

FUNDACA

PLAN ESTRATÉGICO 2025 – 2030

 **Facebook:**
@Fundaca



 **Instagram:**
@Fundacarl



 **Sitio Web:**
@Fundaca



Créditos

Plan Estratégico FUNDACA 2025 – 2030

Elaborado por:

Donald Arrieta-Núñez, Andrey Fallas Godínez, Marco Delgadillo Reyes, Luis Vega Paniagua y Yeudy Bonilla Álvarez.

Escuela de Planificación y Promoción Social

Universidad Nacional

Junio, 2024

Arrieta-Núñez, D., Fallas, A., Delgadillo, M., Vega, L., & Bonilla, Y. (2024). Plan Estratégico FUNDACA 2025-2030. Fundación para el Desarrollo del Área de Conservación Arenal, FUNDACA, Costa Rica.

2024 FUNDACA®

Todos los derechos reservados.

Nota:

Plan Estratégico elaborado por estudiantes del curso de Planificación Estratégica de la carrera de Planificación Económica y Social, Escuela de Planificación y Promoción Social, UNA, en el marco de un ejercicio académico planteado como parte del programa del curso.

Para su elaboración, las personas estudiantes recurrieron a diseñar una serie de planteamientos hipotéticos, revisar anteriores planes e informes de labores, de forma tal que pudiesen reformular lo ya planteado o, en su defecto, elaborar un nuevo plan con un nuevo horizonte de tiempo.

Acrónimos

ACAT: Área de Conservación Arenal Tempisque.

CCT: Centro Científico Tropical

CINACAT: Centro de Investigación Natural del Área de Conservación Arenal Tempisque.

FUNDACA: Fundación para el Desarrollo del Área de Conservación Arenal.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía.

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

UNA: Universidad Nacional.

Tabla de Contenido

Presentación.....	04
Introducción.....	05
1. Marco Filosófico.....	06
1.1. Misión.....	07
1.2. Visión.....	07
1.3. Valores.....	08
2. Análisis de la Situación.....	10
2.1. Contexto Organizacional.....	11
2.2. Contexto Externo de Costa Rica.....	17
2.3. Análisis FODA.....	18
3. Factores Críticos de Éxito.....	19
4. Objetivos Estratégicos.....	21
5. Mapa Estratégico.....	23
6. Cuadro de Mando Integral.....	25
6.1. Perspectiva Cliente.....	26
6.2. Perspectiva Financiera.....	27
6.3. Perspectiva Procesos Internos.....	28
6.4. Perspectiva Crecimiento.....	30
7. Divulgación y Comunicación.....	31
8. Seguimiento y Evaluación.....	33
9. Referencias.....	35
10. Anexos.....	37

Presentación

La importancia de disponer un plan estratégico no debe ser subestimada, en un entorno en el cual radica la evolución y dinamismo a nivel social, económico y ambiental, caracterizado por altos niveles de desarrollo y desafíos crecientes del día a día, establecer una hoja de ruta para estos próximos 5 años es una herramienta fundamental para lograr el éxito de FUNDACA, manteniendo una visión clara y determinada; no solo busca una mayor eficiencia en la gestión, sino que busca el objetivo más trascendental como el posicionamiento de la fundación como una entidad sólida y estable, que se ha mantenido durante 30 años en la región.



Germán Aguilar Vega
Presidente
Junta Administrativa FUNDACA

Para FUNDACA, la divulgación, la existencia y el contenido del Plan Estratégico 2025–2030 parte de un proceso de construcción de diversos actores clave como las organizaciones que trabajan juntamente con nosotros en la mejora continua de los procesos sociales, haciendo énfasis en que la sostenibilidad requiere de una visión a largo plazo, acciones coordinadas y una colaboración efectiva entre todos los actores involucrados. Por ello, hemos trabajado arduamente en la elaboración de este plan estratégico, involucrando a todas las partes interesadas y asegurándonos de que nuestras decisiones estén basadas en evidencia real y certera.

Este plan no solo refleja nuestras aspiraciones y valores, sino que también demuestra nuestro compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua. Queremos ser líderes en la promoción del desarrollo sostenible y estamos dispuestos a asumir la responsabilidad que ello conlleva. Por otra parte este plan refleja nuestro compromiso con la gestión eficiente y efectiva los recurso naturales entendiendo que el ser humano es parte integral de la naturaleza y está en nuestra manos protegerla.

Juntos, construiremos un legado de impacto positivo y duradero para las generaciones venideras, cierro con una frase de Ryunosuke Satoro:

“Individualmente, somos una sola gota, juntos somos un océano”

Germán Aguilar Vega
Presidente
Junta Administrativa FUNDACA

Introducción

La planificación Estratégica es un elemento fundamental para el funcionamiento y conducción de toda organización, por tal motivo el Plan Estratégico se concibe como una herramienta orientadora en procesos de planificación en escenarios con visión de corto, mediano y largo plazo, siempre planteándose metas claras alineando áreas operativas o programas y actividades para el cumplimiento de objetivos. De igual manera, promoviendo la coordinación efectiva, un marco referencia para toma de decisiones con análisis de las capacidades internas y el entorno, gestionando acciones de

carácter estratégico y planificación con base a prioridades establecidas para alcanzar resultados y metas realistas de desempeño efectivos según el tiempo definido. Durante el proceso de construcción se desarrollaron talleres para análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas (FODA) abordándose el entorno interno y externo para identificar factores críticos que puedan afectar o beneficiar la viabilidad de éxito de la organización. Planteando una visión integral de la situación actual y la que se espera para el futuro de la Fundación, determinando la dirección de la organización y desarrolla medios para lograr la misión.

En este análisis FODA, se contó con participación de diferentes actores públicos privados instituciones, organizaciones y actores sociales que articulan su accionar con la Fundación esta efectiva articulación define un rumbo orientador en la gestión institucional para el siguiente quinquenio 2025-2030, que permitirá fortalecimiento de la gestión interinstitucional en tiempos de dificultad desde el punto de vista de recursos económicos. Con un rumbo más claro del accionar, priorizando, articulando y planificando se logrará impulsar y fortalecer a nuestra Fundación.



