamericano para el aprovechamiento de espacios digitales de formación continua en empresariedad y emprendimiento.	Capacidad de captar diferentes modalidades de acompañamiento al fomento emprendedor y empresarial	Establecer al menos 06 alianza con instituciones (públicos o privados) para el acceso a espacios digitales de formación continua cada año
	Mediano	Media		4.8 Fortalecer las capacidades de la comisión integrada por asociadas activas que promuevan, faciliten y apoyen en la ejecución de las actividades de capacitación.	Comisión especial de apoyo instalada	Formar una comisión especial de capacitación dentro del primer semestre de 2025
Trabajo decente y crecimiento económico: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el	Mediano	Baja	*5. Promover el desarrollo empresarial con enfoque de sostenibilidad como dinamizador económico de las personas y unidades*	5.1 Construir un programa de capacitación especializado en los aspectos teóricos, aplicación de herramientas y conocimiento de buenas prácticas en materia de sostenibilidad.	Asociadas capacitadas, conscientes y comprometidas con la implementación de prácticas sostanibles en sus empresas	Desarrollar y lanzar un programa de capacitación en sostenibilidad con al menos 05 módulos temáticos para el año 2027

empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	Mediano	Baja	*productivas asociadas.*	5.2 Fomentar la aplicación de prácticas e instrumentos de sostenibilidad a la gestión empresarial de las personas asociadas para la generación de valor a sus clientes y la diferenciación en mercado.	Asociadas capacitadas, conscientes y comprometidas con la implementación de prácticas sostanibles en sus empresas	50% de las asociadas conscientes y activas en la implementación de prácticas en sostenibilidad
	Mediano	Baja		5.3 Generar un instrumentado ágil que permita la medición del impacto a lo interno de las unidades productivas asociadas a AREED y de la organización en sí misma.	Asociadas capacitadas, conscientes y comprometidas con la implementación de prácticas sostanibles en sus empresas	Desarrollar y aplicar una herramienta de medición de impacto de la sostenibilidad con capacidad de aplicarse al 75% de la base asociativa al cierre del 2029
	Largo	Baja		5.4 Implementar los principios de la economía circular en la gestión organizacional de AREED así como de su base asociativa.	AREED comprometida con la aplicación de la economía circular	Incorporar principios de economía circular en al menos el 60% de los procesos organizacionales y productivos para el año 2028

Industria, innovación e infraestructura: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	Largo	Alta	*6. Desarrollar un proceso de diversificación de servicios a través del análisis de recursos internos y la identificación continua de necesidades y requerimientos de la base asociativa.*	6.1 Realizar un mapeo de recursos internos de la organización y sus asociadas que permita determinar la disponibilidad y viabilidad de uso de los mismos.	AREED con plena consciencia sobre la disponibilidad y viabilidad de uso de sus recursos internos	Realizar mapeos anuales de recursos internos y recursos de la base asociativa
	Largo	Alta		6.2 Implementar procesos de estudio e identificación de necesidades a lo interno de la base asociativa.	Identificación de necesidades de la base asociativa	Realizar al menos un estudio de anual con un incremento interanual del 10% en la participación de la base asociativa
	Largo	Alta		6.3 Identificar e implementar herramientas de inteligencia artificial que faciliten la identificación y adopción de buenas prácticas y servicios que puedan brindarse desde la asociación.	Adopción de herramientas de IA para la mejora de la gestión estratégica organizacional	Seleccionar e implementar al menos 02 herramientas de inteligencia artificial cada 3 años

	Largo	Alta		6.4 Realizar un mapeo bienal de beneficios existentes en los ecosistemas de apoyo al emprendimiento y empresariedad en Costa Rica, Nicaragua y a nivel centroamericano.	Aprovechamiento de los beneficios existentes a nivel centroamericano para emprendedoras y empresarias	Medir rendimiento comparando cantidad de beneficios identificados con la cantidad de actividades ejecutadas
	Largo	Alta		6.5 Identificar e impulsar alianzas estratégicas que faciliten el aprovechamiento de beneficios a nivel centroamericano para beneficio de la base asociativa activa.	Aprovechamiento de los beneficios existentes a nivel centroamericano para emprendedoras y empresarias	Establecer al menos 02 alianzas estratégicas por año
	Largo	Alta		6.6 Impulsar la firma e implementación de convenios para la cooperación y asistencia técnica al emprendimiento y empresariedad femenina a lo interno de los ecosistemas regionales.	Aprovechamiento de los beneficios existentes a nivel centroamericano para emprendedoras y empresarias	Firmar e implementar al menos 01 convenio de cooperación al año

