



Escuela Ciencias de la Administración

Plan Estratégico

2022-2026



CRÉDITOS

Equipo Asesor

Erick Rodríguez Corrales

Rocío Arce Durán

Centro de Planificación y Programación Institucional

Comisión Plan Estratégico

Helene Chan Castillo

Jorge Eduardo Castillo Fonseca

José Eduardo Gutiérrez Durán

Karen Padilla Romero

Katherine Ramírez Ugalde

Luis Emilio Rodríguez Badilla

Pamela Carvajal Barquero

Rodmell Calero López

Vicente Godoy Sandoval

Escuela Ciencias de la Administración

Valoración del Riesgo

Luz Adriana Martínez Vargas

Programa de Control Interno

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	1
2. ANTECEDENTES	2
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	3
4. MARCO DE REFERENCIA	7
5. ARTICULACIÓN CON EL MODELO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	11
6. MARCO ESTRATÉGICO	12
6.1. Misión	12
6.2. Visión	12
6.3. Valores	12
6.4. Factores Claves de Éxito	14
6.5. Áreas estratégicas	16
6.6. Indicadores de resultados	18
7. PLAN DE ACCIÓN	21
8. GESTIÓN DEL PLAN	30
9. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN	32
9.1. Definición	32
9.2. Alcances	33
9.3. Responsables	34

ACRÓNIMOS

CAE: Comisión de Autoevaluación

CECED: Centro de Capacitación en Educación a Distancia

CIEI: Centro de Investigación y Evaluación Institucional

COMIEX-ECA: Comisión de Investigación y Extensión de la ECA.

CPPI: Centro de Planificación y Programación Institucional

DIC: Dirección de Internacionalización y Cooperación

DPMD: Dirección de Producción de Materiales Didácticos

ECA: Escuela de Ciencias de la Administración

MPI: Modelo de Planificación Institucional

PACE: Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes

PDI: Plan de Desarrollo Institucional

PEECA: Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias de la Administración

PROCI: Programa de Control Interno

UAI: Unidad de Acreditación Interna

UNED: Universidad Estatal a Distancia

UVE: Unidad de Vinculación Estudiantil

VA: Vicerrectoría Académica

VIPLAN: Vicerrectoría de Planificación

1. PRESENTACIÓN

La Escuela de Ciencias de la Administración (ECA) presenta a la comunidad universitaria el Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias de la Administración 2022-2026 (PEECA), el cual establece la ruta en cuanto al fortalecimiento y proyección de su quehacer en el próximo quinquenio.

El análisis de los escenarios académicos actuales y futuros es un aspecto fundamental para la construcción de conocimiento y la definición de iniciativas innovadoras en la escuela. A partir de lo anterior, el plan plasma una serie de estrategias para la generación de procesos académicos, vinculados, articulados y en constante mejoramiento.

El reto es complejo, la implementación de la estrategia definida implica la realización de acciones de trabajo articulado a nivel institucional, y por supuesto, procesos de constante revisión, evaluación y comunicación, con el objetivo de garantizar una mayor proyección de la escuela en consecución de los objetivos institucionales y la generación de valor público.

Un especial agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la construcción de este documento.

2. ANTECEDENTES

Se recibe la solicitud del Dr. Federico Li Bonilla para la elaboración de un plan estratégico para la ECA. Para la consecución de esta labor se conformó una Comisión Técnica integrada por coordinadores de carrera y cátedra, y personal administrativo de la escuela. Dicha comisión trabajó bajo la asesoría de funcionarios del Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI).

El plan toma como referente el marco político y normativo de la institución, el cual establece el rumbo que se debe tomar para fortalecer, dinamizar y modernizar la gestión y el desarrollo académico. Este conjunto de directrices se define en el Segundo, Tercero y Cuarto Congreso Universitario, en los Lineamientos de Política Institucional 2021-2025, en los acuerdos del Consejo Universitario y son reafirmados en una serie de planes estratégicos institucionales.

Asimismo, el PEECA 2022-2026 responde a los procesos destinados a la mejora continua, originados en la acreditación de las carreras de la escuela ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) y los compromisos de mejora tomados.

También, se tomó en consideración el Modelo de Planificación Institucional (MPI), el cual establece que la formulación de planes estratégicos debe orientar el quehacer de la institución y de sus dependencias desde una perspectiva estratégica, lo cual es parte del proceso de articulación, junto a otras iniciativas de planificación que complementan el Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

El PEECA 2022-2026, tiene como principal reto, proyectar el quehacer de la ECA, propiciando acciones estratégicas que le permitan responder a los nuevos escenarios locales, nacionales e internacionales, de manera que se garantice su compromiso con la excelencia académica y su aporte al desarrollo de la sociedad.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS¹

Para la construcción del PEECA 2022-2026, en tiempos de la pandemia por el COVID-19, se realizaron una serie de cambios y adaptaciones en la forma de trabajo de la escuela, en busca de generar una respuesta apropiada a la virtualización de los procesos académicos y el teletrabajo. Los procesos participativos de consulta se efectuaron a través de instrumentos y entrevistas en línea, que lejos de convertirse en una limitante, garantizaron una mayor participación entre los diferentes actores consultados (Estudiantado, personal de la ECA, autoridades universitarias y dependencias vinculadas a la ECA).

El trabajo fue liderado por una comisión técnica nombrada por la dirección de la ECA, la cual en conjunto con el equipo técnico asesor del CPPI se encargaron de hacer el diseño de las metodologías, cronograma de trabajo, análisis e integración de la información recopilada y logística en general de las distintas actividades realizadas (entrevistas y encuestas en línea).

Figura 1. Equipo de Trabajo Plan estratégico



Fuente: Comisión Técnica PEECA.

Dicha comisión mantuvo reuniones quincenales para la construcción del plan, durante un año y tres meses. El proceso inicio con la evaluación del Plan Estratégico de la ECA 2016-2020, en el último

¹ Este documento no incluye los apartados: Evaluación del PEECA 2016-2020, Análisis situacional, Valoración del riesgo y Registro de actividades del plan de acción. Dichos documentos se adjuntan en formato digital, como elementos de consulta y complementarios del plan estratégico.

trimestre del 2020. Por su parte en el 2021 se desarrollaron las fases diagnóstico, elaboración, validación y aprobación del PEECA 2022-2026.

Los aportes en las encuestas y entrevistas en línea que se desarrollaron con diferentes actores institucionales, permitieron espacios de análisis de la comisión técnica para la definición de las principales áreas estratégicas y sus proyectos. La evaluación del PEECA 2016-2020, tuvo como principal propósito valorar el cumplimiento del plan y sus diferentes proyectos, así como los logros generados por el mismo y, además, propiciar recomendaciones que permitieron el avance, según lo programado, de cada una de las estrategias contenidas en el nuevo plan estratégico.

En la tabla 1 se incluye una descripción general de la metodología desarrollada y sus respectivas etapas.

