



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA -ENCA-

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2031

PRESENTACIÓN

Consejo Directivo y/o Director de la ENCA

Kilómetro 17.5 finca Bárcena, Villa Nueva, Guatemala. Tel. (502) 6665-1345



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. CONTEXTO EXTERNO E INTERNO.	4
3. MARCO INSTITUCIONAL.	8
3.1. El Consejo Directivo.	9
3.2. La Dirección.	9
3.3. La Subdirección.	9
3.4. Coordinación Académica.	9
3.5. Coordinación de Producción.	9
3.6. Coordinación de Vida Estudiantil.	9
3.7. Centro de Estudios Nacionales Agropecuarios y Forestales -CENAF-.	9
3.8. Coordinación Administrativa y Financiera.	9
4. METODOLOGÍA	11
4.1. Primera Fase Análisis del Entorno Externo e Interno.	12
4.2. Segunda Fase Análisis y Mandatos de la ENCA. Vinculación con las Políticas Institucionales y Situación Interna de la ENCA.	12
4.3. Tercera Fase: Análisis Institucional y Definición Estratégica.	12
4.4. Cuarta Fase Validación y Aprobación de la Propuesta Estratégica de Plan.	12
5. MARCO ESTRATÉGICO.	12
5.1. Misión:	12
5.2. Visión:	12
5.3. Valores Institucionales.	12
5.3.1. Responsabilidad.	12
5.3.2. Respeto.	12
5.3.3. Honestidad.	12
5.3.4. Servicio.	12
5.4. Objetivos Estratégicos.	12
5.4.1. Objetivo Estratégico No. 1.	12
5.4.2. Objetivo Estratégico No. 2.	12

Kilómetro 17.5 finca Bárcena, Villa Nueva, Guatemala. Tel. (502) 6665-1345



Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

"Aprender Haciendo"

5.4.3. Objetivo Estratégico No. 3.....	12
5.4.4. Objetivo Estratégico No. 4.....	12
5.5. EJES ESTRATÉGICOS.....	12
5.5.1. Eje Estratégico No. 1.....	12
5.5.2. Eje Estratégico No. 2.....	12
5.5.3. Eje estratégico No. 3.....	12
5.5.4. Eje Estratégico No. 4.....	12
5.5.5. Eje Estratégico No. 5.....	12
5.5.6. Eje Estratégico No. 6.....	12
5.5.7. Eje Estratégico No. 7.....	12
5.5.8. Eje Estratégico No. 8.....	12
6. PRODUCTOS, RESULTADOS E IMPACTOS.....	12
7. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	22
8. ANEXOS.....	24
8.1. Matriz Sintética del Plan Estratégico Institucional.....	24



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

1. INTRODUCCIÓN

La planificación bajo el enfoque estratégico -PE-, se concibe como un proceso por el cual los decisores en una organización analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evalúan las diferentes situaciones vinculadas a la gestión institucional para prever y decidir sobre la dirección futura de la institución y tratar de construir un futuro factible y viable.

La Planificación Estratégica es una metodología para que los Consejos Directivos y la Dirección, posean elementos e información concreta para definir la orientación y rumbo a tomar en el presente para conformar un escenario factible y viable en los próximos años. Por medio de ella se construyen condiciones adecuadas para la toma de decisiones, optimizar el logro de los objetivos y hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y la respuesta a las necesidades. Es una reflexión del presente para reconvertirla en proyección factible en el futuro.

Es un proceso social, con la mayor participación de los actores involucrados en una secuencia sistémica que permite construir un Plan Estratégico Institucional -PEI-. Es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que no satisface, pero factible de mejorar por lo que se elige racionalmente las alternativas que permitan alcanzar los objetivos que den resultados y modifiquen la realidad del entorno actual en un tiempo determinado.

En resumen, la planificación estratégica tiene como finalidad facilitar el gobierno de las instituciones estableciendo la dirección que se debe asumir en un proceso de corto mediano y largo plazo, encauzando las acciones para lograr los objetivos en el contexto de su Misión.

El Plan Estratégico Institucional de la Escuela Nacional Central de Agricultura PEI-ENCA, se construyó en un proceso que siguió el cumplimiento de la secuencia normativa, la participación y dirección del Consejo Directivo fue vital y la incorporación del Consejo de Coordinadores permitió el involucramiento de los actores estratégicos. Por medio de consultas y talleres presenciales, se logró la participación activa de todos.

2. CONTEXTO EXTERNO E INTERNO.

El estudio de los contextos generales, tanto externo como interno, son importantes porque constituyen los ámbitos dentro de los cuales se desempeña y se desempeñará la Escuela Nacional Central de Agricultura e indispensable para determinar y asumir decisiones en cuanto a su gestión y proyección.

En tanto al contexto externo, las tendencias mundiales más relevantes muestran la expansión de la pandemia del Covid-19, que ha provocado cambios en todo sentido



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

muchos de los cuales se mantendrán por mucho tiempo y otros se harán permanentes. Debido a ella, se seguirán utilizando por un buen tiempo, dependiendo del comportamiento de la enfermedad, los protocolos de seguridad para la convivencia académica; los estudios en línea continuarán y probablemente se mantendrán, lo que hace necesario adaptarse adecuadamente a ellos, lo que puede convertirse en una oportunidad de mejoramiento de la calidad académica. La irrupción del desarrollo tecnológico y la informática que es otra tendencia puede dar respuestas adecuadas a muchas limitaciones y expandir las posibilidades académicas.

Por otra parte, la inestabilidad de la economía mundial y las economías nacionales se mantendrá presente. Las variantes de la política internacional están generando fuentes innovadoras de financiamiento y la ejecución conjunta o bien de cooperación por parte de entes nacionales e internacionales, lo que también puede verse como una oportunidad. Las transformaciones demográficas, las migraciones y la urbanización también están presentes como tendencias y en conjunto provocan la conformación de una nueva realidad en transición.

