



PLAN ESTRATÉGICO

PERIODO 2025-2030

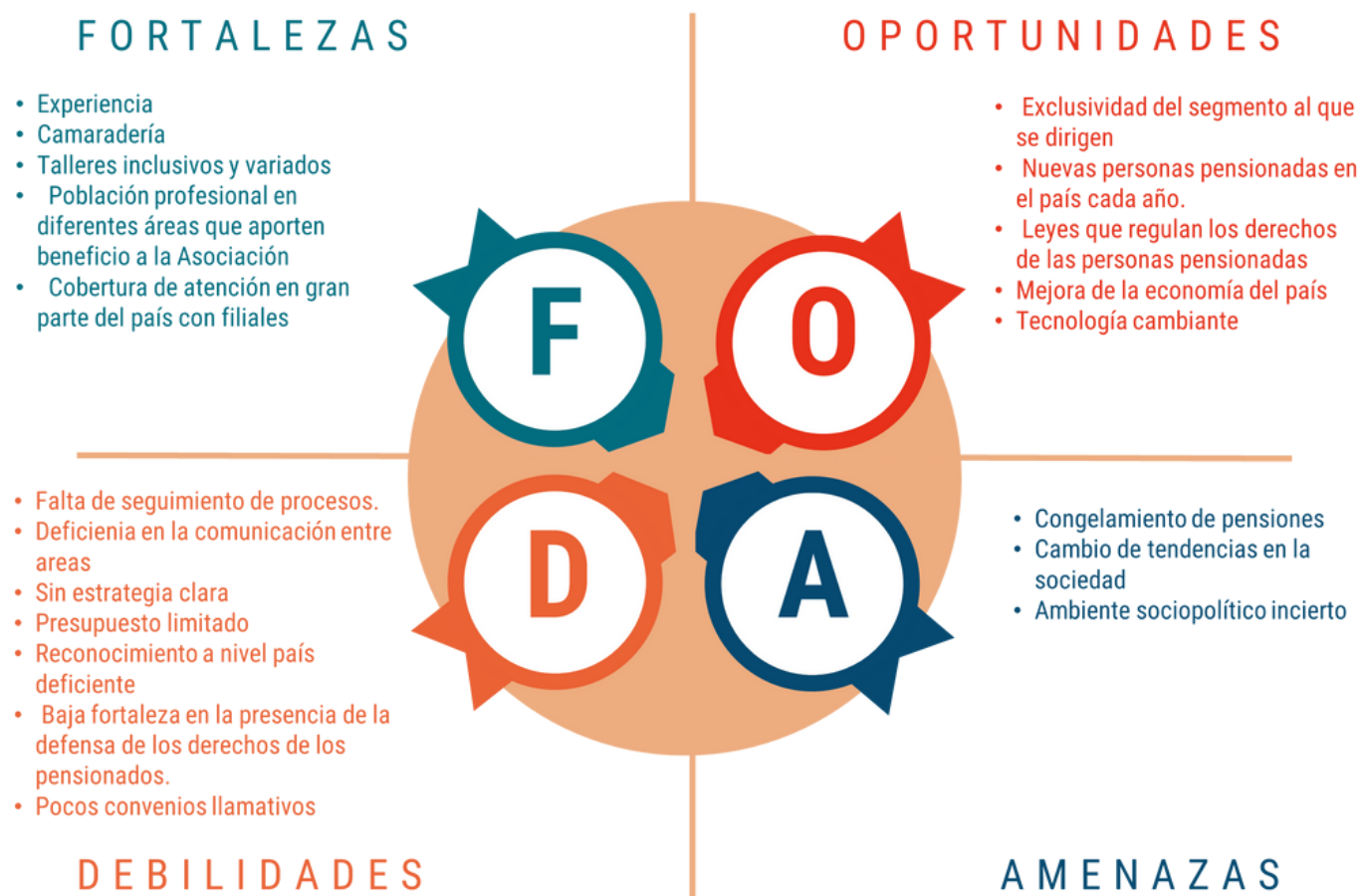
Introducción

El presente documento tiene como objetivo detallar el nuevo plan estratégico diseñado para guiar el crecimiento y desarrollo de la Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados en los próximos 5 años. Este enfoque surge como respuesta a los retos y oportunidades identificados, así como a la necesidad de adaptarse a una sociedad cambiante. El nuevo planeamiento estratégico se basa en un análisis integral de la situación actual, incorporando tanto sus fortalezas y áreas de mejora internas como las tendencias y dinámicas externas que impactan la actividad de la Asociación.

