

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

PRESENTADO POR:

CALLEJAS JOVEL, ANA SILVIA	CJ02001
DÍAZ MEJÍA, BLANCA ESTELA	DM05014
VALLE RODRÍGUEZ, CLAUDIA CAROLINA	VR98015

GRUPO: 71

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

OCTUBRE 2012.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.
Secretaria General : Dra. Ana Leticia de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc Roger Armando Arias Alvarado
Vice-Decano : Lic. Alvaro Edgardo Calero Rodas
Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director : Lic. David Mauricio Lima Jaco
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

OCTUBRE 2012

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios y a la Virgen María por permitirme finalizar esta etapa de mi vida, fortaleciendome día con día para salir adelante.

En segundo lugar, a mis padres Gladys Delmy de Callejas y Hugo Nelson Callejas, porque son el pilar más importante en mi vida, gracias por darme la oportunidad de terminar mi carrera, gracias por todo el apoyo incondicional, el cariño, el amor y la paciencia que me han tenido durante toda mi vida.

A mis hermanos, Delmy Callejas y Marcelo Rivera quienes día a día me inspiran a superarme y quienes siempre me han apoyado en las decisiones que he tomado, y quienes me apoyaron a lo largo de mi carrera.

A mis amigas Yansi Nuila, Silvia Roque, Raquel Portillo, Marilena Flores, Adela García, Jeannette Acosta, por darme ánimos en los momentos que pensaba desistir y por ser personas que me inspiran a salir adelante, gracias por su paciencia, optimismo, lealtad en todo momento, gracias por su amistad incondicional, gracias por las desveladas, regañadas, y por todo su apoyo.

A mi asesor Lic. David Jaco, por adoptarnos como grupo de tesis, por su orientación, por sus consejos, por la enseñanza brindada a lo largo de este trabajo y sobre todo por la paciencia dedicada.

Y finalmente a mis compañeras de grupo por la confianza depositada en mí.

Ana Silvia Callejas Jovel.

Agradezco Principalmente al Señor Jesucristo ya que en su gran misericordia me ha permitido llegar a culminar un triunfo más en mi vida así como también en la de mi familia. A Mis Padres David Díaz y Blanca de Díaz por su paciencia, confianza y apoyo incondicional que me brindaron para poder lograr mis objetivos, a mis Hermanos David y Sara Díaz por su comprensión a lo largo de mi carrera, a mi asesor Lic. David Jaco por el apoyo brindado para culminar con éxito este trabajo, mis compañeras de Tesis por su confianza y amistad para finalizar con éxito nuestro trabajo y a mis amigos en general que me dieron su apoyo, impulsándome a seguir adelante.

Blanca Estela Díaz Mejía.

Le agradezco a DIOS por haberme acompañado en este largo camino, por ser mi fortaleza en todos los momentos, por el gran amor y protección que me dio para que fuera posible este gran sueño. A mis padres Carlos y Yolanda por el apoyo en todos los momentos difíciles, por su paciencia y el amor que me tienen para ayudarme a ser un buen ejemplo para mis hijos.

A mi esposo Erick por su comprensión, su tiempo y su protección para ayudarme a llegar hasta el final. A mis hijos por el tiempo que sacrifique a lo largo de la carrera que es por ellos el sacrificio.

A mis hermanos por su cariño y los consejos para no rendirme.

A mis compañeras de tesis por su comprensión y paciencia en los momentos buenos y malos.

Claudia Carolina Valle Rodríguez.

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
A. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	1
1. DEFINICIÓN.	2
2. IMPORTANCIA.	3
3. FUNCIONES.	4
3.1. ECONÓMICA.	4
3.2. POLÍTICA.	4
3.3. SOCIAL.	5
3.4. FISCAL.	5
4. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO SALVADOREÑO.	6
5. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ACTUAL.	7
B. ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	8
1. ANTECEDENTES.	8
2. FUNDACIÓN.	9
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.	12
4. IMPORTANCIA.	13
5. OBJETIVOS.	13
6. FUNCIONES.	14
7. ASPECTOS LEGALES.	15
7.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.	16
7.2. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN Y SUS REFORMAS.	17
7.3. LEY DE LA CARRERA DOCENTE.	17
7.4. LEY DE ASISTENCIA DEL MAGISTERIO NACIONAL Y SU REFORMA.	18

7.5.	LEY DE ASUETOS VACACIONES Y LICENCIAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS.	18
7.6.	LEY DE LA CAJA MUTUAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	18
C.	MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	20
1.	CONCEPTOS GENERALES DE PLANEACIÓN.	20
2.	ETAPAS ESPECÍFICAS EN LA PLANEACIÓN.	20
3.	IMPORTANCIA.	22
4.	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS.	22
5.	ASPECTOS GENERALES DE PLANES.	24
5.1.	CONCEPTO.	24
5.2.	TIPOS DE PLANES.	24
5.2.1.	PLANES ESTRATÉGICOS.	24
5.2.2.	PLANES FUNCIONALES.	25
5.2.3.	PLANES OPERATIVOS.	25
6.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	26
6.1.	CONCEPTO.	26
6.2.	OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	27
6.3.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	27
6.4.	ESTRATEGIA.	27
6.5.	METAS ESTRATÉGICAS.	27
D.	ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN INTERNA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	28
1.	GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN.	31
1.1.	MISIÓN.	31
1.2.	VISIÓN.	32
1.3.	VISIÓN DE LA UNIDAD.	32
1.4.	VALORES.	33
1.5.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD.	35

1.6.	PROPÓSITO DE LA UNIDAD.	36
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.		
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.		37
A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	37
1.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.	37
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	38
3.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	38
3.1.	IMPORTANCIA.	38
3.2.	UTILIDAD.	39
3.3.	ORIGINALIDAD.	39
3.4.	FACTIBILIDAD.	39
4.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	40
4.1.	EL MÉTODO CIENTÍFICO.	40
4.2.	MÉTODO DE OBSERVACIÓN.	40
4.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	41
4.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	41
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	42
5.1.	TÉCNICAS.	42
5.2.	INSTRUMENTOS.	43
5.3.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	43
5.3.1.	PRIMARIOS.	43
5.3.2.	SECUNDARIOS.	43
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.	44
6.1.	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.	44
6.2.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.	44
6.3.	JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO ESTADÍSTICO.	45
B.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	47
1.	DIAGNÓSTICO EN BASE A LA INVESTIGACIÓN INTERNA.	47
1.1.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	47

1.2.	ESTRATEGIAS:	47
1.3.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:	47
1.4.	MANUALES Y PROCESOS.	48
1.5.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	48
1.6.	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.	48
1.7.	ESTRATEGIAS.	48
1.8.	PLANES DE TRABAJO.	49
1.9.	CANALES DE COMUNICACIÓN.	49
1.10.	TOMA DE DECISIONES.	49
1.11.	LIDERAZGO.	49
1.12.	INCENTIVOS.	49
1.13.	CONTROL.	50
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL UTILIZANDO EL MÉTODO FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)...	50
2.1.	FORTALEZAS	50
2.2.	OPORTUNIDADES	51
2.3.	DEBILIDADES.	52
2.4.	AMENAZAS.	53
2.5.	MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	54
C.	ALCANCES Y LIMITACIONES.	55
1.	ALCANCES:	55
2.	LIMITACIONES:	55
	CONCLUSIONES	56
	RECOMENDACIONES	57
	CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	59
1.	IMPORTANCIA.	59
2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	60
2.1.	GENERAL	60

2.2.	ESPECÍFICOS:	60
3.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	61
3.1.	MISIÓN.	61
3.2.	VISIÓN	61
3.3.	VALORES.	62
4.	PLANES OPERATIVOS ESTRATÉGICOS.	63
5.	RECURSOS	81
5.1.	HUMANOS.	81
5.2.	MATERIALES.	82
5.3.	TÉCNICOS.	82
5.4.	FINANCIEROS.	83
6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	85
7.	SEGUIMIENTO Y CONTROL.	86
	BIBLIOGRAFIA	88
	ANEXO NO. 1 CUESTIONARIO	91
	ANEXO NO. 2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS...100	

RESUMEN

La investigación se realiza en un entorno colmado de necesidades, al interior del Ministerio de Educación, específicamente en la Dirección de Planificación y los departamentos que la conforman, teniendo como meta el interpretar las diferentes perspectivas de trabajo que se dan en cada área, conociendo y analizando la situación que se presenta actualmente y por la que atraviesa dicho ente y así establecer las deficiencias administrativas y técnicas que afectan la toma de decisiones en la gestión de la unidad.

Para conocer los diferentes contextos que se dan en dicho departamento, se realiza una investigación de campo; apoyadas en diferentes métodos de exploración se llevaron a cabo entrevistas de tipo no estructurada a los encargados de las áreas involucradas de la entidad, así como también, la elaboración de un cuestionario el cual está compuesto por preguntas de tipo: abiertas, semi-abiertas y cerradas, el que reveló las dificultades, carencias y problemas que se dan en la Dirección de Planificación.

Con lo anterior se logra dar un aporte explicativo a través de la elaboración de un Diagnóstico aplicado en el ámbito administrativo, que contribuya al fortalecimiento de la coordinación y comunicación entre las diferentes unidades involucradas en el proceso de planificación estratégica y al mismo tiempo contribuir al correcto desempeño en el trabajo de evaluación, desarrollo de programas y proyectos que se implementen a nivel educativo, a través del cual se logre beneficiar el funcionamiento de este, al fortalecer el

monitoreo, seguimiento y valoración de los eventos que se realizan.

Al indagar sobre la problemática, se observó que la unidad enfrenta una serie de problemas y deficiencias lo que ocasiona una ineficiente utilización de los recursos disponibles, en el desarrollo de la Gestión Administrativa, dificultando así el avance de la implementación y creación de nuevos programas que afectan primordialmente al sector estudiantil del país.

Lo importante es proporcionar la solución adecuada, por lo que para ello se propone una mejora del proceso de planeación estratégica que se realiza, y de esta manera contribuir a hacer los procesos más eficientes para todos los usuarios.

