

Plan estratégico institucional de la Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez, Periodo 2002-2006

Resumen: La Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez de El Salvador, consciente de su papel como institución formadora del recurso humano que desea participar proactivamente en la reconversión del agro, ha formulado el presente documento titulado Plan Estratégico Institucional 2002-2006 en el cual se establecen el pensamiento, lineamientos y acciones estratégicas que regirán el quehacer institucional de los próximos años para enfrentar los retos y desafíos del nuevo milenio. La función educadora es clave para propiciar los cambios cualitativos y cuantitativos en los nuevos profesionales graduados de las ciencias agropecuarias, quienes serán, según la nueva concepción de la ENA, los promotores de esa reconversión. La metodología con la cual se elaboró el plan consistió en la recopilación de las sugerencias en las consultas externas e internas a través de foros, seminarios y talleres con los sectores relacionados con el sector agropecuario, graduados, estudiantes y personal de la institución, garantizando así la pertinencia con las necesidades del sector ocupacional. Con este plan se pretende formar los profesionales en ciencias agropecuarias que respondan a las necesidades del sector ocupacional.

Palabras clave: Educación agrícola, ENA.

Abstract: The Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (ENA), from El Salvador, understanding its role as a educational institution, has prepared the document "Institutional Strategic Plan 2002-2006", which includes strategic lines and action that will be developed during the next five years, in order to achieve academic excellence and be prepared for the future challenges of the new millennium. Education is the main part to reach the qualitative and quantitative changes in our new professional graduates in agricultural science, whom will be the main principal persons to become pertinent with the demands of society. The methodology used to prepare the present document consisted in the collection of all important suggestions made from different persons and institutions, from national and international society, who have been closely related with agriculture, rural and environmental development.

Key words: Agricultural education, ENA.

Introducción

Este trabajo es resultado de las gestiones de la nueva administración de la Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (ENA), para optimizar los recursos disponibles para la educación en ciencias agropecuarias y responder adecuadamente a las necesidades del sector agropecuario por medio de la formación del recurso humano.

El desarrollo institucional a largo plazo deberá responder a la realidad del campo ocupacional de sus graduados, la búsqueda constante de la calidad en la formación integral (conocimientos, habilidades y valores) y el fortalecimiento de los profesores.

Con dicho propósito, a partir de enero de 2001, se han realizado esfuerzos para la readecuación institucional de la ENA, acciones apoyadas por el Ministro de Agricultura y Ganadería, Ing. Salvador Urrutia Loucel, quien para tal fin nombró un Comité Consultivo, conformado por personas honorables de la

sociedad y comprometidos con la educación y el agro, quienes a través de un proceso de análisis, discusión y consulta concretizaron una propuesta de "Redefinición Estratégica de la ENA" el 17 de julio de 2001.

Dicha propuesta fundamentó el proceso de planeamiento estratégico, el cual se inició con un taller de trabajo en el que participaron todas las jefaturas de la ENA, presidido por el Director y Subdirector de la entidad y facilitado por profesionales de la División de Desarrollo Institucional del MAG. Posteriormente se formó un equipo de trabajo que retomó los resultados del taller y preparó una propuesta del plan que fue devuelto a dichas jefaturas para su validación.

A partir de la validación del plan se conformaron los equipos de trabajo para proceder de manera inmediata a la planificación y desarrollo de acciones en el marco de tres grandes lineamientos estratégicos para el logro de la visión, misión y objetivos institucionales.

Antecedentes

La ENA fue creada por el Decreto Legislativo, número 2,180 del 28 de agosto de 1956, publicado en el Diario Oficial número 162 del Tomo 172 del 31 de agosto de 1958; con la misión de formar profesionales de nivel técnico en las ciencias agropecuarias. En 1982, la Junta de Gobierno a través del Decreto número 1,013 publicado en el Diario Oficial número 61 del Tomo 274 del 29 de marzo de 1982, le otorgó autonomía administrativa y financiera, adscrita al Ramo de Agricultura y Ganadería.

Este mismo decreto en su artículo siete, establece su forma de gobierno, que recae en el Consejo Directivo, integrado por representante de la Sociedad de Agrónomos de la ENA (SAENA); representante del Ministerio de Educación (MINED); representante del Instituto Salvadoreño de Capacitación y Transferencia Tecnológica (ISCATT); representante del Instituto Salvadoreño de Investigación y pesquera (ISIAP); representante del Personal Docente, y el Director General de la ENA.