Tabla 1. Proceso de Construcción del PEECA 2022-2026

Etapas	Actividades	Mecanismo o instrumento	Producto obtenido
1. Preparación preliminar del proceso.	Conformación del equipo de trabajo: Comisión estratégica y comisión técnica. Diseño de la metodología por parte de la ECA y la asesoría del CPPI para la actualización del plan. Validación de la propuesta con el equipo técnico.	Sesiones de trabajo. Talleres sobre los procesos estratégicos.	Documento con el abordaje metodológico.
2. Evaluación PEECA 2016-2020	Diseño de los instrumentos de consulta. Consulta de la pertinencia del marco estratégico. Consulta sobre la ejecución de los proyectos estratégicos.	Encuesta en línea con el personal de la ECA*. Entrevistas en línea con responsables de los proyectos del plan estratégico. Sesiones de trabajo de la comisión técnica.	Pertinencia y del marco estratégico planteado. Identificación del nivel de ejecución de los proyectos estratégicos establecidos. Lecciones aprendidas y recomendaciones en

Etapa	Actividades	Mecanismo o instrumento	Producto obtenido
	Sistematización y análisis de los informes. Presentación de los resultados de la evaluación a la dirección de la ECA.	Sesión de validación y presentación de los resultados.	torno a la ejecución del plan.
3. Análisis situacional de la ECA.	Análisis de las tendencias educativas y disciplinarias. Contexto de la ECA: características y datos. Análisis de la visión de los actores institucionales vinculados a la ECA: Retos y limitantes. Sistematización y análisis de la información: Definición del FODA. Iniciativas estratégicas y acciones de mejora.	Sesiones de trabajo en torno a la metodológica y análisis de la información. Análisis documental (planes de estudio ECA, Estado de la Educación y Estudio de empleabilidad CONARE). Entrevistas en línea con autoridades universitarias. Encuestas en línea dirigidos al personal de la ECA, actores institucionales y estudiantes**.	Análisis situacional ECA. Iniciativas y proyectos estratégicos. Retos estratégicos.
4. Construcción del plan estratégico.	Análisis del marco estratégico del plan anterior. Ajuste del marco estratégico. Definición de las áreas estratégicas. Definición de los proyectos estratégicos e indicadores.	Sesiones de trabajo. Talleres de análisis y ajustes al marco estratégico. Revisión de los insumos del análisis situacional. Reunión de validación con la dirección de la ECA.	Actualización del marco estratégico. Definición de las áreas estratégicas y sus proyectos. Lineamientos para la gestión del plan. Marco general para el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan.

Etapa	Actividades	Mecanismo o instrumento	Producto obtenido
5. Valoración del riesgo.	<p>Análisis de los proyectos estratégicos.</p> <p>Identificación de riesgos.</p> <p>Definición de medidas de administración del riesgo para cada proyecto.</p>	Sesiones de análisis.	Herramienta de trabajo para la mitigación del riesgo en fase de ejecución de los proyectos.
6. Presentación del PEECA 2022-2026.	<p>Validación y aprobación del plan.</p> <p>Identificación de acciones que apoyen su implementación.</p>	Presentación ante el Consejo de Escuela.	Validación y aprobación oficial del PEECA 2022-2026.

Fuente: Elaboración propia, Comisión Técnica PEECA.

Notas:

*La consulta en línea dirigida al personal de la ECA, tuvo un 95% de respuesta.

** La encuesta en línea, tuvo un porcentaje de respuesta: actores institucionales un 73%, personal ECA 87% y estudiantes 0%.

4. MARCO DE REFERENCIA

A continuación, se presentan las principales fuentes de referencia político-normativas que establecen las directrices que universidad debe responder para fortalecer, dinamizar y modernizar la gestión y el desarrollo académico.

En la tabla 2 se muestran una breve descripción de cada documento político-normativo institucional relacionado con el desarrollo de la ECA.

Tabla 2. Políticas y Normativas Vinculantes al PEECA 2022-2026

Documento referencial	Apartado específico	Descripción
Plan Nacional de la Educación Superior Estatal 2021-2026	Ejes: Docencia, Investigación, Extensión y Acción social, vida estudiantil y gestión	<p>Formar estudiantes en pregrado, grado y posgrado mediante programas de excelencia, articulados con la investigación, la extensión, la acción social y la vida estudiantil dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje para contribuir al mejoramiento de la realidad nacional.</p> <p>Generar conocimiento en las diferentes áreas mediante el desarrollo de programas, proyectos y actividades académicas de investigación, desarrollo e innovación para beneficio del país.</p> <p>Contribuir con la transformación de la realidad social mediante actividades concertadas y articuladas con las comunidades, sectores productivos y otros actores que propicien el intercambio de experiencias y la construcción conjunta de soluciones a los problemas que enfrentan.</p> <p>Generar condiciones adecuadas que favorezcan el acceso y la permanencia con equidad, asimismo la formación integral y la calidad de vida de la población estudiantil para su logro académico.</p> <p>Fortalecer la gestión universitaria con efectividad, sustentabilidad ambiental, sostenibilidad financiera y social para promover la transparencia y rendición de cuentas en los procesos sustantivos de las instituciones, así como el uso adecuado de sus recursos.</p>
III Congreso Universitario: "Por el fortalecimiento de una academia con calidad" (2006)	Mociones: 01, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 15, 16, 17, 20, 21.	<p>Implementación de la planificación académica como un modelo de organización para el diseño y planeamiento de la oferta académica.</p> <p>El planeamiento académico como soporte para las funciones sustantivas de la universidad (Investigación-extensión y docencia).</p> <p>Evaluación para la gestión institucional por resultados, que tiendan a resolver problemas de coordinación, articulación, docencia y extensión.</p>

		<p>La regionalización curricular como lineamiento en la gestión académica.</p> <p>Reafirmar la investigación como una dimensión esencial del quehacer universitario que sustenta la docencia y extensión.</p> <p>La investigación es una función y actividad esencial para las escuelas y otras dependencias académicas de la universidad como medio de Impulsar cambios, renovaciones y transformaciones orientadas a la calidad y excelencia académica.</p> <p>-Discusión y reflexión sobre todos aquellos aspectos que procuren la incorporación, la permanencia y éxito académico del estudiante.</p> <p>Una línea prioritaria de la universidad debe estar orientada a las comunidades y a las necesidades no formales de capacitación y gestión y vinculados a los centros universitarios.</p> <p>Articulación del trabajo de extensión desde las diversas instancias del quehacer de la Universidad.</p>
<p>IV Congreso Universitario: “Innovaciones en la gestión académica del modelo educativo de la UNED” (2011)</p>	<p>Mociones: 8, 11, 33, 36, 57, 58, 64, 68 y 72.</p>	<p>La UNED debe:</p> <p>Regular y mejorar su organización con visión sistémica para cada una de sus áreas (docencia a distancia, investigación, extensión y gestión administrativa).</p> <p>Promover la integración de estudiantes en proyectos de investigación por medio de programas de formación y desarrollo.</p> <p>Establecer un programa orientado hacia la inserción de estudiantes de grado y posgrado en actividades de investigación.</p> <p>Establecer los mecanismos de vinculación entre la Docencia y los procesos de formación del área de atención socioeconómica para fomentar la participación proactiva de académicos funcionarios y estudiantes.</p> <p>Potenciar las capacidades del talento humano como una oportunidad para fortalecer la gestión académica con un enfoque de mejoramiento en los centros universitarios.</p> <p>Crear una comisión de regionalización que desarrolle los Lineamientos de Política Institucional en relación con las mociones del III Congreso sobre regionalización y redes de regionalización.</p> <p>Vincular la universidad con la comunidad con la participación de los centros universitarios, al considerarlos como fortaleza de la institución: contextualización del currículo (todas las áreas de la academia).</p>

