



**Plan Estratégico
Institucional
2024-2028**

Índice

1. Presentación.....	3
2. Introducción	4
3. Marco Jurídico	5
4. Estructura Organizativa	6
5. Principios de acción.....	8
6. Marco Filosófico.....	8
7. Metodología.....	11
8. Resultado del análisis	13
8.1 Contexto Interno.....	14
8.2 Contexto Externo.....	18
8.3 Factores críticos del éxito.....	21
8.4 Puntos de dolor	22
8.5 Servicios y usuarios	23
8.6 Ejes transversales.....	24
8.7 Vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con la Acreditación..	25
8.8 Análisis de riesgos.....	26
9. Alineamiento Estratégico 2024-2028	27
9.1 Ejes Estratégicos.....	27
9.2 Estrategias	28
9.3 Objetivos Estratégicos.....	30
9.4 Indicadores Estratégicos	32
9.5 Marco Estratégico	35
10. Anexos.....	38
Anexo 1: Vinculación ODS con la Acreditación.....	38
Anexo 2: Identificación de riesgos de los objetivos estratégicos.....	39

Índice de Imágenes

Imagen 1: Organigrama Institucional	7
Imagen 2: Principios de acción del Ente Costarricense de Acreditación.....	8
Imagen 3: Misión	9
Imagen 4: Visión	9
Imagen 5: Valores	10
Imagen 6: Política de Calidad	11
Imagen 7: Fotografías de los diferentes talleres presenciales.....	12
Imagen 8: Factores críticos del éxito 2024-2028.....	21
Imagen 9: Puntos de Dolor	22
Imagen 10: Ejes transversales.....	25
Imagen 11: Ejes Estratégicos 2024-2028.....	27
Imagen 12: Perspectivas Cuadro de Mando Integral.....	36

Índice de Tablas

Tabla 1: Servicios-Usuarios 2024-2028.....	23
Tabla 2: Estrategias Eje 1	28
Tabla 3: Estrategias Eje 2	29
Tabla 4: Objetivos Estratégicos Eje 1.....	30
Tabla 5: Objetivos Estratégicos Eje 2.....	31
Tabla 6: Indicadores Estratégicos Eje 1	33
Tabla 7: Indicadores Estratégicos Eje 2	34
Tabla 8: Mapa Estratégico 2024-2028.....	37

1. Presentación

El PEI es el resultado de una labor de análisis, interpretación y toma de decisiones por parte de los colaboradores de la organización, la importancia del PEI para las organizaciones, radica en la concreción de políticas, objetivos y proyectos que se pretenden implementar en el corto, mediano y largo plazo.

Además, el Plan Estratégico Institucional, deberá tomarse como referencia inmediata para formular Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI) y orientar la asignación de presupuesto para su ejecución, según lo anterior, el PEI logra concretar en sí mismo la estrategia de la institución y facilita la obtención de recursos.

Respecto al Ente Costarricense de Acreditación, se hacía necesaria la implementación de la Planificación Estratégica, para orientar, en el futuro próximo, la labor de la organización, ya que la acreditación desempeña un papel fundamental para la economía del país, al aumentar la calidad y competitividad tanto a nivel nacional como internacional en los servicios y productos que ofrece.

Es por ello que la labor de acreditación para la evaluación de la conformidad en Costa Rica, llevada a cabo por el Ente Costarricense de Acreditación; debe respaldar la competencia técnica y credibilidad de los entes acreditados para garantizar la confianza del Sistema Nacional para la Calidad y asegurar que los servicios ofrecidos por los Organismos de Evaluación de la Conformidad mantengan la calidad bajo la cual fue reconocida su competencia técnica por parte del Ente de Acreditación.

2. Introducción

La planificación estratégica, es una herramienta que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones de la organización, desde esta perspectiva, se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de ejes estratégicos, estrategias, objetivos estratégicos, definición de metas e indicadores.

Un plan estratégico se constituye, de un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización, lleva a cabo para cumplir con sus competencias y responsabilidades en un contexto y un tiempo determinado. Además, se puede indicar que la planificación, debe ser, un proceso sistémico, integral y continuo, que a su vez debe traducir, en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos con miras a lograr objetivos y metas que impacten positivamente en la generación de oportunidades y en la calidad de los bienes y servicios públicos que presta la organización.

El Plan Estratégico Institucional del Ente Costarricense de Acreditación, es una herramienta de posicionamiento institucional, el cual está compuesto, por ejes estratégicos, estrategias, objetivos estratégicos e indicadores , que garantizan la calidad y competitividad en su gestión, favoreciendo los distintos sectores en el ámbito de la evaluación de la conformidad, además, sentar las bases para lograr un importante progreso a partir de ideas innovadoras, implantación de tecnologías; en materia estratégica, el ECA, se incluye dentro del sector de Ciencia, Tecnología e Innovación y sus actividades coadyuvan al desarrollo económico, social, sostenibilidad ambiental, salud pública y protección del consumidor.

3. Marco Jurídico

El Ente Costarricense de Acreditación, ECA, fue creado bajo el “Sistema Nacional para la Calidad” (Ley N° 8279, 2002). Por definición, es una entidad pública de carácter no estatal y es el único ente competente con potestad para emitir las acreditaciones a nivel nacional. Bajo esa figura jurídica, el ECA, tiene el derecho de autoadministrarse de acuerdo a las decisiones de su Junta Directiva, actualmente integrada por 18 miembros propietarios y 18 miembros suplentes que representan distintos sectores de la Sociedad en general, del Sector Productivo Empresarial y del Gobierno, tiene como fin:

- Establecer el Sistema Nacional para la Calidad (SNC), como marco estructural para las actividades vinculadas al desarrollo y la demostración de la calidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de evaluación de la conformidad, que contribuya a mejorar la competitividad de las empresas nacionales y proporcione confianza en la transacción de bienes y servicios.
- Establecer los sistemas nacionales que sirvan de referencia para obtener la credibilidad y el reconocimiento internacional de las actividades de evaluación de la conformidad: normalización, acreditación, reglamentación técnica y metrología.
- Constituir un instrumento de desarrollo para el país facilitando las exportaciones y promoviendo un consumo interno consciente, selectivo y responsable.
- Definir y establecer el Sistema Nacional para la Calidad, así como el ordenamiento y articulación de las actividades relacionadas en este.

