

Plan Estratégico

2017-2021 ●●●●



Mensaje de la Rectora

Comunidad Zamorana:

La finalización de un plan estratégico nos permite identificar las mejores prácticas implementadas, registrar los logros, pero sobre todo, nos permite construir para el futuro.

El plan estratégico 2017 – 2021 representó una valiosa experiencia a nivel institucional, con relación a la obtención de resultados basados en metodologías de proyectos, permitiendo una mejor sistematización de acciones, ejecución presupuestaria y productos esperados / recibidos.

Durante los últimos cinco años, Zamorano ha logrado fortalecer las relaciones con las comunidades aledañas al Campus: resguardando el acceso a los recursos hídricos, ideando programas específicos para atender a estas comunidades y de forma general, garantizando la sostenibilidad tanto de las comunidades como de los recursos naturales que nos rodean.

Se fortalecieron los procesos internos: integración de las cadenas de valor, establecimiento de actividades de educación y prevención de carácter institucional, y la definición de espacios educativos que mejoren la experiencia de nuestros estudiantes.

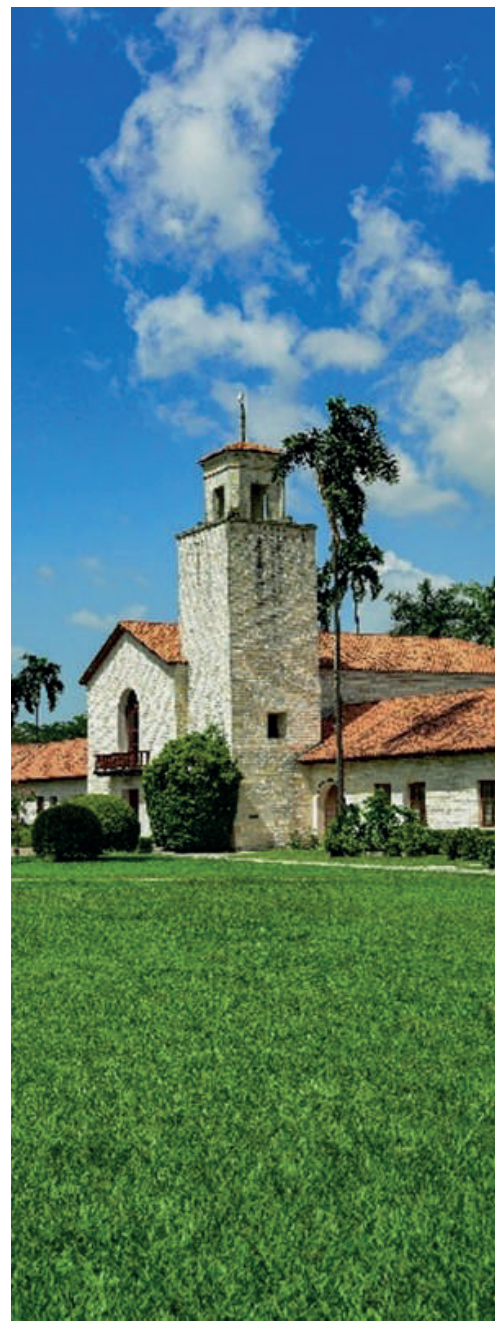


La apertura de la Maestría en Agricultura Tropical Sostenible (MATS), la identificación de las nuevas competencias institucionales del graduado Zamorano, la implantación de los estándares de calidad en los procesos académicos - administrativos, y el establecimiento de los sistemas de Gestión Ambiental y de Innovación en Zamorano, representan los logros más significativos del Plan Estratégico 2017 -2021.

Finalmente, comparto que el pasado mes de noviembre 2021, en conjunto con la Junta de Fiduciarios, se definió el nuevo Plan Estratégico para el período 2022-2026; un plan ambicioso y transformador para Zamorano, muy apropiado para iniciar la celebración del 80 aniversario de la institución; y que nos permitirá continuar impactando la vida de cientos de jóvenes latinoamericanos.

Agradezco a todos su colaboración en la implementación y conclusión del Plan Estratégico 2017-2021.

Tanya Müller García
Rectora





Plan Estratégico

2017-2021 ●●●●

Misión

Zamorano desarrolla líderes basado en programas rigurosos, excelencia académica, Aprender Haciendo, desarrollo de valores y carácter, contribuyendo al progreso socioeconómico.

Visión

Zamorano continuará siendo una universidad panamericana líder, reconocida por la calidad e impacto de sus graduados, su educación, investigación aplicada y proyección en el desarrollo de una agricultura sostenible, la agroindustria y los recursos naturales.



Líneas Estratégicas **2017-2021**



Excelencia Académica (EA)

Fortalecer la **Excelencia Académica** a través de procesos de gestión de calidad educativa basados en estándares internacionales; desarrollo de los docentes (capacitación, acompañamiento/coaching individualizado, etc.) y modernización de la vida estudiantil con metodologías innovadoras acorde con las necesidades del estudiante sin perder la esencia institucional.



Desarrollo Institucional (DI)

Potenciar el **Desarrollo Institucional** gestionando recursos para cultivar talento humano, optimizar los recursos institucionales y el cumplimiento de la misión institucional.