Lineamientos de Política Institucional 2021-2025	LPI: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 35, 36, 37, 45.	<p>Los Lineamientos de Política Institucional (LPI), abordan un conjunto de problemas y retos que debe afrontar la UNED. Estos establecen un curso de acción para producir resultados en el corto y mediano plazo para lograr una respuesta oportuna y pertinente a las necesidades y desafíos de la sociedad.</p> <p>La mayor parte de los LPI implican la ejecución de acciones por parte de las diversas unidades académicas de la institución teniendo como premisa la democratización de la educación superior, cuya misión es la de ofrecer educación universitaria a distancia fundamentada en la inclusión social y la búsqueda de la equidad territorial para llevarles formación a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que, por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real, equitativa e igualitaria en la sociedad.</p>
Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 ²	<p>Áreas estratégicas:</p> <p>Pertinencia y calidad académica.</p> <p>Centros Universitarios y Regionalización.</p> <p>Cobertura y Equidad.</p> <p>Tecnologías de Información y Comunicación para el aprendizaje a distancia.</p> <p>Investigación Extensión, Docencia e Innovación.</p> <p>Gestión Universitaria.</p>	<p>Renovar el modelo educativo de la universidad, permitiendo la introducción de nuevas tecnologías, innovaciones metodológicas y pedagógicas.</p> <p>Incorporar en la oferta académica de la universidad, nuevos Programas Académicos acordes con las necesidades del país.</p> <p>Determinar las condiciones institucionales para internacionalizar la oferta de Programas Académicos estratégicos de la UNED.</p> <p>Consolidar proyectos articulados de extensión e investigación y docencia que respondan a las necesidades de las regiones del país.</p> <p>Fortalecer proyectos conjuntos de investigación y extensión en las regiones del país, especialmente en aquellos cantones con bajos índices de desarrollo humano. Establecer la arquitectura de procesos (administrativos y académicos) integrada y automatizada.</p> <p>Ampliar el accionar de la investigación y extensión a las diferentes regiones y localidades del país.</p> <p>Fortalecer la investigación y extensión pertinente nacional e internacional.</p> <p>Contribuir con el desarrollo nacional mediante el intercambio y construcción conjunta del conocimiento científico y tecnológico generado por la UNED.</p> <p>Fortalecer las estrategias de gestión del talento humano.</p>

² Continúa vigente según acuerdo del Consejo Universitario, sesión 2651-2018.

<p>Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio</p>	<p>Acuerdo del Consejo Universitario (CU-2019-28413) de mayo del 2019: Acuerdo 1 (principios y lineamientos) y 2.</p>	<p>Principios de la territorialización:</p> <p>La UNED en cada territorio es parte activa del quehacer universitario y juega un papel importante en la vinculación Universidad con los territorios y las comunidades donde se localiza cada sede de la Institución.</p> <p>El desarrollo académico y el desdoble institucional, por las características de la educación a distancia y su gestión académica, administrativa y de vida estudiantil, deben vincularse con la visión y la misión institucional en correspondencia con la Ley 6044.</p> <p>Por la naturaleza institucional, la cobertura de la Universidad debe vincularse con la realidad social y cultural del país, atendiendo las peculiaridades de los territorios y comunidades. La UNED debe aprovechar el conocimiento creado y recreado por sus mismas experiencias, para ser incluido en las actividades académicas y de vida estudiantil.</p> <p>La misión de la Universidad en su carácter de institución pública debe potenciar calidad, equidad, accesibilidad, cobertura, democratización, atención de sectores sociales diversos, innovación, formación humanística crítica y creativa, aprendizaje independiente, desarrollo de la cultura, las artes y las ciencias, enseñanza crítica, construcción de una sociedad más justa, compromiso con el medio ambiente y compromiso con una cultura de paz.</p> <p>Se identifican como estrategias de desarrollo territorial de la Universidad la oferta académica de carreras y programas contextualizados y flexibles. En investigación, la creación e identificación de líneas temáticas y experiencias, aprovechando el conocimiento que se desprende en la relación de la Universidad y la dinámica comunal y, finalmente, la extensión trabajando en propuestas de programas, proyectos, cursos y actividades atinentes a las necesidades territoriales.</p> <p>De esta manera, la ruta en la cual se desdobra todo el quehacer académico de la UNED en el territorio es fundamental para facilitar y hacer más expeditos los asuntos administrativos y también para posibilitar que la academia se desarrolle con acceso, calidad y equidad en todo el país.</p>
<p>Plan de Contingencia COVID-19</p>	<p>Consejo de Rectoría (CR.2020-0619) de 4 de abril del 2020</p>	<p>Se establecen los ajustes respectivos a la gestión académica y administrativa, en cuanto a la virtualidad, uso de herramientas tecnológicas, aplicación de TFG, exámenes y tareas (n°1 a n°20)</p> <p>Se establecen las acciones (acuerdo n°21), para la atención a la población específica: privados de libertad, población estudiantil de pueblos originarios, estudiantes extranjeros, estudiantes con necesidades educativas especiales, estudiantes que residen en lugares alejados o cuentan con poco acceso a las tecnologías.</p>

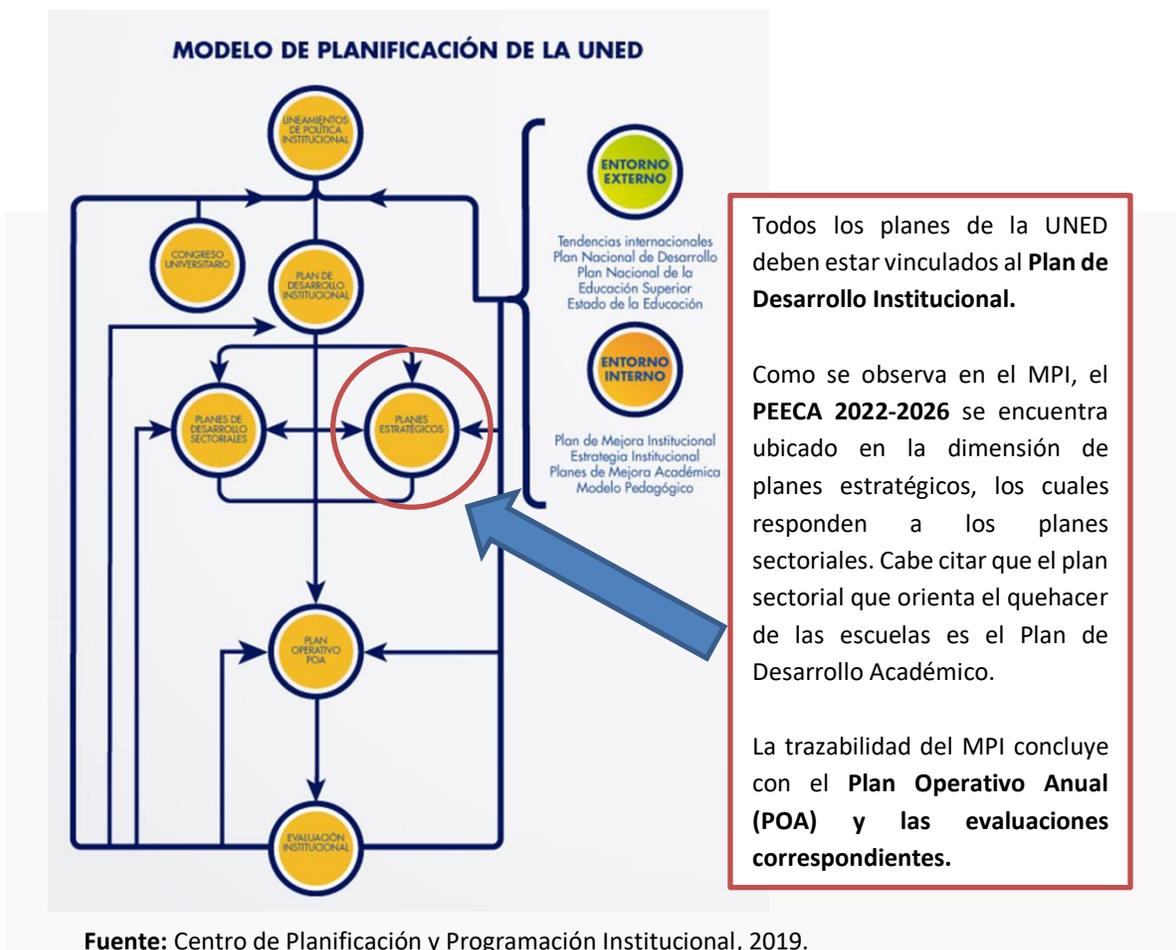
Fuente: Centro de Planificación y Programación Institucional, 2021.