La propuesta está conformada por aspectos importantes entre los que se destacan: Misión, visión, objetivos, estrategias y políticas, así mismo un plan estratégico que a su vez describe los planes operativos estratégicos a realizar en cada área de trabajo que conforma la Dirección de Planificación.

Por lo tanto se presenta una herramienta administrativa de dirección y control de actividades, programas y proyectos que se espera, estimule el proceso de aplicación y optimización en la planeación estratégica de cada área.

Así mismo es importante adoptar el principio de unidad de mando, con el objetivo primordial de que los colaboradores deben tener un solo jefe o superior el cual es su responsable directo; para realizar un trabajo eficiente; elaborando un programa de incentivos por medio del cual el personal se involucre con el propósito de crear un compromiso para el logro de objetivos y

metas con la institución y/o departamento al que pertenece con el fin de obtener una mayor productividad.

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es vital en cualquier empresa, por lo que los empresarios deben de velar para que esta se desarrolle con eficiencia y calidad, garantizando el bienestar de los usuarios.

El Ministerio de Educación tiene por objetivo: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar técnicamente las diversas actividades del sistema educativo nacional, incluyendo la educación sistémica y extraescolar, coordinándose con aquellas instituciones bajo cuya responsabilidad operen otros programas de carácter educativo; para ello es necesario que la Dirección de Planificación lleve una planeación estratégica que le permita desarrollar y cumplir lo antes mencionado, así como también implementar los diferentes proyectos y programas encaminados a mejorar la educación a nivel nacional.

Por lo tanto el presente documento es el resultado de una investigación Realizada En La Dirección De Planificación; Y El Contenido Trata Sobre él: **"Diagnóstico Administrativo Para El Fortalecimiento Del Proceso De Planeación Estratégica De La Dirección De Planificación Del Ministerio De Educación"**.

Se dará a conocer la metodología utilizada para la elaboración del diagnóstico, con el cual se logró conocer la situación actual que atraviesa la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación.

Para conocer las diferentes situaciones que se dan en de dicho departamento, se realizó una investigación de campo la cual permitió conocer las deficiencias administrativas y técnicas que existen en la actualidad dentro de la Institución.

A continuación se presentan las técnicas aplicadas para la recolección de información, la determinación de la muestra utilizada para la indagación, la metodología que se utilizó para la elaboración de la investigación, análisis de los resultados para la realización del diagnóstico y finalmente las conclusiones y recomendaciones del lo investigado. La Dirección de Planificación es uno de los departamentos más importantes en el interior del Ministerio de Educación ya que de este depende el desarrollo e implementación del proceso de planeación estratégica, y es el encargado de velar por la correcta elaboración y aplicación de manuales de organización y funciones de Direcciones Nacionales, de staff y departamentales y estos estarán bajo constante monitoreo por parte del área, y al mismo tiempo dar seguimiento y evaluación a los programas educativos.

El capítulo tres es un modelo de planeación estratégica aplicable a la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación, el cual contribuirá a incrementar la eficiencia de este.

Se describe la justificación de la propuesta, los objetivos que se pretenden alcanzar con ésta; y un método estratégico de la unidad el cual ha sido elaborado en base a las necesidades y requerimientos que existen dentro de la unidad institucional.

Finalmente se da a conocer un plan de implementación de la propuesta con el objetivo de facilitar la puesta en marcha.

CAPÍTULO I

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

A. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. ¹

Es la organización a través de la cual se ejerce la función de gobierno y se desarrollan los procesos productivos de bienes y servicios que este decide tomar o mantener a su cargo. Con el objetivo de satisfacer los intereses comunes de las personas en forma gradual o inmediata, para mejorar el bienestar colectivo.

Es la parte más representativa y se encuentra vinculada estrechamente con el derecho público el cual es la ejecución detallada y sistemática de lo antes mencionado. Cada aplicación especial, particular de la ley general es un acto de gestión, ya que su finalidad es que los negocios se realicen eficientemente y de acuerdo con los deseos del pueblo como sea posible.

Por lo tanto, la administración pública, es la encargada de lograr la estabilidad de toda la población a través de los servicios estatales que esta presta. Ya que es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se

¹ Wilson, Woodrow, "Estudio de la Administración", Waldo, Dwight, Administración Pública, la función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos, México, Trillas, 1985, pág. 85.

refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de manera próxima, permanente y eficiente para la satisfacción de las necesidades.

Por consiguiente la Administración Pública es la encargada de que exista el vínculo de subordinación y/o coordinación que existe entre el Estado y los diferentes órganos y ministerios que se interrelacionan para desarrollar los procesos necesarios para suplir las necesidades e intereses de las personas, mejorar el bienestar de los negocios y servicios que este preste para lograr un bienestar en común.

1. DEFINICIÓN.

Es el gobierno, es decir todo el conjunto en el cual interviene la conducta humana que determina como se distribuye y se ejerce la autoridad política, es la ejecución detallada y sistemática del derecho público.²

Es la parte de la administración como ciencia que tiene que ver con el gobierno y, por lo tanto se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo estatal, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación

² José Sánchez. La Administración Pública como ciencia: Su objeto y su estudio Pág. 103. Plaza y Valdés Editores, 2001.

con el órgano legislativo y judicial, es una división de las ciencias políticas y sociales.

El profesor John M. Pfiffner comenta, que la Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del Gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus proyectos.

Dentro del contexto anterior se menciona la coordinación lo cual es un eslabón básico para el logro de resultados efectivos dentro de la gerencia, y es la encargada de distribuir detalladamente los objetivos que se pretenden alcanzar.

2. IMPORTANCIA.³

Radica en que a través de ella se logran los propósitos políticos de una nación con una serie de procesos y acuerdos que le otorgan la legitimidad y autoridad necesarias.

Esta tiene bajo su responsabilidad los intereses de la vida comunitaria y es en ese sentido, que debe fortalecer las tareas de vigilancia, regulación y rendición de cuentas para evitar que el desorden se institucionalice como un modo de vida errático, destructivo y corrupto, incluye desde luego, el combate a las

³ http://www.uniderecho.com/leer_articulo_Abogados-especialistas_42_1467.html

prácticas deshonestas y la incorrecta aplicación de los recursos del Estado.

Es importante mencionar que por medio de ella se realizan los objetivos que se tienen en común para el bienestar de las personas en general, evitando que se lleven a cabo acciones que perjudiquen a los ciudadanos a través de recursos utilizados por el Estado y a la malversación de fondos.

3. FUNCIONES.⁴

Está relacionada en toda su extensión con los campos del que hacer nacional, por lo tanto es la responsable de la realización de funciones plasmadas en un modelo económico, que oriente su actividad hacia el logro del bienestar social; y estas son:

3.1. Económica.

Llevar a cabo el desarrollo de programas, que comprendan el incremento y evolución de la producción, distribución y consumo de los recursos que dispone el Estado, así como la orientación de la inversión.

3.2. Política.

Debe estar separada del campo político, con el objeto de que su estructura administrativa y funcional no sea interrumpida por

⁴ Función Pública- Gobierno Central Análisis Global de la Administración Pública en El Salvador. Javier Coto Vásquez, Diciembre 1991.

cambios de decisiones políticas, que afecten su evolución técnica.

3.3. Social.

Satisfacción de las necesidades básicas de la población, tales como salud, vivienda, educación, alimentación entre otros, a fin de alcanzar un nivel adecuado de vida del ser humano como tal, inmerso en una sociedad.

3.4. Fiscal.

Contar con los recursos económicos necesarios a través de la recaudación y captación de ingresos que le permitan al Estado hacerle frente a los gastos de funcionamiento, para cumplir las obligaciones que le competen dentro del modelo establecido.

A través de las diferentes funciones de la Administración Pública como recaudación fiscal, tasas, contribuciones, entre otros, lograr obtener la solvencia suficiente para hacer inversiones en el sector comercio, agrícola, educativo; con la finalidad de mejorar el nivel de vida de los ciudadanos, sin importar su afinidad política.

Dentro de las actividades que se pueden desarrollar en cada una de estas etapas están: ayuda a los microempresarios para mejorar el desarrollo de las empresas e incrementar la producción ganadera, agrícola, agropecuaria y así generar fuentes de empleo,

y todo esto sin que la política se vea involucrada; mejorar los servicios para satisfacer las necesidades de la población tanto en Salud, Vivienda y alimentación a través de reformas fiscales que permitan el crecimiento económico del país.

4. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO SALVADOREÑO.⁵

La distribución del Gobierno Salvadoreño se incrementó en forma gradual hasta lograr que en el año de 1975 los tres poderes del Estado se estructuraran de la siguiente manera:

- Poder Legislativo, conformado por la Asamblea Nacional.
- A nivel independiente se encuentran, la Corte de Cuentas, Consejo Central de Elecciones y Tribunal de Servicio Civil.
- En relación al Órgano Ejecutivo, se encuentra presidido por la Presidencia de la República, bajo la cual existen once Ministerios y el Consejo Nacional de Planificación Económica.

Conforme pasó el tiempo, se dan algunos cambios, aumentando los Ministerios con relación a años anteriores, y en 1979 surge el Ministerio Público, en el que se encuentra enmarcada la Fiscalía General de la República y la Procuraduría General de la República, además del Consejo Nacional.

⁵ Ibid.

Para el período de 1987 funcionan 16 Ministerios, dentro de los cuales fueron creados: El de Cultura y Comunicaciones, el de Comercio Exterior, así como instituciones autónomas, entre las cuales se pueden mencionar las Alcaldías Municipales, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), El Fondo Social para la Vivienda.

Es importante mencionar que dentro de los años señalados los servicios que presta el Estado se dan de forma centralizada, lo cual significa que se delega poco y que los niveles jerárquicos altos son los encargados de tomar decisiones.