Investigación (In)

Promover la **Investigación** a través de la academia en pregrado y posgrado que contribuya a la incidencia e impacto institucional en la problemática agropecuaria y agroindustrial de Las Américas, por medio de la formación de profesionales con visión y capacidad de investigadores.



Vinculación (Vn)

Consolidar y reforzar la **Vinculación** institucional a través del establecimiento de alianzas estratégicas con universidades, gobiernos, sociedad civil, empresa privada e instituciones de investigación, para fomentar la agricultura sostenible, desarrollar modelos de desarrollo socioeconómico y potenciar soluciones viables y pertinentes a las necesidades del agro de América Latina.

CONTENIDO



Definición del Plan Estratégico 2017 - 2021	10
Áreas de Implementación	12
Logros alcanzados	15
Aplicación al Southern Association of Colleges and Schools - Commission of Colleges (SACSCOC)	16
Gestión de la Innovación en Zamorano	17
Diagnóstico de Espacios Educativos Adecuados	18
Mejorar la Eficiencia del Uso de los Recursos en las Cadenas de Valor de las Unidades de Aprendizaje y Producción (UAP) – Cadena de Granos y Semillas	19
Manejo Integrado de Tierras y Agua	20
Estudio de Factibilidad para el Uso de Fuentes de Agua Potable Alternativas para las Comunidades Vecinas	21
Fortalecimiento del Programa de Vida Estudiantil	22
Sistema de Gestión Ambiental	24



Plan Maestro de Agua	25
Consejo de Microcuenca en Santa Inés	27
Desarrollo y Actualización de Competencias Docentes	28
Sostenibilidad financiera en América Latina	29
Sostenibilidad Financiera en Estados Unidos	30
Comunicación Digital como Estrategia para Aumentar la Participación de los Graduados en la Gestión de Fondos	31
Establecimiento de la Maestría en Agricultura Tropical Sostenible	32
Línea Base Desarrollada	35
Factibilidad de acreditación del Departamento de Agronegocios con Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)	36
Diseño del Complejo de Ciencias	37
Revisión de la Oferta Académica	38
Mejorar la eficiencia del uso de los recursos en las cadenas de valor de las Unidades de Aprendizaje y Producción (UAP) – Cadena de Carne, Leche y Hortofrutícola	39
Sistemas Innovadores de Producción de Plantas con Alta Tecnología	41
Centro de Innovación y Negocios Forestales de Zamorano	42
Iniciativas de Desarrollo Local en la Región del Yeguaré	43
Fortalecimiento de Vinculación	45
Agradecimiento	46

Definición del **Plan Estratégico**

En 2014 se realizó un proceso de reflexión y análisis relacionado con los pasos futuros que debería tomar Zamorano para mantener su pertinencia en Educación Agrícola Superior. Por tanto, Rectoría, a través de Efectividad Institucional, realizó un estudio externo para consultar a los graduados, empleadores, personas notables y expertos en el campo agrícola sobre cómo imaginan a Zamorano en los siguientes 15 años.



Adicionalmente, se consultó a nivel interno a más de 100 personas entre estudiantes, docentes, administradores y personal de campo.

2017 - 2021



Estudios Externos 2014-2015

1. Ecuador
2. El Salvador
3. Guatemala
4. Honduras

1



Estudios Internos 2014-2015

Talleres: estudiantes, administrativos, profesores, consejo ejecutivo.

2



Análisis de Información 2015

Revisión de la información interna y externa.

3



Proceso Participativo 5 Talleres 2015-2016

1. Objetivos estratégicos y operativos
2. Áreas temáticas
3. Metodología de seguimiento

4

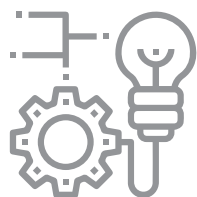


Plan Estratégico 2017-2021

Metodología de administración de proyectos para un seguimiento dinámico y detallado.

5

Hacia finales del 2015, el **Comité Especial de Planeación Estratégica (CEPE)** y la Junta de Fiduciarios de Zamorano construyeron el Plan Estratégico 2017- 2021, a través de un proceso altamente participativo.



Áreas de **Implementación**

Para asegurar el monitoreo cercano de la implementación del **Plan Estratégico 2017-2021**, de acuerdo con las necesidades institucionales, se trabajó con la metodología de gestión de proyectos, enmarcándose en las siguientes áreas de implementación:

1. Mejora de la calidad institucional
2. Desarrollo curricular
3. Visión agrícola/Aprender Haciendo
4. Calidad de vida estudiantil
5. Universidad verde
6. Mejora de la relevancia en talento humano
7. Recaudación de fondos
8. Vinculación
9. Programa de posgrado e investigación
10. Análisis de factibilidad para la expansión institucional



32 iniciativas de proyectos fueron identificadas para ser desarrolladas, finalmente **26** de ellas se convirtieron en proyectos del plan estratégico; con una inversión aproximada de USD\$ 290,000.00 en el transcurso de los 5 años de la duración del plan.

A continuación, se presentan los principales resultados agrupados en dos bloques:



Logros alcanzados



Línea base desarrollada

Plan Estratégico

2017-2021 

LOGROS ALCANZADOS

01



Aplicación al Southern Association of Colleges and Schools **Commission of Colleges (SACSCOC)**



Área de implementación: **Mejora de la Calidad Institucional**
 Liderado por: **Gerencia de Efectividad Institucional**
 Años de ejecución: **2017 – 2019**

Impacto estratégico alcanzado

1. Implementación de estándares internacionales para el aseguramiento institucional de la calidad, fomentando la mejora continua basado en evidencias.