En cuanto al contexto interno, Guatemala es un país con carencias sociales, es decir con un porcentaje alto de población pobre que entre otras cosas se refleja dramáticamente en la desnutrición crónica especialmente infantil, la padece uno de cada dos niños menores de cinco años a nivel nacional, pero que puede elevarse hasta 8 de cada 10 niños en algunos municipios del área rural. El conjunto de la población tiene pocos años de estudio formal, mientras la cobertura de la educación pública es limitada, especialmente la secundaria y es de mala calidad. En cuanto a la economía, en los últimos años se sustenta en las remesas provenientes del extranjero especialmente de los Estados Unidos de América, las que ascienden a alrededor del 14 % del PIB (2021) y son semejantes al valor total de las exportaciones anuales. Con respecto al trabajo, el mayor porcentaje de trabajadores aún se concentra en el sector agropecuario, aunque se mantiene a la baja.

Una situación y un desafío importante del país es la pérdida acelerada de la cobertura vegetal, es decir la deforestación; el mayor porcentaje de bosque se encuentra en el sistema de áreas protegidas lo cual hace estratégica su conservación. Complementariamente la disminución de caudales y la contaminación de las aguas en general es evidente y constituye un enorme problema. Lo anterior al combinarse con los efectos globales y locales del cambio climático hace indispensable la mitigación de los efectos y la adaptación acelerada a ellos para encontrar opciones de vida hacia el futuro.

En tanto en el agro, se presenta toda una gama amplia de productos y productores. En forma esquematizada se puede diferenciar a tres grandes estratos de la producción agrícola y pecuaria; un estrato muy grande de productores pobres de

Kilómetro 17.5 finca Bárcena, Villa Nueva, Guatemala. Tel. (502) 6665-1345



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

baja productividad y con bajos niveles de aplicación tecnológica que producen fundamentalmente granos básicos y poseen animales de patio como complemento productivo con destino básicamente al autoconsumo y a la venta de excedentes estacionarios en épocas de cosecha y producción. En este ámbito la demanda de los productores es por tierra, tecnología y financiamiento, pero sus requerimientos de vida superan los que puedan provenir de la producción agrícola y requieren una estrategia de largo plazo y una atención permanente e integral (desnutrición, salud primaria, educación, trabajo, otros) para avanzar en el mejoramiento de su calidad de vida. La extensión agrícola es la estrategia que se utiliza para atenderlos, en este estrato se ubica la agricultura campesina y la agricultura familiar.

Otro grupo más reducido de productores es el que cuenta con una mayor cantidad de tierra, produce excedentes para los mercados y/o están articulados a cadenas de valor. Producen granos básicos con mayor aplicación tecnológica. Es conveniente puntualizar que en este estrato también se ubica una buena cantidad de productores de frutas y verduras que abastecen los mercados locales, pero también exportan al exterior, sus ingresos son más altos y constituyen un motor del desarrollo local. Este estrato está también integrado por productores y cooperativas que producen, acopian y comercializan café, cardamomo y otros productos no tradicionales. La atención a cada grupo requiere políticas y estrategias diferenciadas para responder a sus demandas.

Desde lo pecuario se ubican pequeñas empresas productoras de leche y de lácteos, de huevos y carne de ave y de porcino, quienes realizan aplicaciones tecnológicas medias hasta bastante especializadas. Sus demandas se relacionan en mucho con las mejores condiciones para el mejoramiento y eficiencia de la producción y de los mercados.

El tercer estrato de productores agrícolas y pecuarios existente en el país se dedica a la producción de cultivos industriales, mono cultivos o cultivos propios de la exportación tales como el azúcar, el café y el banano. También pueden ubicarse empresas productoras de leche, carne de bovino y porcino y empresas productoras de huevos para el mercado interno y externo. En términos generales en este estrato se ubican empresas grandes tanto en inversión como en producción que se encuentran asociadas e integradas en toda la cadena de valor o en buena parte de ella, tienen una orientación muy clara hacia los segmentos de mercado nacional con ingresos medios-altos y a la exportación. Su demanda está articulada más que nada a una adecuada estabilidad de la economía, una adecuada infraestructura de comunicaciones y puertos, así como adecuadas relaciones con los países socios en el comercio.

Dentro del subsector forestal se tiene que la producción es relativamente limitada y orientada a productos primarios, hay una vinculación con la extracción de productos

Kilómetro 17.5 finca Bárcena, Villa Nueva, Guatemala. Tel. (502) 6665-1345



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

de los bosques naturales y en menor escala a plantaciones forestales, el mercado externo se encuentra poco desarrollado, aunque hay un esfuerzo institucional para aumentar las plantaciones. El principal problema del sector es la extracción ilegal de madera de los bosques naturales. La industria forestal es incipiente y poco desarrollada la promulgación de una política de desarrollo industrial es un tema pendiente.

En referencia a la educación agropecuaria, la formación de profesionales agrícolas, pecuarios y forestales de nivel medio gira alrededor de la ENCA, la cual cumplió 100 años de existencia en el año 2021. La Escuela alberga alrededor de 500 estudiantes en tiempo normal, sin embargo, ahora por la pandemia se encuentra impartiendo las materias a distancia, con la excepción de un pequeño grupo de estudiantes que por razones especiales se encuentran de planta en las instalaciones.

La Escuela goza de un excelente prestigio logrado por el desempeño de sus egresados en el ámbito laboral tanto en el sector público como en el privado, así como de su participación en escuelas de estudios superiores a nivel nacional e internacional. Cuenta con un claustro de catedráticos de alto nivel, con grados académicos a nivel superior en diferentes materias especializadas y últimamente también se desarrolló un programa de estudios en la temática educativa. Complementariamente, las instalaciones académicas para impartir docencia, los campos de cultivo y laboratorio son de buena calidad y se están desarrollando mejoras, las instalaciones de apoyo académico y de vida estudiantil mantienen buen nivel de comodidad y utilidad. En conjunto las instalaciones conforman un ambiente muy adecuado para la formación de los profesionales que egresan como peritos agrónomos y peritos forestales; a corto plazo se tiene planificado que se implemente la carrera de perito agroindustrial.