De 1959 a 1999, la ENA graduó 2,657 agrónomos (29 mujeres) y 28 Ing. Agrónomos, estos últimos con especialidad en agricultura bajo riego. Los graduados de los últimos años se han enfrentado a un agro que se encuentra en un proceso de adecuación a las tendencias mundiales de libre mercado y globalización, lo que hace que el sector demande profesionales con conocimientos y destrezas de producción adecuando tecnología moderna, fundamentos empresariales, administrativos, ambientales, de mercadeo, informáticos e idiomas.

Para que la ENA forme profesionales que respondan a los retos mencionados, en enero de 2001 se iniciaron esfuerzos que permitieron concretizar el documento de "Redefinición Estratégica de la ENA" el 17 de julio de 2001 y que luego sirviera de base para desarrollar el proceso de planeamiento estratégico que ha dado como resultado el presente plan a ejecutarse durante el período 2002-2006.

Diagnóstico

Análisis Interno

Organización: La estructura organizativa definida para la ENA en enero del 2002, responde a la gestión

institucional actual, y es transitoria mientras se logra la reforma y fortalecimiento institucional de manera integral. El Consejo Directivo que manda la Ley no funciona a la fecha, debido a que algunas instituciones representadas ya no existen, por lo que toda la administración recae en las Dirección General.

La visión-misión institucional recientemente definida es apropiada; la cual se encuentra en proceso de internalización que se persigue alcanzar a través de la implementación del Plan Estratégico Institucional. Se carece de los manuales que definen y orienten las funciones de cada unidad organizativa y de los puestos necesarios para la realización de dichas funciones, pero se encuentran en proceso de elaboración.

El clima organizacional en los últimos años ha sido variable. Sin embargo, durante la administración actual se tiene optimismo sobre los cambios institucionales proyectados; aunque existen manifestaciones de inestabilidad ante las reformas a la Ley de Servicio Civil y las medidas de reducción de plazas ejecutada en diciembre de 2001.

Servicios: Actualmente ofrece servicio de formación profesional en el grado de técnico agrónomo. Además proporciona cursos de capacitación a productores y población en general que requiera adquirir entrenamiento en las prácticas agropecuarias. Además se realizan labores de proyección social entrenando a jóvenes de instituciones de apoyo a la ciudadanía.

Durante los 46 años han existido variaciones en la cobertura del servicio. En el período de 1956-1973 el ingreso promedio de estudiantes fue de 50; en el período 1974-1989 el ingreso promedio fue de 148; mientras que en el período 1990-2002 el promedio de ingreso anual bajó a 74 estudiantes.

Recursos

Humanos: En la ENA laboran 135 empleados, de los cuales 59 están destacados en los departamentos docentes y de éstos, 19 son profesionales dedicados a la educación a tiempo completo. Dos de ellos poseen nivel de maestría y el resto son agrónomos, ingenieros agrónomos y licenciados.

Diversos diagnósticos de la ENA efectuados por consultores nacionales e internacionales enfatizan en la necesidad de implementar programas continuos de

actualización del recurso humano, modernización de recursos educacionales e incorporar especialistas idóneos en aquellas áreas estratégicas para el desarrollo institucional.

Físicos: Cuenta con una extensión superficial de 210 manzanas, de las cuales 172 manzanas se utilizan para las prácticas del programa docente, que incluye 76 manzanas con diferentes modalidades de riego e infraestructura que comprende edificios, aulas, laboratorios, bodegas, silos, estanques, etc. Para la docencia y administración se utilizan unas 20 manzanas de las cuales dos constituyen el campus académico y administrativo. Existen 18 manzanas utilizadas por colonos e instancias ajenas a la ENA.

Las edificaciones son de diferentes tipos, desde unidades sencillas hasta estructuras de dos y tres pisos; éstas últimas datan desde los años 60 y actualmente cerca de 70% se encuentran dañadas, para cuya restauración se han realizado gestiones, logrando que la cooperación internacional (OIRSA) haya financiado algunas reparaciones. Además se están realizando reparaciones con recursos propios.

El inventario de activo fijo consta de equipo de transporte, maquinaria y equipo agrícola e industrial, equipo de oficina, y equipo de computación; con serias limitaciones en cuanto al estado actual de uso como del mantenimiento requerido para su funcionamiento.