Resultados obtenidos

- Sistema de *assessment* institucional con el cual se evidencian mejoras tanto en el ámbito académico como administrativo.
- Cultura institucional de rendición de cuentas, sistematización y verificación de la información recolectada por las unidades.
- Participación directa de más de 40 colaboradores de 14 unidades.
- Documento de Aplicación a SACSCOC 100 % completado con evidencias de cumplimiento.¹

¹ La aplicación no fue sometida a aprobación, debido a políticas de SACSCOC en relación con los niveles de asesoramiento de viaje a los países emitido por el Departamento de Estado.



Gestión de la Innovación en Zamorano

Área de Implementación: **Mejora de la Calidad Institucional**

Responsable: **Comité de Innovación de Zamorano**

Años de ejecución: **2019 – 2021**

Impacto estratégico alcanzado

1. Establecimiento de la Visión de Innovación y su implementación a nivel institucional, con el objetivo de convertir a Zamorano en referente de la generación de innovaciones que respondan a retos actuales y futuros.

Resultados obtenidos

- **Definición de 4 ejes estratégicos:**
 - Certificación del Sistema de Gestión de la Innovación (que provee un marco de procesos, procedimientos y prácticas sistemáticas), para mejorar la cultura de innovación (a través de la medición del Coeficiente de Innovación, tomando acciones a partir de las debilidades detectadas).
 - Promoción del pensamiento crítico, la creatividad e innovación de los graduados del Zamorano (estableciendo mejora curricular y ofreciendo cursos relacionados, así como espacios académicos físicos dedicados a la formación y promoción de la innovación como el Centro de Atención a la Tecnología e Innovación- CATI); y
 - Gestión y transferencia del conocimiento (propiciando que la generación de innovaciones genere valor social, económico y/o académico).
- **Formalización del Comité de Innovación y sus tres grupos de acción:**
 - Capacitación
 - Comunicación
 - Operatividad
- **Medición del Coeficiente de Innovación, para establecer la línea base en temas de innovación a nivel institucional.**
- **Definición de procesos y procedimientos necesarios para la gestión de la innovación.**



Diagnóstico de Espacios Educativos Adecuados

Área de Implementación: **Desarrollo Curricular**

Liderado por: **Gerencia de Diseño y Construcciones**

Años de ejecución: **2017 – 2021**

Impacto estratégico alcanzado

1. Mejoramiento de la calidad de vida estudiantil y los diferentes espacios de aprendizaje.

Resultados obtenidos

- Diagnóstico de espacios de vida estudiantil.
- Elaboración de manual y parámetros de diseño para aulas de clase.
- Inventario, clasificación y análisis de ocupación de aulas de clase.
- Desarrollo del modelo de optimización de uso de las aulas de clase.

Logros posteriores a los años de implementación

- Utilizando los resultados obtenidos y en colaboración con la Decanatura Asociada de Estudiantes, se elaboró un plan general de mejora de los espacios de vida estudiantil; entre el 2018 y el 2020 se realizaron las primeras inversiones contempladas en dicho plan: remodelación de betas, kioscos, gimnasio, entre otros. Se tienen identificados los siguientes proyectos a realizar una vez se identifiquen fondos para su ejecución.
- En el año 2022, se iniciará la renovación del Auditorio A1.

Mejorar la Eficiencia del Uso de los Recursos en las Cadenas de Valor de las Unidades de Aprendizaje y Producción (UAP)

Cadena de Granos y Semillas

Área de implementación: **Visión Agrícola | Aprender Haciendo**
 Liderado por: **Departamento de Administración de Agronegocios**
 Años de implementación: **2017-2019**

Impacto estratégico alcanzado

1. Ampliación de la competitividad de Zamorano en el mercado regional de semillas, a través de la estructuración de la cadena de Semillas en un Programa de Semillas que incluye actividades de capacitación, investigación y vinculación.
2. Definición de la demanda para continuar con el proceso de producción de semillas categoría certificada de maíz, frijol y sorgo optimizando los recursos de Zamorano.

Resultados obtenidos

Informe de diagnóstico para la Cadena de Granos y Semillas:

- Análisis FODA.
- Visión y Misión.
- Organigrama y Responsabilidades.

Plan de Negocios:

- Análisis de Mercado.
- Estudio Técnico.
- Estudio Económico.
- Estudio Financiero.

Logros posteriores a los años de implementación:

- Creación de la unidad de investigación para el mejoramiento de los cultivos, dirigida por Doctores Colbert y Rosas, permitiendo establecer planes de trabajo y material que ofrecer al mercado.
- Fortalecimiento del sistema de gestión de calidad en la plantas de semillas integrando planeación con producción y los protocolos de trabajo.
- Nuevo análisis FODA y situacional dado la emergencia sanitaria por COVID-19, a ser implementado a partir del 2022.

Manejo Integrado de **Tierras y Agua**

Área de Implementación: **Visión Agrícola | Aprender Haciendo**

Liderado por: **Gerencia de Tierras y Agua**

Años de ejecución: **2017 – 2019**

Impacto estratégico alcanzado

1. Manejo Integrado de los recursos agua y suelo, para asegurar el uso responsable y sostenible de estos a largo plazo.
2. Identificación de los reservorios (lagunas) actuales y potenciales con sus capacidades de almacenamiento de agua para riego agrícola.
3. Rehabilitación del sistema de conducción por medio de las acequias lluvia.