A partir de este diagnóstico, se han establecido objetivos claros y acciones específicas que permitirán alcanzar las metas organizacionales, fortaleciendo la posición de la AFUP en Costa Rica y garantizando la sostenibilidad de las operaciones. Con este marco estratégico renovado, se busca alinear los recursos, talentos y capacidades hacia una visión común que inspire a todos los colaboradores, promueva una cultura de excelencia y asegure un impacto positivo en todas las personas afiliadas.

Este documento servirá como guía para la implementación, monitoreo y evaluación de las iniciativas propuestas, fomentando un enfoque dinámico y adaptable a las demandas del futuro. Invitamos a todos los miembros de la organización a ser partícipes activos en este proceso de transformación estratégica, contribuyendo con su compromiso, creatividad y esfuerzo para lograr los resultados esperados.

1. Herramienta FODA



2. Propuesta de mejoras

A continuación, se propone modificaciones a la misión, visión y valores organizacionales que posee la Asociación en este momento, los cuáles al modificarlo podrían contribuir a definir la dirección y el dar un propósito claro al que se quieren dirigir.

2.1 Mision

Esta nueva misión se enfoca en el qué, cómo y dónde, orientándolo a la propuesta de valor que desea ofrecer la AFUP. La misión propuesta es la siguiente:

“Defender y reivindicar los derechos de las personas jubiladas y pensionadas de las instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal de Costa Rica, e impulsar acciones que mejoren la calidad de vida de las y los Asociados de AFUP.”

2.2 Vision

Seguidamente, para generar la propuesta de la visión organizacional, se consideró la redacción de la visión que poseen actualmente, sin embargo, se propuso declarar un horizonte claro declarando qué es lo que quieren llegar a ser en un futuro cercano, a la vez uniéndolo con la finalidad a la que quieren llegar con cada uno de los asociados. La propuesta de mejora de la visión organizacional se muestra a continuación.

“Ser una organización líder, proactiva y reconocida, que coadyuve con el desarrollo integral de sus asociados y asociadas en forma constante, y se proyecte hacia las personas jubiladas y pensionadas de las universidades estatales. Aspiramos ser una entidad comprometida con la protección de sus derechos y con su participación en la sociedad.”

2.3 Valores

Se propone la mejora en la redacción y significado de 3 de los valores para que estén acorde a la misión, visión y propuesta de valor a la que se dirige la Asociación. La propuesta de mejora son los siguientes:

- **Solidaridad:** Tomar conciencia de las necesidades de las personas asociadas y promover la voluntad de ayuda para cubrir esas necesidades.
- **Compromiso:** Trabajar con dedicación para fortalecer nuestra relación con la membresía, enfocado en la protección de sus derechos y en la mejora continua de su bienestar.
- **Proyección Social:** Desarrollamos actividades y proyectos que conectan el quehacer de AFUP con la realidad social, cultural y ambiental de Costa Rica, contribuyendo activamente al bienestar de nuestra comunidad y al desarrollo sostenible del país.

3. Objetivos estratégicos

A partir del análisis estratégico, se definieron cuatro perspectivas clave, cada una estructurada en objetivos estratégicos que orientarán a la Asociación hacia la mejora de sus gestiones.

Perspectivas	Objetivo
Personas afiliadas	Aumentar la satisfacción de las personas afiliadas mejorando los beneficios
	Optimizar la calidad del servicio brindado a las personas afiliadas
Procesos internos	Mejorar los flujos de información dentro de la organización y con las personas afiliadas
	Fortalecer la defensa de los derechos de las personas afiliadas
	Aumentar la presencia y reconocimiento de la organización en la sociedad
	Mejorar los procesos de la asociación y garantizar su seguimiento
Aprendizaje y crecimiento	Clarificar las funciones y tareas de cada uno de los puestos de la asociación
	Desarrollar una cultura organizacional que se base en la flexibilidad, adaptación al cambio y respeto
	Mejorar los sistemas de manera que permitan realizar los procesos administrativos y financieros en forma más eficiente.
Finanzas	Incrementar los ingresos de la asociación a través del aumento de asociados y otras fuentes
	Mejorar la estructura financiera para lograr estabilidad económica

4. Mejoras por objetivo

A continuación, se presentan una serie de iniciativas que sirven como recomendaciones y propuestas de acciones específicas alineadas a cada objetivo estratégico. Estas iniciativas tienen como propósito orientar y facilitar la implementación de ideas clave que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados, promoviendo un enfoque más claro y estructurado en cada área de acción.