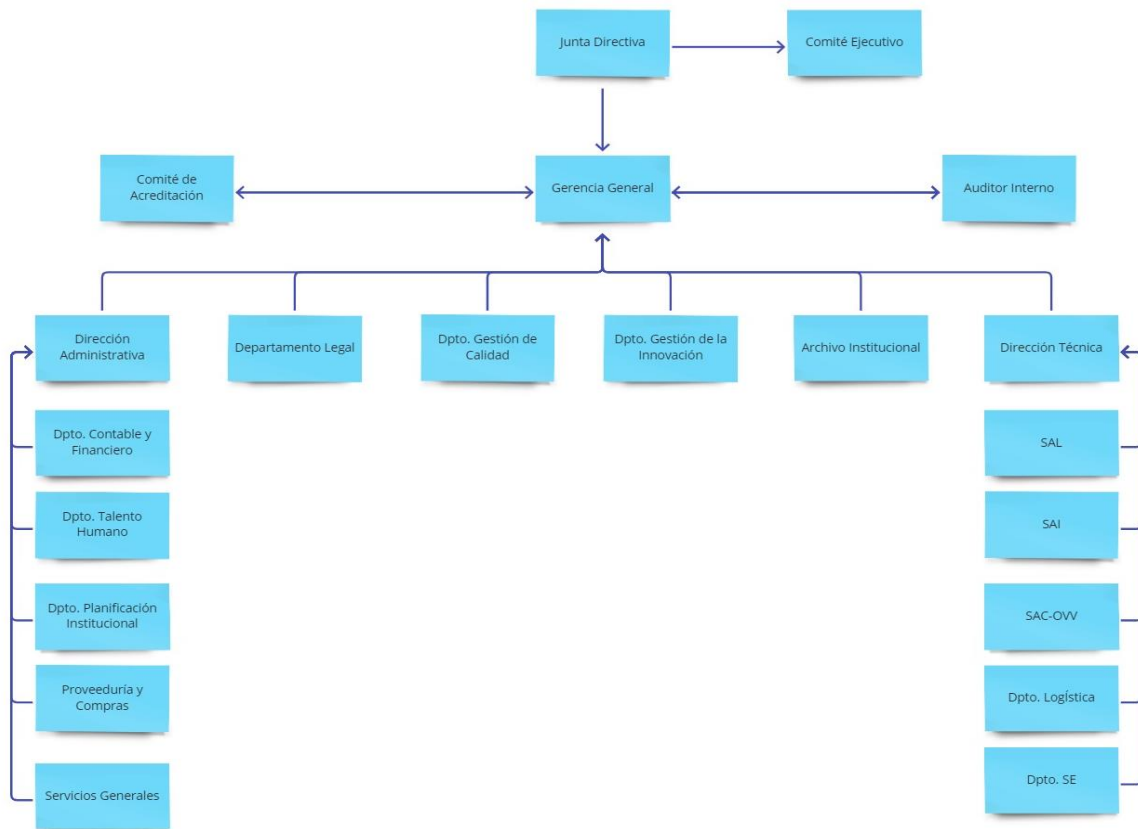
4. Estructura Organizativa

El ECA cuenta con una estructura funcional-divisional que le permite cumplir con las metas estratégicas establecidas por todos sus órganos, tanto administrativos como técnicos, estos son:

- Órganos administrativos-directivos: Junta Directiva y Comité Ejecutivo.
- Órganos administrativos-ejecutivos: Auditoría Interna Financiera, Dirección Administrativa Financiera, Gerencia, Gestoría de Calidad, Planificación Institucional, Logística, y Secretarías de Acreditación.
- Órganos técnicos: Comisión de Acreditación y Comités Asesores, Cuerpo de Evaluadores y Expertos Técnicos.

Las áreas directivas, ejecutivas, técnicas y divisiones organizacionales del ECA se definen en el Manual de Calidad, pero los requisitos, conocimientos, obligaciones, responsabilidades, características y funciones de toda la estructura organizativa se desarrollan en el Manual Administrativo.

Imagen 1: Organigrama Institucional



Fuente: Pagina web Institucional, ECA

5. Principios de acción

A continuación, se detallan los principios que rigen en el Ente Costarricense de Acreditación.

Imagen 2: Principios de acción del Ente Costarricense de Acreditación



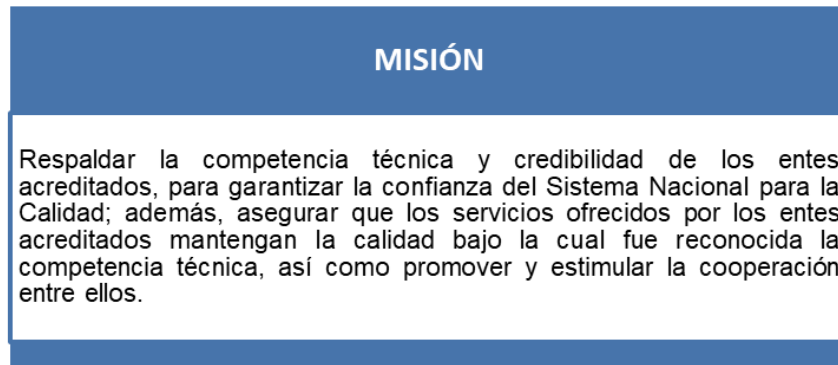
Fuente: Planificación Institucional

Cada uno de estos conceptos adecuados y aplicados a sus diferentes acciones, los cuales constituyen los pilares fundamentales, en los que la organización vive su presente y construye su futuro.

6. Marco Filosófico

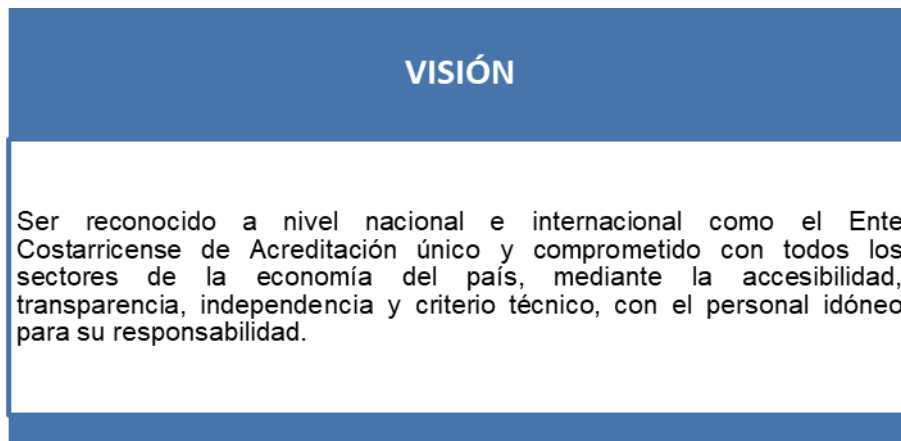
El marco filosófico hace referencia a los principios éticos, estos son fundamentos sobre los que se plantea el accionar de la organización. El marco filosófico incluye la misión y visión, los valores y la política de calidad del ECA.

Imagen 3: Misión



Fuente: Departamento de Planificación Institucional a partir de <https://www.eca.or.cr/>

Imagen 4: Visión



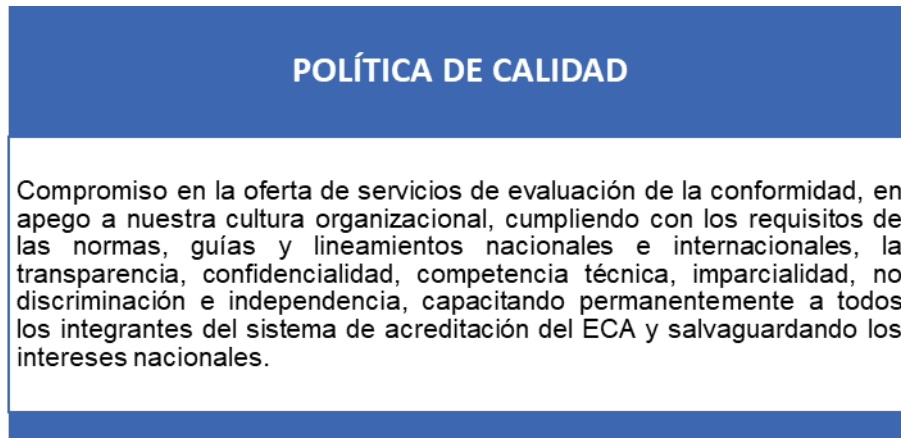
Fuente: Departamento de Planificación Institucional a partir de <https://www.eca.or.cr/>