Resultados obtenidos

- Planes de Manejo Integrado para:
 - Conservación y uso adecuado del suelo.
 - Manejo integrado de: malezas, plagas y enfermedades.
 - Uso sostenible de agua para riego agrícola.
- Proyecto de cosecha de agua para riego agrícola.
- Necesidades de inversión de los planes de manejo desarrollados y cosecha de agua.



Logros posteriores a los años de implementación:

Del plan de manejo integrado surgió el plan de cosecha de agua, el cual se está ejecutando vía capex por 5 años (iniciado en el año 2020).



Estudio de Factibilidad para el Uso de Fuentes de Agua Potable Alternativas para las **Comunidades Vecinas**

Área de Implementación: **Visión Agrícola | Aprender Haciendo**
Liderado por: **Gerencia de Tierras y Agua**
Años de ejecución: **2019-2021**



Impacto estratégico alcanzado

1. Disminuir la presión social sobre las fuentes de agua que abastecen directamente a la Institución, identificando otras que reúnen los parámetros técnicos (ubicación, caudal y tenencia) y de calidad de agua, necesarias para el consumo humano.

Resultados obtenidos

- Identificación de tres fuentes de aguas potenciales para uso de las comunidades: (1) Valle de San Francisco y (2) Aldeas de Llano de Ocotl.
- Estudio realizado a nivel técnico – social.
- Con los resultados obtenidos, se elaborarán las propuestas para en coordinación con las Junta de Agua de las comunidades y las autoridades de la Alcaldía Municipal, para identificar instituciones gubernamentales o privadas que provean los fondos para terminar el estudio hidráulico e implementación del proyecto.

Fortalecimiento del Programa de **Vida Estudiantil**



Área de implementación: **Calidad de Vida Estudiantil**
Liderado por: **Decanatura Asociada de Estudiantes**
Años de ejecución: **2017 – 2019**

Impacto estratégico alcanzado

1. Fortalecer la calidad educativa mediante la implementación de un programa integral de capacitación con el fin de brindar acompañamiento más individualizado al estudiante.
2. Desarrollo de herramientas de apoyo a la Decanatura Asociada de Estudiantes que permitan mayor cobertura bajo un enfoque de prevención con metodologías innovadoras.



Logros obtenidos:

- 100 % de los estudiantes participaron en dos cursos de formación sobre: prevención del acoso escolar y el consumo de drogas, brindados totalmente online.
- Implementación de 2 semanas institucionales dedicadas a la promoción de actividades de prevención del acoso escolar, consumo de drogas y promoción de la salud mental.
- Implementación de reconocimientos (anuales) y actividades por zonas, disciplina, récord académico, deportivos y mejor residencia.

Logros posteriores a los años de implementación:



La experiencia de estos 2 cursos en línea permitió el desarrollo y ejecución de otros cursos de participación voluntaria en diversos temas: técnicas de estudio, manejo del tiempo. Los cursos obligatorios son tres: prevención de la violencia sexual, de drogas y *bullying* (se brinda uno por trimestre).



Las semanas institucionales se dan cada trimestre y son parte del programa de formación integral con elementos de arte, cultura y deporte. En esta implementación, estas jornadas se lograron ampliar desde los dos primeros años hasta los cuatro siguientes y luego que continúe esta experiencia dio como fruto el nuevo horario del 2022: con enfoque de atención 24/7 a los estudiantes y oportunidades de descanso para los IVEs en aras de una mejor coordinación.

Sistema de Gestión Ambiental

Área de implementación: **Universidad Verde**

Liderado por: **Departamento de Ambiente y Desarrollo**

Años de implementación: **2018-2020**

Impacto estratégico alcanzado

1. Plan de acción para la implementación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) de Zamorano, con el objetivo de posicionar a la institución como una universidad verde y evidenciar su gestión ambiental responsable con la naturaleza y la sociedad.

Resultados obtenidos

- Declaración Ambiental de Zamorano, aprobada por la Junta de Fiduciarios y reforzada a través de la Política Ambiental.
- Conformación del Comité de Gestión Ambiental de Zamorano.
- Definición de los objetivos y línea base para el desarrollo del plan de acción del SGA, necesarios para el cumplimiento de la Política Ambiental.
- Informes de diagnósticos sobre el cumplimiento de normativas ambientales en diferentes unidades académicas productivas (UAP).
- Medición del inventario de gases de efecto invernadero, como indicador de desempeño ambiental institucional.



Logros posteriores a los años de implementación:

- Planteamiento de compras sostenibles, fundamentado en los resultados del inventario de gases de efecto invernadero.
- Desarrollo de capacidades *in-house* para la medición del inventario de gases de efecto invernadero.
- Plan de trabajo para cada objetivo del SGA, contribuyendo de esta forma, a contar con un sistema integrado de gestión ambiental.

Plan Maestro de Agua



Área de implementación: **Universidad Verde**
Liderado por: **Departamento de Ambiente y Desarrollo**
Años de implementación: **2017-2020**

Impacto estratégico alcanzado

1. Optimización en el uso de recurso agua para garantizar un abastecimiento seguro y permanente, mediante la gestión integrada de la demanda interna a lo largo del ciclo de consumo.