Alejo Pérez Hidalgo
Director Ejecutivo
FUNDACA

Alejo Pérez Hidalgo
Director Ejecutivo - FUNDACA



1. Marco Filosófico

1.1. Misión

Somos una fundación, orientada a la gestión de recursos para el desarrollo socioambiental, que promueve una coordinación con organizaciones e instituciones ubicadas en el ACAT, para mejorar la calidad de vida, en vinculación con iniciativas inclusivas, sostenibles y autosuficientes.

1.2. Visión

Seremos una fundación referente en la gestión, coordinación e implementación de recursos que promuevan el Desarrollo Sostenible en el ACAT, para posicionarnos como líderes innovadores de proyectos en articulación con organizaciones nacionales e internacionales incidiendo en las presentes y futuras generaciones.

Clarificación de la Visión:

Se establece que el período de vigencia de esta visión es de enero 2025 a diciembre de 2030



1.3. Valores

Compromiso

Somos altamente comprometidos con la comunidad e instituciones colaboradoras, procurando ser el principal encargado de velar por la gestión de recursos para el mejoramiento y conservación del ACAT.



Transparencia

Somos altamente comprometidos con la comunidad e instituciones colaboradoras, procurando ser el principal encargado de velar por la gestión de recursos para el mejoramiento y conservación del ACAT.



Lealtad

Somos un recurso humano que se integra y experimenta desde sus áreas laborales con un sentido de pertenencia con la fundación.



Respeto

Somos generadores de un ambiente de trabajo colaborativo, tolerante y fortaleciendo las relaciones interpersonales desde las diversas perspectivas.



Colaboración

Somos un recurso humano que se integra y experimenta desde sus áreas laborales con un sentido de pertenencia con la fundación.



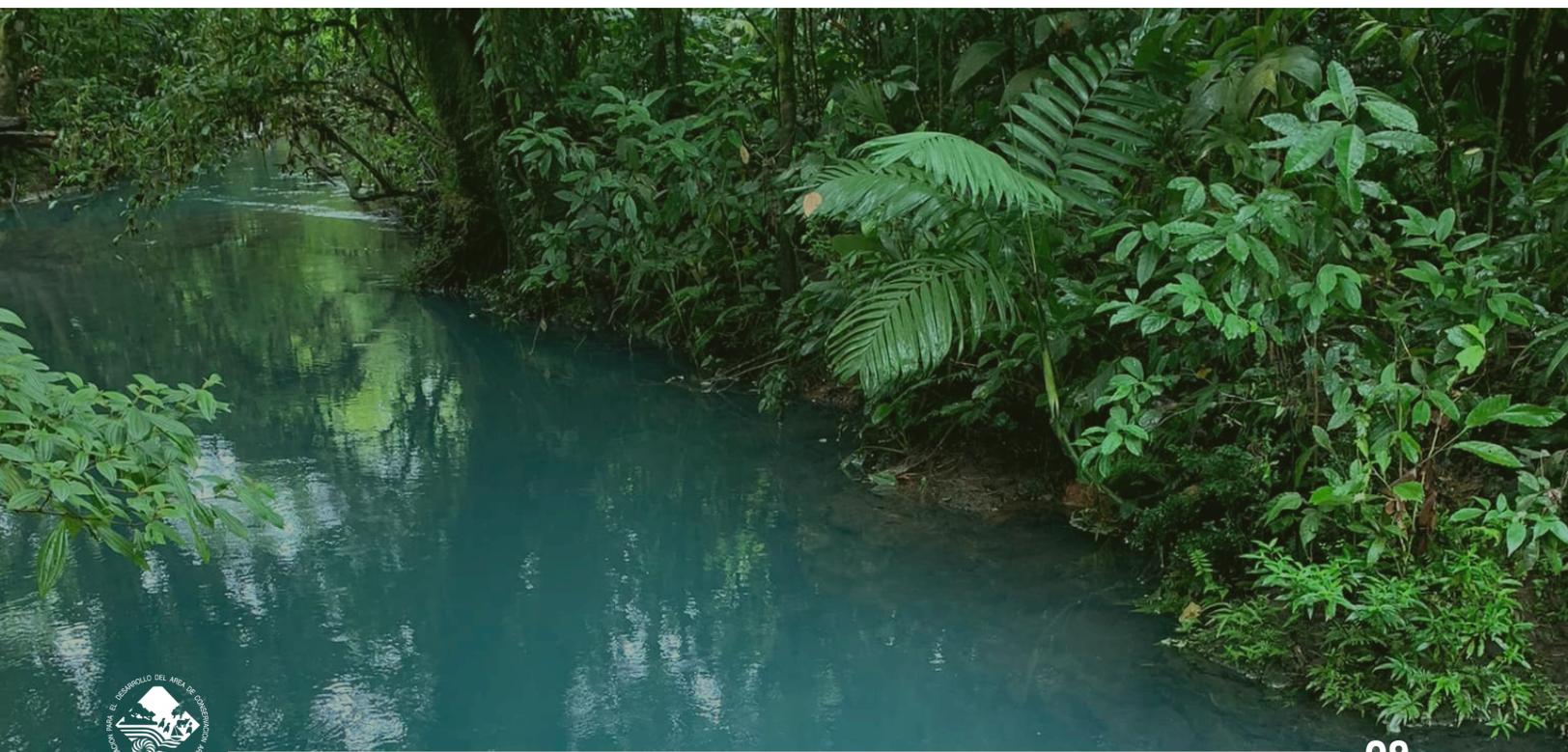
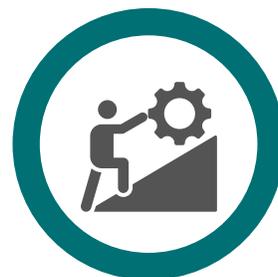
Mística

Tenemos pasión y aprecio por la Fundación, por lo cual, buscamos acciones de acuerdo a nuestros ideales.



Esfuerzo

Unimos esfuerzos para poder lograr el desarrollo de la Fundación según nuestros objetivos y metas planteadas.



