



**Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua**

*“Porque Podemos y Creemos en Nosotras”*

# **Plan Estratégico 2006 – 2010**

## ÍNDICE

1. Introducción .....	2
2. Resumen Diagnóstico .....	4
3. Análisis FODA .....	7
4. La Estrategia .....	11
5. Objetivos .....	12
6. Resultados estratégicos .....	13
7. Experiencia y Nicho del Congreso de Empresarias .....	14
8. Principios Rectores .....	15
9. Implementación y evaluación .....	16
10. Resultados .....	17
11. Matriz de Planificación Estratégica .....	20
12. Resultados Estratégicos, Recursos y Supuestos .....	25

## 1. Introducción

El Movimiento Nacional Congreso Permanente Mujeres Empresarias de Nicaragua nació a finales del año 2000 y se constituyó legalmente en febrero del 2001 con el objetivo de: *“promover actividades tendientes a visibilizar el aporte de las mujeres empresarias a la economía; promover el enfoque de género entre las mujeres dirigentes de sus propias empresas; promover la identificación de los problemas propios de las empresas lideradas por mujeres; facilitar el intercambio de negocios y experiencias entre empresas propiedad de mujeres; participar en los foros abiertos de la sociedad civil; para promover el enfoque de género en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan las empresas conducidas por mujeres en los aspectos de financiamiento, comercialización, tecnificación y capacitación en general”*, se ha desarrollado este Plan estratégico por un período de cuatro años”.

El poder de la organización descansa en su Asamblea de Miembros y sus instancias de gobierno son: el Consejo Directivo Nacional y las Juntas Directivas de los Capítulos. Administrativamente la organización está conformada por un Nivel Central, la Sede, que es la unidad administrativa nacional y que cumple funciones de coordinación y los Capítulos, que son las representaciones territoriales. Estos últimos gozan de autonomía de gestión, sin embargo la representación legal es nacional y única.

El Congreso de Empresarias ha realizado con extraordinario éxito dos Congresos Nacionales, en abril del 2001 y noviembre del 2004, respectivamente. Así como, Encuentros Locales a lo largo y ancho de todo el País: en

Mina Rosita, Las Minas, Puerto Cabezas, Bluefields, San Carlos/ Río San Juan, León, Masaya, sus Municipios, Carazo y Rivas, Somoto, Ocotal y Estelí.

A lo largo de estos seis años el Congreso de Empresarias es una organización reconocida nacional e internacionalmente, la cual ha sido invitada a participar activamente en los más diversos foros, talleres, congresos, conferencias y seminarios, relativos a: Mujer, Economía y MIPYME, de la región y del país.

El Congreso de Empresarias participa en calidad de Miembro Pleno con voz y voto en diversas instancias, tales como: el Consejo Nacional de Planificación Económica y Social, (CONPES), el Consejo Consultivo del Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM), las Mesas de Coordinación: Mujer, Producción, Competitividad, Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) y en diferentes dependencias Gubernamentales y de la Sociedad Civil, tales como: MIFIC, INPYME, PNUD- La Agenda Económica de las Mujeres, el Consejo Nicaragüense de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (CONIMIPYME), la Cámara Centroamericana y del Caribe de la MIPYME, entre otras.

La organización ha suscrito Convenios de Colaboración con el INPYME, para la realización exitosa de los Congresos Nacionales y Encuentros Locales, con el INATEC para Alfabetizar en Computación a centenares de mujeres dueñas de MIPYME, en distintos puntos del país, de igual manera con el Programa WINNER, del PNUD, para que las Empresarias aprendan a navegar en Internet y

comercializar sus productos en línea. Firmó Convenio con la OIT/IPEC, para la Detección, Prevención y Erradicación de la Explotación Sexual Comercial de la Niñez y la Adolescencia, entre otros.

La Organización ha sido invitada a participar en el I y II Foro de Asociatividad en San Salvador, El Salvador y Tegucigalpa, Honduras, respectivamente, en la Primera Conferencia Regional de Políticas y Programas de apoyo a la MIPYME, en San Salvador, El Salvador; II Foro Mujer y Liderazgo, en San Salvador, El Salvador; Taller Regional Empresarialidad: Integración Económica de Las Mujeres desde el Corredor del Diálogo, en Ciudad Panamá, Panamá; en el Foro Regional Estrategias de Desarrollo de la MIPYME, en San Salvador, El Salvador; en el Taller Regional La Agenda de la MIPYME, en Managua, Nicaragua, entre otras importantes actividades Regionales.

Actualmente prepara el III Congreso Nacional y I Congreso Centroamericano y República Dominicana de Mujeres Empresarias, a realizarse los días jueves 21 y viernes 22 de septiembre del 2006, en el Hotel Barceló Montelimar, en Managua.

El presente Plan Estratégico, parte de la propuesta elaborada con el esfuerzo mancomunado del Consejo Directivo Nacional y las Juntas Directivas de los Capítulos, el Comité Técnico del Congreso y el donante principal, los que participaron bajo la conducción metodológica de un equipo de consultoras contratadas para este fin.

La versión final de este documento es responsabilidad exclusiva del Consejo de Dirección del Congreso Permanente de Mujeres Empresarias, que ha asumido el reto de su ejecución.