Resultados obtenidos

- Información actualizada sobre la dinámica hídrica de Zamorano y la infraestructura que la soporta, asimismo se logró la identificación de oportunidades de mejora para la gestión integrada del recurso desde sus fuentes hasta sus consumidores.
- Organización de la gestión hídrica a lo largo del ciclo de consumo.
- Priorización de actividades y estrategias para la gestión hídrica.

Logros posteriores a los años de implementación:

- Incorporación de la política de gestión hídrica en 4 módulos del Aprender Haciendo.
- Con fondos de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) se han desarrollado varios proyectos en las comunidades, por ejemplo:
 - Mejora de sistemas de agua.
 - Instalación de letrinas.
- Monitoreo de la calidad de agua.
- Priorización de áreas de inversión e identificación de puntos débiles del sistema, para inversiones a futuro.





Consejo de Microcuenca en Santa Inés

Área de implementación: **Universidad Verde**

Liderado por: **Departamento de Ambiente y Desarrollo**

Años de implementación: **2018-2020**

Impacto estratégico alcanzado

1. Fortalecimiento de vinculación con las comunidades usuarias mediante la conformación de un Consejo de Microcuenca Santa Inés.
2. Disminución del impacto por extracción de leña en la microcuenca, a través de: instalación de estufas mejoradas, construcción de cámaras de evapotranspiración y reparaciones menores en la red de distribución.

Resultados obtenidos

- Conformación de un Consejo de Microcuenca en Santa Inés, bajo los lineamientos establecidos en la Ley General de Aguas de Honduras.
- Capacitación a distintos miembros de las comunidades.
- Conexión con los procesos de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

Logros posteriores a los años de implementación:

- Plan Operativo anual de la microcuenca 2021.
- Propuesta Red proyecto de agua el Guayabo.
- Plano tanque de almacenamiento de agua para la Junta de Administración de Agua en Santa Rosa.

Desarrollo y Actualización de Competencias Docentes

Área de implementación: **Mejora de la Relevancia del Talento Humano**
Liderado por: **Decanatura Asociada de Gestión y Calidad Académica**
Años de implementación: **2018-2021**

Impacto estratégico alcanzado

1. Fortalecimiento de la práctica docente, mediante la identificación de las líneas de capacitación e inversión específica destinada para el desarrollo docente como elemento clave en asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje y el fortalecimiento de la calidad educativa de la oferta académica.

Resultados obtenidos

- Establecimiento de procesos de capacitación bajo las líneas priorizadas, orientadas a: planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje.
- Desarrollo de jornadas de capacitación con especialista Fulbrigh, en temas didáctico - pedagógicos, con énfasis en *assessment* de los aprendizajes: foro de buenas prácticas docentes y conferencias especializadas.
- Fortalecimiento de competencias tecnológicas y docentes para la planificación, ejecución, evaluación de cursos y módulos.
- Desarrollo de actividades de incentivo a la práctica docente: institucionalización de la celebración del Día del Maestro.
- Fortalecimiento del acompañamiento docente: seguimiento a consultas metodológicas o del quehacer docente (nuevas metodologías, nuevas estrategias de evaluación) y el uso de plataformas educativas.
- Diseño y desarrollo de cursos virtuales/online orientados a la facultad en temas priorizados: planificación, estrategias de enseñanza aprendizaje, estrategias de evaluación y *assessment* de los aprendizajes.

Los planes contemplados para el futuro cercano incluyen: formalización en el presupuesto operativo de inversiones específicas para desarrollo docente, creación del centro de enseñanza-aprendizaje de Zamorano y fortalecer el proceso de acompañamiento docente en el salón de clases.



Sostenibilidad Financiera **en América Latina**



Área de implementación: **Recaudación de Fondos**
Liderado por: **Dirección de Desarrollo Institucional**
Años de implementación: **2017-2018**

Impacto estratégico alcanzado

1. Establecer estrategias innovadoras para captar recursos económicos que permitan un incremento de donantes y cantidades donadas.

Resultados obtenidos

- Fortalecimiento del equipo de apoyo para la sostenibilidad financiera en Latinoamérica.
- Ampliación de la base de datos de donantes.
- Implementación de la campaña “Cultiva su futuro” (2018 a la fecha).
- En el 2018, se logró compromisos de gobiernos regionales y sector privado en Bolivia por un valor de \$ 470,000. Asimismo, se obtuvo becas en República Dominicana por un monto de \$ 45,000.
- Generación de conciencia sobre la importancia del crecimiento en el número de nuevos donantes en Latinoamérica que ronda el 6 % anual.

Sostenibilidad Financiera en Estados Unidos

Área de implementación: **Recaudación de Fondos**
Liderado por: **Dirección de Desarrollo Institucional**
Año de implementación: **2018**

Impacto estratégico alcanzado

1. Rediseño de una estrategia clara y una estructura organizada, de manera sostenible y congruente, que permita cultivar nuevos donantes y dar seguimiento a donantes existentes en Estados Unidos.
2. Ofrecer opciones de financiamiento al 40% de jóvenes admitidos en Zamorano que no logran concretar su sueño de realizar sus estudios debido a la falta de fondos y además cubrir infraestructura física y otros requerimientos académicos.