A photograph of a simple wooden plank bridge crossing a river in a dense, green forest. The bridge is made of several parallel wooden planks and is surrounded by thick foliage and trees. The water in the river is calm and reflects the surrounding greenery. The overall scene is peaceful and natural.

2. Análisis de la Situación

2.1. Contexto Organizacional

La Fundación para el Desarrollo del Área de Conservación Arenal (FUNDACA) fue creada el 6 de diciembre de 1994 como una organización sin fines de lucro para dar seguimiento al Proyecto de Conservación y Desarrollo Arenal, comprometiéndose con el desarrollo social, ambiental y económico del Área de Conservación Arenal - Tempisque (ACAT) de esta manera se dispone con un enfoque en el cuidado, uso y manejo racional de los recursos naturales y coordinación interinstitucional, utilizando el Plan General de Uso de Tierra y el Plan de Manejo de la Cuenca Embalse Arenal (Jiménez, 2003).

Con base en el estatuto orgánico y marco normativo FUNDACA debe responder a los siguientes objetivos:

- a) Realización de actividades de extensión comunal, incentivando la participación de ciudadanos en programas de conservación y desarrollo sostenible, por medio de organizaciones sociales como asociaciones, comités, cooperativas y otros grupos de apoyo.
- b) Financiación de actividades y proyectos de desarrollo sostenible con enfoque de género, relacionados con los sectores agropecuario, forestal, agroindustrial, industrial, turístico y otros servicios ecológicamente viables, económicamente factibles y socialmente aceptables.
- c) Planificación, manejo, protección e investigación de los recursos naturales y culturales del Área de Conservación Arenal Tempisque.
- d) Coordinación y asistencia técnica, social, legal, administrativa y ambiental para la consecución de esos programas.

e) Promoción de actividades orientadas a la educación ambiental de las comunidades del Área de Conservación Arenal Tempisque.

f) Promoción de un turismo ecológico, racional y responsable.

g) Establecimiento y protección del patrimonio natural y cultural del Área de Conservación Arenal Tempisque, mediante la adquisición de tierras para la protección y conservación dentro de las áreas silvestres protegidas, que luego serán traspasadas al Ministerio de Recursos Naturales, Energía.

h) Administración correcta de los recursos económicos y materiales obtenidos.

i) Promocionar la protección y el manejo racional de los recursos naturales del Área de Conservación Arenal Tempisque.

Al ser FUNDACA una institución que nace para atender de manera permanente el ACAT, por lo que su fuente de financiamiento inicial se dio por medio de Fondo Contravalor Costa Rica - Canadá con un monto inicial de doscientos cincuenta millones de colones, donde se tuvo que mantener una negociación con el Ministerio de Planificación para que la utilización de fondos, como la creación de esta cumpliera con los estándares de la normativa costarricense. (p.5-7)

Actividades que puede realizar la Fundación de acuerdo con sus estatutos y normativa interna:

- Podrá establecer programas y proyectos y administrarlos para sí, o delegando la administración a otros organismos u organizaciones, incluyendo a las comunidades.

- Brindar servicios de unidad ejecutora, administradora de fondos y destinar o facilitar recursos o uso de fondos para los fines autorizados para proyectos del MINAE o de las comunidades correspondientes. La administración podrá realizarse por medio de fideicomiso, con fin invariable o con fines diversos.
- Podrá delegar la ejecución de proyectos o facilitar el uso de recursos a organismos u organizaciones dentro del Área de influencia.
- Fomentar la creación de asociaciones, u otro tipo de organizaciones comunales para lograr la participación democrática, activa y consciente de las comunidades de la región y retribuyendo a centros educativos y otras organizaciones comunales.
- Establecer las auditorías externas necesarias para certificar la correcta administración de los fondos, programas y proyectos.
- Contratar todo tipo de recurso humano y técnico para la ejecución de sus proyectos o destacarlos en otros organismos públicos o privados que desarrollen las actividades que permitan la consecución de los fines propuestos.
- Podrá buscar financiamiento nacional e internacional para utilizar en la conservación y el desarrollo sostenible de acuerdo con los principios y lineamientos del MINAE.
- De conformidad con lo establecido en el artículo siete de la ley de fundaciones podrá realizar todo tipo de relaciones comerciales establecidas dentro del marco de la ley para aumentar su patrimonio, destinando los ingresos a la realización de sus objetivos.

- Podrá llevar a cabo actividades comerciales para aumentar su patrimonio, vincularse con personas jurídicas de naturaleza o fines similares.
- Podrá contar con un logotipo, abrir establecimientos propios, así como colaborar con entes públicos o privados, podrá también comprar, arrendar y dar en arrendamiento, disponer o enajenar, aceptar y otorgar créditos, recibir y dar en concesión toda clase de bienes muebles e inmuebles, recibir préstamos, donaciones y partidas específicas y en cualquier forma poseer y disponer de toda clase de bienes e inmuebles para la ejecución de sus objetivos.

Desde el punto de vista organizacional, está estructurada con una Junta Administrativa máximo órgano de la Fundación, que de acuerdo con el artículo 11 de la Ley de Fundaciones N°5338, esta se compone por representaciones de varias entidades y se eligen cada cuatro años, los cuales deben velar por qué la visión estratégica de la fundación siga la ruta correcta. Actualmente, para el período 2022 - 2026, está compuesta por las siguientes personas:

Presidente: Germán Aguilar Vega, Representante del Ministerio de Ambiente y Energía.

Secretario: Marlon Steven Campos Castillo, Representante del Consejo Local del ACAT.