Con el pasar de los años el Órgano Ejecutivo se fue modificando para brindar un mejor servicio, y se crearon nuevos ministerios para lograr diversificar las ramas de ayuda al punto que hoy en día los servicios se prestan de manera descentralizada por el Gobierno, Ministerios y entidades autónomas. Por lo tanto hoy en día se delega la toma de decisiones.

5. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ACTUAL.⁶

La Administración Pública de El Salvador, en los últimos años ha evolucionado mucho, orientándose esta a la

⁶ OEI - Sistemas Educativos Nacionales - El Salvador, Pág. 2.

descentralización/desconcentración de los servicios sociales que presta.

Los fundamentos generales de la administración del país, están contenidos en la Constitución de La República de El Salvador de 1983, en el siguiente artículo:

Art. 200, del documento citado establece que para la administración política el territorio de la república se divide en Departamentos cuyo número y limite fijara la ley. En cada uno de ellos habrá un Gobernador propietario y un suplente, nombrados por el Órgano Ejecutivo y cuyas atribuciones determinara la ley.

De lo antes mencionado se define para la República de El Salvador 14 departamentos y 262 municipios.

B. ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

1. ANTECEDENTES.⁷

Según mandato constitucional a este ente le corresponde: Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y a la conservación de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia

⁷ OEI - Sistemas Educativos Nacionales - El Salvador, Pág. 2

y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña y propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Por lo tanto es el encargado de que el pueblo salvadoreño cuente con las herramientas necesarias para lograr crear un futuro mejor en el cual las personas sean capaces de desempeñarse en todo ámbito laboral y así contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística; que permita superar la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado.

2. Fundación.⁸

La primera concepción planeada de la educación nacional está contenida en el Decreto N° 17, publicado en el Diario Oficial N° 267 del 8 de diciembre de 1939.

Antes de esta fecha lo que ahora es el Ministerio de Educación estaba dentro de lo que se llamaba Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública.

⁸ OEI - Sistemas Educativos Nacionales - El Salvador, Cap. 2 Evolución Histórica del Sistema Educativo, Pág. 2.

Es a partir de la reforma educativa del 8 de diciembre de 1939, que contemplaba una reforma con fines y objetivos, donde comienza la autonomía del Ministerio de Educación.

La reforma de la educación de 1939/1940 fijó los marcos o esquemas que el nivel primario conservó hasta la década de los 60. En 1956 aparecen nuevos programas de Educación Primaria.

Hasta 1967 se tenía un sistema educativo estructurado de la siguiente manera:

- El primer ciclo de primaria lo constituiría el 1° y 2° nivel de estudio.
- El segundo curso de primaria lo conformaba el 3° y 4°.
- El plan básico que tenía estudios de carácter terminal. La escuela vocacional dependía del individuo para áreas como corte y confección, cultor de belleza, arte y decoración entre otros; este contemplaba el 7°, 8° y 9°. El área de oficina preparaba para taquimecanógrafas con el grado de 7° y 8° y el área de tenedor de libros con el de 7°, 8°, 9° y 10°.

Luego del plan básico se cursó Bachillerato, el cual contemplaba el grado de 10° y 11°, también se tenía estudios de secretariado del grado de 10° y 11°. Se tenían estudios terminales de profesor y contador.

El Bachillerato proporcionaba acceso a la universidad.

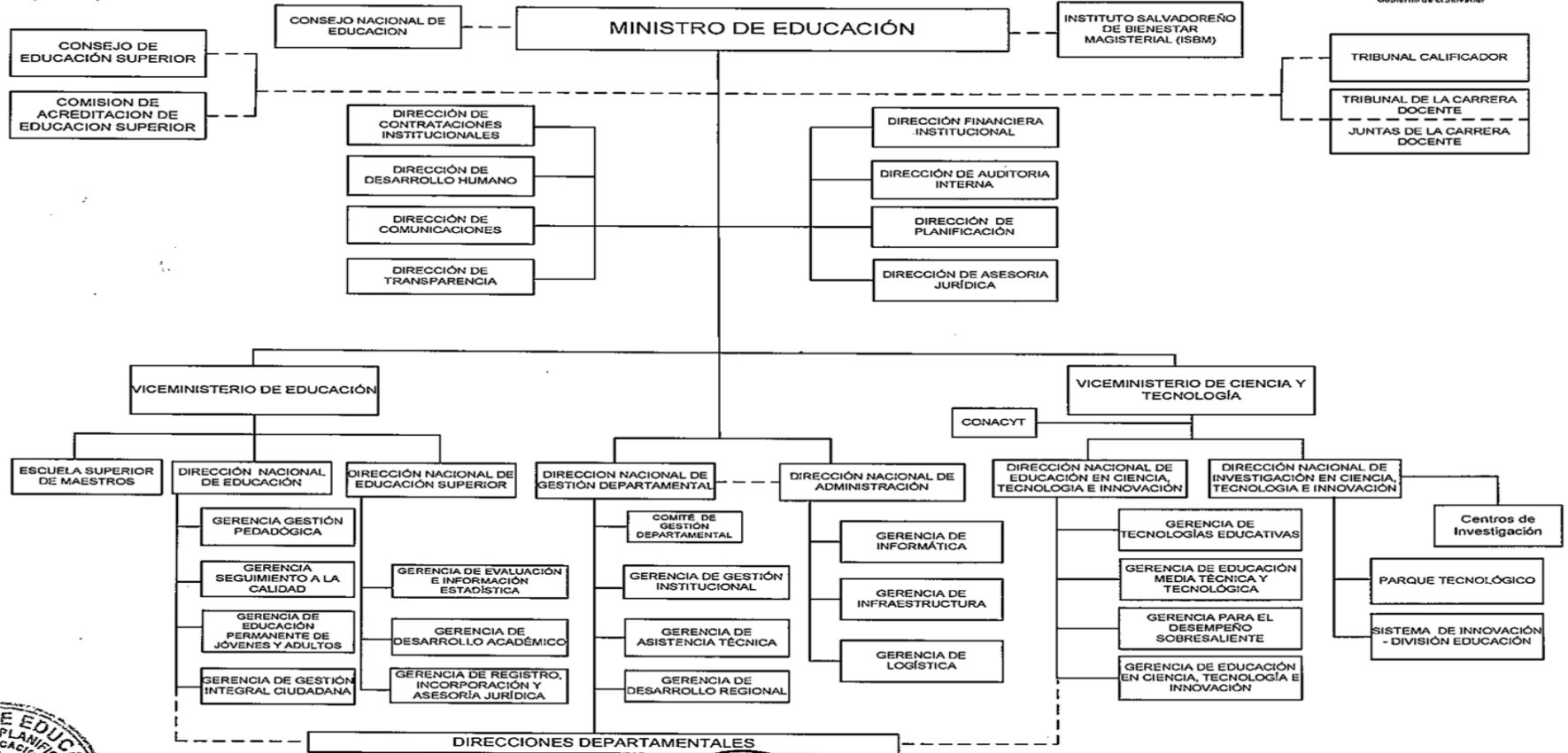
De lo anterior se puede decir que se dio un paso importante dentro de la Educación a nivel nacional con el surgimiento de la autonomía del Ministerio de Educación, la cual permitió que este contara con sus propios fines y objetivos a cumplir para mejorar el futuro de la sociedad en general, permitiendo así mejorar el nivel de vida de las personas y alcanzar panoramas de competitividad cada vez más altos.

3. Estructura Organizativa Actual.⁹

Figura No. 1



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ORGANIGRAMA 2009 - 2014**



[Firma manuscrita]

— Autoridad de Línea
- - - - Relación de Coordinación y/o colaboración

Acuerdos de Modificación: No. 15-0893, 15-1200, 15-1309, 15-1590 y 15-0768

4. Importancia.¹⁰

Mejorar la cobertura y calidad de la educación, de forma tal que las generaciones venideras estén en condiciones de adaptarse a las nuevas situaciones políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales y espirituales.

5. Objetivos.

Se pretende dar cumplimiento a los siguientes:

- Reorientar la asignación de recursos para la atención prioritaria de la educación inicial, parvularia y básica, en las áreas de población más pobres del país.
- Desarrollar la educación integral no formal y permanente del adulto, con énfasis en la población rural y urbano-marginal.
- Mejorar la calidad del sistema cultural-educativo nacional.
- Descentralizar los servicios administrativos para optimizar la utilización de los recursos del Sector.
- Actualizar el Marco Institucional del Ministerio de Educación.
- Participación del Sector no gubernamental, en la ejecución de programas y proyectos culturales y educativos.

¹⁰ Ministerio de Educación. La Educación como factor clave del desarrollo. Informe de avance en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. San Salvador, 2005.

6. Funciones.¹¹

La Constitución de la República de El Salvador en su (Art.55), asigna al Ministerio de Educación (MINED), entre otras, las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar técnicamente las diversas actividades del sistema educativo nacional, incluyendo la educación sistémica y extraescolar, coordinándose con aquellas instituciones bajo cuya responsabilidad operen otros programas de carácter educativo.
- Organizar, coordinar y orientar técnica y administrativamente los servicios de educación en todos los niveles del sistema educativo nacional formal y no formal.
- Crear las instituciones y servicios que fueren necesarios para el cumplimiento de sus finalidades tales como: escuelas de educación inicial, parvularia, básica, especial media, superior y de adultos, centros docentes de experimentación y de especialización.
- Conservar, fomentar y difundir la educación integral de las personas en los aspectos intelectual, espiritual, moral, social, cívico, físico y estético.

¹¹ Datos Mundiales de Educación. 7ª. Edición, 2010/11. Pág. 4.

- Contribuir al logro de la planificación integrada, participativa y efectiva del sistema educativo nacional, formal y no formal.
- Desarrollar el currículo de los diferentes niveles educativos.
- Controlar y supervisar los centros oficiales y privados de educación.

Por lo tanto es el ente encargado de contribuir al desarrollo del país a través de la Educación en todas sus dimensiones, e incluso fomenta a los estudiantes no solo el aspecto intelectual sino también el moral y espiritual los cuales permiten conocer la importancia que se le da a nuestra existencia, nuestro valor como seres humanos, el reconocimiento del Ser Interior. Así mismo contribuye a implementar talleres que permitan desarrollar a los individuos diferentes habilidades y destrezas para lograr integrarse a la vida productiva del país.