4.1 Perspectiva personas afiliadas

PERSPECTIVA PERSONAS AFILIADAS		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Aumentar la satisfacción de las personas afiliadas mejorando los beneficios	1	Dar talleres de consultoría legal y orientación financiera.
	2	Basarse en la salud con actividades recreativas como clases de yoga, nutrición y otras que promuevan el bienestar físico y mental.
	3	Oferta de terapias complementarias, como masajes o acupuntura, a precios accesibles.
	4	Se podría considerar un incremento en alianzas ya que estas mejorarían la satisfacción del asociado por el beneficio que podrían adquirir por estos servicios.
	5	Ofrecer más eventos y actividades sociales como talleres y charlas de eventos informativos y educativos sobre temas de interés para pensionados, como derechos laborales, salud, y actividades recreativas como excursiones.
	6	Ofrecer talleres que enseñen nuevas habilidades, como manualidades, computación, o idiomas, que puedan enriquecer la vida de los afiliados.
	7	Mejorar la comunicación al diversificar canales donde los afiliados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias fácilmente.
	8	Implementar un programa de reconocimiento para destacar la participación y contribución de los afiliados a la asociación, esto generaría una mejora en la satisfacción de cada asociado.
	9	Debido a los dos tipos de segmentos al que se enfoca la AFUP es necesario en el segmento de personas no activas buscar la manera de acercarse y así dar a conocer entre este segmento la presencia de AFUP en sus vidas, con el uso de llamadas directas o bien visitas presenciales.
	10	Tomar en cuenta las preferencias de cada segmento estudiado, las cuáles pueden ser evaluadas con encuestas.
	11	Evaluar la viabilidad, a lo largo de los próximos años, de crear o afiliar un centro recreativo para los asociados, que enriquezca la propuesta de valor que la Asociación busca ofrecer.

OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Optimizar la calidad del servicio brindado a las personas afiliadas	1	Ofrecer a los afiliados información y documentación en formatos accesibles como en letras grandes o con audio guías
	2	Buscar una mejora en la comunicación con actividades periódicas como sesiones de información o bien un boletín informativo donde se le esté comunicando sus derechos y actividades de la Asociación
	3	Dentro de la mejora de la comunicación se podría utilizar herramientas tecnológicas como el uso de una plataforma en línea donde los afiliados puedan acceder a información recursos realizar consultas o solicitudes de servicios de una manera más ágil y efectiva

4.2 Perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Mejorar los flujos de información dentro de la organización y con las personas afiliadas	1	Primeramente, es necesario analizar los procesos actuales es decir realizar un diagnóstico de los flujos de información existentes para identificar problemas y áreas de mejora y seguidamente mapear estos procesos
	2	Otra recomendación de mejora es implementar un sistema digital que centralice todos los documentos importantes, como políticas y procedimientos, para que tanto el personal como los afiliados puedan acceder fácilmente a información relevante, actualizar datos y compartir documentos.
	3	Establecer indicadores para medir la efectividad de los nuevos flujos de información como la satisfacción de los afiliados y rapidez en la respuesta de sus consultas.
	4	Generar informes trimestrales que evalúen el progreso en la mejora de los flujos de información y compartir estos resultados con todas las áreas de la Asociación.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Fortalecer la defensa de los derechos de las personas afiliadas	1	Primeramente, para contribuir con objetivos anteriores es necesario tomar en cuenta la opinión de afiliados donde se pueden generar campañas de sensibilización y educación donde informe a los pensionados sobre sus derechos y recursos disponibles para ellos.
	2	Dentro del medio de comunicación activa incluir artículos sobre derechos de los pensionados actualizaciones legislativas y recursos de interés.
	3	Es necesario la búsqueda de la incidencia política con representantes de la asociación que muestre las preocupaciones y propuestas desarrolladas.
	4	Establecer alianzas con otras organizaciones no gubernamentales grupos de defensa y entidades gubernamentales que trabajen en temas relacionados con los derechos de los pensionados.
	5	Participar en redes y coaliciones que promuevan políticas y legislación en beneficio de los pensionados
	6	Crear espacios de diálogo como foros o mesas de trabajo donde asociados puedan expresar sus inquietudes sugerencias y también sean parte de la toma de decisiones de ciertas actividades relacionadas a la defensa de las pensiones.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Aumentar la presencia y reconocimiento de la organización en la sociedad	1	Inicialmente necesario realizar un análisis del nivel de reconocimiento actual que tiene la organización a nivel país a través de encuestas entrevistas con afiliados y población meta
	2	definir una estrategia de marketing Donde genere una presencia activa en redes sociales como lo es Facebook, WhatsApp y demás plataformas de interacción social digital.
	3	Mejorar las relaciones públicas y alianzas estratégicas como el colaborar con otras organizaciones afines como universidades y grupos comunitarios para aumentar el alcance y credibilidad en la sociedad
	4	Participar en eventos y actividades comunitarias cómo el realizar eventos donde no solamente participen los asociados actuales que tiene la AFUP, Sino que también se invite a la comunidad para incrementar la recomendación boca a boca y así darle más reconocimiento a Asociación
	5	Realizar contenido visual como videos infografías que muestra los logros de la organización y testimonios de miembros para compartir en redes sociales y sitios web
	6	Realizar actividades de responsabilidad social, los cuales benefician a la comunidad demostrando el compromiso de la organización no solo con los Asociados, sino que también con la sociedad en general además fortalecer el voluntariado y participación en actividades comunitarias que mejoren la percepción de la organización y su compromiso social.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Mejorar los procesos de la asociación y garantizar su seguimiento	1	Tener un manual de procedimientos qué establezca protocolos y objetivos claros de comunicación interna indicando quién se encarga de ese proceso y cómo se debe comunicar a las demás áreas.
	2	Establecer tareas con objetivos claros de corto mediano y largo plazo y asegurar que los encargados de esta actividad estén bien enterados
	3	Establecer una auditoría interna dónde se evalúen si esos procesos se les está dando seguimiento
	4	Utilizar herramientas tecnológicas que permitan un seguimiento de procesos que sea más ágil.
	5	Utilizar una base de datos compartida para facilitar el acceso a la documentación de la mayoría de los encargados de procesos.
	6	Buscar una mejora y una capacitación continua de cada una de las personas Involucradas en proceso