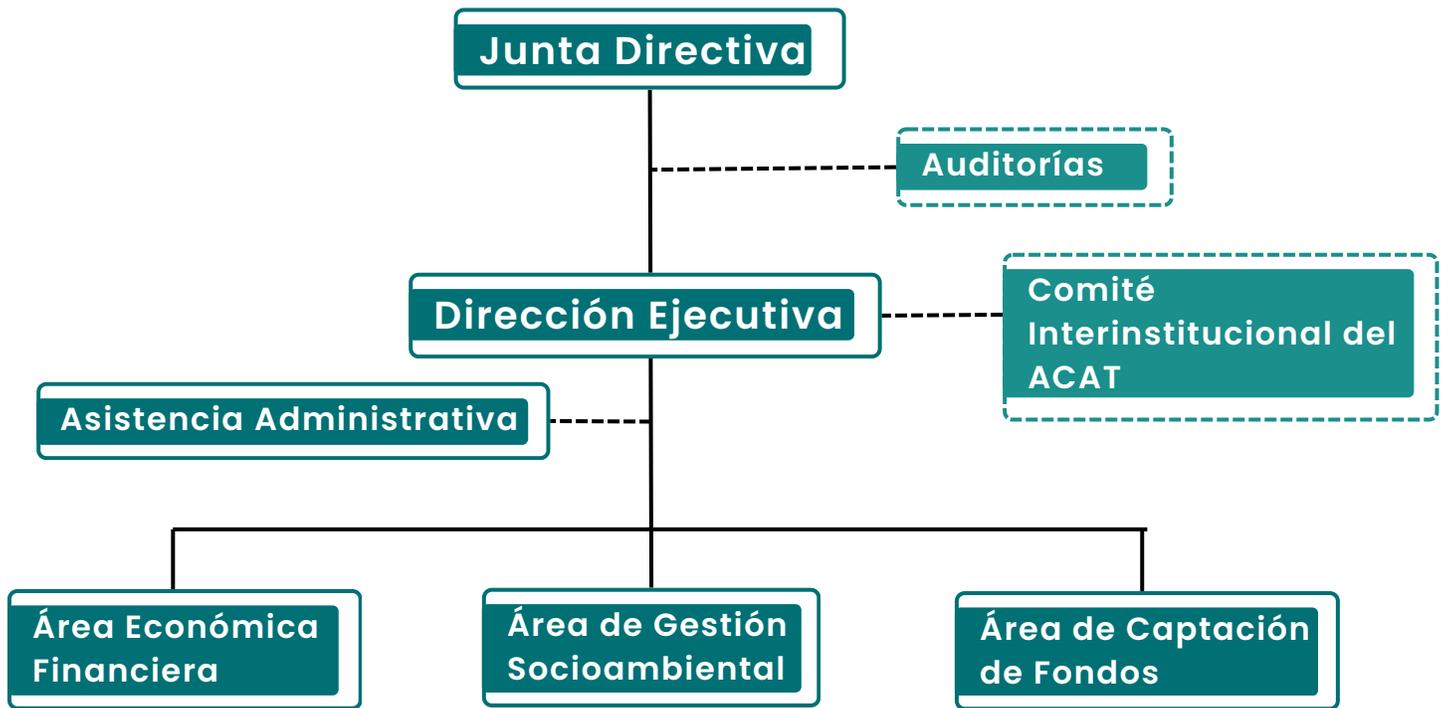
Tesorero: Gustavo Rodríguez Agüero, Representante de la Municipalidad de Tilarán.

Vocal I: Karla Sánchez Campos, Representante del Instituto Costarricense de Electricidad.

Vocal II: Flora Sirias Castro, Representante del Poder Ejecutivo.

Figura 1

FUNDACA: Organigrama



Nota: Elaboración propia, 2024.

Además, se cuenta con cuatro personas base, así como la contratación de tres consultorías, una en temas financieros y dos en jurídicos. Tiene relación con otros actores sociales relevantes como la Municipalidad de Tilarán, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Universidad Estatal a Distancia (UNED), Universidad INVENIO, Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Ministerio de Educación (MEP) entre otros entes públicos de la zona.

La ubicación de la Fundación es en el cantón de Tilarán, provincia de Guanacaste, Costa Rica, sin embargo, la zona de influencia corresponde al ACAT que esta comprende de acuerdo con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) esta tiene una extensión con la Cordillera Volcánica de Guanacaste, Cordillera de Tilarán, así como los volcanes Miravalles y Tenorio, acompañada del Embalse Arenal “políticamente abarca parte de 10 cantones y 32 distritos de las provincias de Guanacaste, Alajuela y Puntarenas” (s.f., párr. 4) se destaca que genera 70% de energía hidroeléctrica y 90% de energía eólica y geotérmica.

Además, a lo largo de los años, FUNDACA promueve una serie de iniciativas productivas orientadas al trabajo interinstitucional, esto con el fin de potenciar temas como un turismo responsable, agricultura orgánica, agroforestería, artesanía, apoyo a la pequeña y mediana empresa, entre otros; por lo que se cuenta con un convenio de cooperación SINAC-FUNDACA firmado el mes de diciembre del año 2023, donde se establecen apoyo técnico-financiero y la priorización mutua para construir una agenda de trabajo común, esto mediante una Comisión Mixta Operativa que lleva a cabo las acciones propuestas en el Plan de Trabajo, del mismo modo que proponer y evaluar nuevos proyectos.(SINAC, 2023)

FUNDACA ha desarrollado y actualizado su planeación estratégica varias veces a lo largo de los años. El primer Plan Estratégico se confeccionó en el año 2000, con una vigencia de cinco años. Se actualizó en el 2007 para el periodo 2007-2010 y se elaboró un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2012-2016 que se elaboró en el año 2011.

2.2. Contexto Externo en Costa Rica

Las fundaciones actualmente mantienen una oportunidad en la gestión de proyectos con el fin ayudar a causas sociales, ambientales y económicas, generando un impacto y contribución a la sociedad de manera positiva, ya que se cuenta con una agilidad de acción eficiente que instituciones otras instituciones, sin embargo, se ven limitadas a la falta de recursos financieros y el crecimiento de las necesidades dentro de estas organizaciones.

Costa Rica dispone de un 5% de la biodiversidad mundial, por lo que también, suma un gran compromiso para la protección de sus áreas de conservación, la primera ONG con vinculación a medio ambiente surge 1962 con la oficialización del Centro Científico Tropical (CCT) y se destaca que “Para la conservación de la biodiversidad de Costa Rica han sido fundamentales porque gran cantidad de cuadros profesionales que trabajan en el tema con las ONGs, el Estado y la empresa privada” (Borge y Esquivel, 2017, p.11).

Por tanto, el papel de la conservación, guiado y orientado por las fundaciones medioambientales, ha hecho que el país disponga de una cobertura mayor con la población, obteniendo resultados concretos como la creación de normas y leyes, para suplir el financiamiento público-privado, la generación de investigación y protección de flora y fauna.