Imagen 5: Valores

Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Estamos comprometidos con la organización y nuestros clientes, por medio de las capacidades de nuestros miembros, mantenemos siempre una actitud constructiva, que nos lleva a enfrentar responsablemente los retos del día a día.
Altruismo	<ul style="list-style-type: none">• Nos caracterizamos por ser personas idealistas que confiamos en los Sistemas de Calidad para obtener excelentes resultados y fomentar las buenas prácticas en los procesos.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Por medio de una actitud de liderazgo, buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente, como organismo de acreditación en el ámbito nacional e internacional.
Imparcialidad	<ul style="list-style-type: none">• Realizamos nuestro mayor esfuerzo, para que cada una de nuestras labores, se realice con objetividad, transparencia y criterio técnico, y así poder garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados y respaldar los organismos de evaluación de la conformidad acreditados.
Disciplina	<ul style="list-style-type: none">• Porque trabajamos bajo un sistema de calidad, el orden y la disciplina permiten el trabajo en equipo y que este se convierta en un factor medular en nuestra organización.
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Brindar servicios a los sectores de la sociedad que lo requieran y estar disponibles a informar sobre los procesos de acreditación, se considera uno de nuestros principales valores.
Dinamismo	<ul style="list-style-type: none">• La vitalidad y energía de nuestro equipo de trabajo son parte fundamental y motor de la labor diaria, las cuales estimulan los cambios y el desarrollo que se requieren para mantener activo el sistema.

Fuente: Departamento de Planificación Institucional a partir de <https://www.eca.or.cr/>

Imagen 6: Política de Calidad



Fuente: Departamento de Planificación Institucional a partir de <https://www.eca.or.cr/>

7. Metodología

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados, es una herramienta que debe ayudar al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias, como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas.

Para el diseño del Plan Estratégico Institucional 2024-2028, se planteó, primeramente, la interrogante más importante, ¿Cuál es el objetivo del Ente Costarricense de Acreditación dentro del Sistema Nacional para la Calidad? la respuesta ante esta interrogante, es que el ECA, es el encargado de garantizar la competencia técnica de los Organismos de Evaluación de la Conformidad, según lo anterior, toda la planeación estratégica, está basada en ese objetivo principal.

Parte de la metodología utilizada para la definición del horizonte estratégico 2024-2028 fue:

- Formularios dirigidos a las partes interesadas (Junta Directiva, evaluadores y expertos técnicos, OECs, y personal del ECA).
- Talleres presenciales participativos tanto con jefaturas como con delegados de los departamentos, para los temas del contexto organizacional, así como el análisis de riesgos.
- Talleres virtuales con jefaturas, para la validación de información.
- Análisis y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Benchmarking de algunos organismos de acreditación, para el análisis de los indicadores.

Imagen 7: Fotografías de los diferentes talleres presenciales



Fuente: Departamento de Planificación Institucional

8. Resultado del análisis

Para definir la estrategia 2024-2028, y considerando la metodología utilizada (FODA-CAME), se realizó un diagnóstico organizacional participativo, que dió como resultado, temas estratégicos que son fundamentales a tratar en la planificación estratégica del ECA.

Una vez identificados los factores FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se aplican los elementos CAME de la siguiente manera:

- **Corregir las debilidades:** Hacer que desaparezcan las debilidades.
- **Afrontar las amenazas:** Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades.
- **Mantener las fortalezas:** Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas.
- **Explotar las oportunidades:** Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

Seguidamente, se presenta el contexto organizacional visualizado a través del FODA:

8.1 Contexto Interno

8.1.1 Fortalezas

- Personal multidisciplinario
- Personal especializado, competente y proactivo
- Compromiso de los colaboradores
- Sistema de Gestión bastante maduro
- La mejora continua es un pilar fundamental
- Credibilidad, imparcialidad y buena reputación
- Prestigio internacional
- Cantidad de servicios con reconocimiento multilateral
- Buena organización de la información mediante la página WEB
- Formador en materia de acreditación
- Buen servicio al cliente
- Sólida cartera de clientes
- Proveedor único en materia de acreditación en el país
- Sustentado en la ley Nacional para la Calidad
- Amplio programa de capacitaciones
- Implementación de teletrabajo
- Continuidad y claridad en la orientación estratégica
- Proceso de acreditación bien definido.
- Manejo de las funciones con análisis y planificación
- Aseguramiento de calidad
- Estandarización de los procesos
- Autosuficientes en la generación de ingresos



8.1.2 Debilidades

- Desconocimiento del comportamiento del mercado.
- Dependencia del comportamiento del dólar
- No poseer un sistema automatizado para el trámite de las acreditaciones, para la atención de un expediente de OEC (software), o para la identificación y gestión de procesos y tareas de los departamentos
- Equipos de cómputo poco actualizados
- Conexiones a internet inestables
- Presupuesto reducido por regla fiscal
- Jefaturas estáticas en las secretarías.
- Gran resistencia al cambio en implementación de nuevas metodologías
- La comunicación no siempre es clara y constante
- La gestión por procesos aún no está implementada
- El área legal desconoce procedimientos y esto produce atrasos e inseguridades en los departamentos de la organización.
- La atención y resolución de denuncias contra los OEC tardan demasiado en resolverse, algunas veces hasta más de un año
- Dificultad para la actualización de la base documental
- El sistema de información y los procedimientos no se ajustan a la operatividad del ECA
- Personal difícil de sustituir por nivel de especialización
- Mala distribución de las responsabilidades y tareas
- Personal desmotivado
- Falta de un programa de retención de personal
- La información no es transmitida al personal subordinado
- Comunicación ineficiente entre departamentos
- Salarios poco competitivos en el mercado
- Falta de herramientas de trabajo y seguridad
- Auditores con formación deficiente
- Falta mayor número de expertos técnicos
- Alta rotación de personal
- Poca oportunidad para ascender al personal de sus puestos
- Poca oportunidad para ascender al personal de sus puestos
- Las barreras existentes interdepartamental
- Falta de trabajo en equipo
- Espacio poco ergonómico en las oficinas

- Desconocimiento de los procesos generando reprocesos
- Poco conocimiento de ECA a nivel país
- Falta de reconocimiento en el sector salud
- Poco mercadeo para aumentar el beneficio de los clientes ya acreditados
- Falta de alianzas con otras instituciones
- No existe una retroalimentación a los OEC sobre las quejas
- Atención al cliente deficiente
- Tiempos extensos de respuesta a clientes
- La Junta Directiva no sesiona periódicamente y muchas decisiones clave dependen de ellos
- Falta de expertos técnicos para brindar el servicio
- Falta de herramientas de trabajo y seguridad
- Falta de conocimiento técnico por parte de algunos departamentos
- El proceso de acreditación con tiempos de espera excesivos
- Altos costos de los servicios
- Falta de una buena comunicación y explicación de parte de los evaluadores sobre las NC
- Falta de uniformidad de criterios de evaluadores y expertos
- Falta de mecanismos y disposiciones para evaluar a los OEC durante el proceso de evaluación
- Engorrosa coordinación de evaluaciones.