## 2. Resumen Diagnóstico

Desde septiembre del 2004 se empezó a ejecutar un amplio Proyecto de Fortalecimiento Institucional, financiado principalmente con el apoyo del Reino de los Países Bajos, este Proyecto incorporó como uno de sus productos, la elaboración del presente Plan Estratégico.

Como resultado de la ejecución de dicho Proyecto, se logró el incremento de la capacidad de gestión e incidencia de la Sede Nacional y los Capítulos de la organización en gran parte del país, en la actualidad, se cuenta con oficinas debidamente amobladas y equipadas en Managua, Masaya, León, Estelí, Ocotal, Somoto, Mina Rosita, San Carlos, en Río San Juan, Bluefields en la RAAS y Puerto Cabezas en la RAAN.

También es importante señalar que existen Capítulos que aunque carecen de equipamiento y mobiliario, están funcionando en: Carazo, Boaco, Catarina, San Juan de Oriente, Niquinohomo y San Marcos.

Dada la heterogeneidad de los liderazgos, las particularidades y las condiciones propias de cada uno de los territorios donde se han organizado los Capítulos de la organización, estos han alcanzado diferentes niveles de desarrollo. Cabe destacar los casos de Ocotal, Puerto Cabezas y Masaya, donde las iniciativas locales han innovado con servicios y productos para sus asociadas, como el crédito revolvente, el micro financiamiento o la asociatividad, respectivamente.

En general los Capítulos han organizado ferias empresariales locales, tal es el caso de: Somoto, Ocotal, Estelí, Bluefields y Puerto Cabezas o desarrollado asociaciones con los gobiernos locales para fortalecer grupos asociativos y encadenamientos productivos. Por otra parte, la mayoría participa en los Comités de Desarrollo Locales, Departamentales, Municipales y Regionales, lo que les ha permitido proponer acciones específicas de participación de las mujeres empresarias afiliadas a la organización, tal es el caso de: Ocotal, Somoto, Estelí, Carazo, Masaya, Bluefields y Puerto Cabezas.

El II Congreso Nacional de la organización realizado en noviembre del 2004, permitió identificar propuestas y estrategias para enfrentar los retos que impone la globalización de la economía, en lo referente al financiamiento, comercialización, tecnificación del capital humano y tecnología en general. Las participantes propusieron temas y áreas de acción para la organización, que han sido retomados dentro de sus áreas de trabajo.

La asociatividad como estrategia para el acceso a los mercados y mecanismos de competitividad, ha sido desarrollado en una experiencia única en el Capítulo de Ocotal, donde se identificó la oportunidad que tenían mujeres dedicadas a la elaboración de tortillas de forma individual y aislada, para que se conformaran como grupo asociativo de tortillas y lograr construirles un espacio propio, la “Casa del Maíz” para producir y comercializar diverso productos hechos de maíz. Además se logró el

encadenamiento productivo de este grupo al comercializar su producto a un precio justo con el hospital de Ocotal.

Se han retomado las asesorías y capacitaciones ofrecidas por el INPYME, para sensibilizar y divulgar los aspectos claves del CAFTA y brindar asesorías directas a las empresas de algunas afiliadas, con el fin de apoyarlas en la exportación de sus productos.

Representa una oportunidad para el Congreso de Empresarias la institucionalización de actividades que han sido impulsadas de manera exitosa en conjunto con otras organizaciones, tales como: El Certamen Nacional de Dulcería y la Feria Campesina Nacional. Así mismo, garantizar la participación de actores claves de los municipios en los Encuentro Locales, tales como: los poderes locales, organismos de la sociedad civil, organismos donantes presentes en el territorio, agencias de cooperación locales, cámaras gremiales empresariales, sistema financiero, empresa privada, entidades gubernamentales presentes en el territorio.

Se han encontrado limitaciones en la formulación y gestión de proyectos por parte de la Sede Nacional, por carecer de personal técnico de planta que apoye la formulación y gestión des estos. Por la misma razón, también existen debilidades en la preparación de documentos técnicos que apoyen la incidencia de la organización en las políticas públicas. Esta debilidad es compartida por los Capítulos. La integración del Comité Técnico de la organización, contemplado en sus estatutos como un mecanismo para solventar las necesidades que en el área técnica se preveían, no ha sido suficiente para paliar este problema.

Adicionalmente, a pesar de los esfuerzos desplegados para equipar las oficinas, subsisten limitaciones en comunicación entre los Capítulos y la Sede, por lo que habrá que hacer mayores esfuerzos en el futuro para superarlas. A pesar de contar con un sitio Web y haber firmado un convenio con Programa WINNER, la organización no está aprovechando toda la potencialidad de Internet para el beneficio de las afiliadas y sus empresas. Afecta la capacidad de la organización la falta de transporte propio, lo que encarece y dificulta algunas gestiones.

Las limitaciones antes señaladas han repercutido en la capacidad de la organización para sistematizar y difundir internamente las experiencias exitosas tales como: las buenas prácticas empresariales, las estrategias asociativas, las ferias empresariales, la incidencia de las mujeres empresarias asociadas a la organización en los municipios, entre otros.