7. Aspectos legales.¹²

En este apartado se abordarán de forma breve las leyes, artículos y/o descripciones de leyes relacionadas a formalizar, reglamentar así como beneficiar a la Educación en el país.

¹² OEI - Sistemas Educativos Nacionales - El Salvador, Cap. 3 Fundamentación Legal del Sistema Educativo, Pág.7.

La base legal del Sistema Educativo Salvadoreño se encuentra en la Constitución de la República de El Salvador y en la Ley General de Educación.

Dentro de estas se pueden mencionar los documentos que norman y rigen la educación salvadoreña y al magisterio nacional:

7.1. Constitución De La República De El Salvador.

(Decreto Legislativo N° 38 de la fecha 15 de diciembre de 1983, publicada en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983).

Contiene los fines de la Educación Nacional y las disposiciones fundamentales para la organización del Sistema Educativo.

La Constitución de la República de El Salvador en el Título I, Capítulo único, "La persona Humana y los Fines del Estado" establece lo siguiente:

"Art. 1. El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la Justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social."

En el Título II, "Los Derechos y Garantías Fundamentales de la Persona", Capítulo II "Derechos Sociales" Sección Tercera: "Educación, Ciencia y Cultura", dispone:

"Art. 53.- El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

7.2. Ley General De Educación Y Sus Reformas.

Decreto Legislativo N° 495, del 11 de mayo de 1990 y publicada en el Diario Oficial N° 308, del 4 de julio de 1990).

Determina los fines, fundamentos, principios, características, objetivos generales de la educación y regula la organización y funcionamiento del Sistema Educativo.

7.3. Ley De La Carrera Docente.

(Decreto Legislativo N° 665 de fecha 7 de marzo de 1996, publicada en el Diario Oficial N° 58, Tomo 330 de fecha 22 de marzo de 1996).

Regula las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas de las municipales y las privadas; así como también valora sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica como en su antigüedad. Garantiza que la docencia sea

ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación.

7.4. Ley De Asistencia Del Magisterio Nacional Y Su Reforma.

(Decreto Legislativo N° 379 del 6 de julio de 1971, publicada en el Diario Oficial N° 131, Tomo 232, de fecha 18 de julio de 1971).

Garantiza el derecho de asistencia a los maestros por parte del Estado, en caso de enfermedades que los afecten y los incapaciten transitoria o permanentemente para el ejercicio de sus funciones docentes, cuando se encuentra en servicio activo.

7.5. Ley De Asuetos Vacaciones Y Licencias De Los Empleados Públicos.

(Decreto Legislativo N° 704 del 28 de Agosto del 2008, publicado en el Diario Oficial N° 162, Tomo 380, de fecha 01 de Septiembre de 2008)

Regula los asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos, como empleados públicos. Procurando que estos gocen de los beneficios que merecen, sin dañar la eficacia de los servicios públicos.

7.6. Ley De La Caja Mutual De Los Empleados Del Ministerio De Educación.

(Decreto Legislativo N° 498 de fecha 17 de mayo de 1990, publicado en el diario Oficial N° 126, Tomo 307 de fecha 28 de mayo de 1990).

Reglamenta la administración, implementación e inversión de las cotizaciones provenientes de un sistema de seguro de vida básico y opcional por riesgo de muerte de los maestros en servicio y pensionados del Ministerio de Educación, como contribución a un buen servicio de seguridad social.

Como toda entidad se rige por leyes y reglamentos los cuales le permiten desenvolverse dentro del ámbito al que pertenece respetando y acatando cada una de las disposiciones que la ley le exige y le permite, para cumplir con los deberes y obligaciones que tiene tanto con la sociedad en general como con su personal.

Y algo importante que no se debe dejar atrás es que cada cambio de gobierno se elige el/la responsable de llevar la dirección de dicha entidad la cual tiene que tener fines de servicio a la sociedad en general y tiene que ser apolítica. Y debe de continuar con los proyectos y programas que sean en beneficio de la población aunque hayan sido implementados por la gestión anterior.

C. MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. CONCEPTOS GENERALES DE PLANEACIÓN.

“Es el proceso en el que se establecen las metas y directrices apropiadas para el logro de las metas”.¹³

Según Caldera Mejía, es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

Para Thomas Bateman y Scott Snell, consiste en especificar los objetivos que se deben alcanzar y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben tomar para ello. Por lo tanto describen lo siguiente:

2. Etapas Específicas En La Planeación.¹⁴

- **Análisis Situacional.** Proceso que utilizan los responsables de la planeación dentro del tiempo y recursos disponibles para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante que se está considerando.

¹³ Administración 5ta. Edición James A. F. Stoner, R Edward Freeman, Pág. 196

¹⁴ Administración 5ta. Edición, James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Pág. 197

- Metas y planes alternativos. El proceso de Planeación debe generar metas opcionales que puedan alcanzarse en el futuro y técnicas electivas que puedan utilizarse con ese fin.
- Evaluación de metas y Planes. Se deben evaluar las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada uno de ellos.
- Selección de Metas y Planes. En esta etapa se elijen los más adecuados y factibles.
- Implementación. Ejecución de los propósitos que se diseñaron para lograr las fines.
- Monitoreo y Control. Es un paso esencial que permite identificar si se necesita tomar medidas correctivas cuando los procedimientos se ejecutan de manera incorrecta.

Cada una de las fases anteriores colaboran al proceso de toma de decisiones a través de la creación, medición y evaluación, selección e implementación de fines y procedimientos alternativos factibles para llevarlo a la práctica, sin olvidarse del monitoreo y control para identificar si el proceso se lleva de manera correcta o si se necesitan modificaciones. Esto nos permite tener un mejor panorama de lo que se debe y no hacer dentro de este paso para obtener los resultados esperados no solamente por la cúpula de la organización sino por los mandos medios y operativos que pertenecen a la misma.

3. Importancia.¹⁵

Independientemente del tamaño de la empresa, la planeación es fundamental para el éxito de esta, debido a las razones siguientes:

- Sirve de base para las demás funciones.

Ya que ejerce el incentivo para las demás funciones administrativas, organiza los recursos y coordina tareas o actividades y evalúa resultados.

- Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos.

Esta se cumple al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.

- Genera compromiso y motivación.

A través del cumplimiento de objetivos y recompensas al personal.

4. Objetivo y Características.¹⁶

El aspecto fundamental que se persigue al planear es comprobar los resultados. A través de la determinación, análisis y selección de la decisión más adecuada.

Las características más importantes se muestran a continuación:

¹⁵ Administración Estratégica. 3ª. Edición, Hitt, Ireland Host. Editorial Thomson. Pág. 11.

¹⁶ Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. Guillermo Ceja. McGrawHill Pág. 23-24.

- **Es un proceso permanente y continuo:** no se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa.
- **Está siempre orientada hacia el futuro:** la planeación se encuentra ligada a la previsión, en el fondo, es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto.
- **Busca la racionalidad en la toma de decisiones:** al establecer esquemas para el futuro, funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- **Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas:** Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón.
- **Es sistémica:** Esto significa que debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboro, sin omitir las relaciones externas e internas.
- **Es repetitiva:** Dado que se proyecta hacia el horizonte próximo, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando.

- **Es una técnica cíclica:** se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que se ejerce, permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva gestión con información en perspectivas más seguras y correctas.
- **Es una técnica de cambio e innovación:** constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

5. Aspectos Generales de planes.

5.1. Concepto.¹⁷

Acciones o medios que los administradores utilizan para lograr las metas de la organización.

Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.

5.2. Tipos De Planes.¹⁸

5.2.1. Planes Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y

¹⁷ Administración. Un nuevo panorama competitivo. 6ta. Edición, Thomas S. Bateman, Scott A Snell, Editorial Mc-GrawHill.

¹⁸ http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_2.htm.

operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

5.2.2. Planes Funcionales.

Son más específicos y se refieren a cada uno de los departamentos de la organización y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de llevarlos a la práctica con los recursos de la empresa. Estos por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan una actividad específica.

5.2.3. Planes Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la compañía. Son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de acción.

Los tipos de planes se diseñan para alcanzar un conjunto duradero de metas, por lo tanto se parte de los estratégicos que son dictaminados por la cúpula de la organización y se dan a largo

plazo, los funcionales son los de mediano período de cumplimiento los cuales se establecen en los mandos medios, hasta llegar a los operativos que se efectúan en un período corto, bajo supervisión de cada jefe de área.

6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

6.1. Concepto.¹⁹

“Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo”.

Mintzberg y Waters la describen como el proceso de relacionar los fines de una organización, determinar las políticas y los programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las estrategias y los programas sean ejecutados, es decir, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar objetivos organizacionales.

Esta sirve para involucrar a los administradores de todas las divisiones de la entidad en la formulación e implementación de estrategias, procedimientos y metas, los cuales se convierten en una actividad constante de pensamiento estratégico que permite centrarse en los aspectos que orientan a una organización tanto a

¹⁹ Administración. Un nuevo panorama competitivo. 6ta. Edición, Thomas S. Bateman, Scott A Snell, Editorial Mc-GrawHill.

largo como a corto plazo, cabe mencionar en este último aspectos tácticos y operativos.

6.2. Objetivo de la Planeación Estratégica.²⁰

Lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar éstos y la estrategia de extensión de los mismos.

6.3. Administración Estratégica.²¹

Proceso que implica la participación de administradores de todas las divisiones de la estructura en la formulación e implementación de estrategias y metas.

6.4. Estrategia.²²

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

6.5. Metas Estratégicas.

Principales resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de la organización en un tiempo prolongado.

²⁰ Planeación estrategia de recursos humanos, 1ª Edición, Rodolfo Aramayo. Editorial Kogan Page.