8.2 Contexto Externo

8.2.1 Oportunidades

- Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y sector privado. Así como otros entes acreditadores a nivel mundial
- Darse a conocer a nivel nacional e internacional
- Aperturar más mercado para la capacitación
- Participación en nuevos reglamentos técnicos, para mayores ingresos
- Identificar nuevos nichos de mercado
- Alinear a evaluadores de la conformidad que no están ni acreditados ni reconocidos en el país.
- No hay competencia nacional por Ley
- Apertura de nuevos servicios para el fortalecimiento del SNC de Costa Rica
- Mayor vigilancia en los procesos de contratación, en cuanto a calidad, influir en que otras entidades inviertan en la evaluación de conformidad.
- Utilizar los esquemas que se tienen para atraer más clientes o proyectos importantes
- Aprovechamiento de nuevas tecnologías para la atención al cliente
- Aprovechamiento de la obligatoriedad del art 34 de la Ley del Sistema Nacional para la Calidad
- Aprovechar el avance digital para atacar mercados internacionales



8.2.2 Amenazas

- Crisis económica del país.
- Devaluación del dólar
- Los recursos presupuestarios en las instituciones públicas limitan la contratación de OEC acreditados y por ende más organismos no se acreditan.
- Disminución de la participación de ECA en nuevos reglamentos técnicos
- Pérdida de clientes
- Aparición de nuevas nomenclaturas de acreditación donde no haya expertos técnicos.
- La globalización y la virtualidad hace que pueda aparecer competencia internacional.
- Los salarios del mercado más atractivos
- Desinterés del gobierno sobre que las instituciones o empresas estén acreditadas
- Acciones carentes de coordinación de parte de los entes del SNC
- Presencia de competencia en temas de capacitación y en acreditación en la región
- Vacíos en la Ley 8279 que permiten a las empresas públicas prescindir de la acreditación
- Que no se aplique la ley de calidad en los procesos de contratación pública y privado
- Cambios en políticas nacionales incluyendo presupuesto
- Convertirse en un requisito obligatorio que no genera grandes ventajas para el usuario
- Pérdida de evaluadores y expertos técnicos por las mismas políticas del ECA
- Demandas por no contar con los accesos correctos para personas con discapacidad
- Fuga de personal competente por falta de motivación
- No generar los suficientes ingresos para el mantenimiento de las operaciones
- Restricciones legislativas como la regla fiscal para seguir creciendo



Dicho diagnóstico fue necesario, para tomar las decisiones oportunas y mejorar el futuro de la organización, además, este permitió, conocer la situación real y hacia donde deben ir encaminadas las acciones para la mejora continua; una vez realizado el FODA-CAME, se identificaron los factores críticos del éxito.

8.3 Factores críticos del éxito

Una planificación estratégica integral, siempre debe incluir, aquellos elementos, que son fundamentales, para garantizar el éxito de la organización, estos son definidos, como, puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una organización, logrando sus objetivos, por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización.

Se presentan a continuación, los factores críticos del éxito del Ente Costarricense de Acreditación, para dicho horizonte estratégico.

Imagen 8: Factores críticos del éxito 2024-2028



Fuente: Departamento de Planificación Institucional

Para ampliar el análisis, en concordancia con los elementos que debe contar la organización para asegurar su éxito, el ECA, consideró fundamental identificar cuáles son los puntos de dolor, es decir que le duele tanto a los clientes internos como externos, cuyo fin es gestionarlos adecuadamente y convertirlos en oportunidades.

8.4 Puntos de dolor

A continuación, se presenta el resultado del ejercicio, en el que se identificaron, los puntos de dolor:

Imagen 9: Puntos de Dolor



Fuente: Departamento de Planificación Institucional

Estos son algunos problemas y trabas, que poseen los clientes externos, los cuales pueden ser resueltos con brindar un servicio de calidad; y, por otra parte, también corresponden a las dolencias de los clientes internos, las cuales se buscan minimizar por medio de las estrategias que se planteen.

8.5 Servicios y usuarios

Se deben conocer los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los usuarios, con el fin de brindar de manera oportuna y efectiva los servicios de la institución, y que estos permitan alcanzar de mejor manera el valor que le fue asignado.

Un elemento relevante en el proceso estratégico es la identificación de las personas usuarias (directos o indirectos) que se benefician con los servicios que brinda la institución, seguidamente se detallan, los servicios que ofrece la organización y sus respectivos usuarios.

Tabla 1: Servicios-Usuarios 2024-2028

Identificación bienes/servicios-Usuarios		
Servicios	Usuarios	
	Directos	Indirectos
Acreditación	Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC)	Usuarios de los servicios de los OEC Dueños de Esquemas Gobierno (Regulador)
Capacitación	Población en General	N/A
Uso de marca	Dueño de la marca Bufete de abogados	Registro Nacional (Regulador)

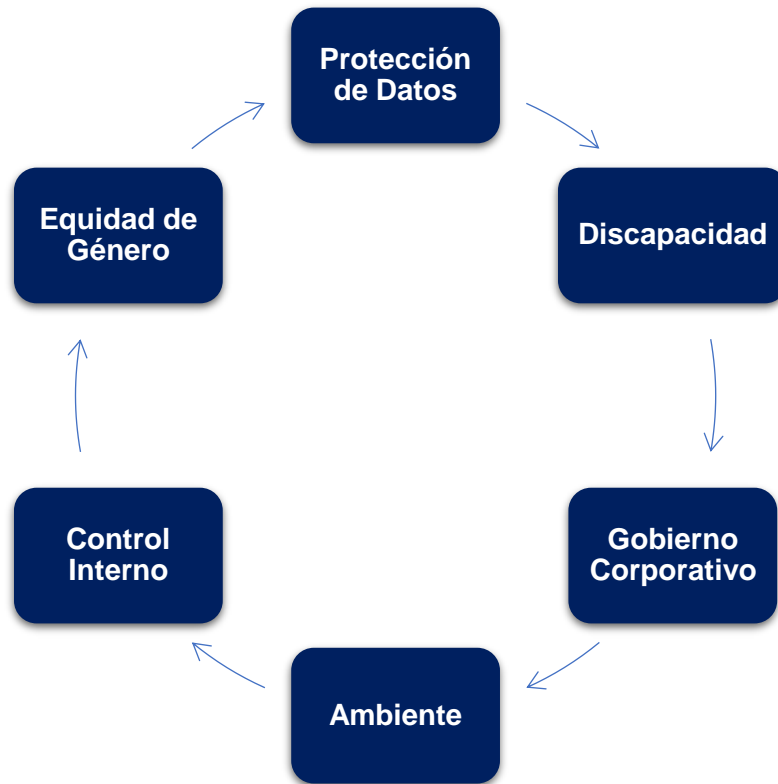
Identificación bienes/servicios-Usuarios		
Servicios	Usuarios	
	Directos	Indirectos
Apertura de Esquemas	Empresa o Institución que solicita el esquema Organismos de Evaluación de la Conformidad	Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC)
Verificación de cumplimiento de Reglamentos	Ministerios Reguladores	Población en general
Emisión de notas técnicas	Importadores	Compradores Reguladores (Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) / Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC))
Otorgamiento de reconocimientos	Oferentes Proveedurías	Población en general
Verificación del cumplimiento de requisitos de evaluación de conformidad para exoneración de impuestos	Importadores	Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)
Emisión de avales en cumplimiento de D11	Oferentes Proveedurías	Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)

Fuente: Departamento de Planificación Institucional

8.6 Ejes transversales

Para el Plan Estratégico Institucional 2024-2028, se consideró y analizó diversos ejes trasversales, estos constituyen, elementos que emergen en la realidad del ECA, convirtiéndose en fundamentos para la gestión institucional. Los ejes transversales considerados son:

Imagen 10: Ejes transversales



Fuente: Departamento de Planificación Institucional

8.7 Vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con la Acreditación.

Los ODS brindan una guía integral y una visión compartida para transformar el mundo en uno más equitativo, próspero y sostenible, su implementación requiere del compromiso de todos los actores, desde los gobiernos y las organizaciones, para asegurar un futuro mejor para todos.