En la actualidad no se cuenta con un diagnóstico económico-social de la situación de las mujeres dueñas de negocios en el área cubierta por cada Capítulo, esto afecta la eficiencia en la oferta de servicios y la satisfacción de las necesidades reales de las mujeres empresarias en cada uno de los territorios. Para cubrir esta necesidad, en estos momentos se está procediendo a levantar información que permita la tipificación de las empresas propiedad de mujeres y sus necesidades de financiamiento y tecnología. Los resultados de este ejercicio servirán de base para establecer la manera en que la organización deberá intervenir para favorecer a las empresarias en estos temas.

Una de las lecciones aprendidas en la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento Institucional, fue que, el equipamiento por sí mismo no basta para reforzar el desarrollo de los Capítulos, si no que este debe venir acompañado de un proceso de inducción previo y un seguimiento estrecho a su funcionamiento, una vez abierta la oficina. En este sentido, la organización ya cuenta con un Reglamento Interno que contiene las instrucciones reglamentarias para abrir y operar un Capítulo, así como un manual administrativo y contable. Sin embargo, una de las debilidades encontradas, fue que las socias de la organización no han hecho suyo su contenido y espíritu, ni las oficinas se rigen en la actualidad por las normas establecidas.

La organización financia sus propios gastos operativos con los recursos producidos en diversas actividades, siendo los Congresos y el aporte de las socias los más importantes. Sin embargo, hay atraso de las asociadas en pagar su

anualidad, lo que afecta la liquidez de la organización. Algunas de las explicaciones a esta situación, común a las asociaciones gremiales en el país, apuntan al hecho que no se ha logrado implementar una cultura de pago por la pertenencia a una organización, o que los mecanismos de cobranza son insuficientes, o a la percepción que la organización no llena las expectativas de las afiliadas, entre otras.

El Plan estratégico deberá continuar los esfuerzos del fortalecimiento y sostenibilidad institucional del Congreso de Empresarias, contribuyendo a mejorar su gestión organizativa e incrementando la capacidad emprendedora de las mujeres y la competitividad de sus negocios. Así mismo, fortalecer la capacidad de incidencia política de la organización en los espacios nacionales y locales, que permitan mejorar la competitividad de las mujeres afiliadas, así como el fortalecimiento de las capacidades de gestión organizacional y generación de alianzas estratégicas.

### 3. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<b>Macro</b>			
<p>Estar posicionada como la única organización de mujeres empresarias a nivel nacional.</p> <p>El CPMEN ha llenado un vacío y la necesidad de las mujeres empresarias, donde son visibilizadas como sujetos de transformación y participación en el desarrollo económico local y nacional.</p> <p>Ser una organización reconocida como apolítica y no religiosa.</p> <p>Ser una organización que empieza a ser reconocida en Centroamérica como líder en su clase.</p> <p>Tener un gran potencial para desarrollarse como una organización que promueve la empresarialidad de sus asociadas y sus capacidades</p>	<p>Contribuir con la disminución de la pobreza femenina.</p> <p>Como gremio tiene la posibilidad de tener incidencia política para incorporar la perspectiva de género desde la óptica empresarial</p> <p>Tener incidencia en los sectores más desprotegidos de la economía - mujeres dueñas de microempresas -, mediante el fortalecimiento de emprendimientos de mujeres (grupos asociativos, encadenamientos productivos, redes empresariales)</p> <p>Como gremio empresarial fortalecer las capacidades emprendedoras de sus asociadas para desarrollar un modelo de gestión empresarial diferente, mediante redes y cadenas</p>	<p>Limitaciones en la conectividad de los Capítulos entre si y de estos con la Sede, incluyendo capacidad de movilización.</p> <p>Limitados conocimientos sobre tecnología de la información básica en algunos Capítulos, se convierten en barreras para su desarrollo y competitividad.</p> <p>No se cuenta con personal técnico permanente, lo cual es una necesidad urgente para la elaboración y seguimiento de proyectos que la fortalezcan y en la elaboración y revisión de documentos necesarios para las actividades de incidencia de la organización.</p> <p>Carencia de un diagnóstico específico sobre la situación de las mujeres empresarias nicaragüenses, número, tipo de</p>	<p>Limitaciones en la incidencia de la organización a nivel nacional y local.</p> <p>Falta de asistencia a las gestiones que los Capítulos desarrollan el territorio en los espacios de participación pública.</p> <p>Debilidad de la presencia de la organización en los territorios, estancamiento en su crecimiento.</p>

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>empendedoras.</p> <p>Hay un compromiso fuerte por parte de las asociadas, del Consejo Directivo y Juntas Directivas de los Capítulos en el fortalecimiento de la Organización.</p> <p>El gran número de asociadas que tiene a nivel nacional en los diferentes territorios</p> <p>Capacidad de convocatoria que tiene para la realización de los Congresos y Encuentros Locales.</p> <p>Contar con el apoyo de diferentes instancias públicas (instituciones de gobierno) y privadas (no gubernamentales, cooperación internacional, entes financieros, etc.) para desarrollar sus proyectos</p> <p>La firma de convenios y alianzas con diversas organizaciones de tipo: académicos, organismos de cooperación internacional, organismos no gubernamentales nacionales, organismos gubernamentales, municipios y empresas, lo que ha</p>	<p>asociativas en los diferentes sectores de micro, pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Tener el tiempo suficiente entre la realización de los Congresos Nacionales (que según estatutos se deben realizar cada dos años) para poder desarrollar actividades, programas y proyectos, siempre y cuando estén dentro del plan de acción en concordancia con las propuestas y recomendaciones recopiladas en el Congreso</p> <p>Contar con la anuencia de muchas instituciones (públicas y privadas) para apoyar sus iniciativas.</p> <p>La realización exitosa de los Congresos y los Encuentros Locales.</p>	<p>empresa, sector, impacto de sus emprendimientos, necesidades de capacitación, de acceso a mercados, a toma de decisiones, a tecnología, y las dificultades que enfrentan frente a las exigencias de los mercados globalizados y competitivos.</p>	