Financieros: El financiamiento depende del presupuesto del Estado, canalizado a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería; cuya asignación anual es fijada en base a un monto límite, que únicamente permite cubrir las necesidades institucionales de funcionamiento no así de inversión en tecnología o en bienes y servicios que permitan ampliar la cobertura y mejorar la calidad del servicio; lo que limita los intentos de desarrollar la investigación y proyección social.

Tecnológicos: La institución presenta un desarrollo pobre en los sistemas de información y comunicaciones, limitando la divulgación de logros y oferta de servicios; así como los registros y controles que operan manualmente.

Cuenta con instalaciones que le permite realizar las prácticas que indican los programas de estudio bajo

la modalidad de aprender haciendo, con sistemas de producción que incluyen la manufactura. En la mayoría de los casos no se logran niveles comerciales rentables, que permitan fortalecer la visión agroempresarial de los estudiantes, sino que se limitan a los procesos demostrativos.

Análisis Externo

Entorno Político: El entorno político se caracteriza por la pluralidad de pensamiento; marco dentro del cual se ejecuta el plan de gobierno denominado La Nueva Alianza, en el que se encuentra la participación de la institución, específicamente en la Alianza por el Trabajo.

La política agropecuaria y gestión agraria nacional del quinquenio 1999-2004 está enfocada en la reconversión agro-empresarial y en la inversión pública rural.

Entorno Económico:

1. Producto Interno Bruto. Durante el período 1990-2000 la economía salvadoreña logró una tasa promedio de crecimiento del producto interno bruto de 4.6%, dentro del cual la agricultura disminuyó su participación de 17.1, en 1990, a 12.5% en el 2000.

Tal comportamiento tiene diferentes explicaciones entre las que se puede mencionar, la poca seguridad ciudadana, la permanencia de bajos niveles educativos que repercute en la baja capacidad agroempresarial, la persistente desarticulación entre sectores, la baja inversión pública en infraestructura agroproductiva y efectos negativos de fenómenos naturales como los de El Niño y huracán Mitch en 1998 y los terremotos del 2001. Esta tendencia debe ser revertida considerando que la actividad agropecuaria es la principal generadora del empleo rural.

2. Balanza comercial. Durante el período 1991-2000, el saldo deficitario de la balanza comercial refleja una tendencia hacia un deterioro progresivo del sector externo. Las exportaciones tradicionales disminuyeron su contribución al pasar de una proporción del 43.31% en 1990 a 11.97% en el 2000. Esta disminución obedece, entre otras causas, a la baja de los precios internacionales del café, que en el año 2000 alcanzó los niveles mínimos históricos, afectando la

rentabilidad del sector. En el corto y mediano plazo, no se prevén cambios en esta tendencia, lo que obliga a replantear las alternativas de cultivos más rentables. Este fenómeno es un indicador sobre la necesidad de considerar la diversificación en la enseñanza sobre rubros y procesos de mayor rentabilidad en el mercado local e internacional.

3. Tratados de libre comercio. Los tratados de libre comercio constituyen una oportunidad para competir en los mercados internacionales; pero a la vez se constituye en una amenaza, si la agroempresa no logra desarrollar la capacidad competitiva para exportar y competir con ventajas en calidad y precios con las importaciones de productos agropecuarios. Para ello se debe invertir en capacitación e innovación tecnológica en cuyo proceso la ENA es un principal proveedor de servicios.

4. Remesas familiares. En el período 1990-2000, los ingresos de divisas por remesas familiares han mantenido una tendencia creciente. En porcentaje del PIB las remesas han pasado de representar el 6.81% en 1990 al 26.87% en el 2000.

La dependencia del flujo de estas remesas familiares a largo plazo representa altos riesgos porque la economía no está sustentada en las capacidades productivas internas, lo que la hace más vulnerable a las variaciones del entorno internacional. Es por ello que se constituye un desafío el aprovechamiento de dicha divisas en la producción, especialmente agropecuaria considerando que la mayoría de la población beneficiaria reside en la zona rural.

5. Deuda externa. Durante el período 1990-2000 el endeudamiento externo continuó en tendencia ascendente alcanzando en el 2000, un saldo de \$ 2,832 millones y desembolsos de \$5,178.4 millones. El servicio de dicha deuda es un problema para las finanzas del Estado. Sus obligaciones de amortización han ido creciendo rápidamente; al pasar de amortizar \$452.10 en 1990 a \$1,802.5 en el 2000. Estas altas cuotas de amortización limitan la asignación de mayores recursos hacia el desarrollo humano y el combate a la pobreza.