2.3. Análisis FODA

Previo a la formulación se efectuó un análisis de nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el que estuvieron involucrados una serie de actores institucionales para el logro de elementos esenciales que abarca FUNDACA. Con base a lo anteriormente expuesto, a continuación se muestra el análisis FODA realizado:

Fortalezas

1. Sentido de pertenencia con las temáticas desarrolladas por FUNDACA.
2. Capacidad instalada operativa con infraestructura, bienes y activos.
3. Experiencia de 30 años en la gestión y administración de proyectos.
4. Articulación con organizaciones del cantón de Tilarán.
5. Alianzas y convenios de cooperación.
6. Talento humano con experiencia.
7. Trabajo con enfoque integral (económico, social y ambiental).
8. Cartera de servicios financieros.
9. Reserva Natural de FUNDACA con pago de servicios ambientales.

Oportunidades

1. Desarrollar y posicionar la Reserva Natural de FUNDACA.
2. Alianzas estratégicas con fines específicos por medio de organizaciones base en la zona ACAT, nacionales e internacionales.
3. Actualización profesional para colaboradores.
4. Participación prioritaria en espacios de toma de decisión a nivel local.
5. Formalizar mecanismos (convenios, cartas de entendimiento) para cooperación financiera, técnica, académica y social.
6. Exposición, reconocimiento y posicionamiento de imagen.

Debilidades

1. Poca comunicación interna y externa con Junta Administrativa y Staff.
2. Poca planificación estratégica y operativa en los procesos internos.
3. Fondos limitados.
4. Carencia en la exposición visual en comunicación, divulgación y mercadeo.
5. Poca proyección para la autosuficiencia de la Fundación.
6. Limitada coordinación entre el ACAT y FUNDACA.
7. Recurso humano limitado para otros procesos.
8. Acceso a nuevos procesos de innovación y tecnologías.
9. Reducida participación de las personas de la Junta Administrativa.

Amenazas

1. Dependencia de organizaciones en la gestión para el desarrollo proyectos.
2. Reducción de recursos financieros e institucionales.
3. Poca coordinación con el ACAT-SINAC.
4. Cambios de políticas, leyes y regulaciones.
5. Limitado apoyo por parte de los Gobiernos Locales.
6. Limitaciones territoriales para la ejecución de proyectos.



3. Factores Críticos de éxito

3. Factores Críticos de Éxito

El presente análisis realizado, se ha llevado a cabo con base en la misión, visión y análisis FODA, con el fin de evaluar nuestra situación actual. Este proceso nos permitió identificar una serie de factores críticos que determinarán el éxito de la organización para los próximos cinco años. Los cuales son los siguientes:

1

**Desarrollar y
posicionar la
Reserva Natural
de FUNDACA**



2

**Fortalecimiento
e incorporación
de talento
humano**



3

**Estrategias de
Comunicación
Interna y Externa**



4

**Generación de
Alianzas
Estratégicas,
Cooperación
Nacional e
Internacional**

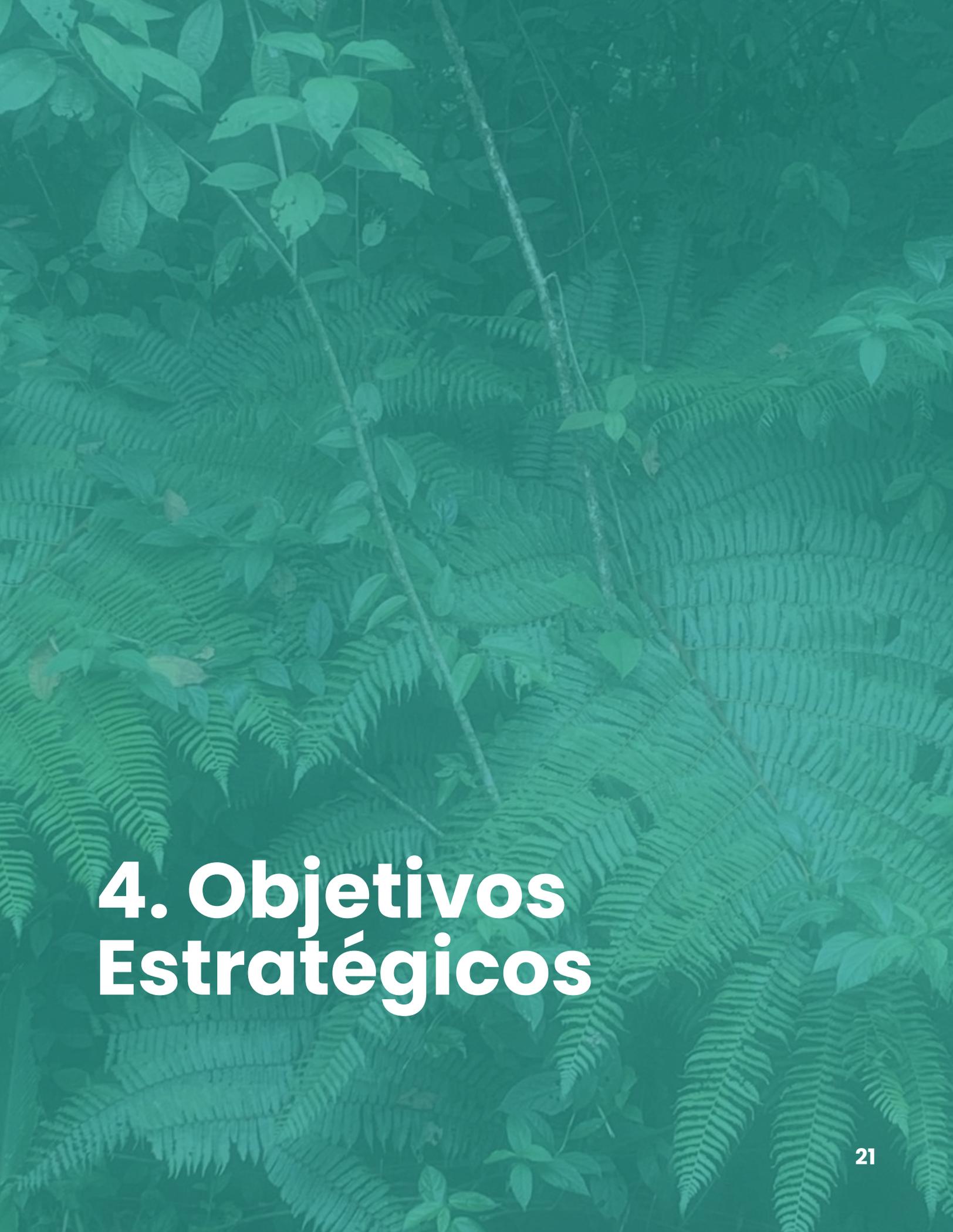


5

**Gestión Administrativa
Eficiente**

6

**Sostenibilidad
Financiera**



4. Objetivos Estratégicos

4. Objetivos Estratégicos

Una vez ya identificado los factores críticos, se correspondió a la elaboración de los objetivos estratégicos, en el que estuvieran alineadas a las perspectivas del entorno externo e interno de la fundación.

Dichos objetivos se elaboraron teniendo en cuenta los Objetivos de desarrollo Sostenible, a continuación se nos detallan:

Cliente

- Gestionar adecuadamente la Reserva Natural de FUNDACA mediante un desarrollo social, económico y ambiental.

Financiera

- Desarrollar un sistema de fortalecimiento y captación de recursos para la sostenibilidad financiera.

Procesos Internos

- Fortalecer la gestión organizacional por medio de capacitación y captación de nuevo talento humano.
- Incorporar la innovación en la comunicación articulada interna y externa.
- Promover la gestión administrativa eficiente.

Crecimiento

- Consolidar alianzas estratégicas de cooperación a base de apoyo humano, técnico y financiero.





5. Mapa Estratégico



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN  Somos una fundación, orientada a la gestión de recursos para el desarrollo socioambiental, que promueve una coordinación con organizaciones e instituciones ubicadas en el ACAT, para mejorar la calidad de vida, en vinculación con iniciativas inclusivas, sostenibles y autosuficientes.

VISIÓN  Seremos una fundación referente en la gestión, coordinación e implementación de recursos que promuevan el Desarrollo Sostenible en el ACAT, para posicionarnos como líderes innovadores de proyectos en articulación con organizaciones nacionales e internacionales incidiendo en las presentes y futuras generaciones.

Desarrollar y posicionar la Reserva Natural de FUNDACA.

- Sostenibilidad Financiera.
- Desarrollar y posicionar la Reserva Biológica FUNDACA.
- Fortalecimiento e Incorporación de Talento Humano.
- Estrategias de Comunicación Interna y Externa.
- Gestión administrativa eficiente.
- Generación de Alianzas Estratégicas, Cooperación Nacional e Internacional.

Gestionar adecuadamente la Reserva Biológica Río Celeste mediante un desarrollo social, económico y ambiental.

- Desarrollar un sistema de fortalecimiento y captación de recursos para la sostenibilidad financiera.
- Fortalecer la gestión organizacional por medio de capacitación y captación de nuevo talento humano.
- Incorporar la innovación en la comunicación articulada interna y externa.
- Promover la gestión administrativa eficiente.
- Consolidar alianzas estratégicas de cooperación a base de apoyo humano, técnico y financiero.

VALORES: Transparencia, Compromiso, Colaboración, Lealtad, Respeto, Mística, Esfuerzo



6. Cuadro de Mando Integral (CMI)

6.1. Perspectiva Cliente

Objetivo Estratégico	Metas	Indicador	Línea Base 2024	Programación					Responsable
				2025	2026	2027	2028	2029	
1. Gestionar adecuadamente la Reserva Natural de FUNDACA mediante un desarrollo social, económico y ambiental	1.1. Establecer 2 senderos en la Reserva Natural de FUNDACA durante el 2025 y 2026.	1.1.1. Número de senderos construidos.	0	0	2	-	-	-	Junta Administrativa
	1.2. Diversificar la oferta turística con 4 paquetes turísticos en el período 2025 - 2026.	1.2.1. Cantidad de paquetes turísticos creados	0	2	2	-	-	-	Junta Administrativa
	1.3. Reactivar el Centro de Investigación Natural del Área de Conservación Arenal Tempisque (CINACAT) de manera gradual.	1.3.1. Reactivación del centro de investigación.	0	15%	25%	20%	15%	-	Junta Administrativa
	1.4. Establecimiento de 4 alianzas en la reserva natural de FUNDACA.	1.4.1. Cantidad de alianzas establecidas operando en la Reserva Natural de FUNDACA.	1	1	1	1	-	-	Junta Administrativa
	1.5. Restaurar las 5 instalaciones actuales de la Reserva Natural de FUNDACA.	1.5.1. Cantidad de infraestructura restaurada.	5	2	1	1	1	-	Junta Administrativa

6.2. Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Metas	Indicador	Línea Base	Programación					Responsable
				2024	2025	2026	2027	2028	
2. Desarrollar un sistema de fortalecimiento y captación de recursos para la sostenibilidad financiera.	2.1. Fortalecer el monitoreo y evaluación de los 5 procesos financiero durante cada año mediante la creación de herramienta de evaluación.	2.1.1. Porcentaje de procesos financieros evaluados.	5	5	5	5	5	5	Junta Administrativa
	2.2. Establecer al menos dos estrategias de recaudación de fondo por año.	2.2.1. Cantidad de estrategias de financiamiento concretadas.	2	4	2	2	2	2	Junta Administrativa