Un paso fundamental para las organizaciones es identificar cómo los objetivos se relacionan directa e indirectamente con su accionar, las organizaciones deben adoptar un enfoque estratégico y alinear sus prioridades con los ODS pertinentes

para comprometerse mejor con los clientes, los empleados y las partes interesadas, con el fin de lograr un impacto positivo.

De acuerdo a lo anterior, el ECA, realizó la vinculación de la acreditación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible a lo cuales contribuye la organización, por medio del mejoramiento de la calidad y la productividad de empresas e instituciones en sus productos, bienes y servicios, dicha vinculación se encuentra en el anexo 1.

8.8 Análisis de riesgos

Los actuales cambios del contexto en que se desenvuelven las organizaciones imponen nuevos desafíos a los procesos de planificación que estas desarrollan, por lo tanto, a la luz del dinamismo del entorno, dicha gestión se expone a ciertos riesgos que la hace vulnerable, y estos riesgos, de no ser tratados oportunamente pueden vulnerar la oportunidad de hacer realidad los objetivos y metas institucionales.

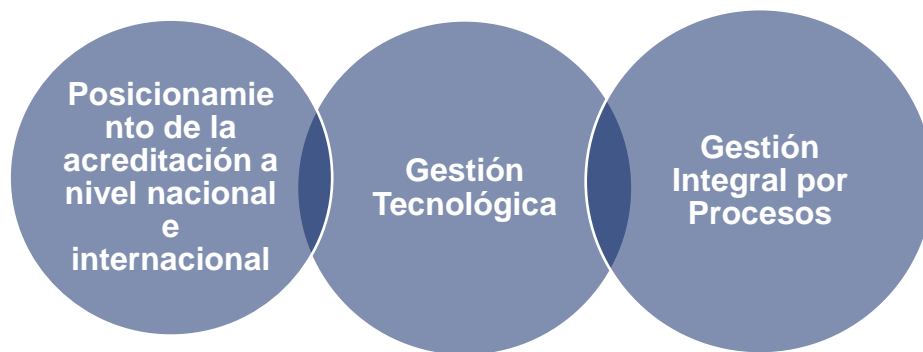
Para el proceso de planificación estratégica 2024-2028, el ECA, realizó un análisis, que incluyó, la identificación, la evaluación y valoración de los riesgos, primeramente, al inicio del proceso, con el análisis de riesgos al FODA y posteriormente a los objetivos estratégicos planteados. Dicho análisis, se detalla en el anexo 2.

9. Alineamiento Estratégico 2024-2028

9.1 Ejes Estratégicos

Los factores críticos del éxito, dieron paso a la obtención de los ejes estratégicos, considerados estos, como pilares para cumplir con el objetivo que busca el ECA, estos ejes son:

Imagen 11: Ejes Estratégicos 2024-2028



Fuente: Departamento de Planificación Institucional

El primer eje es la **gestión tecnológica**, que engloba todo el quehacer de la organización por consiguiente está inmerso en los demás ejes estratégicos, el eje del **posicionamiento de la acreditación a nivel nacional e internacional**, está enfocado en promover y difundir la importancia de la acreditación y de utilizar servicios de la evaluación de la conformidad, y por último el eje de **gestión integral por procesos**, abarca aspectos, de procesos de transformación, aspectos estructurales, de la gestión organizacional, y la sostenibilidad financiera, la cual

debe garantizar el crecimiento de toda organización, y el crecimiento sostenido de la misma.

9.2 Estrategias

En la planificación estratégica, las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización, permiten la definición de las metas, y son la base para las prioridades, en la asignación de recursos, es decir, las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

Además, su objetivo es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la organización en el futuro, por lo tanto, resulta fundamental, la definición de las estrategias del ECA para el horizonte estratégico 2024-2028. A continuación, se detallan las estrategias para la organización, según los ejes antes definidos, estas estrategias, están basadas y orientadas hacia la consecución de los objetivos.

Tabla 2: Estrategias Eje 1

Eje: Posicionamiento de la acreditación a nivel nacional e internacional	
Promoción y difusión de los servicios y beneficios de la acreditación en el marco de la infraestructura de la calidad	Consolidación de los servicios de acreditación para fortalecer el Sistema Nacional para la Calidad.

Fuente: Departamento de Planificación Institucional

Las dos estrategias, planteadas en el eje de posicionamiento de la acreditación a nivel nacional e internacional, pretenden relanzar la importancia de la acreditación

y ubicar esta actividad como fundamental para la sociedad, además tiene un alto enfoque, en promover la imagen del ECA, tanto a nivel nacional como internacional.

Seguidamente, se presentan las estrategias definidas, para el eje de gestión integral por procesos:

Tabla 3: Estrategias Eje 2

Eje: Gestión integral por procesos		
Fortalecimiento de los procesos organizacionales y de servicio al cliente apoyada en una gestión innovadora y sistemas de información	Consolidación del aprendizaje y la gestión del conocimiento del Talento Humano en la institución.	Aseguramiento de la liquidez, la rentabilidad y el crecimiento sostenido en la organización

Fuente: Departamento de Planificación Institucional

Estas tres estrategias están enfocadas en el fortalecimiento de la organización considerando temas medulares como lo son los procesos, servicio al cliente, gestión del personal y el tema presupuestario y financiero.

La alineación estratégica 2024-2028, supone una serie de retos para el Ente Costarricense de Acreditación, en cuanto, dirige todos los esfuerzos operativos, a los ejes antes explicados, los mismos desagregados en estrategias, que vienen coadyuvar al cumplimiento de la razón de ser del ECA, sin embargo, para llevar a la realidad estas estrategias, es fundamental definir los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo, en este caso el horizonte estratégico es 2024-2028.

9.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los logros que la organización, espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Aunado a esto, la planificación estratégica se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y la visión de la organización, por lo tanto, la planificación estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos.

Seguidamente, se presentan los objetivos estratégicos planteados para la planificación estratégica 2024-2028.

Tabla 4: Objetivos Estratégicos Eje 1

Eje Posicionamiento de la acreditación a nivel nacional e internacional			
Posicionar la imagen institucional del ECA, la importancia de la acreditación y servicios de reconocimiento mediante estrategias de comunicación integral	Desarrollar alianzas estratégicas con las organizaciones públicas y privadas	Consolidar la infraestructura de la acreditación mediante la continuidad y aumento de la prestación de servicios	Mantener y obtener los reconocimientos internacionales, que garanticen el cumplimiento de los requisitos de los mercados globales y un compromiso con la excelencia.