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>incrementado la capacidad de la organización en diversos campos.</p> <p>El acceso a información sobre, competencias mercados, negociación, tratados de libre comercio y otros.</p>			
<b>Meso</b>			
<p>Estar asociadas en una organización de género, con identidad propia.</p> <p>Algunos Capítulos han desarrollado nuevos productos para atender las necesidades de las mujeres empresarias asociadas (crédito revolvente, micro financiera, grupos asociativos, redes empresariales).</p> <p>La mayoría de los Capítulos tienen un posicionamiento fuerte en la comunidad, participan en el Comité de Desarrollo Municipal y Comité Departamental. El Congreso de Mujeres</p>	<p>Desarrollar un Capítulo CPMEN en Managua.</p> <p>Diseñar un mecanismo que estimule el pago de las anualidades por parte de las asociadas.</p> <p>Trabajar en el desarrollo de un programa de capacitación continuo con las organizaciones que tengan la expertise en los temas requeridos para la participación ciudadana en los gobiernos locales</p> <p>Desarrollo de nuevos productos por parte de los Capítulos para atender las demandas de sus</p>	<p>Escaso desarrollo de la gestión administrativa, financiera y organizacional en los Capítulos.</p> <p>La falta de un Capítulo en Managua y otras ciudades importantes como Granada, Chinandega, Juigalpa y Rivas.</p> <p>Dificultades en el pago de la anualidad de las asociadas.</p> <p>Desconocimiento del Estatuto, Reglamento Interno y Electoral</p> <p>La participación de las mujeres asociadas al CPMEN, pertenecientes a los Comités de Desarrollo Municipal y</p>	<p>Trabajar sin cumplir con lo establecido en el Plan Estratégico</p> <p>No centrarse en acciones prioritarios definidas en el Plan Estratégico que fortalezcan la sostenibilidad de la organización a nivel local.</p> <p>No tener una comunicación fluida y eficiente entre la Sede y los Capítulos, entre los Capítulos y a lo interno de los mismos.</p> <p>Falta de claridad en las funciones, procedimientos y roles de los Capítulos.</p>

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Empresarias es tomado en cuenta para la toma de decisiones en los gobiernos locales.</p> <p>La Sede y los Capítulos son autosostenibles.</p>	<p>asociadas</p>	<p>Departamental, no logran en algunos casos, permear el proceso institucional, no se logra la incidencia para fortalecer su posición como empresarias dentro de la comunidad</p> <p>La mitad de los Capítulos no cuentan con un Plan de Acción y/o Plan Anual.</p>	

#### 4. La Estrategia

El Congreso Permanente de Mujeres Empresarias deberá, como estrategia esencial, alentar y brindar asistencia a mujeres dueñas de empresa, a fin de que éstas mejoren sus capacidades competitivas y su sostenibilidad en la economía global.

La organización debe aprovechar sus recursos y sus vínculos con instituciones de diversos sectores económicos

y sociales, para promover reformas oportunas de políticas públicas para el sector de las MIPYMES, con perspectiva de género, para asegurar el mayor apoyo posible a las empresas de mujeres y sus mercados meta.

En este marco, el Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua establece los siguientes parámetros:

- ⇒ **Misión:** Ser el movimiento empresarial de género que visibiliza el aporte de las mujeres empresarias en la economía, incidiendo local y nacionalmente en la búsqueda de oportunidades y soluciones para su desarrollo empresarial
- ⇒ **Visión:** Fortalecer los Capítulos como espacios de incidencia en el desarrollo empresarial de las mujeres a nivel local y fortalecer la capacidad de formulación de propuestas de la Sede, a fin que la organización contribuya a nivel nacional en la formulación de políticas públicas con enfoque de género.
- ⇒ **Alcance:** El desarrollo organizativo del Congreso Permanente de Mujeres Empresarias, así como su acción conjunta con el sector privado y el sector público, organismos de la sociedad civil, organismos de cooperación internacional y los gobiernos locales, estará dirigida a incidir en las mujeres empresarias, a fin que sus empresas mejoren su competitividad y sostenibilidad dentro de la economía globalizada, de cara a los desafíos de los nuevos mercados nacionales e internacionales.

## 5. Objetivos

### Objetivo General:

Contribuir al desarrollo institucional del Congreso Permanente de Mujeres Empresarias y sus Capítulos para mejorar su gestión organizativa, fortaleciendo su capacidad de incidencia en las políticas públicas y estimulando la capacidad emprendedora de sus afiliadas y la competitividad de sus negocios.