6.3. Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Metas	Indicador	Línea Base	Programación					Responsable
				2024	2025	2026	2027	2028	
3. Fortalecer la gestión organizacional por medio de capacitación y captación de nuevo talento humano.	3.1. Realizar contratación de servicios profesionales que garantice al menos 2 personas capacitadas por año	3.1.1. Cantidad de personas contratadas.	4	1	2	2	2	2	Junta Administrativa
	3.2. Potenciar habilidades de liderazgo dentro de la fundación con 2 capacitaciones anuales durante el período 2025 - 2029.	3.2.1. Número de capacitaciones realizadas.	0	2	2	2	2	2	Dirección Ejecutiva
4. Incorporar la innovación en la comunicación articulada interna y externa.	3.3. Generar una herramienta de inducción del accionar de la Fundación en el 2026.	3.3.1. Creación de herramienta de inducción.	0	-	1	-	-	-	Dirección Ejecutiva
	4.1. Establecer un manual de marca de comunicación en el 2025.	4.1.1. Creación de manual de marca de comunicación.	0	1	-	-	-	-	Dirección Ejecutiva
	4.2. Generar 2 procesos de comunicación del staff con la junta administrativa para cada año.	4.2.1. Número de procesos de comunicación concretados.	0	2	2	2	2	2	Junta Administrativa

5. Promover la gestión administrativa eficiente.	4.3. Crear al menos 85 contenidos informativos, educación ambiental, intercambios y días de campo para el reconocimiento de la Fundación durante el período 2025 – 2029.	4.3.1. Números de contenidos alcanzados	7	15	16	17	18	19	Dirección Ejecutiva
	4.4. Articular con al menos 85 instancias académicas, institucionales y ciudadanas en temas vinculados con FUNDACA en el período 2025 – 2029.	4.4.1. Concretar articulaciones con instituciones en temas relacionados.	9	15	16	17	18	19	Dirección Ejecutiva
	5.1. Establecer 2 procesos de evaluación y seguimiento de la planeación estratégica semestralmente en el período 2025 – 2029.	5.1.1. Ejecutar de los procesos de evaluación y seguimiento.	0	2	2	2	2	2	Junta Administrativa
	5.2. Monitorear los diferentes procesos de planificación trimestralmente durante el período 2025-2029.	5.2.1. Número de procesos monitoreados.	0	4	4	4	4	4	Dirección Ejecutiva
	5.3. Establecer un sistema de rendición de cuentas de áreas operativas semestralmente durante el período 2025-2029.	5.3.1. Creación de informe de cuentas cada 6 meses.	0	2	2	2	2	2	Dirección Ejecutiva

6.4. Perspectiva Crecimiento

Objetivo Estratégico	Metas	Indicador	Línea Base	Programación					Responsable
				2024	2025	2026	2027	2028	
6. Consolidar alianzas estratégicas de cooperación a base de apoyo humano, técnico y financiero.	6.1. Crear un portafolio de proyectos durante cada año para el período 2026 – 2029.	6.1.1. Cantidad de portafolios de proyectos.	0	-	1	1	1	1	Dirección Ejecutiva
	6.2. Establecer al menos 1 contacto estratégico potencial para alianzas cada año durante el período 2025 – 2029.	6.2.1. Número de alianzas realizadas con instituciones.	1	2	3	4	5	6	Junta Administrativa
	6.3. Desarrollar y firmar mecanismos de cooperación con al menos 2 organizaciones por año durante el período 2025 – 2029.	6.3.1. Convenios concretados.	3	5	7	9	11	13	Junta Administrativa
	6.4. Implementar un sistema de gestión y administración de proyectos eficientes durante el período 2025 – 2029.	6.4.1. Número de proyectos gestionados.	2	2	2	2	2	2	Dirección Ejecutiva



7. Divulgación y Comunicación

7. Divulgación y Comunicación

Para FUNDACA es de suma importancia el poder comunicar la culminación del Plan Estratégico 2025-2030, a las personas que formaron parte de este proceso como a las personas del staff. Fue un proceso colaborativo, entre la fundación, la junta directiva, los aliados estratégicos y los estudiantes de la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social, se espera poder comunicar el producto del “Plan estratégico 2025-2030” a dichos participantes. Para este proceso se toman 3 divulgaciones que son de suma importancia para dicho proceso:

- **Reunión de rectificación y aprobación:** Se tiene contemplada la comunicación del Plan Estratégico dirigida hacia las personas a nivel interno de la fundación, así como a la junta administrativa. En dicho proceso se maneja bajo una metodología de reunión vía Teams el día miércoles 12 de junio del 2024, en la que se pretende leer y realizar aportes finales sobre alguna mejora o bien corrección sobre puntos específicos del plan.
- **Comunicación a los colaboradores:** Se realizará una actividad en la cual se contará con la presencia de los colaboradores y la Junta Administrativa, así mismo con las personas estudiantes facilitadoras del curso de Planificación Estratégica de la Universidad Nacional de Costa Rica, ya que se espera poder demostrar el resultado que se obtuvo con dicha información de los talleres y reuniones, la misma tiene fecha establecida para realizarse el día martes 25 de junio de manera presencial.
- **Divulgación con aliados y la comunidad:** Se realizará una comunicación gradual con los stakeholders que forman parte de FUNDACA, así como de los aliados estratégicos, utilizando diferentes metodologías de comunicación oral y escrita, así como la generación de material gráfico.



8. Seguimiento y Evaluación

8. Seguimiento y Evaluación

La elaboración de la propuesta para el seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico es fundamental, debido a que mediante este apartado se realiza una revisión de la eficacia ejercida por la Fundación en la ejecución de lo planteado en los objetivos y metas del Plan Estratégico.

El seguimiento, monitoreo y la evaluación se deben aplicar por la Dirección Ejecutiva y la Junta Administrativa durante toda la ejecución del mismo, ya que le permitirá a la Fundación una visión más clara para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, evitando las desviaciones y a su vez, revisar el cumplimiento de estos mismos, bajo los lineamientos de los indicadores y lapsos anuales establecidos.

La Dirección Ejecutiva se encargará de realizar el monitoreo por medio de informes trimestrales, durante cada uno de los años de ejecución del plan estratégico durante el lapso 2025-2030; así como dos informes anuales de evaluación donde se demuestre el avance que se ha tenido con el cumplimiento de las acciones establecidas en las metas e indicadores del Cuadro de Mando Integral y sus respectivas justificaciones para cada una de las perspectivas, para el fortalecimiento mediante insumos de mejora obtenidos y su evaluación.