5. ARTICULACIÓN CON EL MODELO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

El Modelo de Planificación Institucional (MPI), aprobado por el Consejo Universitario en sesión 2029-2010, artículo IV, inciso 3) del 29 de abril del 2010, establece el orden jerárquico, los niveles, la secuencia y la vinculación entre los diversos planes que posee la UNED. Asimismo, evidencia la necesidad de analizar el entorno interno y externo y los mecanismos de evaluación.

A continuación, se presenta el MPI y la ubicación del PEECA 2022-2026 en dicho modelo.

Figura 2. Modelo de Planificación de la UNED.



6. MARCO ESTRATÉGICO

Este apartado representa la filosofía de la ECA orientada hacia el pensamiento estratégico, plasma el sentir de su comunidad en una propuesta alineada al marco estratégico institucional y con perspectiva integral, que pretende dar coherencia y dirección al accionar de la escuela en el próximo lustro.

6.1. Misión

Entregar educación superior con altos estándares de calidad, para la formación de profesionales líderes vinculados con los diferentes sectores sociales, productivos y económicos, en el entorno nacional e internacional, que promuevan la disrupción tecnológica, el emprendimiento, la ética, y la responsabilidad social en su campo profesional.

6.2. Visión

La Escuela de Ciencias de Administración será reconocida por su calidad académica, mediante la implementación de estrategias dinámicas, innovadoras y tecnológicas, aplicadas al aprendizaje para la formación de profesionales líderes, creativos y emprendedores que contribuyan al desarrollo nacional y de la industria 4.0.

6.3. Valores

Son los principios que orientan y determinan el actuar de las personas funcionarias de la ECA, lo cual es fundamental para el desarrollo del quehacer y la excelencia de la escuela en todos sus ámbitos.

Tabla 3. Valores de la ECA para el periodo 2022-2026.

Valores	Definición
Inclusión	Ofrecer opciones a las diversas poblaciones con mayor riesgo de ser excluidas de los beneficios de la educación superior, con procesos de enseñanza adaptados a la diversidad de necesidades educativas.
Innovación	Es la creación y aplicación de conocimientos encaminados a la realización de cambios que induzcan a mejoras sustantivas en la escuela y que respondan a las necesidades de la sociedad.
Compromiso	Esfuerzo y dedicación por convencimiento propio para el logro de las metas y objetivos de la escuela y en correspondencia con su misión y visión.
Equidad	Implementación de las condiciones para ofrecer a la población acceso, permanencia y éxito académico, con igualdad de oportunidades y la eliminación de cualquier tipo de discriminación. Ofrecer la misma calidad académica a todos los estudiantes de la Escuela.

Valores	Definición
Responsabilidad	Planificación de las actividades, los compromisos asignados y su cumplimiento.
Cooperación	Apoyo al trabajo en equipo enfocado al logro de objetivos y proactividad ante los diferentes proyectos, manteniendo una actitud de servicio.
Respeto	Reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
Transparencia	Entorno de confianza en el cual se promociona el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones.

Figura 3. Valores de la ECA para el periodo 2022-2026



6.4. Factores Claves de Éxito

A continuación, se exponen los Factores Claves de Éxito (FCE), los cuales son aspectos indispensables de desarrollar de manera satisfactoria, con el fin implementar exitosamente la visión definida y direccionar el quehacer de la ECA hacia el cumplimiento de las estrategias establecidas en el plan.

Tabla 4. Factores claves de éxito para el periodo 2022-2026

Factor clave de éxito	Definición
Entrega de la docencia	La Docencia es el proceso comunicativo, interactivo basado en el trabajo disciplinar que propicia el aprendizaje. Comprende todos los procesos directamente relacionados con la formación de profesionales críticos y competentes. En educación a distancia la docencia requiere medición de los contenidos. La docencia integra el planeamiento, el desarrollo, la innovación, la evaluación y la mejora continua de los programas regulares y materiales didácticos. (Lineamientos de Política Institucional, 2007-2011).
Selección y desarrollo del talento humano	Esfuerzo sistemático de la escuela para atraer, contratar y preservar personal con competencias acordes al marco de valores y de responsabilidades institucionales, así como desarrollar medios creativos para optimizar la participación de quienes conforman la organización de una dimensión de compromiso y vinculación con el marco estratégico. (UNED: Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015).
Vinculación Escuela-Sociedad	La UNED concebirá la academia como el conjunto de procesos destinados a generar y socializar el conocimiento a través de la docencia, investigación, la extensión y gestión académico-administrativa; a preparar a las personas para que se desempeñen como profesionales altamente calificados en distintos ámbitos productivos, sociales y culturales; a contribuir al desarrollo en las personas de capacidades cognitivas y éticas para lograr una mejor calidad de vida y un desempeño en sociedad más responsable y solidario; como también es parte del trabajo académico la activa promoción del diálogo de saberes y las relaciones interculturales que enriquecen el acervo de la institución y contribuyen a la construcción de sociedades más respetuosas e inclusivas. Todo ello conlleva un trabajo colaborativo e integrado entre la investigación, la docencia y la extensión. (Lineamiento de política institucional 2014-2018, lineamiento 30).
Vinculación con el entorno académico nacional e internacional	Se define como los vínculos de la UNED con otras instituciones, tanto en el país como en el extranjero. Para esto, el personal académico debe participar en las redes