Resultados obtenidos

- Institucionalización de la oficina, dejando de ser un proyecto y convirtiéndose en una oficina permanente.
- Manual de perfiles de puesto específicos de la Oficina de Desarrollo Institucional en Estados Unidos, con la respectiva definición de roles, enfocados en la recaudación de fondos.



Comunicación Digital como Estrategia para Aumentar la Participación de los Graduados en la Gestión de Fondos

Área de implementación: **Vinculación**

Liderado por: **Coordinación Relaciones con Graduados**

Año de implementación: **2018-2019**

Impacto estratégico alcanzado

1. Fortalecimiento del networking con graduados, fomentando el sentido de pertenencia hacia Zamorano, mediante plataformas de comunicación digital efectivas y eficientes.

Resultados obtenidos

- Aumento del 10 % de la recaudación de fondos, a través de la actualización de la base de datos de graduados.
- Publicación de tres sitios web para aumentar el networking con graduados y fomentar el sentido de pertenencia
- Aumento del 10 % de la recaudación de fondos, a través del lanzamiento de campañas digitales.

Logros posteriores a los años de implementación:

- Implementación de la plataforma Graduway, con el objetivo de fortalecer el *engage* con los graduados y el resto de acciones que se dirigen desde la Coordinación de Relaciones con Graduados (cursos, campañas de recaudación de fondos, ofertas laborales, entre otros).
- Presencia en los canales digitales institucionales para dar a conocer noticias y eventos de y para graduados.

Establecimiento de la Maestría en **Agricultura Tropical Sostenible**

Área de implementación: **Programa de Posgrado e Investigación**

Liderado por: **Vicepresidencia y Decanatura Académica**

Año de implementación: **2017-2018**

Impacto estratégico alcanzado

1. Ampliar la oferta académica y fortalecer los procesos de investigación en Zamorano, en la búsqueda de estrategias para adaptación y mitigación al cambio climático, además de alternativas para promover la seguridad alimentaria.



Resultados obtenidos

- Primera promoción de estudiantes de maestría graduados.
- Establecimiento de la Decanatura Asociada de Posgrado.

Logros posteriores a los años de implementación:

- Agosto 2022 marca el inicio del quinto y último cohorte del programa actual de la MATS con el auspicio de la Fundación Nippon; y se graduará la tercera generación de profesionales de dicho programa.
- En función de los temas de investigación realizados por los estudiantes de la MATS, los procesos de investigación en Zamorano, se han visto favorecido a través de la compra de equipo dedicado a este objetivo.
- Durante 2022 – 2023 el programa actual de MATS será reformado y adecuarlo al nuevo modelo de posgrado: blended.
- MATS dio lugar a la apertura de dos programas adicionales, ofreciendo una doble titulación:
 - Maestría en Agronegocios con Universidad EAFIT de Colombia (octubre 2021) y
 - Maestría Ejecutiva en Agronegocios con INCAE Bussiness School de Costa Rica (febrero 2022).
- La oferta académica de posgrado continúa ampliándose, a través de preparación del programa de Maestría en Café y Negocios y la Maestría en Nutrición para el Desarrollo; a futuro se explorará la opción de ofrecer un Programa en Gestión de Proyectos y otro en Producción Animal.
- En aras de fortalecer la investigación y ofrecer una plataforma para dar a conocer dichos resultados, se institucionalizó el evento: Zamorano Investiga, con el objetivo de difundir las investigaciones realizadas por docentes y estudiantes tanto de pregrado como posgrado. En 2022 se llevará a cabo la cuarta edición, la cual se verá realzada al formar parte de los eventos de celebración 80 aniversario de Zamorano.

Plan Estratégico

2017-2021 

LÍNEA BASE DESARROLLADA

02



Factibilidad de Acreditación del Departamento de Agronegocios con Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)



Área de implementación: **Mejora de la Calidad Institucional**
Liderado por: **Departamento de Administración de Agronegocios**
Año de ejecución: **2018**

Impacto estratégico deseado

1. Fortalecimiento la calidad académica del Departamento de Agronegocios a través de la acreditación con la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).

Resultados obtenidos

- Estudio de análisis de brechas del Departamento de Agronegocios con relación a los estándares de la acreditación AACSB.
- Se determinó que no se cumple con el requerimiento de productos académicos (investigaciones, publicaciones, artículos, etc.) Así como ratio de profesores con los grados y perfiles académicos que exige AACSB.

Diseño del Complejo de Ciencias

Área de Implementación: **Desarrollo Curricular**

Liderado por: **Gerencia de Diseño y Construcciones**

Años de ejecución: **2017 - 2019**

Impacto estratégico deseado

1. Implementación de procesos de enseñanza-aprendizaje de las ciencias básicas: colaborativos y centrados en el estudiante, a través de las nuevas instalaciones STEM pertenecientes al Departamento de Currículo General.

Resultados obtenidos

- Diseño innovador con espacios de aprendizaje que permiten la colaboración interactiva estudiante-profesor.
- En el 2022, se iniciará la remodelación y readecuación de los laboratorios de ciencias básicas, utilizando la infraestructura existente, manteniendo el concepto desarrollado para el edificio de ciencias.