### Objetivos Específicos:

1. Fortalecer el desarrollo, modernización y democracia interna de la organización, garantizando su autosostenibilidad.
2. Fortalecer y mejorar los mecanismos de incidencia política del CPMEN en los espacios nacionales y locales para visibilizar el papel que juegan las mujeres empresarias en la economía nacional e incidir en las políticas públicas que afecten sus intereses.
3. Generar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones de desarrollo empresarial, de carácter gubernamental, gobierno local, no-gubernamentales, nacionales, y la sociedad civil, para beneficio de las mujeres empresarias asociadas.

## 6. Resultados estratégicos

- **El Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua se ha consolidado organizativamente, se ha garantizado la democracia interna de la organización, ha logrado consolidar fuentes de financiamiento para impulsar sus proyectos y ha logrado su autosuficiente.**

El CPMEN cuenta con recursos financieros y con un equipo (técnico/profesional) de apoyo capaz de mantener los esfuerzos para recaudar fondos, coordinando las actividades y el seguimiento de aquellas organizaciones involucradas y manteniendo una buena comunicación con potenciales donantes.

- **El Congreso de Empresarias se ha fortalecido y tiene incidencia en los diversos espacios políticos y económicos en que participan las asociadas, contribuyendo a la formulación de políticas económico-sociales, tanto a nivel local como nacional, desde la perspectiva de las mujeres empresarias, con enfoque de género.**

El Congreso de Empresarias fortalecerá la capacidad de interlocución y negociación de las asociadas para que participen en espacios de toma de decisiones: reformas de leyes relacionadas con las mujeres empresarias, políticas públicas económicas (crédito y micro crédito), participación activa en los directorios de las cámaras empresariales, en los comités distritales y departamentales en los municipios.

- **Se han fortalecido y potenciado alianzas estratégicas con diferentes actores sociales y se ha logrado el óptimo aprovechamiento de estas alianzas en beneficio de las empresarias y sus empresas.**

Los Capítulos disponen de las capacidades institucionales (administrativa/técnicas) para diseñar y ejecutar proyectos que aprovechen adecuadamente las alianzas de la organización con otros actores sociales.

## 7. Experiencia y Nicho del Congreso de Empresarias

Las características distintivas del Congreso de Empresarias incluyen:

- Estar posicionada como la única organización de mujeres empresarias a nivel nacional.
- Su membresía está compuesta sólo por mujeres dueñas de empresas, con un alto número de socias a nivel nacional
- Ser una organización reconocida como apolítica y no religiosa.
- Ser una organización que empieza a ser reconocida en Centroamérica como líder en su clase.
- Su base local está aglutinada en los diferentes Capítulos.
- Capacidad de convocatoria a nivel nacional.
- Contar con el apoyo de diferentes instancias públicas (instituciones de gobierno) y privadas (no gubernamentales, cooperación internacional, entes financieros, etc.)

## 8. Principios Rectores

La interacción entre el Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua y sus interlocutoras/eres debe estar basada en los siguientes principios rectores:

- Equidad de género
- Relevante a la visión y misión del Congreso de Empresarias
- Fortaleza en la gestión organizativa concordante con la visión y misión del Congreso de Empresarias
- Consistente con el Estatuto y Reglamento Interno del Congreso de Empresarias
- Sensible a las aspiraciones y necesidades de las asociadas
- Eficaz y con resultados concretos que puedan ser medidos
- Eficiente en cuanto al uso de los recursos del Congreso de Empresarias
- Transparente en cuanto a garantizar el acceso público a la información
- Competitividad expresada en la capacidad de innovación, calidad de los servicios y propuestas oportunas para el éxito empresarial;
- Participación en la creación de oportunidades para las asociadas, incorporando perspectiva y metodología de género
- Sostenibilidad alcanzada con un trabajo constante, promoviendo que cada proyecto y acción emprendida sea sostenible en tiempo y espacio.

## 9. Implementación y evaluación

Este Plan debe servir de base para los planes operativos de las diferentes estructuras del Congreso de Empresarias. Los POAS derivados del presente Plan deben elaborarse en el último trimestre de cada año, a partir del 2006 y cubrir el año siguiente.

Este Plan será evaluado anualmente (evaluación operativa del grado de cumplimiento de lo programado); en el año 2008 (evaluación de medio término de los resultados

alcanzados, a nivel de efectos); y el año 2010 (evaluación final de los resultados obtenidos, a nivel de impacto). Las evaluaciones anuales deben proporcionar elementos para corregir deficiencias operativas; la evaluación de medio término, 2008 debe dar origen a ajustes sobre la marcha de las líneas estratégicas y actividades y la del 2010 o final, servir de base para el Plan estratégico 2011 – 2016, a partir de la formulación de objetivos, general y específico para ese período.