Factor clave de éxito	Definición
	<p>académicas y proyectarse en los escenarios nacionales e internacionales.</p> <p>Se debe propiciar el intercambio de docentes incluidas las personas que se desenvuelven en la producción de materiales, así como investigadores e investigadoras, extensionistas y estudiantes.</p> <p>También se promoverá el estudio en el extranjero tanto para personal académico como para estudiantes, otorgando becas con base en sólidos criterios y condiciones bien establecidas. (Lineamientos de Política Institucional 2016-2020)</p>
<p>Acreditación de los programas de pregrado, grado y posgrado en agencias nacionales e internacionales</p>	<p>La UNED centrará su atención y orientará todos sus esfuerzos durante el próximo quinquenio al logro de la máxima calidad académica posible, lo cual será asumido como un cometido que involucra a toda la institución y al que todos y todas tienen el deber de aportar, tanto quienes se desempeñan en el área académica como quienes se ubican en la parte administrativa, lo cual también demanda un gran esfuerzo de diálogo y cooperación entre ambos ámbitos. (Lineamiento de política institucional 2016-2020, lineamiento 31)</p>
<p>Innovación en el uso de tecnologías digitales para los procesos de enseñanza – aprendizaje</p>	<p>Las tecnologías digitales para el aprendizaje son los recursos tecnológicos digitales que tienen como propósito facilitar y mejorar los procesos de aprendizaje y que coadyuvan para originar un cambio en el desempeño y funcionamiento de quien aprende o en su potencial funcionamiento. (Plan de Desarrollo Académico, UNED 2012-2017).</p>

6.5. Áreas estratégicas

Para lograr la integración de los elementos inmersos en este plan, se establecen 5 ejes estratégicos, los cuales agrupan las iniciativas que deben ejecutarse en el próximo quinquenio para el fortalecimiento de la mejora continua, el potenciamiento de la labor académica y el crecimiento planificado de la ECA.

Se presentan a continuación las áreas estratégicas, así como los principales elementos vinculados a las mismas.

Tabla 5. Áreas estratégicas de la ECA para el periodo 2022-2026

Áreas estratégicas	Características
Calidad académica	<p>En el marco del compromiso institucional por la calidad y la mejora continua de los procesos fundamentales: docencia, investigación, extensión, producción de materiales y vida estudiantil, la ECA visualiza la importancia de generar acciones atinentes a garantizar la calidad de sus planes de estudios, materiales didácticos, plataformas virtuales, entrega de la docencia y el desarrollo del personal docente con el fin de contribuir con la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión, en condiciones de pertinencia y equidad para los diferentes sectores de la sociedad y la innovación del conocimiento.</p> <p>Además, incluye garantizar la certificación y la acreditación de sus programas y de la institución.</p>
Vinculación universidad-empresa y sociedad	<p>Vinculado directamente con el compromiso de la ECA en los territorios y consistente con la Política Institucional para el Desarrollo Integral de la UNED en el Territorio, se destacan los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La UNED en cada territorio es parte activa del quehacer universitario y juega un papel importante en la vinculación Universidad con los territorios y las comunidades donde se localiza cada sede de la Institución.2. La cobertura de la Universidad debe vincularse con la realidad social y cultural del país, atendiendo las peculiaridades de los territorios y comunidades.3. La misión de la Universidad en su carácter de institución pública debe potenciar calidad, equidad, accesibilidad, cobertura, democratización, atención de sectores sociales diversos, innovación, formación humanística crítica y creativa, aprendizaje independiente, desarrollo de la cultura, las artes y las ciencias, enseñanza crítica, construcción de una sociedad más justa, compromiso con el medio ambiente y compromiso con una cultura de paz. <p>De esta manera, la ECA se compromete en cada una de sus funciones sustantivas (investigación, extensión y docencia), garantizar una permanente vinculación con diferentes actores sociales, políticos y</p>

económicos en los territorios, así como la inclusión de la población estudiantil y graduada en diferentes proyectos y desarrollo de emprendimientos con la finalidad de contribuir en la construcción del conocimiento.

Internacionalización Desde una visión del desarrollo de las poblaciones estudiantiles y docentes, la internacionalización³ comprende:

- Movilidad internacional tanto de estudiantes como personal docente.
- Formación internacional del talento humano de la escuela.
- Cooperación internacional.
- Participación en redes académicas, de investigación y extensión
- Gestión y participación en eventos internacionales y la promoción de la imagen a nivel nacional e internacional de la ECA.
- Desarrollo de procesos y actividades que faciliten la gestión y la administración de proyectos, fondos y otras actividades de internacionalización.

Desarrollo del talento humano Incluye el desarrollo y la implementación de estrategias orientadas hacia el desarrollo del personal de la ECA a través de espacios formativos y de capacitación que permita la actualización y concreción del diseño y definición de perfiles y competencias requeridos por el personal permitiendo la innovación del conocimiento y la calidad académica.

Gestión académica y administrativa La Gestión Académica, definida en el Reglamento de Gestión Académica (2005) involucra la planificación estratégica del quehacer académico de la UNED, la investigación, el planeamiento y la programación curricular, la producción de materiales didácticos, la ejecución, la articulación y la evaluación de los procesos de la enseñanza y del aprendizaje, enmarcados en un concepto de exigencia, excelencia académica, mejora continua y aseguramiento de la calidad.

Comprende las investigaciones y evaluaciones que orientan la oferta académica, su viabilidad y desarrollo, el planeamiento y la programación curricular. Asimismo, la producción de los materiales didácticos, la ejecución del proceso educativo y la evaluación de carreras, programas, cursos, materiales didácticos y de la gestión académica.

A su vez, “La gestión administrativa es aquella que abarca todas las acciones y procesos que coadyuven con la realización de las funciones sustantivas de la institución, indispensable para lograr el buen funcionamiento de la universidad. (LPI, 2007).

Por lo tanto, involucra todos los procesos académicos y administrativos que permiten el funcionamiento de la ECA y el fortalecimiento de los servicios dirigidos a la población estudiantil y dependencias de la universidad.

³ El concepto está alineado a las disposiciones de la Política de Internacionalización Centroamericana CSUCA-SIESCA.

6.6. Indicadores de resultados

Definidas las áreas estratégicas del PEECA 2022-2026, mismas que darán el norte hacia el cumplimiento de la misión y visión de la escuela, se establecen una serie de indicadores estratégicos que permiten determinar el cumplimiento de las áreas estratégicas del plan.

Los indicadores estratégicos tienen como finalidad proporcionar una línea base y dar el seguimiento sobre los resultados esperados durante la ejecución del plan, de esta manera, visualizar integralmente los efectos de los proyectos estratégicos en el quehacer de la escuela.

Tabla 6. *Indicadores estratégicos de gestión.*

Áreas estratégico	Productos o resultados	Indicadores estratégicos	Periodicidad
Calidad académica	Procesos documentados de gestión académica y administrativa en la acreditación: Nuevos y /o mejorados. Sistema de información con datos confiables y relevantes para la acreditación.	Porcentaje de procesos académicos y administrativos de acreditación: mejoras y /o mejorados documentados. Grado en el que el sistema brinda información confiable y pertinente para los procesos de acreditación.	Anual.
Vinculación universidad-empresa y sociedad	Base de información sobre acciones/mecanismos territoriales en la UNED. Monitoreo de las necesidades territoriales vinculadas a la ECA. Iniciativas académicas, de investigación y extensión en los territorios. Iniciativas territoriales con la población estudiantil.	Porcentaje de proyectos de docencia, investigación y extensión de la ECA en los territorios: -Por región. -Por sede universitaria. Cantidad de proyectos de docencia, investigación y extensión según las necesidades territoriales. Cantidad de estudiantes vinculados a los proyectos de investigación, extensión y docencia.	Anual.