6. Déficit fiscal (SPNF). El promedio del déficit fiscal del sector público no financiero durante el período 1990-2000 es de 2,220.29 millones de colones. Durante los noventa, se ha reformado la estructura tributaria para modernizarla, pero no se ha logrado disminuir el déficit; evidenciándose las dificultades del sector público no financiero para alcanzar el equilibrio presupuestario ante una franca desaceleración de la actividad económica determinada básicamente por el sector externo. Esto obliga a formular estrategias que estimulen las actividades productivas en las cuales la educación es un pilar esencial, así como a optimizar los recursos del Estado destinados a la educación y buscar otras fuentes de financiamiento.

Entorno Social:

1. Pobreza. En 1991 la pobreza total nacional era del 59.7%; porcentaje que ha descendido anualmente hasta llegar al 41.3% en 1999. Sin embargo, mientras la pobreza total urbana se ha reducido en un 21% de hogares, la pobreza total rural únicamente ha disminuido en 10.7% de hogares; ampliándose la brecha de pobreza rural y urbana. Esto refleja las pocas oportunidades de la familia rural. El Programa de las Naciones Unidas (PNUD) señaló que los terremotos han sumado a 225 mil salvadoreños pobres, de éstos, 200 mil cayeron en la extrema pobreza. Según FUSADES, a raíz de los sismos se incrementó la pobreza promedio nacional en 3.19%, pasando del 55.5% al 58.69% y que algunos habitantes que antes de estos acontecimientos se calificaban como no pobres entraron en la pobreza y otros que ya eran pobres pasaron a pobreza extrema.

2. Población Económicamente Activa (PEA). La última cifra proyectada por la CEPAL indica que la población del país asciende a 5,787 millones de salvadoreños en el 2000. El 55% es población urbana y el 45% es rural. Durante las últimas tres décadas la población urbana se ha incrementado y la población rural se ha reducido.

La misma tendencia se ha manifestado en la Población Económicamente Activa (PEA), como una muestra clara de la alta migración que ha existido del campo a la ciudad, lo cual constituye un problema para la erradicación de la pobreza y el desarrollo del país, ante la fuga de mano de obra agrícola y la falta de

oportunidades en la ciudad para emplear a todos los inmigrantes, lo que resulta en otros problemas sociales.

Durante la década de los noventa la tasa de desempleo se mantuvo alrededor del 7% y la tasa de subempleo alrededor del 50%, lo que exige mayor inversión en educación para calificar mano de obra que impulse el desarrollo productivo y genere ocupación.

El empleo en el sector rural, continua dependiendo fundamentalmente de los cultivos tradicionales de exportación, que por su disminuida rentabilidad se explica que la mayoría de la población rural se enfrente a una situación de desempleo, subempleo y pobreza; siendo imperante desarrollar la diversificación y reconversión productiva a través de la investigación, educación y transferencia tecnológica.

3. Vivienda. El problema de la vivienda, que en el 2000 ascendía a 551,000 unidades, no es sólo el desmesurado déficit habitacional (30% urbano y 70% rural), sino también, el hacinamiento, sobretodo los más pobres y mayoritarios, el material de construcción, la carencia de servicios indispensables para vivir sana, higiénica y dignamente. Todavía las viviendas rurales se caracterizan por su insalubridad: 66% de las casas tienen piso de tierra y 60% de las mismas no gozan de servicio de eliminación de la basura.

4. Agua potable y saneamiento. El 66% de la población del país contaba con abastecimiento público de agua en 1999. La población urbana tenía una cobertura de 85.1% y la población rural, 34.7%. Como puede concluirse, existe un alto porcentaje de la población (44%) sin acceso a este servicio, que afecta mayormente a la población rural. La brecha entre las zonas rurales y urbanas para el abastecimiento de agua y alcantarillado se ha reducido en los años recientes, pero la cobertura es aún insatisfactoria.

La cobertura nacional de eliminación de excretas en 1999 era de 89.9%. El 97.4% de la población urbana cuenta con sistema de alcantarillado o letrinas y el 77.7% de la población rural cuenta con letrinas. Hay desventaja de la población rural en la cobertura de dicho servicio; lo que implica que el 22.3% de los habitantes rurales se encuentra en condiciones precarias de insalubridad; que contribuye a la morbilidad y mortalidad y limita el desarrollo rural.