## 10. Resultados

Objetivos Específicos	Resultados	Indicadores de Resultado	Fuentes
Fortalecer el desarrollo, modernización y democracia interna de la organización, garantizando su autosostenibilidad.	La organización es reconocida en el país como una de la mas importantes representante de las MIPYMES y ha fortalecido su posición como la única representante de género del sector empresarial.	Foros y espacios públicos y privados a los que se ha convocado a las representaciones de las MIPYMES, en los que la organización participa, importancia de estos y rol que juega la organización. Propuestas exitosas impulsadas por las representantes de la organización.	Informes de incidencia. Evaluaciones de las instancias.  Informes de incidencia. Evaluaciones de las instancias.
	La organización ha contribuido al desarrollo de las capacidades emprendedoras de las empresarias afiliadas e incrementado la competitividad de sus negocios.	Crecimiento de los negocios de las empresarias afiliadas a la organización.	Evaluación del desarrollo de las empresas de las afiliadas. Cantidad de personal y volumen de transacciones. Informes de los Capítulos.
	La Sede y los Capítulos disponen de las capacidades institucionales para diseñar y ejecutar proyectos, así como iniciativas que conlleven a realizar actividades de cooperación entre los Capítulos.	Cantidad de proyectos elaborados, gestionados y en proceso de implementación, en la Sede y los Capítulos. El Comité Técnico está funcionando. Se cuenta con el apoyo de personal técnico y profesional.	Informes y actas del Consejo de Dirección, las Juntas Directivas de los Capítulos y el Comité Técnico.
	Las normas y procedimientos administrativos desarrollados, así como las buenas prácticas contables, se han implementado en todos los Capítulos	Nivel de implementación de las normas y procedimientos administrativos y contables y el reglamento interno. Grado de actualización de la contabilidad.	Informes de la contabilidad.

Objetivos Específicos	Resultados	Indicadores de Resultado	Fuentes
	<p>Se han garantizado los recursos necesarios para el funcionamiento de la Sede y los Capítulos.</p> <p>Todos los Capítulos y la Sede están interconectados e intercambian información de forma periódica en tiempo real.</p> <p>Se han efectuado las elecciones nacionales y locales de directivas de la organización</p>	<p>Los ingresos de la organización son suficientes para cubrir todas sus obligaciones.</p> <p>Se efectúan sesiones de Consejo Directivo virtuales. Se han desarrollado capacitaciones e intercambio de información de manera periódica por Internet.</p> <p>Todas las líderes de la organización han sido escogidas por sus bases.</p>	<p>Informes de la contabilidad.</p> <p>Informes y actas del Consejo, las Juntas Directivas y el Comité Técnico.</p> <p>Informes del Comité Electoral.</p>
<p>Fortalecer y mejorar los mecanismos de incidencia política de la organización en los espacios nacionales y locales para visibilizar el papel que juegan las mujeres empresarias en la economía nacional e incidir en las políticas públicas que afecten sus intereses.</p>	<p>Estar participando en los diversos espacios políticos y económicos existentes, contribuyendo a un diálogo propositivo y sustantivo, impactando en la formulación de las políticas económicas y sociales, desde la perspectiva de las mujeres empresarias con enfoque de género.</p>	<p>Incorporación, por iniciativa de la organización, de la perspectiva de género en los programas y proyectos nacionales orientados las MIPYMES.</p> <p>Participación de la Sede y los Capítulos en las instancias de gestión y participación correspondientes.</p> <p>Se ha contribuido al desarrollo de una política pública crediticia para mujeres empresarias</p>	<p>Programas y proyectos nacionales. Informes de incidencia.</p> <p>Informes de incidencia.</p> <p>Política crediticia. Informes de incidencia.</p>
	<p>Se cuenta con un registro actualizado de las empresas de las afiliadas incluyendo productos y servicios que ofrecen.</p>		

Objetivos Específicos	Resultados	Indicadores de Resultado	Fuentes
<p>Generar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones de desarrollo empresarial, de carácter gubernamental, gobierno local, no-gubernamentales, nacionales, y la sociedad civil, para beneficio de las mujeres empresarias asociadas.</p>	<p>Se han efectuado los congresos nacionales bianuales así como los encuentros locales respectivos.</p> <p>La Sede Nacional ha establecido convenios con diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales orientados al desarrollo de las capacidades técnicas y de gestión de las asociadas y sus empresas.</p>	<p>Se ha participado en el proceso de desarrollo económico local donde tiene presencia la organización.</p> <p>Cantidad de convenios firmados, número de empresarias beneficiadas y aprovechamiento obtenido por las empresarias y sus empresas.</p>	<p>Informes de los Capítulos.</p> <p>Convenios, informes de los capítulos y evaluación de impacto de los beneficios obtenidos.</p>
<p>Los Capítulos han desarrollado grupos asociativos, generado encadenamientos productivos, fortalecido las capacidades empresariales de las mujeres empresarias asociadas al CPMEN y la sostenibilidad de sus negocios</p>		<p>Grupos asociativos y encadenamientos productivos impulsados por los Capítulos.</p>	<p>Informes de los Capítulos.</p>

## 11. Matriz de Planificación Estratégica

### Objetivo Específico 1

Fortalecer el desarrollo y modernización de la organización, garantizando su autosostenibilidad, fortaleciendo el desarrollo democrático interno del CPMEN.

### Resultado Estratégico

El Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua se ha consolidado organizativamente, se ha garantizado la democracia interna de la organización, ha logrado consolidar fuentes de financiamiento para impulsar sus proyectos y ha logrando su autosuficiente.