Áreas estratégico	Productos o resultados	Indicadores estratégicos	Periodicidad
	Espacios académicos para el desarrollo y divulgación de iniciativas de vinculación.	<p>Proyectos de investigación, docencia y extensión con vinculación estudiantil y por territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Región. -Sede universitaria. <p>Cantidad de personal docente en proyectos de investigación, extensión y docencia en los territorios.</p> <p>Cantidad de poblaciones atendidas en los proyectos de docencia, extensión e investigación de la ECA en los territorios.</p> <p>Cantidad de actividades divulgadas disponibles en la universidad.</p>	
Internacionalización	<p>Base de datos de convenios, alianzas y de cooperación nacionales e internacionales.</p> <p>Acciones internacionales de la ECA con pares académicos.</p> <p>Actividades académicas e investigativas para la proyección nacional e internacional de la ECA.</p> <p>Divulgación de experiencias Internacionales.</p>	<p>Número de convenios y alianzas nacionales e internacionales realizados por la ECA.</p> <p>Cantidad de estudiantes y/o personal participando de actividades de movilidad según carrera.</p> <p>Cantidad de actividades de capacitación y formación nacional e internacional con participación del personal académico.</p> <p>Cantidad de actividades académicas, y de investigación a nivel nacional e internacional desarrolladas y divulgadas por la ECA.</p>	Anual

Áreas estratégico	Productos o resultados	Indicadores estratégicos	Periodicidad
Desarrollo del talento humano	Plan integral de capacitación: Definición de las líneas de formación y capacitación estratégicas desde la ECA. -Oferta de capacitaciones y programas de formación para la ECA.	Porcentaje de participación de funcionarios de la ECA en procesos de capacitación y/o actualización (cursos, congresos) por año. Porcentaje de académicos en procesos de formación de posgrados.	Anual
Gestión académica y administrativa	Mejora de la gestión académica y administrativa. Información y divulgación de los procesos de gestión académica y administrativa al personal.	Cantidad de nuevos procesos de gestión académica y administrativa. Cantidad de procesos de gestión académica y administrativa mejorados. Número de actividades de capacitación vinculados a la gestión administrativa y académica desarrolladas. Porcentaje de personal administrativo y académico capacitados en torno a los procesos de gestión académica/administrativa.	Anual

Fuente: Elaboración propia, Comisión Técnica PEECA.

7. PLAN DE ACCIÓN

En el marco de implementación del plan estratégico, se plantea el desarrollo de cinco proyectos, los cuales surgen a partir de los resultados del análisis situacional, los procesos de consulta de los diversos actores universitarios, la revisión de la evaluación del PEECA 2016-2020 y el marco político-normativo de la universidad relacionado con el desarrollo académico.

Figura 4. Áreas Estratégicas de la ECA



Fuente: Elaboración propia, Comisión Técnica PEEC

A continuación, se detallan cada uno de los proyectos y sus etapas de ejecución para lograr los objetivos estratégicos planteados. Cabe mencionar que la responsabilidad de su implementación es de todo el personal de la ECA, el cual debe desarrollar acciones de trabajo colaborativo con las diversas áreas de la universidad vinculadas en las etapas estratégicas.

Eje estratégico: Calidad académica

Proyecto 1: Aseguramiento de la calidad de los procesos académicos.				
Objetivo estratégico: Desarrollar estrategias que permitan cumplir con los requerimientos del compromiso de mejora de acreditación de las carreras de la ECA.				
Responsable: Comisión de Autoevaluación de la ECA.				
Acción estratégica	Meta	Indicador	Actores participantes	Plazo
Analizar los procesos y procedimientos académicos y administrativos de la ECA.	Revisar el 100% de los procesos académicos y administrativos de la ECA.	Porcentaje de procesos y procedimientos analizados.	Unidad de Acreditación Interna. CPPI IGESCA Comisión de Acreditación de la ECA.	Enero a mayo del 2022.
Documentar los procesos y procedimientos académicos y administrativos de la ECA.	Documentar el 100% de los procesos y procedimientos académicos y administrativos de la ECA.	Porcentaje de procesos académicos y administrativos documentados.	Unidad de Acreditación Interna. CPPI Encargados de Carrera y Cátedra. Asistencia académica y administrativa.	Junio del 2022 a junio del 2024.

<p>Formular un proyecto para la creación de un sistema de información para la gestión de los procesos de acreditación.</p>	<p>Ejecución del 100% de los elementos relacionados con la formulación del proyecto.</p>	<p>Porcentaje de avance en la formulación del proyecto.</p>	<p>DTIC Comisión de Autoevaluación de la ECA. Dirección de ECA. Encargados de Carrera y Cátedra.</p>	<p>Junio a diciembre del 2022.</p>
<p>Desarrollar el sistema de información para la gestión de los procesos de acreditación.</p>	<p>Desarrollar el 100% del sistema de información.</p>	<p>Porcentaje de avance en el desarrollo del sistema.</p>	<p>DTIC Coordinación de proyectos especiales. Asistencia académica y administrativa.</p>	<p>Enero del 2023 a diciembre del 2024.</p>
<p>Implementar el sistema de información para la gestión de los procesos de acreditación.</p>	<p>Implementación del 100% del sistema.</p>	<p>Porcentaje de implementación del sistema.</p>	<p>Dirección de ECA Asistencia académica y administrativa. CAE</p>	<p>Enero del 2025 en adelante.</p>

Eje estratégico: Desarrollo del talento humano

Proyecto 2: Desarrollo del Talento Humano				
Objetivo estratégico: Fortalecer los procesos de desarrollo del talento humano de la ECA con la finalidad de formar profesionales de calidad en los diferentes campos de las ciencias económicas.				
Responsable: Dirección de la ECA				
Acción estratégica	Meta	Indicador	Actores participantes	Plazo
Diagnosticar las necesidades de desarrollo del talento humano del área disciplinaria, pedagógica y tecnológica del personal de la ECA.	Diagnóstico actualizado de las necesidades de desarrollo del talento humano.	Porcentaje de avance del diagnóstico de necesidades del talento humano.	Dirección de la ECA. Carreras y cátedras.	Febrero 2022 a mayo 2022.
Determinar las necesidades de capacitación y formación existentes en el personal académico y administrativo.	Identificación de las necesidades de capacitación y formación del personal de la ECA.	Porcentaje de avance en la definición de las necesidades de capacitación y formación del personal de la ECA.	Dirección de la ECA. Carreras y cátedras.	Junio a agosto del 2022.
Determinar las áreas de interés de formación y capacitación del personal, de acuerdo con las necesidades de la ECA.	Aprobación de las áreas de interés de formación y capacitación de la ECA.	Porcentaje de avance en la aprobación de las áreas de interés de formación y capacitación de la ECA.	Dirección de la ECA. Carreras y cátedras.	Septiembre a octubre del 2022.
Actualización de la oferta de actividades de formación y capacitación en el campo técnico y académico del personal de la ECA.	Oferta de actividades de formación y capacitación actualizada.	Porcentaje de avance en la actualización de la oferta de actividades de formación y capacitación.	Dirección de la ECA. Carreras y cátedras.	Septiembre a octubre del 2022.