5. Telecomunicaciones. El Salvador tiene uno de los sistemas más abiertos y competitivos, no sólo en la región, sino en el mundo. Sin embargo, casi tres cuartos de las conexiones telefónicas se encuentran en la capital. Este aislamiento, respecto de las fuentes de comunicación e información, menoscaba el desarrollo de empresas y servicios sociales fuera de San Salvador.

6. Caminos rurales. Los caminos rurales representan la mitad de la red vial salvadoreña, y su mayoría no están pavimentados. La agilidad del transporte es decisiva para la movilidad del mercado laboral, el traslado productos e insumos para la producción; así como a los servicios sociales como salud y educación. A pesar de la labor considerable de reconstrucción de la red vial después de la guerra, el 80% de la red actual necesita grandes reparaciones. El huracán Mitch de 1998 y los terremotos del 2001, causaron estragos en dichos caminos. El acceso a la educación también se ha visto afectado por esta causa.

7. Energía. En el servicio de energía eléctrica la disparidad entre las zonas urbanas y rurales es evidente. En los noventa, la cobertura del servicio de electricidad pasó de 52 a 71% de la población total del país, mientras que la de las familias rurales ha permanecido a la zaga, con una cobertura de 41% en comparación con 98% en zonas urbanas. La falta de electricidad en localidades rurales menoscaba las oportunidades para la formación de empresas rurales.

8. Educación. Durante la década de los noventa se han introducido reformas educativas para ampliar su cobertura y mejorar su calidad. Sin embargo, en el 2000 todavía la tasa de analfabetismo es de 25% en la población en edad escolar y adulta. El déficit educativo es mayor en el área rural debido al poco acceso a centros escolares cercanos al domicilio y a la baja capacidad para cubrir los costos colegiales por mínimos que estos sean. Así mismo se da mayor deserción de estudiantes atribuido a que el trabajo de la niñez constituye una ayuda para las familias pobres. La política educativa se ha enfocado prioritariamente a la alfabetización y educación primaria, básica y media, lo que constituye una oportunidad para que la ENA,

concluya las aspiraciones de muchos jóvenes de lograr una formación superior en las ciencias del agro.

9. Salud y nutrición. La salud representa un componente fundamental para el desarrollo del capital humano. La realidad salvadoreña, reflejada en los indicadores socioeconómicos disponibles, es que el nivel de pobreza predominante en la mayoría de la población no permite que goce de buena salud al carecer de alimentos y recursos económicos para prevenir o curar las enfermedades. Las tasas de mortalidad general y de mortalidad infantil han disminuido en los noventa; sin embargo continúa prevaleciendo una cobertura de servicios en salud deficiente para la población más pobre especialmente en el área rural, en la que predomina el uso masivo de la automedicación.

Entorno Ambiental:

El entorno ambiental se caracteriza por un alto y grave deterioro de los ecosistemas. Su deterioro se agudiza cada vez más por la creciente explotación de los recursos naturales (suelos, agua y bosques), provocada por los niveles de pobreza rural y menor rentabilidad del sector agropecuario, que obliga a los productores a incrementar las áreas de cultivo, sembrando en laderas sin utilizar técnicas adecuadas. Para contrarrestar la baja fertilidad de los suelos utilizan agroquímicos que provocan la contaminación de ríos y la acidificación de los suelos. Al utilizar suelos que no poseen las condiciones necesarias para cultivos producen: erosión, compactación de los suelos y consecuentemente pérdida de fertilidad. Lo anterior, aunado a la limpieza de tierras para cultivo y el consumo de leña, han hecho de El Salvador el país más deforestado de Centro América. También es de considerar como causas de la degradación ambiental la falta de tratamiento de aguas residuales y la disposición y eliminación de desechos sólidos.

Planteamiento Estratégico

Visión: Ser una institución educativa agropecuaria líder con calidad, comprometida e impulsora del desarrollo sostenible regional.

Misión: La ENA es una institución autónoma salvadoreña, especializada en educación superior agropecuaria de calidad, con proyección regional en la formación integral de recurso humano, investigación y transferencia tecnológica; pertinente a las necesidades del sector, demanda ocupacional e impulsora del desarrollo sostenible rural.

Objetivo Estratégico Institucional: Formar integral y pertinentemente recurso humano a través de la educación, investigación y transferencia tecnológica de calidad en las ciencias agropecuarias, que impulsen el desarrollo socioeconómico sostenible de El Salvador.