	Largo	Alta		6.7 Incursionar en plataformas de fondeo colectivo que permitan la consecución de recursos financieros para la inversión social y ambiental en la gestión productiva de la base asociativa.	Diversificación de las fuentes de beneficios para la base asociativa	
Igualdad de género: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	Corto	Baja	*7. Construir un modelo de relacionamiento y gestión sinérgica de la base asociativa para el incremento de la fidelización y la promoción de alianzas y colaboraciones empresariales de las personas y unidades productivas asociadas.*	7.1 Implementar el uso de herramientas y/o software para la gestión de relaciones con clientes que permita una mejora en la relación y conocimiento de la base asociativa.	AREED con capacidad de gestión de sus asociadas	Desarrollo e impulso de las relaciones entre asociadas a través de herramientas digitales o de inteligencia artificial
	Corto	Baja		7.2 Potenciar el uso de los canales digitales de la asociación para la optimización de su relacionamiento con las personas asociadas a través de la generación de valor.	AREED con capacidad de gestión de sus asociadas	Desarrollo de canales digitales diversos que aseguren el acercamiento a al menos el 90% de la base asociativa, con un 80% de satisfacción por parte de las asociadas

Reducción de las desigualdades: Reducir la desigualdad en y entre los países	Mediano	Media	*8. Desarrollar una estrategia de comunicación que posicione la marca social de AREED en diferentes niveles y espacios, mediante la exposición de sus beneficios y aportes al desarrollo económico femenino.*	8.1 Fortalecer la estrategia integrada de medios de comunicación a través del aprovechamiento del publicity y la generación de posicionamientos expertos.	Proyección social de AREED en diferentes espacios comunicacionales	Plan de medios activo por año
	Mediano	Media		8.2 Fortalecer la estrategia digital que permita el aprovechamiento de los diferentes canales digitales desde la perspectiva de la generación de valor.	Proyección social y aumento del engagement digital	Estrategia digital construida y actualizada cada año
	Mediano	Media		8.3 Fortalecer el ecosistema de marca social organizacional para su posicionamiento y construcción de reputación pública.	Aumento del conocimiento sobre el impacto y presencia de AREED a nivel regional	Elaboración de nuevos elementos de marca Evaluación del posicionamiento de la marca al finalizar el 2029
Paz, justicia e instituciones sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso	Largo	Baja	*9. Construir una agenda de incidencia política que permita la promoción y articulación de esfuerzos en pro de los derechos y fomento de la*	9.1 Fomentar e impulsar la participación y organización en/de actividades de networking, que amplíen la red de contactos de la asociación y coadyuven con su posicionamiento de marca social.	AREED y sus asociadas con amplios márgenes de acción e influencia a nivel regional	Participación de al menos el 40% de la base asociativa en actividades de networking propias o externas

a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	Largo	Baja	*actividad productiva con enfoque de género.*	9.2 Construir programas de formación en habilidades personales para el activismo, incidencia y participación ciudadana en diversos escenarios de representación y organización.	Asociadas con conciencia social y capacidad para la incidencia	Diseño e implementación del programa para el activismo, la incidencia y la participación ciudadana Al menos 40 asociadas capacitadas en habilidades que faciliten el activismo
	Largo	Baja		9.3 Promover el activismo y participación activa de las asociadas en diversos espacios sociales, económicos, culturales y deportivos.	Asociadas con conciencia social y capacidad para la incidencia	Impulso y respaldo organizacional a la vinculación de asociadas en actividades de incidencia
	Largo	Baja		9.4 Implementar acciones que fortalezcan la presencia organizacional en los espacios de toma de decisiones y en la conciencia de las personas tomadoras de decisiones en Costa Rica y en el resto de países centroamericanos.	AREED y sus asociadas con amplios márgenes de acción e influencia a nivel regional	Participación de al menos el 40% de la base asociativa en actividades de networking propias o externas