Implementar la oferta de actividades de formación y capacitación del talento humano de la ECA.	Implementación del 100% de la oferta de actividades de formación y capacitación del talento humano.	Porcentaje de personal de la ECA en actividades de formación y capacitación. Porcentaje de actividades de formación y capacitación implementadas.	Dirección de la ECA. Carreras y cátedras.	Enero del 2023 a diciembre del 2026.
---	---	--	--	--------------------------------------

Eje estratégico: Vinculación universidad-empresa y sociedad

Proyecto 3: Vinculación Territorial				
Objetivo estratégico: Implementar una estrategia de vinculación con los actores territoriales, en conjunto con las sedes universitarias, para la generación de proyectos que coadyuven al desarrollo de las comunidades de Costa Rica.				
Responsable: Dirección de la ECA.				
Acción estratégica	Meta	Indicador	Actores participantes	Plazo
Conocer el accionar de la ECA en cada uno de los territorios de Costa Rica.	Identificar las acciones de la ECA en temas de territorialidad.	Cantidad de acciones de la ECA desarrolladas en la temática de territorialización.	Dirección de la ECA. Dirección de Extensión Dirección de Centros Universitarios DIC COMIEX-ECA	Enero a junio 2022.
Registro de las necesidades de los territorios vinculadas con el quehacer	Registrar el 100% de las acciones y requerimientos de los territorios identificados	Cantidad y tipo de necesidades territoriales vinculadas al quehacer académico de la ECA.	Dirección de la ECA Sedes universitarias	Julio 2022 a diciembre 2022.

académico de la ECA en conjunto con las sedes universitarias y otras dependencias institucionales.	por las sedes universitarias y otras dependencias institucionales.	Cantidad de acciones vinculadas al quehacer académico de la ECA en los territorios según las necesidades identificadas.	Dirección de Centros Universitarios COMIEX-ECA	
Formular propuestas académicas acordes con las necesidades de los territorios.	Definir al menos 2 propuestas por año acordes con los requerimientos y necesidades territoriales y los recursos de la ECA.	Porcentaje de avance de las propuestas académicas según los requerimientos y necesidades territoriales.	Dirección de la ECA COMIEX-ECA Sedes universitarias Cátedras y carreras.	Febrero 2023 a diciembre 2026.
Implementar las propuestas académicas acordes con las necesidades de los territorios.	Implementar el 100% de las propuestas formuladas según las necesidades de los territorios.	Porcentaje de avance en la implementación de cada propuesta académica acorde a las necesidades de los territorios.	Dirección de la ECA COMIEX-ECA Sedes universitarias Cátedras y carreras	Junio del 2023 a diciembre del 2026.
Desarrollar iniciativas que vinculen a la población estudiantil de la ECA en los territorios.	Implementar al menos un 70% las iniciativas que vinculen a las poblaciones estudiantiles en los territorios.	Porcentaje anual de proyectos que vinculen a las poblaciones estudiantiles.	Unidad Vinculación estudiantil Dirección de la ECA.	Febrero 2022 a diciembre del 2026.
Evaluar la implementación de las iniciativas realizadas.	Evaluación del 100% de las iniciativas implementadas.	Cantidad de iniciativas evaluadas.	Dirección de la ECA. Cátedras, carreras y COMIEX-ECA. Sedes universitarias	Febrero 2023 a diciembre 2026.

Eje estratégico: Internacionalización

Proyecto 4: Internacionalización				
Objetivo estratégico: Asegurar la participación del personal académico y los estudiantes de la ECA en actividades internacionales para fomentar alianzas estratégicas que permitan establecer la gestión de proyectos, investigaciones conjuntas, intercambios académicos, congresos, entre otros, en temas relacionados con las áreas de conocimiento de las carreras de la ECA.				
Responsable: Comisión de Autoevaluación de la Escuela.				
Acción estratégica	Meta	Indicador	Actores participantes	Plazo
Elaborar una base de datos de los convenios de cooperación vigentes y oportunidades de alianzas estratégicas con diversas organizaciones internacionales.	Identificar el 100% de convenios de cooperación vinculados al quehacer de la ECA. Identificar al menos 3 oportunidades de cooperación y alianzas estratégicas anualmente vinculadas al quehacer de la ECA.	Porcentaje de convenios de cooperación y alianzas estratégicas vinculadas a la ECA. Cantidad de oportunidades de cooperación y alianzas vinculadas al quehacer de la ECA.	DIC Asistencia académica de la ECA. Encargados de carrera y cátedra.	Febrero a diciembre del 2022. Seguimiento de metas anualmente.
Implementar iniciativas de carácter internacional (congresos, encuentros, jornadas, u otros), en conjunto con los pares académicos e institucionales vinculados con la ECA.	Ejecutar al menos 2 iniciativas de carácter internacional anualmente.	Cantidad de iniciativas de carácter internacional realizadas por año.	Dirección de la ECA. Encargados de carrera y cátedra.	Febrero 2022 a diciembre 2026.
Monitorear permanentemente la oferta de actividades internacionales	Revisar la oferta de actividades internacionales dirigidas a estudiantes y personal de la ECA.	Cantidad de actividades internacionales revisadas dirigidas a estudiantes y /o personal de la ECA.	UAI	Febrero 2022 a diciembre 2026.

dirigidos a estudiantes y personal de la ECA.				
Socializar interna y externamente las experiencias de las actividades de movilidad estudiantil y del personal de la ECA.	Divulgar el 100% las actividades de movilidad estudiantil y del personal de la ECA.	Porcentaje de actividades de movilidad estudiantil divulgadas. Porcentaje de actividades de movilidad del personal de la ECA divulgadas.	Encargado de Divulgación de la ECA.	Febrero 2022 a diciembre 2026.

Eje estratégico: Gestión académica y administrativa

Proyecto 5: Vinculación de la gestión académica y administrativa				
Objetivo estratégico: Desarrollar acciones tendientes a mejorar la vinculación y coordinación interna y con las diferentes dependencias institucionales involucradas en el desempeño de la actividad académica y/o administrativa.				
Responsable: Dirección de la Escuela y Asistencia académica y administrativa				
Acción estratégica	Meta	Indicador	Actores participantes	Plazo
Identificar las actividades compartidas y vinculadas a la gestión académica y/o administrativas de la ECA.	Identificar al menos 3 actividades académicas y/o administrativas identificadas por parte de la ECA.	Cantidad de actividades de gestión académica y/o administrativa identificadas por la ECA.	Dirección de la Escuela. Asistencia académica y administrativa. Carreras y cátedras.	Febrero 2022 a diciembre 2026.
Documentar los procedimientos de la ECA vinculados con la gestión académica y/o administrativa.	El 100% de los procedimientos documentados de la gestión académica y/o administrativa de la ECA.	Porcentaje de procedimientos documentados y aprobados de la gestión académica y/o administrativa.	Dirección de la Escuela, asistencia académica y administrativa. Carreras y cátedras. CPPI	Octubre 2022 a junio 2023.