²¹ Administración. Un nuevo panorama competitivo. 6ta. Edición, Thomas S. Bateman, Scott A Snell, Editorial Mc-GrawHill.

²² Administración una perspectiva global, 11ª Edición, Harold Koontz y HeinzWehrich, Editorial McGrawHill pág. 130.

D. ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN INTERNA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.²³

Hasta principios de la década de los 60 la planificación educativa la realizaba cada dependencia del Ministerio de Educación.

En 1965 se crea la Oficina de Planeamiento y Organización del Ministerio de Educación, con el propósito de lograr un ordenamiento y coordinación en la acción de proyección del Sector mediante la elaboración de planes quinquenales y anuales operativos, siendo sus áreas básicas de atención, orientar y asesorar el proceso, la planificación y el registro estadístico.

En 1973 se organizan las unidades de Organización y Métodos y el Centro de Cómputo; agregándose posteriormente la Unidad de Asistencia Técnica. Con estas unidades la Oficina de Planeamiento y Organización Regional (ODEPOR)²⁴ amplía sus servicios al área técnica administrativa y de organización. Con el objeto de operativizar la organización al corto plazo, se crea posteriormente la Unidad de Programación cuyas funciones básicas fueron la evaluación, control y seguimiento de las acciones

²³ Informe OEI-Ministerio 1996, Investigación, Planificación y Evaluación del Sistema, Pág. 2-3.

²⁴ De aquí en adelante cuando se mencione la (ODEPOR) se entenderá que es La oficina de Planeamiento y Organización Regional.

culturales educativas, así como la preparación presupuestaria del Ramo y la de Cooperación Internacional.

Hasta 1980 el Ministerio continuó trabajando con un tipo de planificación indicativa centralizada, cuyas inconsistencias y limitaciones dieron origen a la implementación de un proceso de regionalización para lo cual fue necesario impulsar un nuevo modelo organizativo del proceso, creándose las Unidades Regionales de Planeamiento y Organización, siendo estas integradas con personal de la Oficina Central y regional. En 1983, surge en el Ministerio de Educación un nuevo modelo de planificación cuyas características principales fueron la participación institucional y comunal mediante la cual se propone concertar las orientaciones de políticas a nivel nacional con los intereses y necesidades definidas a nivel regional y local. Con este esquema de trabajo se elaboró el Plan Nacional de Cultura y Educación 83-2000, y el Plan Quinquenal 85-89, para lo cual fue necesaria la capacitación de los cuadros técnicos regionales de (ODEPOR). Para responder a este modelo, se flexibilizó la estructura a fin de impulsar la regionalización y descentralización técnico-administrativo.

En la administración del Ministerio (1989), (ODEPOR) planteó una nueva distribución tanto a nivel del sistema educativo, como de

su propio funcionamiento, Proyectos de Cooperación Internacional que reincorporó la Unidad de Estadística, Informática, Cómputo y fortaleció Documentación, convirtiéndose en la Oficina de Planificación Educativa.

A principios de 1990 se cumplen 9 años del inicio de la reorganización técnico-administrativa del Ministerio, cuyo esquema organizacional generó una situación competitiva entre los niveles regionales y nacionales; por un lado, los horizontes regionales deseosos de desempeñar su rol y por otro lado el nivel nacional interfiriendo estos esfuerzos, de tal manera, que se produce una descoordinación y una desvinculación de acciones, dispersión de recursos, dualidad de funciones y una inestabilidad de autoridad.

Como consecuencia del desequilibrio administrativo se fue acentuando la dificultad de proveer más y mejores servicios educativos con el consiguiente deterioro en la calidad y el acceso al sistema como problemas primarios.

Para el año 2000 ya se contaba con una nueva modalidad por la cual la unidad se conocía como Dirección de Planificación Educativa con la cual se trabajó hasta el periodo de 2009, y es la responsable de asegurar que las acciones del Ministerio de

Educación (MINED), estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores del Plan Nacional de Educación 2021.

En la actualidad el nombre de la unidad es: Dirección de Planificación y tiene relación directa con las Gerencias de: Planificación, Monitoreo, Evaluación y Estadística y Proyectos y Cooperación Externa; el cual tiene como Plan Social Educativo "Vamos a la Escuela".

Al existir una descoordinación en cualquier departamento en el que se trabaje, existirán resultados indeseables por lo que la mayoría de las empresas deben tener capacitados a sus empleados constantemente y así no exista desequilibrio administrativo que perjudique la calidad del servicio que se brinda.

1. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

1.1. Misión.

Es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización, la cual constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marquen.²⁵

²⁵ El plan estratégico en la práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín. ESIC Editorial, Pág. 124.

La misión que se pretende cumplir dentro de la Dirección de Planificación es la siguiente:

“Somos la unidad organizacional de base, creada para contribuir a generar propuestas, estrategias, políticas públicas educativas, programas y proyectos y acciones, dar seguimiento y evaluación de aspectos estratégicos de desarrollo del nuevo modelo educativo de El Salvador, liderado por el Despacho Ministerial y los Despachos Vice-Ministeriales.”²⁶

1.2. Visión.

Es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que se desea para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización, es lo que le empresa lucha por llegar a ser.²⁷

La visión que se proyecta dentro de la Dirección de Planificación es la siguiente:

1.3. Visión de la Unidad²⁸.

“Transformarnos y ser reconocidos como la unidad organizacional, eficaz y efectiva en contribuir y proponer los aspectos estratégicos para desarrollar un modelo educativo que concibe el

²⁶ Manual de Organización y Funciones 2009-2014 Dirección de Planificación del Ministerio de Educación.

²⁷ El plan estratégico en la práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín. ESIC Editorial, Pág. 125.

²⁸ Manual de Organización y Funciones 2009-2014 Dirección de Planificación del Ministerio de Educación.

ser y el hacer de la educación, centrado en los estudiantes y partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales de sus comunidades. Que impulsa la formación de una ciudadanía con cultura democrática, con valores humanistas y éticos, con conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; con juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con el fin de transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente.”

1.4. Valores. ²⁹

Son los que representan él como hace la organización sus negocios, es decir, valores y principios profesionales que existen dentro de la empresa a la hora de diseñar, fabricar y vender los diferentes productos, así como también las interacciones entre las personas ya sean internas o externas.

Los valores que se promueven dentro de la Dirección de Planificación son los siguientes³⁰:

- Solidaridad. Adhesión y comprensión generosa de la situación de los menos favorecidos y trabajar con y para ellos de manera preferencial.

²⁹ Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 3ª Edición, Paul Capriotti, Editorial Ariel S. A. Pág. 142.

³⁰ Manual de Organización y Funciones 2009-2014 Dirección de Planificación del Ministerio de Educación.

- Integridad. Actuando rectamente, con probidad y de manera intachable.
- Calidad. Preocupación permanente por la superioridad o excelencia en el trabajo y la mejora continua de nuestras funciones y actividades.
- Equidad. Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por otras prescripciones. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, en particular al género femenino.
- Lealtad. Compromiso a defender en quien y lo que creemos.
- Compromiso. Con los actores protagónicos de la educación, y adherirse voluntariamente al efectivo cumplimiento de los principios, valores y funciones del MINED.
- Transparencia. Actitud firme de trabajar de cara a quienes servimos, con apego a la honradez y buen manejo de los bienes públicos y disposición de rendir cuentas a la ciudadanía. (Auditoría social).
- Tolerancia. Actuar con respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
- Identidad Nacional. Reconociendo el conjunto de rasgos propios de nuestro país y teniendo conciencia de sus elementos

distintivos, poniéndolos al frente de cualquier otra disposición y asumiéndolos como parte de nuestra nacionalidad.

- **Ética.** Actuando de acuerdo con principios morales y valores que guíen rectamente la actuación de los empleados, valor que debe ser promovido e inculcado en todos los actores del sistema educativo, en particular en docentes y estudiantes.

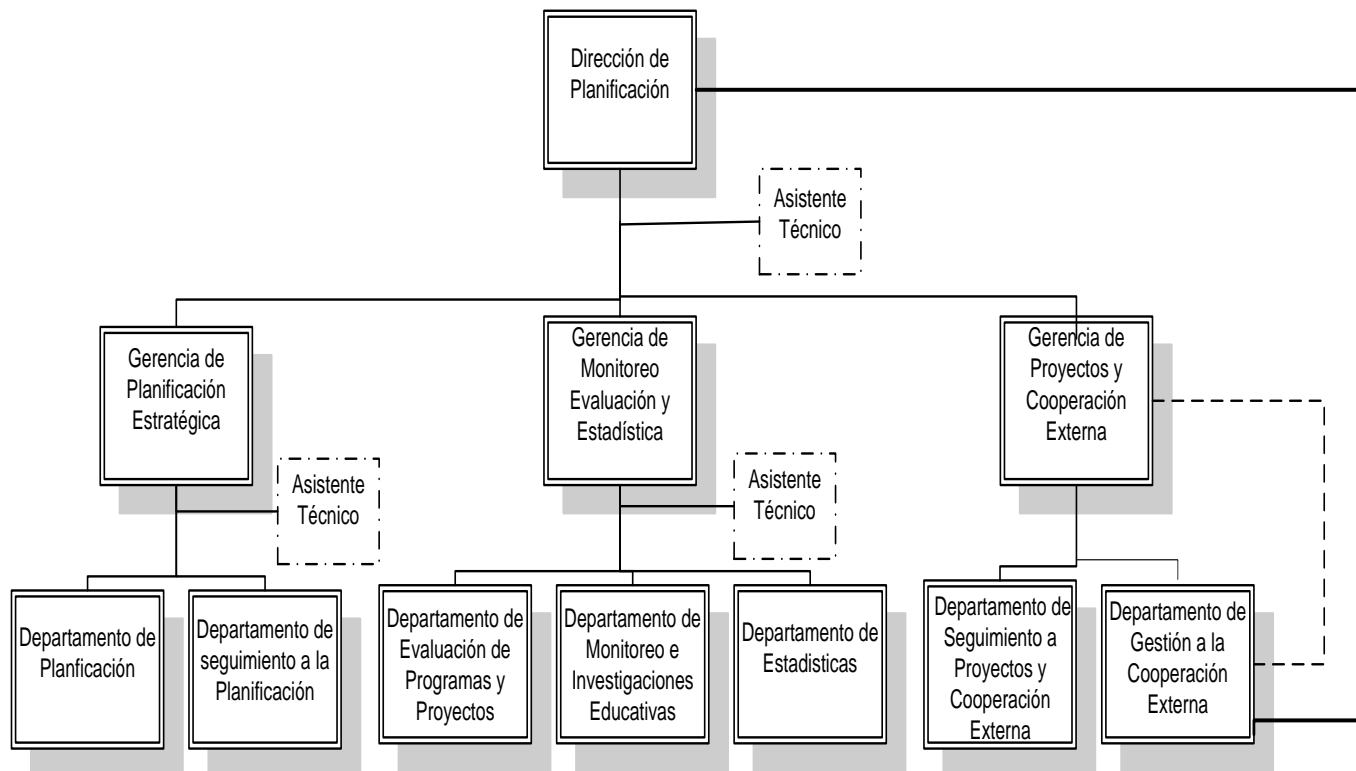
Al trabajar en conjunto con todos los valores que la unidad como tal tiene, se obtendría un beneficio general que ayudará a tener buena gestión dentro de la unidad tanto de servicio entre compañeros y de ayuda mutua hacia los demás comprometiéndose a realizar bien los trabajos que sean designados a cada uno.