La ENCA también tiene el mandato de la acción Rectoral sobre la educación media agropecuaria y forestal, se ejerce actualmente sobre los 21 establecimientos que funcionan a nivel nacional. En este sentido el conjunto de escuelas presenta diferencias en relación con los sistemas de internado o bien régimen libre; los modelos de dirección y de la impartición de la docencia. La estrategia de atención por parte de la ENCA es limitada y por distintas causas se ha relegado en el tiempo.

La ENCA es una institución que forma parte de un esquema amplio de administración pública, aunque goza de autonomía (Artículo 79 de la Constitución de la República), se articula al Estado mediante una serie de leyes y políticas públicas que debe tomar en cuenta para ejecutar su acción sustantiva de trabajo y el presupuesto anual asignado por ello debe articularse armónicamente a todo ello. Los principales temas de articulación se relacionan con la política presupuestaria del Estado, la política de Seguridad Alimentaria y Nutricional-SAN, la política de la

Kilómetro 17.5 finca Bárcena, Villa Nueva, Guatemala. Tel. (502) 6665-1345



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

Agricultura Familiar y la política de Desarrollo Rural Integral, entre las principales, a ellas debe articularse de la mejor manera para gestionar en armonía su desempeño.

3. MARCO INSTITUCIONAL.

La Escuela Nacional Central de Agricultura ENCA es una institución que se ha mantenido permanentemente en el ámbito educativo por 100 años cumplidos precisamente en el año 2021. A través del tiempo ha forjado una historia con fuerte tradición ya que de sus aulas han emergido profesionales que se han desempeñado exitosamente en los ámbitos público privado y académico realizando aportes sustantivos al desarrollo del agro guatemalteco.

Desde 1986 con el inicio de una nueva etapa política del país y la promulgación de una nueva Constitución, a través del artículo 79 se convirtió en un *"ente estatal descentralizado, autónomo, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con duración indefinida"*, además se declaró de interés nacional la formación de profesionales de nivel medio en los temas agropecuario y forestal, la Escuela mantiene ese estatus hasta el presente.

A partir del Artículo Constitucional se derivó el Decreto No 51-86 del Congreso de la República: Ley Orgánica de la Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-. En ella La Escuela además de formar los profesionales referidos y de acuerdo con el Artículo 2º, también se le asigna lo siguiente: *"planificar, dirigir, coordinar, supervisar y realizar estudios que coadyuven a la investigación y desarrollo agropecuario y forestal del país"*. La ley le asigna como funciones concretas en el Artículo 3º *"a) Desarrollar los planes de estudio de la enseñanza media y otorgar los títulos correspondientes, b) Promover, organizar, dirigir y ejecutar los planes de enseñanza agropecuaria y forestal, c) Servir de órgano asesor y consultivo para el sector público y privado agropecuario y forestal, d) Decidir sobre la creación y funcionamiento de establecimientos de enseñanza media con orientación y formación agrícola y forestal y e) La ENCA queda obligada a crear extensiones regionales en el país, de acuerdo a las necesidades debidamente justificadas"*.

La Ley en el Capítulo III también define la organización básica de la siguiente manera: a) Consejo Directivo, b) Dirección y c) Unidades administrativas y técnicas que se consideren necesarias. La Ley define la integración del Consejo Directivo, las líneas generales del funcionamiento y las atribuciones del mismo Consejo, de la Dirección y la Administración. La Ley se refiere al Régimen Educativo y Financiero de la institución.

Orgánicamente a partir de la Dirección se articula la Subdirección, cinco Coordinaciones: la Académica, Vida Estudiantil, Producción, el Centro de Estudios Nacional Agropecuario y Forestal -CENAF-, y la Coordinación Administrativa

Kilómetro 17.5 finca Bárcena, Villa Nueva, Guatemala. Tel. (502) 6665-1345



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

Financiera. Se definen cuatro Unidades de Apoyo adscritas a la Dirección: Sección de Planificación Institucional, Sección de Investigación, Acceso a la información pública, Cooperación Externa y la Sección de Personal; además adjunta se encuentra la Auditoría Interna encargada de la fiscalización interna de la institución. Dentro del esquema organizativo-operativo de la Escuela se ubican dos propiedades, la finca la Montañita en San Agustín Acasaguastlán, departamento del Progreso y las Ninfas antigua sede de la Escuela Forestal en el Municipio de Amatitlán, Guatemala.

En el presente Plan Estratégico Institucional PEI-ENCA 2022-2031, la Escuela se considera una Comunidad Académica, es decir una común unidad académica para cumplir con la MISIÓN y sus objetivos fundantes, es en sí sola una unidad El arte de conformar una Comunidad Académica reside en alcanzar un sistema con armonía dinámica sin modificar su substancia institucional que se dirija a construir y mantener un sistema funcional abierto y en evolución; que contenga el atributo de la sostenibilidad.

El esfuerzo para lograr este ideal institucional se sustenta en la acción presente y futura y en ese proceso reside su **fortaleza y su permanencia**. La base para lograr una adecuada armonía sistémica es la **Confianza**, la Comunidad Académica se empeñará en mantenerla incrementarla y convertirla en una cultura evolutiva. La **Confianza** constituye el elemento vital que articula la vida plena, se puede cultivar y construir, su fortaleza reside en que elimina la incertidumbre, refuerza las relaciones y hace agradable los espacios donde se asienta. Las relaciones basadas en la Confianza constituyen el basamento ideal de las instituciones. El fundamento para lograr instituir una cultura de **Confianza** es la definición, apropiación y vivencia permanente de los valores institucionales, por parte de toda la Comunidad Académica.

Los principales órganos de la institución se articulan de la siguiente manera.