Lineamientos Estratégicos	Plazo	Ejecutan / Participan
Desarrollar la capacidad técnica de la organización para la elaboración de proyectos y su gestión, incorporando más profesionales al Comité Técnico y gestionando recursos para la contratación de consultores.	Corto	Sede
Difundir y aplicar los manuales contable, administrativo y el reglamento interno de la organización en los Capítulos.	Corto	Sede
Elaborar proyectos para garantizar la sostenibilidad financiera de la Sede y cada uno de los Capítulos.	Corto	Sede / Capítulos
Organizar y desarrollar el Comité de Madrinas para elevar la capacidad de incidencia y aumentar la captación de recursos para la organización.	Corto	Sede
Fortalecer el perfil competitivo de los capítulos en los diferentes sectores productivos	Mediano	Capítulos
Evaluar el uso de los recursos técnicos asignados a los Capítulos, proponiendo las medidas necesarias para intensificar su utilización.	Corto	Sede / Capítulos
Promocionar la cooperación y el intercambio de mejores prácticas y/o experiencias en el marco actual de cada capítulo y el diseño de actividades conjuntas.	Mediano	Capítulos
Organizar reuniones y talleres entre los capítulos para contribuir con la efectiva preparación de proyectos conjuntos.	Corto	Capítulos

Lineamientos Estratégicos	Plazo	Ejecutan / Participan
Promover la utilización de tecnologías apropiadas de información y comunicación. (utilización eficiente y efectiva del equipo, producción de información materiales de formación, boletines, módulos, tripticos, entre otros) y acercamiento a la tecnología como un instrumento de competitividad empresarial. En los capítulos departamentales contar con un espacio en la Radio local, prensa y TV semanalmente	Mediano	Capítulos
Elaborar y producir trimestralmente materiales de educación popular empresarial, sobre los temas prioritarios para las mujeres dueñas de MIPYMES	Mediano	Sede
Efectuar las elecciones locales y nacionales de directivas del CPMEN de acuerdo a lo establecido en el reglamento electoral correspondiente.	Corto	Comité Electoral / Sede / Capítulos

## Objetivo Específico 2

Fortalecer y mejorar los mecanismos de incidencia política del CPMEN en los espacios nacionales y locales para visibilizar el papel que juegan las mujeres empresarias en la economía nacional e incidir en las políticas públicas que afecten sus intereses.

## Resultado Estratégico

El Congreso de Empresarias se ha fortalecido y tiene incidencia en los diversos espacios políticos y económicos en que participan las asociadas, contribuyendo a la formulación de políticas económico-sociales, tanto a nivel local como nacional, desde la perspectiva de las mujeres empresarias, con enfoque de género.

Lineamientos Estratégicos	Plazo	Ejecutan / Participan
Participar en comisiones claves para los intereses de las mujeres empresarias: INPYME, CONPES, INIM, Agenda Económica de las Mujeres, CONMIPYME, Mesa de Producción y Competitividad, MIFIC, Comisiones Nacionales Sectoriales, con propuestas específicas de género.	Corto / Mediano	Sede
Realizar diagnósticos económicos y sociales, con perspectiva de género de las localidades donde funcionan Capítulos del CPMEN, identificando las características específicas del entorno productivo y las necesidades de las mujeres empresarias.	Mediano	Capítulos
Participar en los Comités de Desarrollo Departamental y Comités de Desarrollo Municipal con propuestas concretas para el fortalecimiento de las mujeres empresarias en actividades relacionadas con el acceso a mercados (ferias artesanales, agrícolas, fiestas patronales, carnavales, entre otras), acceso a espacios de toma de decisiones (coordinación de comités municipales, comités departamentales, puestos directivos en otras cámaras empresariales); acceso a la tecnología e innovación empresarial (comercio electrónico)	Corto / Mediano	Capítulos
Incidencia en el diseño e implementación de una política pública de crédito en la banca nacional y privada para mujeres empresarias dueñas de MIPYMES e impulso de estrategias de financiamiento para las MIPYMES con enfoque de género..	Corto / Mediano	Sede
Establecimiento de alianzas público-privadas entre empresarias y gobiernos locales.	Corto / Mediano	Capítulos
Capacitar a las Juntas Directivas de los Capítulos para que hagan incidencia en los gobiernos locales, generando capacidad para que estas propongan políticas municipales y de participación ciudadana, participen en la discusión del presupuesto, con perspectiva de género y en las rendiciones de cuentas, auditorías ciudadanas, etc.	Mediano	Sede / Capítulos
Fortalecer el vínculo con organizaciones gremiales empresariales (Cámara de Comercio, AMCHAM, Consejo Superior de la Empresa Privada), para incidir en la toma de decisiones políticas y económicas desde la perspectiva de las mujeres empresarias, a partir de acciones que se ligen activamente a propuestas	Corto / Mediano	Sede

Lineamientos Estratégicos	Plazo	Ejecutan / Participan
nacionales para el sector MIPYME.		



### Objetivo Específico 3

Generar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones de desarrollo empresarial, de carácter gubernamental, gobierno local, no-gubernamentales, nacionales, y la sociedad civil, para beneficio de las mujeres empresarias asociadas.