Fuente: Departamento de Planificación Institucional

Con respecto a los objetivos estratégicos del eje 1 (posicionamiento de la acreditación a nivel nacional e internacional), estos objetivos, hacen referencia

directa a la razón de ser del ECA, es decir, el papel que juega la organización, dentro del Sistema Nacional para la Calidad (Ley n° 8279), en donde, el objetivo principal es, garantizar la competencia técnica de los organismos de evaluación de la conformidad.

Estos objetivos fueron planteados, para alcanzarse en el período 2024-2028 y contienen una serie de acciones estratégicas para su consecución; con respecto al eje 2 Gestión integral por procesos se detallan a continuación sus objetivos estratégicos.

Tabla 5: Objetivos Estratégicos Eje 2

Eje Gestión integral por procesos			
Estandarizar y optimizar los procesos para la mejora continua de las actividades que nos permitan cumplir los requisitos aplicables en aras de fortalecer el control interno, la eficacia y la eficiencia.	Implementar soluciones tecnológicas y mejores prácticas de gestión de la información acorde a las necesidades del cliente interno y externo, en aras de constituirse en una organización virtual	Fomentar una cultura orientada al logro de resultados y metas institucionales, con personal competente y altamente capacitado.	Mantener la rentabilidad para hacer crecer la solvencia patrimonial.

Fuente: Departamento de Planificación Institucional

Estos objetivos estratégicos, buscan que el ECA alcance una gestión integral por procesos, es decir, que todas las acciones estratégicas, contenidas en estos objetivos, encaminen a la organización al éxito. Los objetivos de este eje, encierran acciones fundamentales como optimización y estandarización de las actividades, gestión del talento humano, gestión tecnológica y la sostenibilidad financiera.

Una vez planteados los objetivos estratégicos del Ente Costarricense de Acreditación, para la planificación estratégica 2024-2028, estos deben cumplir



ciertas características, las cuales, a su vez, permiten la realización de la estrategia, puesto que van de la mano con el objetivo general del ECA.

Estos, deben estar vinculados directamente con la misión y deben orientar los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado, de igual manera, los objetivos estratégicos constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción necesarios, sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

De acuerdo a lo anterior, el ECA, ha realizado esta planificación estratégica, con el fin de que se conozca, hacia donde estarán dirigidos los esfuerzos en el periodo 2024-2028, aunado esto, es importante precisar, los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones hacia los resultados.

9.4 Indicadores Estratégicos

El proponer indicadores estratégicos, permite monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de gestión establecidos en el plan estratégico. Un indicador, es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión.

Es decir, al medir el progreso hacia el logro de las metas, funciona como una “señal de alerta” que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados, en este sentido, sirve para detectar posibles desvíos y corregirlos.

Tabla 6: Indicadores Estratégicos Eje 1

Eje Posicionamiento de la acreditación a nivel nacional e internacional	
<p>Estrategia: Promoción y difusión de los servicios y beneficios de la acreditación en el marco de la infraestructura de la calidad</p> <p style="text-align: center;">Personas capacitadas Evaluación de la satisfacción del cliente (capacitación, SE y acreditación) Alianzas Estratégicas</p>	<p>Estrategia: Consolidación de los servicios de acreditación para fortalecer el Sistema Nacional para la Calidad.</p> <p style="text-align: center;">Esquemas de Acreditación Organismos acreditados Evaluaciones Remotas Evaluaciones Híbridas</p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de cumplimiento del tiempo del proceso de acreditación (Diferentes etapas) Solicitudes Iniciales y de Ampliación Solicitudes de trámites de servicios de equivalencia revisados y aprobadas Promedio de días de revisión de tramites ingresados Acuerdos Multilaterales</p>

Fuente: Departamento de Planificación Institucional

En la tabla anterior, se muestran los indicadores estratégicos del eje 1, "posicionamiento de la acreditación a nivel nacional e internacional", estos indicadores, se encuentran directamente relacionados, con las estrategias, y objetivos estratégicos contenidos en ese eje; se presentan, de esta manera, ya que resulta importante destacar, que el cumplimiento de los mismos, como un conjunto, durante el horizonte estratégico, representa en sí, la obtención de los resultados esperados, en coordinación con todas las acciones estratégicas que los departamentos/áreas deben realizar.

Respecto al eje 2, " Gestión Integral por procesos", se detallan seguidamente los indicadores estratégicos.

Tabla 7: Indicadores Estratégicos Eje 2

Eje Gestión Integral por Procesos		
<p>Estrategia: Fortalecimiento de los procesos organizacionales y de servicio al cliente apoyada en una gestión innovadora y sistemas de información</p> <p>Procesos levantados Procesos estandarizados Proyectos de mejora de TIC</p>	<p>Estrategia: Consolidación del aprendizaje y la gestión del conocimiento del Talento Humano en la institución</p> <p>Rotación del Personal Evaluaciones del Desempeño de los colaboradores</p>	<p>Estrategia: Aseguramiento de la liquidez, la rentabilidad y el crecimiento sostenido en la organización</p> <p>Ejecución del Presupuesto Crecimiento interanual de utilidad Crecimiento interanual de ingresos</p>

Fuente: Departamento de Planificación Institucional

Como lo detalla la tabla anterior, estos indicadores estratégicos, pretenden conducir al ECA, hacia la obtención de una " Gestión Integral por procesos" o lo que se podría decir, una estructura robusta, eficiente y eficaz, en donde se consideran aspectos fundamentales de un Sistema de Gestión, para poder contribuir y brindar calidad en los servicios que se ofrecen. Un aspecto relevante de los indicadores, de este eje en específico, es que proyectan el tema de la mejora continua, el cual se enfoca en la mejora de procesos operativos, que buscan optimizar y aumentar la calidad de los servicios.

9.5 Marco Estratégico

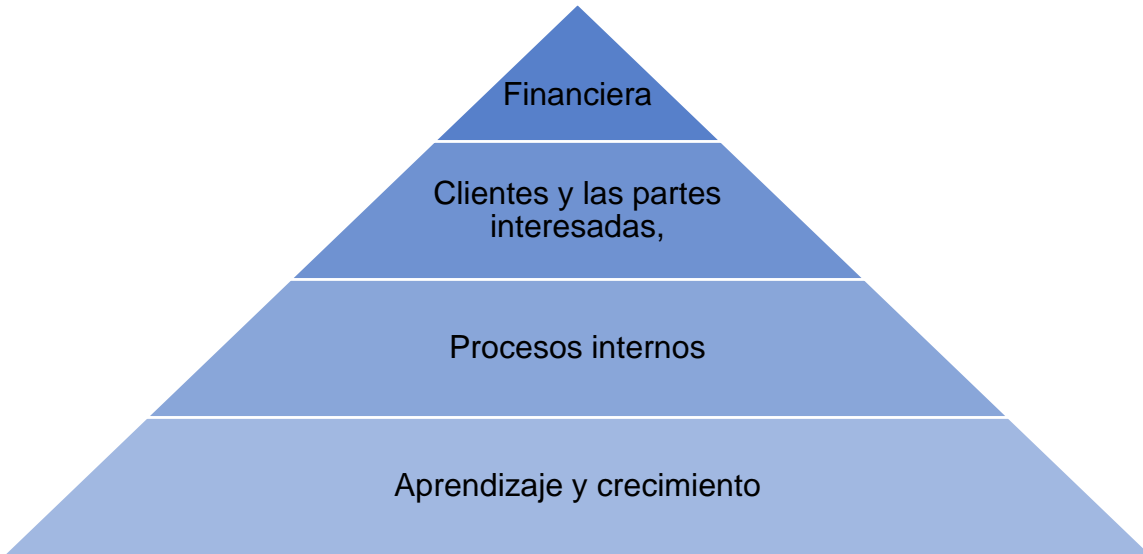
En el caso del ECA, es importante situar a la organización en perspectivas, para que sea de mayor entendimiento, de cómo, a medida, que se van cumpliendo los objetivos estratégicos planteados, se va llegando a ese gran objetivo.