Valores

1. **Mística de trabajo:** Los empleados de la ENA contamos con una cualidad o entrega en el desempeño de las funciones y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. **Principios morales:** Contamos con un personal que aplica y practica buenos principios morales dentro y fuera de la institución.
3. **Enfoque de género:** Todos los empleados de la institución ponemos en práctica la equidad en la interacción con otras personas.
4. **Actitud mental positiva:** Nos caracteriza una actitud mental positiva cuando hay que enfrentar retos y adversidades en el trabajo.
5. **Respeto al medio ambiente:** Somos una institución que fomenta el respeto al medioambiente.

Servicios

Los servicios a proporcionar son:

Educación formal: Diplomados, Técnicos, Tecnólogos e Ingenieros Agrónomos.

Educación no formal: Cursos de capacitación y entrenamiento.

Lineamientos Estratégicos, Propósitos Acciones Estratégicas

Luego de analizar e interpretar el diagnóstico institucional, los lineamientos estratégicos que regirán el rumbo institucional de la ENA, son los siguientes:

Lineamiento Estratégico ENA1 Desarrollo Institucional

Propósito: Orientar la institución hacia el logro de la calidad en los servicios ofertados.

Líneas de acción:

Crear una organización transitoria para el funcionamiento coyuntural de la ENA.

Readecuar la organización enfocada al mejoramiento de la calidad en los servicios ofertados por la ENA.

Evaluar y rediseñar e implementar el manual de funciones.

Diseñar e implementar un procedimiento para la evaluación permanente del desempeño.

Elaborar e implementar manuales de procedimientos.

Diseñar e implementar un sistema escalafonado del personal, que permita contar con salarios competitivos.

Establecer un plan de carrera institucional que potencie el desarrollo humano.

Iniciar un programa de capacitación en atención al cliente, reducción de la resistencia al cambio, trabajo en equipo y equidad.

Establecer y evaluar un programa de reclutamiento y selección de personal para el fortalecimiento del capital humano.

Establecer un fondo de indemnización para el pago del pasivo laboral.

Elaborar proyectos dirigidos al mejoramiento de la infraestructura, tecnología y recursos.

Diseñar un nuevo marco legal, en función del nuevo rol institucional.

Elaborar los nuevos estatutos y presentarlos ante el Consejo de Educación Superior para su aprobación.

Establecer alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales.

Ampliar y fortalecer la gestión de cooperación externa.

Gestionar financiamiento para la ejecución del plan estratégico.

Lineamiento Estratégico ENA2, Reposicionamiento Institucional

Propósito: Fortalecer la imagen y el liderazgo institucional, en materia educativa agrícola.

Líneas de acción:

Diversificar la oferta de bienes y servicios.

Elaborar un estudio de mercado de los servicios educativos agropecuarios requeridos en El Salvador.

Fortalecer y mejorar los servicios de mercadeo y de atención al cliente.

Iniciar y consolidar un programa de cultura institucional, orientada a la atención al cliente.

Iniciar un proceso de certificación de productos y servicios, bajo estándares locales e internacionales.

Establecer un programa de monitoreo continuo del mercado.

Incrementar sustancialmente la población de estudiantes y cursillistas en la ENA.

Diseñar y establecer un programa de comunicaciones institucional.

Lineamiento Estratégico ENA3, Desarrollo Curricular, Investigación y Proyección Social.

Propósito: Incrementar los estándares de la calidad en la educación de la ENA.

Líneas de acción:

Establecer un programa de desarrollo y proyección institucional que integre al estudiante con la realidad socioeconómica de El Salvador.

Diversificar la oferta de formación de recursos humanos con inclusión y equidad social.

Implementar un programa de desarrollo curricular permanente.

Ejecutar proyectos de investigación sistematizada en las distintas áreas de interés.

Establecer e implementar un programa de extensión.

Crear un comité de ciencia y tecnología.

Revisar los costo de educación formal y no formal y definir valores de matrícula y mensualidades.

Crear y mantener un fondo para becas a estudiantes de escasos recursos.

Introducir tecnología apropiada, para la formación del recurso humano.

Programa De Acciones Estratégicas

El calendario de las acciones estratégicas se ilustra en el cronograma a continuación.