1.5. Estructura Organizativa de la Unidad.³¹

Es de suma importancia mantener una estructura organizacional flexible en donde se definan claramente las competencias y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y comunicación. La representación grafica muestra la jerarquía de arriba hacia abajo.

³¹ Manual de Organización y Funciones 2009-2014 Dirección de Planificación del Ministerio de Educación.

Figura 2. Organigrama de la Dirección de Planificación.



1.6. Propósito de la Unidad.

Coordinar el proceso de planificación de corto, mediano y largo plazo, así como la generación de sistemas de información, estadísticas y análisis relacionados al que hacer institucional, evaluando y analizando periódicamente su impacto a efecto de proponer a los titulares el fortalecimiento de sus objetivos, metas e indicadores trazados en el Plan Nacional de Desarrollo Educativo.

CAPÍTULO II

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Determinación del Problema.

Dentro de la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación existen diferentes factores tanto de ejecución como de estrategia, seguimiento y control de los procesos, procedimientos, resultados, metas y objetivos propuestos. Así mismo no existe coordinación en los departamentos encargados de ejecutar o monitorear los programas que se han implementado. Existe una Gerencia de Planificación Estratégica y el de Seguimiento a la misma, los cuales no están cumpliendo con los objetivos, lo cual no permite que el proceso propuesto se lleva a cabo de la manera planteada, generando inconvenientes de comunicación, coordinación y cumplimiento de metas, los cuales repercuten a futuro en la toma de decisiones y evaluación de proyectos y planes que se ejecutan a nivel nacional en el Ministerio de Educación.

Así como también las dependencias de monitoreo, evaluación y estadística; se encuentra con obstáculos a la hora de hacer el registro respectivo de estadísticas que permitan conocer el grado de deserción de estudiantes, como la satisfacción de los programas y proyectos en ejecución.

El espacio en que se desarrollará el proceso de investigación es la Gerencia de Planificación Estratégica, área de Monitoreo y Evaluación de Estadísticas, departamento de Planificación y de Seguimiento, debido a que dentro de estas unidades no se

lleva el control adecuado de los pasos descritos en los manuales administrativos y no existe coordinación respectiva entre cada uno de ellos para dar seguimiento, monitoreo y control de los diferentes eventos que se implementan en el Ministerio de Educación.

Los factores que están inmersos dentro del problema son:

- Comunicación deficiente entre gerencias y departamentos.
- Falta de coordinación en la planificación.
- Se lleva todo a la parte operativa, sin tomar previamente la estratégica.

No se aplica un control adecuado de los resultados obtenidos por la implementación de programas y proyectos.

2. Planteamiento del problema.

Debido a las dificultades que se presentan dentro de la Gerencia de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

Surge la siguiente interrogante:

¿En qué medida un diagnóstico administrativo contribuirá al fortalecimiento del proceso de planeación estratégica de la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación?

3. Justificación De La Investigación

3.1. Importancia.

Brindar al departamento un aporte significativo a través de un análisis administrativo el cual ayude al fortalecimiento de la coordinación entre las unidades involucradas en el

proceso de planificación y contribuir al correcto funcionamiento de elaboración, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos que se implementen.

3.2. Utilidad.

Se busca beneficiar la actividad óptima del departamento para fortalecer el monitoreo, seguimiento y evaluación de los eventos que se ejecutan dentro del Ministerio de Educación y así contribuir a la sociedad a través de los resultados obtenidos, conociendo si están cumpliendo con el objetivo por el que fueron creados ó de lo contrario buscar la pauta para lograr encaminarlos hacia el cumplimiento de metas.

3.3. Originalidad.

Debido a que no se ha realizado ningún estudio de esta magnitud en dicha área, y con el objetivo de conocer el tipo de problemas existentes para buscar las mejores alternativas de solución para contribuir a la actualización los procesos y procedimientos que existen, los cuales generan confusión y muestran deficiencias entre unidades que pertenecen a la Dirección de Planificación.

3.4. Factibilidad.

Se cuenta con la cooperación de la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación, la cual proporcionará la información necesaria de las unidades involucradas en la planificación, documentos que nos permitan visualizar la situación actual, manuales de procesos, de procedimientos, de organización; así mismo se cuenta con la autorización del Director de Planificación para realizar encuestas, entrevistas y cualquier otro tipo

de recolección de información dentro de la unidad, así como también a los usuarios internos de los planes estratégicos que se elaboran dentro de la unidad, contando con el apoyo directo de la Gerencia de Planificación del Ministerio de Educación. Existe disponibilidad del Equipo de trabajo para realizar cada una de las fases de la investigación, encuestas, entrevistas; para luego continuar con el proceso de análisis e interpretación de datos recopilados y así dar paso a la propuesta de mejora para el departamento.

4. Método De Investigación.

4.1. El método científico.

Se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión de conocimientos tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental.

Por lo tanto para la investigación que se realizará en la Dirección de Planificación se hará uso de este método debido a que se pretende mostrar información objetiva a la hora de presentar los resultados.

4.2. Método de observación.

Técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar y recoger las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas, tal y como las realizan habitualmente.

La observación se convierte en técnica científica, en la medida que es útil de la siguiente manera:

- Sirve a un objetivo ya formulado de investigación.
- Es planificada sistemáticamente.
- Es controlada y relacionada con proposiciones más generales en vez de ser presentada como una serie de curiosidades interesantes.
- Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad.

Siendo este tipo de observación una fuente de información primaria la cual se utilizará para determinar aspectos que inciden en la planeación de la unidad. La cual favorecerá la investigación a través de lo que se observa en el entorno y la rutina diaria que se da dentro de los lugares de trabajo así como la comunicación, coordinación y ambiente laboral establecido en el departamento.

4.3. Tipo de investigación.

Se realizará una exploración de tipo descriptiva ya que se elaborará dentro del Ministerio de Educación en la Dirección de Planificación y se utilizarán técnicas de recolección de datos así como los instrumentos necesarios para llevar a cabo la investigación; dentro de estas se puede mencionar la Encuesta, la entrevista, el cuestionario, la observación directa.

4.4. Diseño de la Investigación.

El tipo de diseño de investigación que se aplicó fue el no experimental, ya que no existe manipulación de las variables y únicamente la observación de estas.

A la vez esta será transversal, porque obtendremos la información en un momento dado de la investigación.

La población sujeta a estudio en este caso son los empleados que laboran dentro de la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación, ya que de ellos depende el funcionamiento y generación de ideas para llevar a cabo el correcto proceso de planeación.

5. Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Para recopilar la información necesaria se utilizó lo siguiente:

5.1. Técnicas.

- *Entrevista:*

Se utilizó la entrevista no estructurada ya que todas las preguntas se formularon de acuerdo a cada una de las respuestas que el entrevistado proporcionó.

A través de esta se determinó la magnitud del problema existente dentro del área para ejecutar en su totalidad la Planeación Estratégica, la cual se dio de forma casual a diferentes gerentes de las áreas que constituyen la Dirección de Planificación y a algunos empleados.

- *Encuesta:*

Se dirigió al personal que labora en de la Dirección de Planificación, en el cual laboran actualmente 50 empleados, sin embargo se obtuvo una muestra de 33 empleados para los cuales se diseño un cuestionario (Ver anexo 1). El cual revelo las dificultades, deficiencias y problemas que se dan dentro del área antes mencionada.

- *Observación Directa:*

Está fue de vital importancia en dicho proceso debido a que se identificaron deficiencias que no se detectaron mediante las técnicas anteriores.

5.2. Instrumentos.

- *Cuestionario.*

El cual está compuesto por preguntas de tipo: abiertas, semi-abiertas y cerradas, y reveló las dificultades, deficiencias y problemas que se dan dentro del área antes mencionada.

5.3. Fuentes de recolección de información.

Para obtener la información se utilizaron diferentes tipos de fuentes, las primarias que fueron aportadas por los empleados de la Dirección de Planificación a través de entrevistas, encuestas y observación directa; esta última por parte de las integrantes del grupo, y las secundarias las cuales son de tipo bibliográfico como libros y tesis.

5.3.1. Primarios.

Comentarios del personal que comprende el departamento, a través de el cuestionario y entrevistas realizadas.

5.3.2. Secundarios.

Se utilizaron fuentes bibliográficas con el fin de reforzar los conocimientos teóricos, y así mismo verificar si se llevan a la práctica; tales como libros de texto, tesis, sitios web y folletos proporcionados por el personal del Ministerio de Educación.