Por esa razón, para plantear este tema, se utilizaron las cuatro perspectivas más importantes, según lo describe Kaplan y Norton (1990), como Cuadro de Mando Integral, en el cual, se estudia el quehacer de las organizaciones desde cuatro perspectivas en un Mapa Estratégico.

Para un mayor entendimiento, de las perspectivas, y su relación con la estrategia 2024-2028, lo primordial, es mencionar que el análisis se realiza de manera abajo hacia arriba, según lo anterior, la base de una organización debe ser el *aprendizaje y crecimiento*, esto permite desarrollar la capacidad requerida para los procesos operativos, seguidamente, se encuentran los *procesos internos* que indican ¿en qué procesos debemos destacar? para satisfacer a nuestros clientes y partes interesadas.

En un tercer nivel, están *los clientes y las partes interesadas*, y en este punto, en la organización debemos preocuparnos en como los clientes nos perciben, y analizar si se está alcanzando la visión, y por último la *perspectiva financiera*, que indica ¿en qué debemos concentrarnos? con el objetivo de sostener financieramente la misión de la organización.

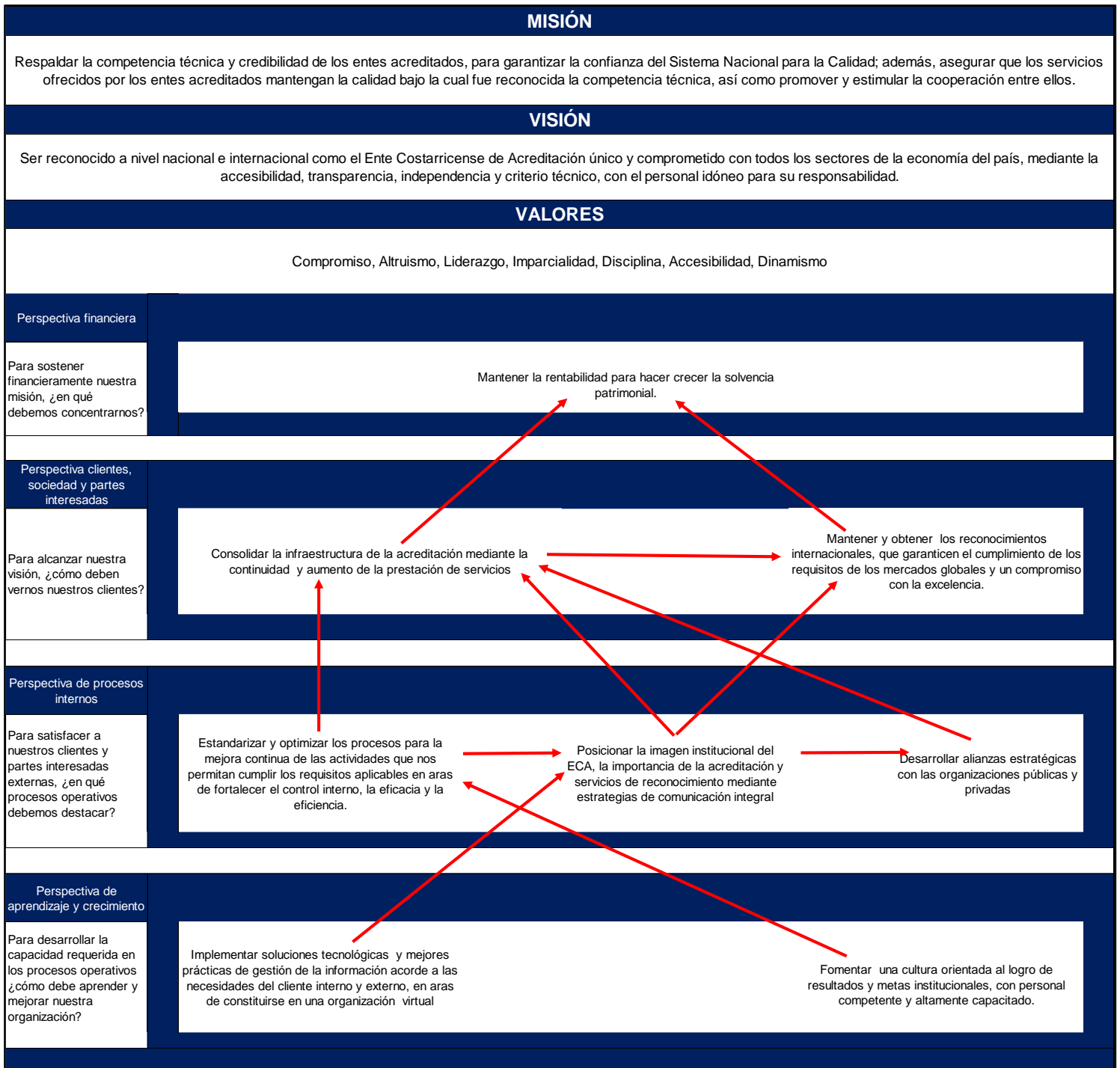
Imagen 12: Perspectivas Cuadro de Mando Integral



Fuente: Departamento de Planificación Institucional

A continuación, se presenta el mapa estratégico del ECA, este muestra, como se ubican los objetivos estratégicos en las perspectivas, y como los mismos van alineándose unos con otros para llegar hasta la punta piramidal.

Tabla 8: Mapa Estratégico 2024-2028



Fuente: Departamento de Planificación Institucional



10. Anexos

Anexo 1: Vinculación ODS con la Acreditación

Número	Objetivo ODS	Contribuciones de la Acreditación
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	1. FSSC 22000 Seguridad Alimentaria 2. Ensayos en: Agua potable y residuales Aire Plaguicidas Biodegradabilidad de productos de limpieza Eficiencia energética Pruebas clínicas
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	INTE G38 Igualdad de Género
8	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	ISO 45001: 2018 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	1. ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental 2. Inspección de Agua en playas 3. Manual producción sostenible de la piña 4. Esquema de Agricultura Orgánica 5. INTE ISO/IEC 17065 Evaluación de la conformidad. Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios. Eficiencia energética 6. Eco etiquetado y certificación: 6.1 Etiquetado tipo I: ISO 14020:2000(es) Etiquetas y declaraciones ambientales ISO 14024:2018(es) Etiquetas y declaraciones ambientales — Etiquetado ambiental Tipo I INTE B8:2017 Requisitos Generales del Programa Nacional de Etiquetado Ambiental Tipo I 6.2 Etiquetado tipo III: INTE B12:2017 Etiquetado Ambiental Tipo III. Requisitos Generales del Programa Nacional de Etiquetado Ambiental Tipo III. ISO/ IEC 17029 Reglas de Categoría de Producto (PCR) (ACV (ISO 14040, ISO 14044)) Revisión Crítica (PCR, DAP) ISO 14071 Verificación de la Declaración Ambiental Américas - DAA (Huellas): ISO/IEC17029 + ISO 14065:202X. Huella de Carbono (ISO 14064-3:2019 ISO 17067:2018). Huella de Agua (ISO 14017:202X ISO 14046: 2014) 7. Programa País Carbono Neutralidad 8. CORSIA: INVENTARIO AVIONES
17	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	Alianza ambiental de América