- 3.1. **El Consejo Directivo.**
- 3.2. **La Dirección.**
- 3.3. **La Subdirección.**
- 3.4. **Coordinación Académica.**
- 3.5. **Coordinación de Producción.**
- 3.6. **Coordinación de Vida Estudiantil.**
- 3.7. **Centro de Estudios Nacionales Agropecuarios y Forestales -CENAF-.**
- 3.8. **Coordinación Administrativa y Financiera.**

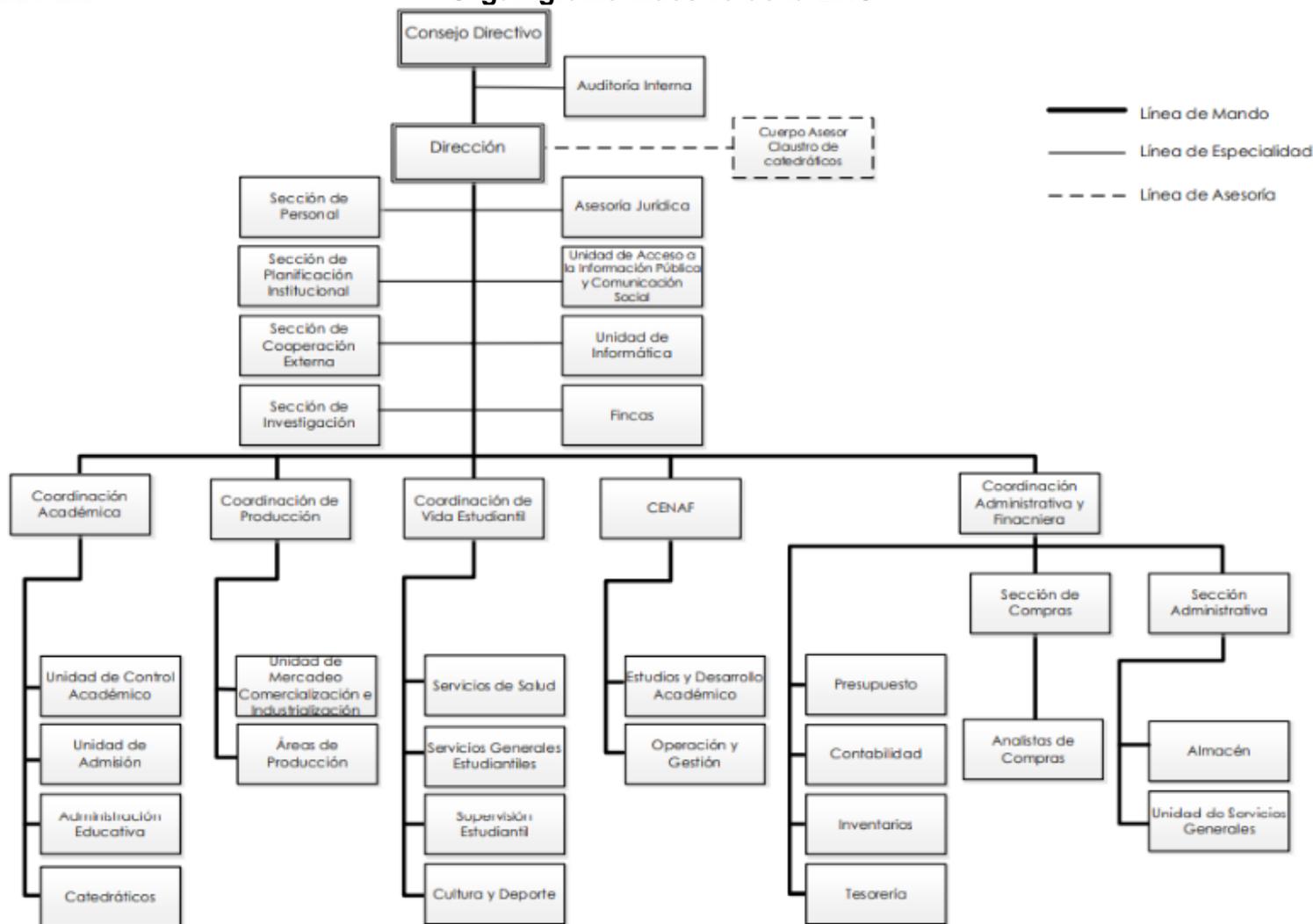
Para lograr lo anterior se organiza en la Sección Administrativa y en la Sección Financiera.



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

Organigrama Maestro de la ENCA





"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

4. METODOLOGÍA

La planificación es un proceso necesario para tratar de construir un futuro deseable y reducir la incertidumbre. La planificación estratégica tiene como fin último prever y decidir sobre los aspectos más importantes para alcanzar el paisaje requerido, es decir, el escenario definido como el más adecuado por parte de los actores institucionales, de esa manera se diseña la Visión de futuro definida, tomando como referencia fundamental la Misión institucional.

La planificación estratégica es un proceso social por medio del cual los decisores en una institución, en este caso la ENCA, recopilan, sistematizan y analizan información de su entorno interno y externo para examinar y evaluar las opciones y posibilidades de alcanzar la Visión que han conformado, basándose en la Misión, de esa manera prever y decidir sobre la dirección futura a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

El Plan Estratégico Institucional -PEI-, se edifica sobre una plataforma sólida que tiene en su cimiento un adecuado conocimiento del contexto externo e interno por medio del cual se reconoce la realidad existente y las principales tendencias de los entornos, con ello es factible derivar los escenarios futuros, las principales variables que lo definirán y los principales actores que intervienen.

La **MISIÓN** institucional es la razón fundamental de la existencia de la institución, generalmente es encomendada desde un espacio con autoridad para definirla con capacidad de convertirla en un mandato que frecuentemente se materializa en una ley u ordenamiento legal que asigna atribuciones a la institución. Tomando como base lo anterior se definen los **VALORES** que son los parámetros intangibles que indican la manera en que se debe asumir y cumplir la **MISIÓN**. A partir de los escenarios futuros previsibles se construye la **VISIÓN** institucional, el sueño con los pies en la tierra que se asume como alcanzable y que se espera construir en un lapso de tiempo determinado.

Con estos elementos fundantes es factible definir **OBJETIVOS ESTRATEGICOS, EJES ESTRATÉGICOS Y LINEAS DE ACCIÓN** y con ello se define los **INDICADORES** construyendo un corpus sistémico, armónico e integral que sirve de guía y orientación a la institución para conducirse en el futuro inmediato, mediano y de largo plazo y para dar seguimiento y evaluar su avance, así como para tomar decisiones que pueden reconducir los procesos, a manera de alcanzar la **VISIÓN**. Por ello es indispensable diseñar e implementar un sistema de **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** que asegure encausar en las rutas previstas las estrategias para lograr los objetivos y además que permita identificar obstáculos y limitantes para proponer estrategias de ajuste que aseguren la ruta para alcanzar los **productos**,



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

resultados, metas e impactos y así mismo retroalimentar la toma de decisiones en el momento adecuado y preciso.