<p>Implementar el plan de mejora de las actividades académico y/o administrativo.</p>	<p>Implementación en un 100% del plan de mejora de las actividades académico y/o administrativo.</p>	<p>Porcentaje de avance del plan de mejora de las actividades académico y/o administrativo.</p>	<p>Dirección de la Escuela. Carreras y cátedras. Asistencia académica y administrativa.</p>	<p>Octubre 2023 a diciembre 2026.</p>
<p>Capacitar a los funcionarios (carreras, cátedras, y administrativos) de la ECA en los procesos y procedimientos documentados de la ECA.</p>	<p>Personal de la ECA 100% capacitado.</p>	<p>Porcentaje del personal capacitado en torno a la gestión académica y/o administrativa.</p>	<p>Dirección de la Escuela. Carreras y cátedras. Asistencia académica y administrativa.</p>	<p>Julio 2023 a diciembre 2026.</p>

8. GESTIÓN DEL PLAN

Según la Guía PMBOK (2020), “La Gestión de la Ejecución del Proyecto consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el Plan de Dirección del Proyecto para cumplir con los objetivos en él establecidos”. Dicha tarea la asumirá el director del proyecto junto con los responsables asignados para iniciativa, asumiendo tareas como el control de actividades, crear los entregables, coordinar con los miembros del equipo, gestionar los recursos, gestionar riesgos y realizar solicitudes de cambio, entre otras tareas que debe llevar a cabo.

En el caso del plan estratégico, se recomienda seguir las recomendaciones del PMBOK, y nombrar un director del plan estratégico, que se responsabilice de coordinar la ejecución de cada uno de los proyectos estratégicos en tiempo y forma según está establecido para cada caso.

Al ser el plan estratégico la herramienta de planificación que guiará la ECA durante los siguientes cinco años, en campos claves como la gestión académica, investigación, extensión, internacionalización, acreditación, y demás procesos relevantes, se recomienda que la persona designada para llevar a cabo esta labor sea del área de las ciencias de la administración, planificación, o gestión de proyectos. En este sentido, la Dirección de la ECA deberá gestionar el recurso económico necesario para la asignación del tiempo requerido, según su criterio.

Además de lo indicado, para una adecuada gestión de los proyectos es necesario seguir una serie de recomendaciones generales a partir de la implementación, seguimiento y evaluación, con el fin de que sean esfuerzos articulados que garanticen la visualización integral de la estrategia y su ejecución.

A continuación, se presentan las principales recomendaciones para la gestión del plan:

- 1) Los responsables de cada proyecto definen las funciones que tienen los actores involucrados y coordinan las acciones a ejecutar.
- 2) A partir de los perfiles de proyecto, los equipos deben realizar una planificación más detallada, la cual debe incluir una definición del cronograma de trabajo, gestión con los actores claves que defina las acciones de trabajo colaborativo, requerimientos para las actividades, plazos, inclusión de tareas en la planeación operativa de la dependencia, entre otros.
- 3) Se debe elaborar un informe de avance anual de los proyectos: La dirección de la escuela debe definir directrices claras y concretas para dar seguimiento periódico al avance de los equipos de trabajo.
- 4) Producto del seguimiento es común realizar ajustes en la planeación, por lo que es necesario llevar un control y documentar las modificaciones a la planeación realizada,

además de evidencias de los compromisos o acuerdos más relevantes, especialmente los asociados a los logros.

- 5) Una vez finalizado cada proyecto, se debe realizar una evaluación general, con base en el objetivo y los resultados o productos alcanzados.
- 6) Las evaluaciones de cada proyecto serán incorporadas en la evaluación general del plan a cargo del CPPI, la cual será presentada a las autoridades universitarias correspondientes al finalizar el quinquenio.

9. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

Las acciones orientadas hacia el monitorio y la evaluación del PEECA 2022-2026, permiten no solo determinar el avance de los proyectos estratégicos sino también, los resultados del plan en el marco de la misión y visión de la ECA. Como herramientas orientadas para el mejoramiento continuo y la toma de decisiones, se procede a establecer el marco para un sistema de monitorio y evaluación del plan.

9.1. Definición

Monitoreo y seguimiento: El monitorio y seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información sobre el avance y ejecución del PEECA 2022-2026, particularmente de sus proyectos estratégicos. Su objetivo es determinar el avance y mejorar de forma constante las acciones vinculadas al plan. Por otra parte, ayuda a que se siga una línea de trabajo y, además, permitirá a la Dirección, conocer cuando alguna situación que no esté acorde con el funcionamiento esperado.

Para el monitoreo y seguimiento del PEECA 2022-2026, se utilizarán los datos derivados de los indicadores de las áreas estratégicas como los indicadores y metas de los proyectos estratégicos del plan. Así como, el apoyo de documentos que brinden evidencia sobre el avance de las acciones programadas por proyecto.

Evaluación: La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar los resultados obtenidos a partir de las acciones derivadas del marco estratégico y su plan de acción. Al comparar el logro de los resultados esperados, se logra la retroalimentación necesaria para que la ECA evalúe y tome medidas correctivas y de mejora, según se necesite.

Para efectos del este plan, se llevarán a cabo tipos de evaluaciones:

Evaluación intermedia, a medio periodo del plan, el cual determinará el avance de los proyectos estratégicos y los resultados generados, con el fin de determinar posibles mejoras a la ejecución del plan y sus propuestas iniciales.

Evaluación de resultados (expost), el cual determinará los resultados alcanzados por el plan, una vez finalizado su ejecución. Dicha evaluación contemplará no solo los logros generados por las áreas y proyectos estratégicos definidos en el plan, sino también, una valoración de la pertinencia del marco estratégico.

Los resultados derivados de esta evaluación serán un insumo importante para la construcción subsiguiente del próximo plan estratégico de la ECA.

9.2. Alcances

Los procesos vinculados al seguimiento como la evaluación del plan tendrán como alcances los siguientes aspectos:

1. Proveer información sobre el avance del plan para apoyar la toma de decisiones y generar mejoras que apoyen la gestión de este.
2. Apoyar la toma de decisiones en cuanto a la ejecución y alcances.
3. Determinar el logro y resultados derivados de los proyectos estratégicos.

Tabla 7. Cronograma evaluativo del plan estratégico.

Tipo de evaluación	Alcances	Acciones	Periodicidad
Seguimiento del PEECA 2022-2026.	Avance de los proyectos estratégicos.	Seguimiento de los indicadores estratégicos.	Anual
	Mejoras en la ejecución de los proyectos.	Avance de cumplimiento de los proyectos estratégicos (indicadores). Recomendaciones y mejoras asociadas a la ejecución de los proyectos.	
Evaluación intermedia.	Avance en el cumplimiento del plan.	Seguimiento del avance del PEECA 2022-2026.	Medio periodo Junio 2024.
	Mejoras en la ejecución del plan.	Seguimiento de los indicadores estratégicos. Mejoras y recomendaciones orientadas al cumplimiento del plan.	
Evaluación ex post.	Logros y resultados del plan y sus proyectos.	Resultados y logros generados por el plan: 1. Marco estratégico. 2. Áreas y Proyectos estratégicos.	Enero a junio 2027.

9.3. Responsables

En el marco de la ejecución del PEECA 2022-2026, el seguimiento y la evaluación es responsabilidad del director del plan estratégico, así como los equipos responsables de la ejecución de los proyectos estratégicos.

Por otra parte, se contará con la asesoría técnica del Centro de Planificación y Programación Institucional, el cual proveerá de herramientas metodológicas que apoyen las acciones de seguimiento y evaluación.