Anexo 2: Identificación de riesgos de los objetivos estratégicos

Identificación de riesgos				Evaluación del Nivel de Riesgo		
Proceso, etapa o actividad	Riesgo identificado.	Causas	Consecuencias	Severidad	Ocurrencia	NR
				Escala de 1 a 5. 1= Bajo, 5= Muy Alto	Escala de 1 a 5. 1= Remoto, 5= Muy Frecuente	
<p>Objetivo estratégico 1 Posicionar la imagen institucional del ECA, la importancia de la acreditación y servicios de reconocimiento mediante estrategias de comunicación integral</p>	<p>No lograr el posicionamiento de imagen</p>	<p>Falta de estrategia comercial y de posicionamiento agresiva Falta de apoyo institucional o gubernamental en el cumplimiento de la ley 8279 Desconocimiento del quehacer del ECA</p>	<p>Afectación de los ingresos (disminución de solicitudes iniciales, aumento en reducciones y retiros) Fuga de clientes</p>	4	4	16
<p>Objetivo estratégico 2 Desarrollar alianzas estratégicas con las organizaciones públicas y privadas</p>	<p>No establecer las alianzas estratégicas clave para el crecimiento del ECA</p>	<p>Falta de estrategia proactiva para la gestión de alianzas Poca difusión de la importancia del quehacer del ECA ante instituciones públicas y privadas Desconocimiento de las necesidades</p>	<p>Pérdida de imagen Estratégicas de trabajo reactivas Desarrollo ilimitado del ECA Imagen negativa del ECA</p>	3	4	12

Identificación de riesgos				Evaluación del Nivel de Riesgo		
Proceso, etapa o actividad	Riesgo identificado.	Causas	Consecuencias	Severidad	Ocurrencia	NR
				Escala de 1 a 5. 1= Bajo, 5= Muy Alto	Escala de 1 a 5. 1= Remoto, 5= Muy Frecuente	
Objetivo estratégico 3 Consolidar la infraestructura de la acreditación mediante la continuidad y aumento de la prestación de servicios	No aseguramiento de la continuidad y estancamiento de los servicios que ofrece el ECA	Incumplimiento de requisitos mínimos establecidos por el MLA-MRA Desconocimiento de ECA con respecto a las necesidades de sus clientes directos e indirectos No se toma en cuenta el criterio del ECA y otras partes interesadas en la discusión de proyectos de ley Desconocimiento del quehacer del ECA	Pérdida de ingresos Pérdida de imagen y posicionamiento del ECA Falta de capacidad del ECA para competir contra otros OA Disminución de la calidad de productos y servicios	5	2	10
	Cambio en la ley 7289 que permite libre competencia de otros organismos de acreditación			5	2	10
	Perdida los acuerdos internacionales MLA - MRA *			5	2	10
	Designación de otras organizaciones / Instituciones para la realización de actividades que ejecuta Servicios de Equivalencia diferentes a reconocimientos de Acreditación			5	3	15

Identificación de riesgos				Evaluación del Nivel de Riesgo		
Proceso, etapa o actividad	Riesgo identificado.	Causas	Consecuencias	Severidad	Ocurrencia	NR
				Escala de 1 a 5. 1= Bajo, 5= Muy Alto	Escala de 1 a 5. 1= Remoto, 5= Muy Frecuente	
Objetivo estratégico 4 Mantener y obtener los reconocimientos internacionales, que garanticen el cumplimiento de los requisitos de los mercados globales y un compromiso con la excelencia	Perdida los acuerdos internacionales MLA - MRA *	Incumplimiento de requisitos mínimos establecidos por el MLA-MRA Falta de recursos para la prestación de los servicios	Falta de capacidad del ECA para competir con otros organismos de acreditación	5	2	10
Objetivo estratégico 5 Estandarizar y optimizar los procesos para la mejora continua de las actividades que nos permitan cumplir los requisitos aplicables en aras de fortalecer el control interno, la eficacia y la eficiencia	Inexistencia de procesos estandarizados que nos permitan cumplir los requisitos	No se ha implementado la gestión por procesos No existe claridad en la asignación de la gestión por procesos Inexistencia de la planificación y gestión de cambios	Paralización y rezago de funciones por atender solicitudes de información requerida Atención reactiva a los diferentes procesos No se pueden optimizar procesos	5	5	25

Identificación de riesgos				Evaluación del Nivel de Riesgo		
Proceso, etapa o actividad	Riesgo identificado.	Causas	Consecuencias	Severidad	Ocurrencia	NR
				Escala de 1 a 5. 1= Bajo, 5= Muy Alto	Escala de 1 a 5. 1= Remoto, 5= Muy Frecuente	
Objetivo estratégico 6 Implementar soluciones tecnológicas y mejores prácticas de gestión de la información acorde a las necesidades del cliente interno y externo, en aras de constituirse en una organización virtual	No se da una mejora en la gestión de la información después de implementadas las soluciones tecnológicas	Rezago tecnológico Falta de recursos para la inversión en nuevas tecnologías	No cumplir con las expectativas de las necesidades de los clientes internos y externos Aumento de gastos por regreso a presencialidad	4	4	16
	No se logra adquirir y consolidar el uso de nuevas soluciones tecnológicas		Falta de agilidad en la atención a clientes Imposibilidad de competir con otros organismos de Acreditación	4	3	12
	No cumplir el objetivo de no ser una organización virtual		Aumento en gastos por regreso a presencialidad	5	2	10
Objetivo estratégico 7 Fomentar una cultura orientada al logro de resultados y metas institucionales, con personal competente y altamente capacitado	No contar con personal competente y capacitado	Proceso de capacitación e inducción no está alineado con los resultados y metas institucionales Falta de recursos	Implementación de resultados y metas institucionales Servicio al cliente no adecuado Estancamiento en la prestación de los servicios Malos resultados en procesos de auditoría y fiscalización	3	5	15

Identificación de riesgos				Evaluación del Nivel de Riesgo		
Proceso, etapa o actividad	Riesgo identificado.	Causas	Consecuencias	Severidad	Ocurrencia	NR
				Escala de 1 a 5. 1= Bajo, 5= Muy Alto	Escala de 1 a 5. 1= Remoto, 5= Muy Frecuente	
Objetivo estratégico 8 Mantener la estabilidad para hacer crecer la solvencia patrimonial	Pérdida de solvencia y rentabilidad	Disminución de ingresos por Tipo de Cambio. Falta de análisis de crecimiento en la estructura organizativa del ECA. No se cuenta con un modelo tarifario. Planificación de los ingresos en dólares, cuando los gastos fijos son en colones.	No alcanzar el punto de equilibrio financiero Disminución en contratación de personal Despidos / Cese de funciones	5	3	15

Fuente: Departamento de Gestoría de Calidad