La metodología del diseño y ejecución del Plan Estratégico Institucional PEI-ENCA, requirió la ejecución de cuatro fases secuenciales.

Como aspectos previos a la implementación del programa de trabajo para formular el PEI-ENCA, se elaboró una hoja de ruta en la cual se consideraron aspectos tales como: asegurar que el Consejo Directivo y la Dirección asumieran el liderazgo en la conducción del proceso de construcción del PEI con lo cual también se obtuvo el apoyo para aprobar y ejecutar el programa de trabajo teniendo como base la propuesta desarrollada por la Sección de Planificación Institucional que propone las cuatro diferentes fases y la inclusión de los actores de representatividad institucional que participaron, Consejo Directivo, Consejo de Coordinadores-Concor y Consejo de Coordinadores ampliado.

- 4.1. **Primera Fase Análisis del Entorno Externo e Interno.**
- 4.2. **Segunda Fase Análisis y Mandatos de la ENCA. Vinculación con las Políticas Institucionales y Situación Interna de la ENCA.**
- 4.3. **Tercera Fase: Análisis Institucional y Definición Estratégica.**
- 4.4. **Cuarta Fase Validación y Aprobación de la Propuesta Estratégica de Plan.**

5. MARCO ESTRATÉGICO.

La Misión, la Visión y los Valores constituyen la esencia de las instituciones, porque definen la razón de ser en la Misión, la aspiración a alcanzar en la Visión y proceder institucional en los Valores. Los tres elementos son la base de la estrategia que se define en los objetivos, ejes y líneas de acción.

- 5.1. **Misión:**
- 5.2. **Visión:**
- 5.3. **Valores Institucionales.**
- 5.4. **Objetivos Estratégicos.**
- 5.5. **EJES ESTRATÉGICOS.**

6. PRODUCTOS, RESULTADOS E IMPACTOS.

La definición de productos, resultados e impactos del Plan Estratégico PEI-ENCA es conveniente para dar seguimiento y evaluar la ejecución del Plan de forma objetiva, además permite realizar consideraciones en relación a la forma de conducir los procesos y tomar decisiones para mejorar su eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos. Para el presente Plan los tres elementos: productos, resultados e impactos, se definen a partir de los conceptos y definiciones que los



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

sustentan y de la conveniencia de aplicación en la dinámica de la Comunidad Académica de la Escuela.

Los Productos se conciben como los primeros elementos tangibles que debe generar el Plan y que permiten avanzar en el proceso de concreción a nivel de Líneas y Ejes Estratégicos. Tienen la característica ser la materialización de una o varias actividades ejecutadas en la dirección planteada por el Plan. Uno o un conjunto de Productos pueden llegar a generar uno o varios Resultados y varios de ellos podrán causar un Impacto a través de la dinámica de ejecución de los Planes Operativos. Los Productos además se vinculan especialmente, pero no exclusivamente al corto plazo.

Los Resultados por su parte son efecto o consecuencia de un hecho, operación o deliberación que en el caso del Plan se refiere a uno o un conjunto de Productos alcanzados y definidos deliberadamente, es decir son consecuencias directas de la intervención institucional en planificación y programación. La consecución de Productos y Resultados permite avanzar en obtener los Objetivos de los Ejes Estratégicos y de los Objetivos del PEI-ENCA. Los Resultados y/o Productos se pueden contabilizar por medio de indicadores cuantitativos. El Resultado se vincula con frecuencia al concepto de eficacia en vista de que aquello que fue planificado y programado de manera sistémica ha sido ejecutado y puede ser verificable. Los Resultados también guardan relación con terceros actores y/o modificaciones en el entorno. Generalmente se aprecian al mediano y largo plazo.

Los Impactos por su parte son vinculados a los cambios de carácter permanente que se desean lograr a mediano y largo plazo, pueden ser de baja, media o mucha intensidad por lo que es conveniente trazar una línea base desde un inicio para evaluar que han sido alcanzados y en qué magnitud. Se recomienda no colocar una larga lista de los mismos ya que ello dificulta su evaluación, sino más bien definir algunos pocos que sintetizen los logros alcanzados a través de los Productos y Resultados. Con frecuencia se vinculan a cambios estructurales, cambios en la cultura y comportamiento de personas y conjunto de personas, de organizaciones e instituciones; también a modificación de estructuras o del entorno natural. Nuevas edificaciones, existencia de bosques donde habían desaparecido, modificaciones conductuales o institucionales.

Muchas veces ocurre que se logran Resultados, pero estos no provocan Impactos por diferentes motivos y circunstancias. Muchos Impactos no necesariamente provienen de procesos sistémicos programados, sino de eventos disruptivos o condiciones que se alinean para que ellos se den, tal el caso de eventos extremos como terremotos o huracanes o migraciones masivas entre otros. A nivel social la



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

educación es el principal vector de cambio o modificación de conductas, modos de proceder o accionar de las instituciones.

En el presente PEI-ENCA se definen Productos, Resultados e Impactos a nivel de Ejes Estratégicos, las Líneas de acción estratégica orientan para definir acciones en los Planes Operativos que permitirán arribar a Productos, Resultados e Impactos a nivel de Eje Estratégico. Cuando sea factible es importante colocar indicadores a nivel de Planes Operativos.



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

Cuadro de Productos Resultados e Impactos.

Productos Resultados e Impacto PEI-ENCA.