6. Determinación Del Universo Y Muestra.

6.1. Determinación De La Población.

La población objeto de estudio está conformada por 50 empleados que forman parte de la Dirección de Planificación y de las unidades involucradas en el proceso de planificación. Este dato fue proporcionado por la Gerencia de Planificación.

6.2. Determinación De La Muestra.

Debido a que la población en estudio es finita, para determinar la muestra se aplicara la fórmula de muestreo aleatorio simple ya que se conoce el número de sujetos a evaluar.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1)e^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la Muestra

Z: Estadístico de la Distribución Normal (nivel de confiabilidad)

N: Tamaño de la Población

P: Proporción de Éxito.

Q: Proporción de Fracaso.

e: Error Muestral en forma de Proporción

Estos elementos indican lo siguiente:

Z: el nivel de confianza, se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal, es la probabilidad de que la

estimación efectuada se ajuste a la realidad; generalmente se emplea el 95% y 99% de confianza. Sin embargo para la investigación que se realizó se tomara un nivel de confianza del 95%.

N: Es el tamaño de la Población, en esta investigación, el tipo de población es finita, ya que se conoce la población de usuarios finales.

P: Valor de la Proporción Poblacional, indica el grado de certeza esperada en la investigación.

Q: Representa el grado de falla encontrada.

6.3. Justificación del Método Estadístico.

El método aleatorio simple es un método estadístico adecuado al tipo de investigación que se realizó ya que una de sus aplicaciones es obtener muestras a partir de una población finita. Dado que en esta investigación interviene una población conocida de 50 empleados que forman parte de la Dirección e Planificación del Ministerio de Educación (MINED).

A continuación se presentan los valores considerados, en la aplicación del cálculo de la muestra:

$$N= 50 \quad P= 0.50 \quad e= 0.10 \quad Q= 0.50 \quad Z= 1.96$$

Sustituyendo los Valores en la Fórmula se tiene:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1)e^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (50)}{(50 - 1)(0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{48.02}{1.4504}$$

$$n = 33$$

n= 33 Empleados, que es el tamaño de la Muestra representativa de la población total a la que se investigó.

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

1. Diagnóstico en base a la investigación interna.

1.1. Misión, Visión Y Valores.

En cuanto a la filosofía empresarial que promueve el Ministerio de Educación, se observó que el personal solamente identifica parte de estas, sin embargo están plasmadas en documentos oficiales, pero no se promueven, ni se fomentan de una manera adecuada para la institución. (Anexo No.2, Pregunta No. 1 y No. 2).

Sin embargo el personal conoce poco acerca de la existencia de filosofía empresarial que se promueve dentro del departamento. (Anexo No.2, Pregunta No. 7 y No. 8).

1.2. Estrategias:

El personal manifiesta conocer algunas de ellas, las cuales se implementan en la institución, la cual hace uso de estrategias financieras, de dirección; las que sirven para prestar un mejor servicio al personal que labora al interior de ella como a los usuarios externos en este caso los estudiantes. (Anexo No. 2, Pregunta No. 3 y No. 4).

1.3. Estructura Organizativa:

Con relación a como está estructurado el Ministerio de Educación, no todo el personal sabe cómo se encuentra actualmente el organigrama, por lo tanto no conocen las líneas de mando que existen dentro de la institución, sin embargo muchos coinciden en que deben hacer algunos cambios en cuanto a la dirección. (Anexo No.2, Pregunta No.5 y No.6).

Los Empleados del departamento identifican en su totalidad como se encuentra estructurado, lo cual permite que todos y cada uno de ellos conozcan mejor las líneas de mando a seguir.

(Anexo No. 2, Pregunta No.9).

1.4. Manuales y procesos.

El personal manifiesta no conocer la existencia de manuales de procedimientos que les faciliten sus labores cotidianas y las relaciones de comunicación y coordinación que existen entre departamentos, es importante mencionar que según parte de ellos, estos se renuevan cada cambio de gestión, así mismo manifiestan no entender los pasos descritos para la elaboración de su trabajo. (Anexo No. 2, Pregunta No. 10 a la No. 16).

1.5. Evaluación del desempeño.

Los Trabajadores manifiestan que se utilizan diferentes métodos para evaluar el trabajo realizado (Anexo No. 2, Pregunta No. 17).

1.6. Objetivos del departamento.

No existen objetivos definidos para el área de Dirección de planificación, y si ya están elaborados no se proporcionan a los colaboradores de cada uno de ellos; y hay confusión por parte de los empleados a la hora de aplicarlos. (Anexo No. 2, Pregunta No. 19, No.24).

1.7. Estrategias.

Existe el conocimiento sobre la ejecución de estrategias financieras, de servicio, de dirección, siendo las primeras las que más se realizan dentro de la Dirección de Planificación para la práctica de programas y proyectos que pretenden implementarse, sin embargo las otras también se efectúan y son de mucha importancia. (Anexo No. 2, Pregunta No. 20, No. 21).

1.8. Planes de Trabajo.

Para la elaboración de estos se toma en cuenta la participación del personal y se hace en periodos de corto, mediano y largo plazo. (Anexo No. 2, Pregunta No. 22, No. 23, No. 27).

1.9. Canales de Comunicación.

Existen múltiples canales de comunicación entre las áreas que conforman la Dirección de Planificación, los cuales ayudan al entendimiento y coordinación de los empleados del departamento. (Anexo No. 2, Pregunta No. 25, No. 26, No. 33).

1.10. Toma de Decisiones.

Para esta se utilizan diferentes herramientas como lo son: manuales, presupuestos, leyes y reglamentos, las cuales permiten ampliar el panorama a la hora de generar ideas y creación de nuevos programas educativos.

(Anexo No. 2, Pregunta No. 28, No. 29).

1.11. Liderazgo.

Se ejerce un liderazgo democrático según el personal que labora en la institución y en cada unidad, lo cual hace que estos se sientan parte importante en la toma de decisiones de la institución. (Anexo No. 2, Pregunta No. 30).

1.12. Incentivos.

No existe un programa definido de incentivos al personal, sin embargo unos de ellos manifestaron recibir estímulos dentro de los cuales no destacaron los económicos. (Anexo No. 2, Pregunta No. 31, No. 32).

1.13. Control.

No existe un control definido en cuanto a los programas educativos implementados por el Ministerio de Educación a través del departamento de Monitoreo y Evaluación de la Dirección de Planificación, y estos se dan de manera esporádica y no son constantes, así mismo se generan reportes que no cumplen con las expectativas de información. (Anexo No. 2, Pregunta No. 34 a la No. 36).

2. Análisis de la Situación Actual utilizando el Método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Para comprender mejor el diagnóstico se aplicó dicho método el cual permite conocer en gran medida la planeación estratégica de la institución y conocer los aspectos externos que afectan de manera positiva o negativa el desempeño de la misma.

Este análisis permitió conformar un cuadro de la situación actual de la Dirección de Planificación, permitiendo de esta manera obtener un dictamen preciso que permita brindar una evaluación del plan estratégico para el departamento.

2.1. Fortalezas

Son las capacidades especiales que posee la Dirección de Planificación, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

A continuación se mencionan los aspectos del departamento:

- a.** Organigrama Institucional definido.
- b.** Poseen canales y/o medios de comunicación al servicio de la institución.
- c.** Existencia de Filosofía empresarial en el Ministerio de Educación y en la Dirección de Planificación.
- d.** Recurso humano capacitado dentro del departamento.
- e.** Existencia de Planes de trabajo en el área.

2.2. Oportunidades

Son aquellos elementos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas, entre estas tenemos:

- a.** Accesibilidad a tecnología existente en la institución para la divulgación de los objetivos.
- b.** La Dirección de planificación conoce las líneas de mando y coordinación del área lo que facilita las actividades que se realizan en esta.
- c.** Existen evaluaciones de desempeño lo cual ayuda a identificar las deficiencias de la Dirección de Planificación.
- d.** Creación de nuevos programas educativos a partir del incremento de la población estudiantil.
- e.** Crear alianzas estratégicas con diferentes sectores sociales y económicos para el financiamiento de programas y proyectos educativos.

2.3. Debilidades.

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente pero que se pueden mejorar con recursos existentes de la institución.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

- a.** La mayor parte del recurso humano de la Dirección de planeación estratégica no conoce la Visión, Misión y valores del área por lo que no todos siguen el mismo objetivo.
- b.** El personal del área no sabe las estrategias establecidas, a pesar de la existencia de éstas.
- c.** Se desconoce la existencia de Manuales de procedimiento del área para la realización de acciones.
- d.** La Institución no posee la política de incentivos a los empleados, lo cual puede causar inconformidad o un ambiente hostil del área de Dirección de Planificación.
- e.** No se acostumbra a usar la información escrita, lo cual no deja constancia de responsabilidades del área.
- f.** Los empleados no efectúan controles de los propósitos y/o actividades que se ejecutan.
- g.** Carencia de capacitación del recurso humano.
- h.** Dualidad de mando.
- i.** No realizan monitoreo y control de programas y proyectos implementados por parte de la institución.

- j. Falta de comunicación y coordinación entre departamentos.
- k. Escasez de recursos materiales y tecnológicos para el desempeño de labores.

2.4. Amenazas.

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, se detallan a continuación algunas de ellas:

- a. Los cambios de administraciones en el gobierno intervienen generalmente en cambios directos, con el personal de jefaturas.
- b. Las leyes y reglamentos de la institución son parte de los instrumentos más utilizados para la toma de disposiciones dentro del área.
- c. La Dirección de Planificación está sujeta al presupuesto que le asigne el Ministerio de Educación cada año para la elección de decisiones óptimas y elaboración del plan estratégico de trabajo.
- d. Para la puesta en marcha de proyectos del departamento, depende del apoyo económico externo para implementar los anteproyectos presentados.

En base a lo planteado se procede a realizar el conjunto de estrategias en la matriz FODA para la formulación de estrategias.