Revisión de la **Oferta Académica**

Área de Implementación: **Desarrollo Curricular**

Liderado por: **Vicepresidencia y Decanatura Académica /
Equipo Reforma Curricular**

Años de implementación: **2019-2021**

Impacto estratégico deseado

1. Zamorano contará con una oferta educativa pertinente, innovadora y competitiva, basada en los Sistemas Alimentarios: inclusivos, equitativos y sostenibles, para responder a los grandes desafíos de Latinoamérica.

Resultados obtenidos

- Revisión de la oferta académica actual (grupos focales con estudiantes).
- Estudio de mercado como insumo para revisión de la oferta curricular.
- Construcción del inventario de competencias del graduado de Zamorano, basado en los sistemas alimentarios: inclusivos, equitativos y sostenibles.
- Proceso de consulta y análisis con actores internos y externos, como base para consolidar la propuesta de las nuevas competencias del graduado Zamorano.
- Propuesta sobre las nuevas competencias del graduado Zamorano.





Mejorar la Eficiencia del Uso de los Recursos en las Cadenas de Valor de las Unidades de Aprendizaje y Producción (UAP) -

Cadena de Carne, Leche y Hortofrutícola

Área de implementación: **Visión Agrícola | Aprender Haciendo**

Liderado por: **Departamentos Académicos**

Años de implementación: **2017- 2018**

Impacto estratégico deseado

1. Integración de las Unidades de Aprendizaje y Producción (UAP) en cadenas de valor para producir y enseñar acorde con la dinámica del sector agrícola actual.

Resultados obtenidos

- Informe de diagnóstico para cada una de las cadenas:
 - Análisis FODA
 - Visión y Misión
 - Organigrama y responsabilidades
 - Plan de mejora a ser implementado

Logros posteriores a los años de implementación:

Cadena de la Leche:

- Revisión del organigrama agregando el eslabón de: pastos y forrajes.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo, para una mejor coordinación y celeridad en la toma de decisiones.
- Organización de la cadena de tal forma que una vez, que la demanda interna disminuye, la leche se comercializa para ser exportada por Lácteos de Honduras (Lacthosa).

Cadena Hortofrutícola:

- Unidad de Producción Hortícola: Diversificación de las épocas de siembra, trasplante y de cultivos, Rescate y el Fortalecimiento de equipos e insumos hortícolas (equipo de riego y fertirrigación automatizado e integrado, uso de bioestimulantes y el manejo integrado de malezas, plagas y enfermedades-MIP entre otros) y la mejora e integración de buenas prácticas hortícolas (nuevos cultivares, densidades de siembra apropiadas, nutrición vegetal integrada, podas, MIP).
- Unidad de Poscosecha/Procesamiento: Diversificación de procesos, productos y sus presentaciones al consumidor y la adquisición de nuevos equipos e insumos para aumentar la calidad, el volumen y la eficiencia en el manejo poscosecha de los cultivos hortícolas.
- Unidad de Fuerza de Venta: Búsqueda de nuevos clientes a nivel local, regional y nacional, nuevos productos y servicios en un enfoque de Economía Circular.





Sistemas Innovadores de Producción de Plantas **con Alta Tecnología**

Área de implementación: **Visión Agrícola | Aprender Haciendo**
 Liderado por: **Departamento de Ciencia y Producción Agropecuaria**
 Años de implementación: **2017-2018**

Impacto estratégico deseado

1. Comercialización de hortalizas de alto valor económico en un ambiente controlado, contribuyendo a mejorar los aprendizajes al exponer a los estudiantes a tecnologías actualizadas, con un enfoque al uso eficiente de los recursos.
2. Generación de espacios para fomentar la investigación y reforzar la vinculación institucional a través de alianzas con universidades, empresa privada e instituciones de investigación.

Resultado obtenido

- Plan de negocios para un sistema innovador de producción de plantas (incluye renovación de invernaderos) y que facilite el aprendizaje para los estudiantes del Zamorano.

Centro de Innovación y Negocios Forestales de Zamorano

Área de implementación: **Visión Agrícola | Aprender Haciendo**

Liderado por: **Departamento de Ambiente y Desarrollo**

Años de implementación: **2019-2021**

Impacto estratégico deseado

1. Implementar un modelo de manejo forestal sostenible, reorientando la unidad forestal hacia un centro de innovación en negocios forestales, utilizando como materia prima los bosques de la institución.

Resultados obtenidos

- Introducción del sistema de producción de plántulas en tubetes: disminuyendo el impacto ambiental generado por residuos plásticos, mejorando el porcentaje de sobrevivencia en campo y disminuyendo costos económicos en transporte de plántulas hacia sitio de plantación.
- Fortalecimiento de competencias en los estudiantes en el tema de negocios verdes e innovación en la cadena de producción forestal.
- Estudio de mercado para productos secundarios: carbón.
- Estudio de verificación y constancias catastrales de áreas boscosas para planes de manejo forestal.

Estos resultados son la base para avanzar hacia la constitución del centro de innovación en negocios forestales y la mejora de ingresos con venta de productos no maderables como el carbón. Se expondrá a los estudiantes a sistema de producción de plántulas no convencionales y bajo métodos actualizados según demanda de mercado.

Los estudios legales de límites en áreas de bosque son la base para iniciar con la gestión técnica de los planes de manejo del bosque.