Objetivos Estratégicos	Ejes Estratégicos y sus Objetivos	Productos	Resultados	Impactos
<p>Objetivo Estratégico No. 1.</p> <p>Gestionar una escuela de educación agropecuaria, forestal, agroindustrial que se constituya en modelo regional latinoamericano en la formación integral de profesionales de excelencia que aporten al desarrollo sostenible e integral del Agro.</p>	<p>Eje Estratégico No. 1.</p> <p>Fortalecimiento de la Identidad Institucional de la ENCA.</p> <p>Liderazgo del Consejo Directivo-Dirección ENCA.</p> <p>Fortalecer el fundamento de la identidad de la Escuela, generar procesos, mecanismos e instrumentos que permitan acrecentar la identidad y colocarla en el imaginario de la institución y de la sociedad como una institución de excelencia que se proyecta por sí misma al mejoramiento educativo del país e impacta positivamente en el desarrollo sostenible del Agro.</p>	<p>Plan de Fortalecimiento de la Identidad Institucional.</p> <p>Código de Ética y Normas de Convivencia.</p> <p>Estudio del Marco Jurídico y alcance de la Autonomía.</p> <p>Plan y Programa de Inducción a estudiantes y colaboradores.</p> <p>Estudio de sistematización del modelo académico ENCA.</p> <p>Bases para la consolidación de las alianzas público-privadas nacionales e internacionales.</p> <p>Estudio del "currículum oculto" de la ENCA.</p> <p>Estudio de la historia y Tradición de la ENCA.</p>	<p>Eventos ejecutados dentro del Plan de Fortalecimiento de la identidad. No de Eventos.</p> <p>Código de Ética Institucionalizado y operando.</p> <p>Definición y alcance de la Autonomía definido.</p> <p>Modelo ENCA plenamente definido.</p> <p>Programa de Alianzas Aprobado. No de Alianzas.</p>	<p>Incremento del reconocimiento de la identidad en Comunidad Académica, egresados y opinión pública.</p> <p>Mejoramiento de las relaciones institucionales e interpersonales en la comunidad académica.</p> <p>Mejoramiento de procesos y obtención de resultado en base a la aplicación de la Autonomía.</p> <p>Mejoramiento de la calidad académica y función Rectora.</p> <p>Valores institucionales aplicados y reconocidos.</p>



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

<p>Objetivo Estratégico No. 2.</p> <p>Ejercer la función Rectora de la educación media agropecuaria, forestal y agroindustrial en el desarrollo e implementación de planes de estudio actualizados, así como en la operación de establecimientos, transfiriendo capacidades y brindando un seguimiento y evaluación formativa que retroalimente conocimientos y saberes.</p>	<p>Eje Estratégico No. 2.</p> <p>Excelencia Académica y Calidad Educativa.</p> <p>Liderazgo de la Coordinación Académica, de Vida Estudiantil y de Producción.</p> <p>Lograr la formación integral de los estudiantes en base a la armonía de la docencia, la práctica/producción y la investigación en los procesos de enseñanza aprendizaje, fortaleciendo el desarrollo profesional de los catedráticos y docentes, actualizando e innovando los procesos académicos, instalaciones, equipos e instrumentos para proyectarse al agro guatemalteco.</p>	<p>Programa de ejecución de la actualización curricular.</p> <p>Plan y programa de carrera y actualización docente.</p> <p>Plan de acompañamiento académico, pedagógico y ético.</p> <p>Plan de trabajo coordinado de investigación, producción y docencia.</p> <p>Plan de Innovación y creatividad en el Proceso Académico.</p> <p>Plan de reducción de la deserción.</p> <p>Plan de Formación Integral.</p> <p>Programa de elaboración de artículos científicos y técnicos.</p> <p>Programa de actualización de los procesos de admisión.</p> <p>Plan multianual de mejora de la infraestructura y equipamiento.</p>	<p>Carreras y estudiantes en nuevo régimen de actualización curricular.</p> <p>Catedráticos actualizados.</p> <p>Mejoramiento del desempeño de los estudiantes.</p> <p>Trabajos de investigación desarrollados y publicados.</p> <p>Proyectos de innovación y creatividad.</p> <p>Mejora en la reducción de la deserción y la graduación.</p> <p>Mejoras en infraestructura y equipamiento.</p>	<p>Mayor cantidad de Estudiantes graduados con formación integral.</p> <p>Cantidad de docentes actualizados.</p> <p>Claustro con más nivel académico.</p> <p>Artículos científicos y técnicos en revistas de prestigio.</p> <p>Instalaciones y equipo de vanguardia.</p>
--	--	--	---	--



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

<p>Objetivo Estratégico No. 3.</p> <p>Promover una incidencia y proyección hacia el sector privado y público agropecuario, forestal y de la agroindustria que genere opciones de desarrollo integral sostenible.</p>	<p>Eje estratégico No. 3.</p> <p>Rectoría de la ENCA con proyección eficiente y eficaz.</p> <p>Liderazgo del CENAF. Articular la función Rectora de la ENCA como un instrumento de incidencia y proyección que conforme una red de establecimientos de educación media agropecuaria y forestal, incluyendo las extensiones regionales que la ENCA implemente y que toda esta red se proyecte en sus respectivas regiones y en el país. La proyección se realizará a través de los egresados y por la red misma, para impactar en el desarrollo de la agricultura y el desarrollo sostenible, tanto en el sector privado, público y social.</p>	<p>Conformación institucionalizada de la de Red de Escuelas del país.</p> <p>Programa de fortalecimiento institucional del CENAF.</p> <p>Plan de Acreditación y certificación de la ENCA.</p> <p>Programa de implementación de la actualización curricular en la Red de Escuelas.</p> <p>Planes de desarrollo institucional autogestionados.</p> <p>Plan de estudio de ciclo básico con orientación agropecuaria y agroindustrial.</p> <p>Proyecto de creación de extensiones regionales.</p>	<p>Red de escuelas establecida.</p> <p>CENAF fortalecido.</p> <p>Carreras certificadas y/o acreditadas.</p> <p>Curriculum oculto identificado y fortalecido.</p> <p>Escuelas de la Red con aplicación de actualización curricular.</p> <p>Escuelas con planes de fortalecimiento autogestionados.</p> <p>Planes del ciclo básico con orientación agropecuaria.</p> <p>Sedes de la ENCA.</p>	<p>CENAF con incidencia y liderazgo en la Red.</p> <p>Extensiones de la ENCA.</p> <p>Aportes e incidencia en los sectores del agro.</p>
<p>Objetivo Estratégico No. 4.</p>	<p>Eje Estratégico No. 4.</p> <p>Gestión Administrativa, Financiera y de Apoyo que</p>	<p>Diagnóstico de la administración y finanzas de la ENCA.</p>	<p>Procesos de gestión administrativa y financiera eficientes y eficaces.</p>	<p>Gestión Administrativa y Financiera eficiente y eficaz.</p>