Cuadro 1. Cronograma de acciones estratégicas (ENA 1), Lineamiento Desarrollo Institucional

Lineamiento Estratégico y Líneas de Acción	2002				2003				2004				2005				2006			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Crear una organización transitoria para el funcionamiento de la ENA	■																			
Readecuar la organización para mejorar la calidad en los servicios ofertados por la ENA					■	■	■	■	■	■	■	■								
Evaluar, rediseñar e implementar el manual de funciones	■	■	■	■																
Diseñar e implementar un procedimiento para la evaluación permanente del desempeño		■	■	■																
Elaborar e implementar manuales de procedimientos.	■	■	■	■																
Diseñar e implementar un sistema escalafonado del personal, que permita contar con salarios competitivos		■	■	■	■															
Establecer un plan de carrera institucional que potencie el desarrollo humano			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Iniciar un programa de capacitación en atención al cliente, reducción de la resistencia al cambio, trabajo en equipo y equidad	■	■	■	■																
Establecer un fondo de indemnización para el pago del pasivo laboral.		■	■	■	■															
Elaborar proyectos dirigidos a mejorar la infraestructura, tecnología y recursos	■	■	■	■																
Diseñar un nuevo marco legal, en función del nuevo rol institucional	■	■	■	■																
Elaborar nuevos estatutos y presentarlos ante el Consejo de Educación Superior para su aprobación		■	■	■																
Establecer alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ampliar y fortalecer la gestión de cooperación externa		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gestión de financiamiento del plan estratégico		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Cuadro 2. Cronograma de acciones estratégicas (ENA 2) Reposicionamiento Institucional

Lineamiento Estratégico y Líneas de Acción	2002				2003				2004				2005				2006			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Diversificación de la oferta de bienes y servicios.																				
Elaborar un estudio de mercado de los servicios educativos agropecuarios requeridos en El Salvador																				
Fortalecer y mejorar los servicios de mercadeo y de atención al cliente.																				
Iniciar y consolidar un programa de cultura institucional, orientada a la atención al cliente.																				
Iniciar un proceso de certificación de productos y servicios, bajo estándares locales e internacionales.																				
Establecer un programa de monitoreo continuo del mercado.																				
Incrementar sustancialmente la población de estudiantes y cursillistas en la ENA.																				
Diseñar y establecer un programa de comunicaciones institucional.																				

Cuadro 3. Cronograma de acciones estratégicas (ENA 3), Desarrollo Curricular, Investigación y Proyección Social

Lineamiento Estratégico y Líneas de Acción.	2002				2003				2004				2005				2006			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Establecer un programa de desarrollo y proyección institucional que integre al estudiante con la realidad socioeconómica del país.																				
Diversificar la oferta de formación de recursos humanos con inclusión y equidad social.																				
Implementar un programa de desarrollo curricular permanente																				
Ejecutar proyectos de investigación sistematizada en las distintas áreas de interés																				
Establecer e implementar un programa de extensión																				
Crear un comité de ciencia y tecnología																				
Revisar los costo de educación formal y no formal y definir valores de matrícula y mensualidades																				
Crear un fondo para becas																				
Introducir tecnología apropiada, para la formación del recurso humano																				

Bibliografía Consultada

- Banco Interamericano de Desarrollo. 2000. Apertura del potencial económico del sector rural de El Salvador, Documento de Trabajo, El Salvador, 34 p.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. 2001. Revistas Trimestrales, El Salvador, 50 p.
- Escuela Nacional de Agricultura "Roberto Quiñónez". 2000. Auto-estudio institucional, El Salvador, 70 p.
- Fundación Nacional Para El Desarrollo. 2000. Bases para la construcción de un nuevo proyecto económico en El Salvador, Versión preliminar, El Salvador, 60 p.
- Ministerio de Educación. 2001. Resultados de la calificación de instituciones de educación superior 2000, El Salvador, 79 p.
- Ministerio de Educación. 2001. Evaluación de instituciones de educación superior 1999: Resoluciones, El Salvador, 93 p.
- Presidencia de la República. 1982. Decreto N. 1013: Ley de la Escuela Nacional de Agricultura "Roberto Quiñónez", Diario Oficial N. 61, tomo N. 274, El Salvador, 5 p.
- Presidencia de la República. 1956. Decreto N. 162, Ley de la Escuela Nacional de Agricultura "Roberto Quiñónez", Diario Oficial No. 162 del Tómo 172, El Salvador, 13 p.
- ENA, Comité Consultivo. 2001. "Redefinición estratégica de la Escuela Nacional de Agricultura, Roberto Quiñónez", julio 2,001.