### Resultado Estratégico

Se han fortalecido y potenciado alianzas estratégicas con diferentes actores sociales y se ha logrado el óptimo aprovechamiento de estas alianzas en beneficio de las empresarias y sus empresas.

Lineamientos Estratégicos	Plazo	Ejecutan / Participan
Formación de grupos asociativos en los capítulos de la organización, en sectores claves para el desarrollo económico de los territorios.	Mediano / Largo	Capítulos
Participación activa en el desarrollo del cluster turístico en diferentes zonas geográficas conjuntamente con los gobiernos locales y el Instituto Nicaragüense de Turismo, retomando la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo	Mediano / Largo	Capítulos
Coordinación con las siguientes instituciones de apoyo a las MIPYMEs: INPYME, CONAMIPYME, PENCE, FNI, MIFIG, INIM, INTUR, FORUM SYD, SNV, Agenda Económica de las Mujeres/UNIFEM, PNUD, ONUDI, para desarrollar medidas estratégicas en distintas áreas de fomento de la economía.	Corto / Mediano	Sede
Programa de capacitación en innovación, negociación, producción más limpia, tecnología de la información, nuevos productos turísticos y otros, orientado a las asociadas del Congreso.	Corto / Mediano	Sede
Promoción de nuevos productos empresariales con las mujeres empresarias asociadas al CPMEN, con el apoyo de las universidades, PRONAMIPYME, INPYME, PROMIPYME, entre otros.	Corto / Mediano	Sede

## 12. Resultados Estratégicos, Recursos y Supuestos

**Objetivo Específico 1:** Fortalecer el desarrollo, modernización y democracia interna de la organización, garantizando su autosostenibilidad.

Resultados Estratégicos	Estimado de Costo (US\$)	Estrategia de sustentación	Recursos críticos	Supuestos	Mayor dificultad de implementación	Plazo de ejecución	Posibles fuentes de financiamiento
El Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua se ha consolidado organizativamente, se ha garantizado la democracia interna de la organización, ha logrado consolidar fuentes de financiamiento para impulsar sus proyectos y ha logrado su autosuficiencia.	200,000	Incorporar por igual a todos los capítulos del CPMEN en los procesos de capacitación de gestión administrativa, técnica y financiera y en las reuniones de intercambio de experiencias y diseño de proyectos. Se han creado sinergia con diferentes organizaciones.	Económicos y humanos	Participación de todas las Juntas Directivas de los Capítulos	Negociación de propuestas claras y precisas con las organizaciones de cooperación nacionales, internacionales y gobiernos, para lograr la ejecución. Las carencias técnicas en la mayoría de los capítulos	24 meses	Cooperación Holandesa, SNV, Swiss Contact (Cooperación Suiza), COSUDE/PROEMPRESA, Finlandia, Cooperación Sueca, Department of International Development (DFID), Dinamarca, Noruega.

**Objetivo Específico 2:** Fortalecer y mejorar los mecanismos de incidencia política de la organización en los espacios nacionales y locales para visibilizar el papel que juegan las mujeres empresarias en la economía nacional e incidir en las políticas públicas que afecten sus intereses.

Resultados Estratégicos	Estimado de Costo (US\$)	Estrategia de sustentación	Recursos críticos	Supuestos	Mayor dificultad de implementación	Plazo de ejecución	Posibles fuentes de financiamiento
El Congreso de Empresarias se ha fortalecido y tiene incidencia en los diversos espacios políticos y económicos en que participan las asociadas, contribuyendo a la formulación de políticas económico-sociales, tanto a nivel local como nacional, desde la perspectiva de las mujeres empresarias, con enfoque de género.	190,000	Participación que ya tiene la Sede Nacional en diferentes instancias nacionales y algunos capítulos en los CDD y CDM.	Económicos	La participación y dedicación de las Juntas Directivas de los Cañales y el Consejo Directivo del CPMEN.	Económicos y recursos humanos	36 meses	Banco Interamericano de Desarrollo(BID) (FOMIN), Fundación Arias para la Paz y el Desarrollo Humano, AECI (Agencia de Cooperación Española)

**Objetivo Específico 3:** Generar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones de desarrollo empresarial, de carácter gubernamental, gobierno local, no-gubernamentales, nacionales, y la sociedad civil, para beneficio de las mujeres empresarias asociadas.

Resultados Estratégicos	Estimado de Costo (US\$)	Estrategia de sustentación	Recursos críticos	Supuestos	Mayor dificultad de implementación	Plazo de ejecución	Posibles fuentes de financiamiento
Se han fortalecido y potenciado alianzas estratégicas con diferentes actores sociales y se ha logrado el óptimo aprovechamiento de estas alianzas en beneficio de las empresarias y sus empresas.	120,000	Humanos (especializados) y financieros	La Sede y algunos Capítulos del CPMEN ya han desarrollado convenios y alianzas estratégicas con Organismos No Gubernamentales, Cooperación Internacional y Gobierno Central.	Interés manifiesto de diversas instituciones de colaborar con un organismo empresarial de género.	El involucramiento de las empresas de mujeres asociadas al CPMEN y la capacidad de los capítulos del CPMEN de darles seguimiento	48 meses	SNV, PNUD, UNIFEM, Cooperación Sueca, Cooperación Filandesa, FORUM SYD, Holanda, Noruega.