Teniendo en cuenta la importancia del seguimiento y la evaluación se recomienda a la Fundación realizar de forma trimestral un seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico, mientras que, por otra parte, lo ya declarado anteriormente, una evaluación semestral en la ejecución, con la finalidad de alcanzar o potenciar lo planteado por la Fundación.



9. Referencias Bibliográficas

9. Referencias Bibliográficas

Borge, C. y Esquive, S. (2017). ONGs para la conservación de la biodiversidad de Costa Rica. MAPCOBIO. <https://www.sinac.go.cr/ES/partciudygober/Documents/MAPCOBIO/ONGs%20para%20la%20Conservacion%20de%20la%20Biodiversidad.pdf>

Jiménez, R. (2003). *Diagnóstico, perspectiva y acciones desarrolladas en FUNDACA*. FUNDACA.

Ley 5338 de 1973. Ley de Fundaciones. 28 de agosto de 1973.D.O. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2683

SINAC. (2023). *Convenio Marco de Cooperación entre el Sistema de Áreas de Conservación y la Fundación para el Desarrollo del Área de Conservación Arenal para el Fortalecimiento de la Gestión del Área de Conservación Arenal-Tempisque* [Convenio de Cooperación]. Costa Rica.

SINAC. (s.f.). *Área de Conservación Arenal Tempisque (ACAT)*. SINAC. <https://www.sinac.go.cr/ES/ac/acat/Paginas/default.aspx>



10. Anexos

Anexo I. Matriz de Evaluación de Factor Externo

La siguiente tabla muestra los factores externos a la empresa que se han identificado como clave en la Fundación, junto con sus respectivas ponderaciones basadas en el nivel de impacto que pueden tener en los objetivos de la organización.

Matriz de Evaluación del Factor Externo					
	Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado	
Oportunidades	1. Desarrollar y posicionar la Finca Pílon	12,0%	4	0,48	2,21
	2. Alianzas estratégicas con fines específicos por medio de organizaciones base en la zona ACAT, nacionales e internacionales	12,0%	4	0,48	
	3. Actualización profesional para colaboradores	10,0%	4	0,4	
	4. Participación prioritaria en espacios de toma de decisión a nivel local	6,0%	4	0,24	
	5. Formalizar mecanismos (convenios, cartas de entendimiento) para cooperación financiera, técnica, académica y social	10,0%	4	0,4	
	6. Exposición, reconocimiento y posicionamiento de imagen	7,0%	3	0,21	
Amenazas	1. Dependencia de organizaciones en la gestión para el desarrollo proyectos	8,0%	2	0,16	0,6
	2. Reducción de recursos financieros e institucionales	12,0%	1	0,12	
	3. Poca coordinación con el ACAT-SINAC	10,0%	1	0,1	
	4. Cambios de políticas, leyes y regulaciones	4,0%	2	0,08	
	5. Limitado apoyo por parte de los Gobiernos Locales	5,0%	2	0,1	
	6. Limitaciones territoriales para la ejecución de proyectos	4,0%	1	0,04	
Total		100,0%		2,81	

Después del análisis realizado se ha determinado un resultado ponderado de 2,81 lo cual significa que la empresa tendría mayores oportunidades y en posibles ventajas con el sector. Los factores externos clave son el resultado de un proceso de priorización de oportunidades y amenazas. La ponderación o peso se asignó según la importancia que se dio a cada factor en términos de alcanzar el éxito en la industria: entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) y todo debe sumar 1.0.

Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factor Interno

La siguiente tabla presenta los factores internos clave son el resultado de un proceso de priorización de fortalezas y oportunidades. La ponderación o peso se asigna según la importancia que se dio a cada factor para alcanzar el éxito en la industria, entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) y todo debe sumar 1.0.

Matriz de Evaluación del Factor Interno					
	Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado	
Fortalezas	1. Sentido de pertenencia con las temáticas desarrolladas por FUNDACA.	5,0%	4	0,2	1,97
	2. Capacidad instalada operativa con infraestructura, bienes y activos.	8,0%	4	0,32	
	3. Experiencia de 30 años en la gestión y administración de proyectos.	5,0%	4	0,2	
	4. Articulación con organizaciones del cantón de Tilarán	5,0%	3	0,15	
	5. Alianzas y convenios de cooperación	5,0%	3	0,15	
	6. Talento humano con experiencia	8,0%	4	0,32	
	7. Trabajo con enfoque integral (económico, social y ambiental)	5,0%	3	0,15	
	8. Cartera de servicios financieros	4,0%	4	0,16	
	9. Finca Pilón con pago de servicios ambientales	8,0%	4	0,32	
Debilidades	1. Poca comunicación interna y externa con Junta Administrativa y Staff	6,0%	1	0,06	0,51
	2. Poca planificación estratégica y operativa en los procesos internos	7,0%	1	0,07	
	3. Fondos limitados	8,0%	1	0,08	
	4. Carencia en la exposición visual en comunicación, divulgación y mercadeo (RRSS entre otros)	4,0%	2	0,08	
	5. Poca proyección para la autosuficiencia de la Fundación	5,0%	1	0,05	
	6. Limitada coordinación entre el ACAT y FUNDACA	4,0%	1	0,04	
	7. Recurso humano limitado para acceder a otros procesos	5,0%	1	0,05	
	8. Acceso a nuevos procesos de innovación y tecnologías	2,0%	1	0,02	
	9. Reducida participación de las personas de la Junta Administrativa	6,0%	1	0,06	
Total		100,0%		2,48	

Al ser un valor cercano al medio, las debilidades neutralizan a las fortalezas. El resultado obtenido después de la valoración de la Fundación es de 2,48 lo cual indica un ambiente interno es neutralizador.

Anexo 3. Registro Fotográfico – Taller 01



Anexo 3. Registro Fotográfico – Taller 02



Anexo 3. Registro Fotográfico – Taller 03



Anexo 4. Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

FUNDACA: Estructura de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del 2025 - 2030.

Evaluación	Seguimiento y Monitoreo	AÑO
		ENE
		FEB
		MAR
		ABR
		MAY
		JUN
		JUL
		AGO
		SEP
		OCT
		NOV
		DIC



Fundación para el Desarrollo del Área de
Conservación Arenal

2024