Largo	Baja		9.5 Generar campañas de comunicación externa que ayude con el posicionamiento de la marca social ante escenarios de comunicación locales, nacionales y regionales, así como de toma de decisiones.	AREED y sus asociadas con amplios márgenes de acción e influencia a nivel regional	Plan de medios activo por año

Metas generales

Una vez conocidos los objetivos y metas asociadas a la estrategia propuesta y validada por parte de la base asociativa y Junta Directiva de AREED, se esbozan a continuación las metas generales que se esperar alcanzar con el cumplimiento de la estrategia en pleno:

- Fortalecimiento financiero y disminución de la dependencia económica a través de la diversificación de ingresos.
- Fortalecimiento de las estructuras de gobernanza, administración y finanzas.
- Generación de valor para captar y fidelizar asociadas.
- Transversalización de la sostenibilidad en la AREED y los negocios de sus asociadas.
- Promoción de sinergias y colaboración entre asociadas.
- Posicionamiento de la marca social y de la capacidad de incidencia social y política en espacios seguros.

Recomendaciones finales

El nivel de dependencia financiera de cooperantes externos a la base asociativa es determinante en la actualidad para la ejecución operativa de la asociación, sin embargo, esto implica incertidumbre con respecto a la continuidad o no de la operación anual cada inicio de periodo, puesto que se encuentra supeditada a dicha cooperación; por lo tanto, diversificar las fuentes de ingreso y disminuir el nivel de dependencia se torna esencial para la sostenibilidad en el tiempo de la asociación.

Es en torno a este hecho crucial que se articula la estrategia en sí mismo, a través de la identificación de nuevas y diversas fuentes de ingreso, así como a la generación de valor a los servicios actuales que permitan aumentar los niveles de captación de asociadas, así como la capacidad de generar nuevas asociadas mediante la referenciación. De igual forma, para elevar las posibilidades de captar mayor cantidad de ingresos, resulta imperativo mejorar la imagen de la asociación y posicionarle como instancia baluarte de la promoción y empoderamiento económico de las mujeres, es por ello, que se destinan líneas de acción específica para reforzar los esfuerzos en materia de comunicación e incidencia social, cultural y política, resguardando en todo momento la integridad física y emocional de las asociadas.

Otro elemento que salta a la vista es necesidad de fortalecer las estructura de organización administrativa, acentuado por la falta de un puesto o persona que específicamente lidere el accionar administrativo; sin embargo, paralelo a esto, existe una excesiva centralización de responsabilidades administrativas sobre un recurso externo a la organización, lo cual limita los alcances de los procesos de rendición de cuentas y cumplimiento, por ende, tomar acciones en aras de organizar administrativa y funcionalmente la estructura interna es necesario para el sano cumplimiento de la estrategia propuesta.

Para ello, no solo se propone redefinir la gestión del talento humano en función de las necesidades y retos que se vislumbran para la organización, sino también la incursión de recursos tecnológicos que faciliten las tareas internas. Algunos de ellos

apuntan a la adquisición de programas informáticos que permitan administrar datos de interés, además de incorporar y aprovechar eficientemente recursos digitales emergentes tales como aplicaciones que permitan agilizar la comunicación interna y externa, la generación de contenido para los diferentes públicos o maximizar la analítica para identificar oportunidades.

Un elemento particularmente favorecedor para el accionar en pleno de la AREED es su capacidad para generar y mantener en el tiempo alianzas estratégicas, esta vocación debe ser potenciada y aprovechada al máximo. Para ello, no solo se propone reforzar las alianzas con instituciones del ecosistema emprendedor, sino también potenciar la interacción entre las asociadas para que pueda compartir sus conocimientos, experiencias y recursos productivos de forma estratégica.

Información de contacto

Gerencial General

(506) 8571 1000

gerencia@procooprl.com

Equipo Consultor

(506) 8571 1000

proyectos@procooprl.com

@ProfesionalesCooperativistas @procooprl @ProcoopRL San Pedro de Montes de Oca, San José Costa Rica.