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

<p>Integrar en el cumplimiento de la misión y visión de la ENCA los procesos, instrumentos y herramientas de investigación, creatividad e innovación tecnológica a manera de sustentar la formación profesional, colocar a la escuela en la vanguardia de la educación agropecuaria y forestal y cumplir la función de promover estudios para el desarrollo agropecuario, forestal y agroindustrial del país.</p>	<p>responda eficaz y efectivamente a las demandas la comunidad académica de la ENCA.</p> <p>Liderazgo de Dirección y Coordinación Administrativa y Financiera.</p> <p>Modernizar y actualizar los procesos administrativos, la infraestructura propia y capacitar al recurso humano con el fin de lograr las respuestas más eficientes y eficaces posibles para que la comunidad académica en su conjunto, alcancen sus propios objetivos y los objetivos integrales de la institución, así como la visión propuesta para el Plan Estratégico Institucional.</p>	<p>Plan de mejoras en la gestión administrativa y financiera.</p> <p>Plan de actualización y modernización de la infraestructura, instalaciones y equipamiento.</p> <p>Plan de capacitación y actualización de RRHH.</p> <p>Plan de nuevas fuentes de financiamiento.</p> <p>Reglamento a la Ley de Relaciones Laborales.</p> <p>Plan de formación y operación del archivo general.</p>	<p>Infraestructura e infraestructura nueva y actualizada.</p> <p>Equipo actualizado y renovado.</p> <p>Recursos humanos con mejores capacidades.</p> <p>Nuevas fuentes de financiamiento.</p> <p>Relaciones laborales en armonía.</p> <p>Archivos sistematizados.</p>	<p>Matriz de financiamiento diversificada y en crecimiento.</p>
	<p>Eje Estratégico No. 5.</p> <p>Cultura Institucional de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas.</p> <p>Liderazgo de la Dirección / Planificación.</p>	<p>Proyecto de Diseño e implementación de sistema de información estratégica.</p> <p>Creación de la Comisión de Seguimiento y evaluación PEI.</p> <p>Programa de Seguimiento y evaluación del PEI.</p>	<p>Comisión de S&E institucionalizada y funcionando.</p> <p>Sistema de información estratégica totalmente implementado.</p>	<p>75 % PEI cumplido a los 10 años plazo.</p> <p>Gestión Estratégica Institucional en base a sistema S&E.</p> <p>Información estratégica en tiempo real.</p>



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

	<p>Constituir un centro vital de la recopilación y sistematización de datos y procesamiento de información estratégica para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, así como de la información para la toma de decisiones gerenciales académicas y administrativas. Definir el Plan de evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de los procesos de retroalimentación y gestión del conocimiento. Generar un sistema eficiente y efectivo de comunicación interna y externa.</p>	<p>Plan de Seguimiento y Evaluación.</p> <p>Plan de Gestión del Conocimiento.</p> <p>Plan de rendición de cuentas y comunicación</p> <p>Inventario de proyectos estratégicos.</p>	<p>Programas de Gestión del Conocimiento en ejecución.</p> <p>Programa de Rendición de cuentas periódicas.</p> <p>Proyectos estratégicos en alianzas en ejecución.</p>	<p>Institución con Cultura institucional de Planificación y Rendición de cuentas.</p> <p>Gestión del conocimiento a la vanguardia.</p> <p>Proyectos Estratégicos en ejecución.</p>
	<p>Eje Estratégico No. 6.</p> <p>Fortalecimiento Institucional.</p> <p>Liderazgo del Consejo Directivo, la Dirección y el Consejo de Coordinadores-Concor.</p> <p>Fortalecer y ampliar la institucionalidad de la ENCA en apoyo el liderazgo de la Escuela y difundir y proyectar en el imaginario de la sociedad</p>	<p>Diagnóstico de la estructura administrativa y propuestas de modificaciones.</p> <p>Propuesta del sistema de comunicación interna y externa.</p> <p>Programa de mejora en la gestión adecuada del presupuesto estatal y otras fuentes.</p>	<p>Estructura de Dirección y Gestión institucional renovada.</p> <p>Sistema de comunicación y rendición de cuentas instituido.</p> <p>Presupuesto estatal gestionado eficazmente.</p>	<p>Dirección y Gestión institucional eficiente y eficaz.</p> <p>Sistemas de comunicación eficaces.</p> <p>Institución transparente y reconocida.</p> <p>Matriz de fuentes de financiamiento modificada sustancialmente.</p>



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

	<p>guatemalteca el atributo de ser un ente académico de excelencia y generar aportes al desarrollo integral y sostenible del Agro.</p>	<p>Propuesta de mejora de la comercialización de excedentes productivos.</p> <p>Promoción de apoyos externos a la ENCA.</p>	<p>Nuevas fuentes de financiamiento en crecimiento.</p>	
	<p>Eje Estratégico No. 7.</p> <p>Creatividad e innovación de la gestión académica y administrativa-financiera.</p> <p>Liderazgo del Consejo Directivo-Dirección y el Concor.</p> <p>Crear los espacios institucionales en la comunidad académica de la ENCA para promover e incentivar la creatividad y la innovación de manera continua e incorporar permanentemente aquellos nuevos e innovados productos que mejoran la calidad educativa, el desempeño integral de los egresados y aporten resultados al sector privado, público, comunidades y cooperativas entre otros.</p>	<p>Formación de la Comisión de Creatividad e innovación.</p> <p>Inventario de propuestas y proyectos creativos y de innovación.</p> <p>Programa de talleres y laboratorios de innovación.</p> <p>Búsqueda y concreción de alianzas para la creatividad y la innovación.</p> <p>Proyecto de laboratorio y taller para la creatividad y la innovación.</p>	<p>Taller y laboratorio de creación e innovación.</p> <p>Plan y programa de trabajo.</p> <p>Alianzas y financiamiento para taller y laboratorio asegurado.</p> <p>Proyectos de creatividad e innovación elaborados.</p>	<p>ENCA reconocida como Escuela innovadora en su gestión y en los resultados de los proyectos que desarrolla.</p>