Iniciativas de Desarrollo Local en la Región del Yeguaré



Área de implementación: **Vinculación**

Liderado por: **Gerencia de Responsabilidad Social Universitaria y Manejo Ambiental**

Año de implementación: **2021**

Impacto estratégico deseado

1. Fortalecer las capacidades de los actores locales de cada municipio vecino a Zamorano, para echar andar actividades sostenibles que mejoren su calidad de vida y la de sus familias, disminuyendo de esta manera la presión hacia la institución por el uso de los recursos naturales, financieros, entre otros; convirtiendo a la región del Yeguaré en un modelo integral que pueda ser replicado en otros espacios geográficos del país.
2. La ejecución de este proyecto, consta de tres fases, en 2021 se ejecutó la fase 1A que incluyó los municipios de: Yuscarán, San Antonio de Oriente y Güinope.

Resultados obtenidos

- Identificación de actores claves (mapeo): autoridades municipales, grupos beneficiarios directos e indirectos, otras organizaciones que intervienen en la zona, etc.
- Identificación de alianzas estratégicas.
- Generación de enlaces: identificación de enlaces estratégicos por municipio.
- Identificación de líneas estratégicas (diagnósticos participativos).
- Consolidación de la propuesta final de los componentes priorizados y/o identificados para el proyecto.

Siguientes pasos:

Se espera que, durante el 2022, se complete la generación de información con la ejecución de la etapa 1B, correspondiente a los municipios de: Villa de San Francisco, Morocelí y Tatumbla.

Una vez completada la fase 1, se iniciará la planificación de las acciones con base en las líneas estratégicas definidas y su implementación en la región del Yeguaré, a través de:



2

Fase 2: socialización del proyecto y levantamiento de línea base e

3

Fase 3: implementación de las líneas estratégicas.

Fortalecimiento de Vinculación

Área de implementación: Vinculación

Liderado por: **Rectoría**

Año de implementación: **2017-2018**

Impacto estratégico deseado

1. Potenciar la proyección de Zamorano mediante el ordenamiento y el establecimiento de procesos sistemáticos, dando seguimiento a los esfuerzos de vinculación a través de alianzas estratégicas, facilitando la generación de fondos.

Resultados obtenidos

- Conformación del Comité de Vinculación Institucional y su plan de trabajo.
- Establecimiento de líneas prioritarias de vinculación por Departamento.
- Sistematización de los procesos para la gestión de vinculación, garantizando que toda la documentación fuese enviada a la oficina de Asesoría Legal, para su guarda y custodia.



Agradecimiento

Este documento refleja el compromiso de los colaboradores quienes, durante los últimos cinco años, se han dedicado con ahínco a la consecución de los proyectos estratégicos.

Particularmente, deseo agradecer a la Sra. Alison Stone y al Comité de Planificación Estratégica de la Junta de Fiduciarios (2015 – 2017): los señores Erick Peterson, Alice Pell y John Crowley; por su invaluable guía y apoyo en la consolidación de este plan estratégico.

Junto con el exrector Jeffrey Lansdale (2014 – 2020), Carla Henríquez, Gerente de Efectividad Institucional (2014 – 2019), Tatiana Durón y Emily Moradel, facilitaron el desarrollo de los planes de proyecto, sistematizando toda la información generada y registrando el avance y logros alcanzados en cada uno de ellos.

Sin duda, es importante resaltar el apoyo incondicional de la Directora de Finanzas Elida Howell, el Director de Desarrollo Institucional Isaac Ferrera, quien junto con Aída Cruz, Mauricio Matamoros y Gonzalo Maradiaga, apoyaron en la gestión del plan.

Son los líderes de proyectos quienes, junto con sus equipos (incluyendo a los administradores de sus áreas), lograron los resultados compartidos:

Rommel Reconco	Alex Godoy	José Oscar Murillo	Javier Madrid
Celia Trejo	Jorge Chavarría	Rogel Castillo	Marielena Moncada
Adela Acosta	Marvin Cálix	David Moreira	Erika Tenorio
Josué León	Jorge Cardona	Zelenia Eguigure	Marco Granadino
Victoria Cortés	Efraín Duarte	Syntia Argueta	María José Baires
Isaac Ferrera	Carla Garcés	Paola Domínguez	Lesly Licon
José Donaldo Chávez*	Alejandra Sierra*	Claudia García*	Milton Flores*

Finalmente, se destaca el apoyo brindado por la Rectora Tanya Müller García y la Vicepresidenta y Decana Académica, Ana Margarita Maier; en la culminación del plan estratégico 2017 – 2021.

Con mucho entusiasmo y esperanza, reflexionamos sobre los aprendizajes de este plan estratégico y esperamos que la estrategia desarrollada para el Plan Estratégico 2022 - 2026, potencie el liderazgo de Zamorano en Latinoamérica.



Gerente de Efectividad Institucional
Diciembre, 2021

Gerencia de Efectividad Institucional

La Gerencia de Efectividad Institucional, gestiona los procesos estratégicos de Zamorano que garantizan una educación de calidad , así como el acompañamiento oportuno a los actores claves de las diferentes áreas; contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

Procesos desarrollados por GEI



Información de contacto

Emily Moradel Fu
emoradel@zamorano.edu
Gerente Efectividad Institucional

Cindy Paola Arauz
carauz@zamorano.edu
Analista de Efectividad Institucional