4.3 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Clarificar las funciones y tareas de cada uno de los puestos de la asociación	1	Desarrollar un manual de puestos

OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Desarrollar una cultura organizacional que se base en la flexibilidad, adaptación al cambio y respeto	1	Establecer una comunicación efectiva y una búsqueda de implementación de los valores organizacionales
	2	Fomentar la creación de espacios de participación donde los miembros puedan expresar sus ideas preocupaciones y sugerencias y así dar interés al aporte que esté dando el asociado que desempeñe un cargo dentro de la AFUP
	3	Ofrecer talleres de formación en la adaptación al cambio gestión de estrés y resiliencia estas capacitaciones ayudarán a los miembros a enfrentar desafíos de manera proactiva, además de la búsqueda de mejora en la comunicación escucha activa y resolución de conflictos para fomentar un ambiente respetuoso y colaborativo.
	4	Fomentar un entorno inclusivo dónde simplemente en prácticas de reclutamiento y participación que promueven la diversidad en la asociación, asegurando que se escuchen y se respeten las voces de todos los pensionados independientemente de su origen género o situación.
	5	Fomentar la transparencia interna entre cada una de las áreas de la Asociación.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Mejorar los sistemas de manera que permitan realizar los procesos administrativos y financieros en forma más eficiente.	1	Primeramente, realizar un análisis del tiempo de ejecución de los procesos actuales.
	2	Implementar herramientas tecnológicas de gestión administrativa y financiera que integre funciones de contabilidad, gestión de afiliaciones y seguimiento de procesos por ejemplo facilitar la inscripción y el pago de cuotas a través de un sitio web o realizarlo en un proceso más ágil y automatizado.
	3	Buscar la estandarización de procesos al desarrollar manuales de procedimientos que detallen los pasos a seguir en cada proceso administrativo y financiero, asegurando que todos los miembros conozcan y sigan las mismas pautas, además de crear plantillas estandarizadas para informes, presupuestos y solicitudes que faciliten la recopilación y presentación de información.
	4	Ofrecer capacitación a los miembros en el uso de nuevas herramientas y software para garantizar que todos estén cómodos y puedan utilizarlos de manera efectiva.
	5	Establecer un calendario para la revisión periódica de los procesos administrativos y financieros, buscando continuamente oportunidades para mejorar la eficiencia.

4.4 Perspectiva finanzas

PERSPECTIVA FINANZAS		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Incrementar los ingresos de la asociación a través del aumento de asociados y otras fuentes	1	Generar eventos de recaudación como actividades recreativas por ejemplo cenas rifas, conciertos, concursos con premios que motiven a los pensionados a participar y contribuir, también la creación de grupos de actividad física que fomenten la socialización y generen pequeñas cuotas de participación
	2	Fomentar el alquiler de las instalaciones de la AFUP, por ejemplo alquilarlo para brindar clases a la comunidad, o bien alquilarlo para eventos especiales mientras no se salgan de los reglamentos y estatutos establecidos.
	3	Fortalecer las colaboraciones y alianzas con organizaciones afines al organizar eventos, lo que permitirá reducir costos mediante el uso compartido de recursos.

PERSPECTIVA FINANZAS		
OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Mejorar la estructura financiera para lograr estabilidad económica	1	Busqueda de optimizacion de gastos en actividades
	2	Generar una reestructuracion del presupuesto anual que se enfoque a la reduccion de costos y gastos y se distribuya equitativamente entre filiales