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

	<p>Eje Estratégico No. 8.</p> <p>Proyección como órgano consultivo y asesor para el sector privado y público agropecuario, forestal y agroindustrial.</p> <p>Liderazgo del Consejo Directivo-Dirección y el Concor.</p> <p>Crear y gestionar espacios institucionales para ejercer como órgano asesor y consultivo al sector privado, público y comunidad rural en materia agropecuaria, forestal y agroindustrial.</p>	<p>Plan de Proyección al sector público y privado.</p> <p>Programa de proyección de Red de Escuelas a sus territorios.</p> <p>Agenda de investigación con proyección a los sectores privado, público y social.</p> <p>Programa de publicación de artículos técnicos y científicos.</p> <p>Propuesta de Revista Periódica Virtual de la ENCA.</p> <p>Plan de instauración de Sistema de Base de datos de interés agropecuario y agroindustrial.</p>	<p>Proyección de la ENCA en los diferentes espacios institucionales.</p> <p>Aportes de investigación a los sectores privados, públicos y sociales.</p> <p>Bases de datos disponibles y accesibles a todos los sectores.</p>	<p>ENCA con proyección institucional en la sociedad guatemalteca.</p> <p>ENCA actuando objetivamente como órgano asesor y consultivo.</p>
--	--	--	---	---



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

7. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

El sistema de seguimiento y evaluación es parte sustantiva del Plan Estratégico de hecho el Eje Estratégico No. 6, se encuentra estrechamente ligado a este sistema. El Eje se refiere a conformar una cultura de planificación, evaluación y seguimiento para luego alimentar la toma de decisiones, la evaluación de alcances y el sistema de comunicación interna y externa.

El sistema fortalece la identidad, la institucionalidad y la consecución de los Objetivos tanto los Estratégicos como los Objetivos de cada uno de los Ejes Estratégicos, por medio de la verificación del desarrollo y cumplimiento de las acciones articuladas a las líneas estratégicas en los Planes Operativos Anuales-POA's.

El sistema requiere de una estructura orgánica de Dirección, de una Comisión y de una Secretaría Técnica de seguimiento y evaluación para asegurar la sostenibilidad de la implementación del PEI y su permanente vigencia.

Dirección del Sistema; la dirección y el gobierno del sistema radica en el Consejo Directivo y tiene como competencias fundamentales: verificar la integración de los Ejes y las Líneas Estratégicas en los Planes Operativos Anuales a cargo de las diferentes Coordinaciones y Unidades de Apoyo con la consiguiente dotación de los recursos humanos, económicos y de otros apoyos; darle seguimiento al cumplimiento de los Planes Operativos y del PEI, tomar las medidas correctivas y/o que potencialicen su ejecución. Solicitar la Rendición de Cuentas y Asegurar la Comunicación Efectiva de los avances y resultados.

La Comisión de Seguimiento y Evaluación: Estará integrada por un representante de la Dirección, un representante del Consejo de Coordinadores, un representante de la Coordinación Administrativa Financiera y el Director de Planificación de la ENCA que actuará como Secretario Técnico. La Comisión se reunirá por lo menos tres veces al año y además podrá ser convocada por requerimiento del Consejo Directivo.

Con la información pertinente retroalimentará a las unidades ejecutoras y propondrá cuando lo considere convenientes medidas de corrección y/o de apoyo para fortalecer la ejecución.

Así mismo dispondrá los mecanismos, herramientas y procesos para retroalimentar y comunicar la información dentro de la institución, además generará procesos de rendición de cuentas.



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

Planificación se encargará de presentar a la Comisión de Seguimiento un Plan General de Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación para verificar, debatir y proponer procesos y pautas para mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución del Plan Estratégico. La Comisión informará directamente al Consejo Directivo por la vía de la Dirección de la ENCA por lo menos dos veces por año.

La Secretaría Técnica de Seguimiento: la Unidad de Planificación se constituirá en Secretaría Técnica. Tendrá como funciones básicas proponer la implementación de un sistema general de informática, capaz de albergar bases de datos que permitan generar información para dar seguimiento, evaluar y tomar decisiones al Consejo Directivo y Coordinaciones a manera de fortalecer el cumplimiento de los objetivos de los planes operativos y del PEI-ENCA en cumplimiento de la Misión de la Escuela.

Propondrá la definición de un sistema general de recopilación, almacenamiento, sistematización de datos. Se hará cargo de la sistematización de los datos y convertirlos en información, para luego transformarla en estudios y las propuestas concretas para solucionar problemas o potenciar vectores positivos.

La información básica emanará de los informes periódicos de las distintas unidades operadoras del Plan Operativo, de requerimientos puntuales y/o de los líderes de los Ejes Estratégicos.

Es importante tratar que los datos emanen desde las fuentes y origen de los datos, en este caso de cada una de las Coordinaciones y de la Dirección, al sistema para asegurar su veracidad, asegurar la periodicidad y descentralizar las tareas. Los datos deberán ser vinculados a las Líneas de acción respectivas y al Eje Estratégico correspondiente. Es conveniente también vincular al Producto o Resultado esperado. Una o varias líneas pueden concluir en el mismo producto o resultado la fuente original es el PO. La base de datos deberá permitir obtener salidas del sistema que aporten información para los reportes periódicos y la Memoria Institucional de Labores.

La Secretaría Técnica de la Comisión presentará periódicamente a la Comisión los informes de avance de los planes operativos y del Plan Estratégico para que sean conocidos y aprobados por el Consejo Directivo.



"Aprender Haciendo"

Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- Fundada en 1921

8. ANEXOS.

8.1. Matriz Sintética del Plan Estratégico Institucional.