2.5. Matriz FODA para la formulación de estrategias.

La relación que se establece sería la siguiente:

- FA = Estrategias defensivas.
- FO = Estrategias ofensivas.
- DA = Estrategias de supervivencia.
- DO = Estrategia de orientación.

Cuadro No. 1 Formulación de estrategias.

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los canales de comunicación que posee la Dirección de Planificación para la promoción de la Misión, Visión Valores y estrategias para que todos trabajen bajo los mismos objetivos. • Realizar evaluaciones recurrentes de los planes de labores ejecutados y en progreso, de manera que exista retroalimentación para buscar oportunidades de mejoras dentro del área. 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la definición del organigrama para que un cambio de gestión no sea factor de influencia en las actividades que se realizan en la institución. • Establecer objetivos, estrategias y políticas en la institución, enfocados a la continua mejora de la comunidad estudiantil y no enfocados a beneficio político.
DEBILIDADES	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el fácil acceso a los medios de información que poseen el personal del área para transmitir los objetivos del sitio. • Enfocarse en ofrecerle al recurso humano incentivos para lograr buen ambiente de trabajo y con esto mejorar la productividad del mismo. • Implementar nuevas políticas a través de las líneas de mando ya establecidas para la retroalimentación de los requerimientos, y coordinación de los mimos. • Hacer uso de los medios escritos para documentar todos los procesos que no se encuentren oficializados. 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar que las renovaciones de gobierno sean un factor que modifiquen las políticas de la Dirección de planificación. • No permitir que los cambios de personal afecten los proyectos establecidos. • Evadir el control y evaluación de proyectos y programas, y que esto conlleve al cierre o fracaso de los mismos.

C. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. ALCANCES:

La importancia de la investigación radica en hacer conciencia en el recurso humano que labora en la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación, sobre la importancia de llevar a cabo la planeación estratégica que ayude a mejorar los procesos de coordinación, comunicación, monitoreo y control de los programas y proyectos educativos que se desarrollan en el departamento.

Crear un compromiso en el personal a la hora de realizar su trabajo con el objetivo de generar reporte eficaz y eficiente para toda aquella persona del Ministerio de Educación y entidades externas como estudiantes, organizaciones sin fines de lucro, que necesiten aproximación a ella. Aplicando así mecanismos de acceso a la indagación y control de la misma; y transformar los servicios que prestan en función de las exigencias y necesidades.

2. LIMITACIONES:

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes:

- Falta de acceso a la información.
- Disponibilidad por parte de los miembros del departamento a la hora de responder a entrevistas y cuestionarios.
- Acceso a los departamentos que conforman la Dirección de Planificación.
- Cambios de Gestión que provocó el atraso en el desarrollo del trabajo de investigación.

CONCLUSIONES

- Aunque en la Institución exista una filosofía empresarial definida, no se utilizan los canales de comunicación adecuados para ser divulgados al personal que labora en el Ministerio de Educación, permitiendo que no todos sigan el rumbo y objetivos planificados.
- No existen estrategias específicas definidas que contribuyan al fortalecimiento de la Dirección de Planificación.
- No utilizan manuales de procedimientos que determinen cada una de las acciones y líneas de responsabilidad que deben de cumplir el recurso humano que pertenece al área en estudio.
- Los planes operativos que poseen no están estructurados por lo que no facilitan la realización de los eventos y proyectos establecidos.
- Existe dualidad de mando lo que conlleva a una confusión de actividades y tareas a realizar.
- Carece de un programa de incentivos a empleados claramente definidos que permita la motivación de los mismos para realizar un trabajo de calidad y cumplir las metas establecidas.
- El área no cuenta con capacitaciones al personal.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable implementar un programa de planeación estratégica, y que este se divulgue para mejorar las actividades que se realizan en la Dirección de Planificación.
- Se deben de diseñar estrategias claras que permitan alcanzar los objetivos y metas planteados.
- Diseñar manuales de procesos y procedimientos de cada área dentro de la institución que permita dar a conocer paso a paso los lineamientos a seguir en su puesto de trabajo, así mismo conocer las relaciones de comunicación y coordinación dentro del departamento.
- Elaborar planes operativos con la intención de asignar tareas específicas a cada miembro del departamento e institución, facilitando así el control de actividades asignadas.
- Debe de adoptarse el principio de unidad de mando, con el objetivo primordial que los empleados deben tener un solo jefe o superior el cual es su responsable directo; y así estos realizarán un trabajo eficiente.
- Elaborar un programa de incentivos al personal, con el propósito de crear en el trabajador un compromiso de logro de objetivos y metas con la institución y/o departamento al que pertenece a través de una mayor productividad.

- Implementar Capacitaciones que mejoren la realización de los procesos, fortaleciendo el desempeño laboral del personal de la unidad.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

1. IMPORTANCIA.

La Dirección de Planificación del Ministerio de Educación enfrenta una serie de problemas y deficiencias a diario en el desarrollo de la Gestión Administrativa, lo que ocasiona una ineficiente utilización de los recursos disponibles, dificultando así el avance de creación e implementación de nuevos programas que afectan primordialmente al sector estudiantil del país.

Lo importante es darle solución a todo esto, por lo que para ello se propone una mejora del proceso de planeación estratégica que contribuya a desarrollar los procesos de manera más eficiente para todos los usuarios.

La propuesta está conformada por todos los aspectos importantes que comprenden la planificación principal las cuales son: Misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas, así mismo un plan estratégico que describe los planes operativos de cada área organizacional que conforma la Dirección de Planificación.

Por lo tanto se presenta un modelo de planeación estratégica para el lugar, que funcione como una herramienta administrativa de dirección y control de actividades, programas y proyectos que se impulsan.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

2.1. GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora para el proceso de planeación estratégica que contribuya a incrementar la eficiencia en la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación.

2.2. ESPECÍFICOS:

- Mejorar la filosofía empresarial de la unidad, por medio de la elaboración de estrategias que conlleven a la administración eficiente en el departamento a través de una idea para el desarrollo de la planificación estratégica.
- Elaborar un plan de trabajo que permita llevar a cabo los fines del área mediante una adecuada definición de objetivos y metas que se pretenden alcanzar.
- Proporcionar una guía de acción que facilite la implementación, evaluación y control de los planes estratégicos.

3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Esta cuenta con una filosofía empresarial definida, la cual rige el actuar y operar de la misma; sin embargo no se promueve correctamente dentro del departamento. Es necesario que todas las personas que laboran en él se comprometan a cumplirla.

Es de suma importancia que el área proporcione a todos los empleados la planeación estratégica para que cada uno de ellos se identifique con ésta por lo tanto se propone la siguiente:

3.1. Misión.

"Somos la unidad que contribuye a generar, dar seguimiento y control a las propuestas, estrategias, programas y proyectos que favorezcan al desarrollo del modelo educativo de El Salvador".

3.2. Visión

"Ser reconocidos como un equipo organizacional que propone aspectos estratégicos para el desarrollo del proceso académico, comprometidos con la sociedad en la búsqueda de soluciones a las necesidades del sector estudiantil del país".

3.3. Valores.

Responsabilidad: Cumplir con los deberes, derechos y obligaciones de manera honesta y transparente.

Compromiso: Comprometerse a idear, crear, dar seguimiento y control a los programas y proyectos estratégicos que se impulsan en la institución.

Transparencia: Manejo apropiado de los recursos financieros que proporciona el gobierno para la implementación de planes, información disponible para todas las dependencias del Ministerio de Educación.

Tolerancia: Respetar las ideas de los compañeros de trabajo, cuando son diferentes de las nuestras.

Calidad: Mejora continúa de los programas que se promueven en la institución.

Excelencia: Permitirá la eficacia del desarrollo de procesos y proyectos educativos.

Solidaridad: Crear estrategias para facilitar el apoyo y estudio a las familias salvadoreñas de escasos recursos.

Comunicación: Promover e informar los avances y reformas de los eventos que se dan en la institución.

4. PLANES OPERATIVOS ESTRATÉGICOS.

La formulación de estos es parte de las actividades habituales y que son responsabilidad de la Dirección de Planificación; pero en esta etapa el mismo comienza a desagregarse en acciones, las cuales representan claramente aquellas actividades que se llevan adelante en cada una de las áreas que pertenecen al lugar.

La aplicación de dicho plan se deja a discreción del departamento, así como los períodos o plazos establecidos; la Dirección de Planificación está facultada para manejarlos o manipularlos de acuerdo a su conveniencia e implementación, ya que estos son sugeridos por el grupo de trabajo, sin embargo están sujetos a modificaciones de mejora para optimizar los recursos.

Estos pueden ser ejecutados de manera mensual, bimestral, trimestral, semestral o de acuerdo a las necesidades que se pretendan cubrir con cada uno de ellos.

Así mismo es de suma importancia establecer que los planes operativos propuestos están sujetos a convertirse en estratégicos, en la medida que estos sean implementados para lograr resultados positivos que permitan optimizar recursos, perfeccionar tiempos, incentivar al personal y mejorar las relaciones laborales estos pueden ser efectuados a largo plazo, teniendo en cuenta que al momento que exista un cambio de Gestión ésta pueda ver resultados positivos y no se vea en la necesidad de hacer cambios drásticos para lograr resultados.

A continuación se presentan los planes operativos estratégicos propuestos:

a) Plan operativo para fomentar el uso de los canales de comunicación orales y escritos en la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación.

Objetivo:

Lograr que el personal del lugar utilice de forma adecuada los canales de comunicación escritos y orales para la difusión de información oficial dentro del departamento.

Meta:

Hacer uso de medios tales como: correo institucional, memorándums, cartas, Minutas, Reuniones semanales, página Web de manera que los miembros del sitio tengan acceso a la información necesaria para mejorar la eficiencia laboral.

Estrategia:

Organizar y Coordinar al recurso humano de la Dirección de Planificación para dar a conocer con los diferentes medios de información los objetivos de la zona y el organismo.

Actividades:

- Realizar reuniones con los Gerentes y Jefes del área para fomentar el uso de medios de información institucional.
- Delegar tareas mensualmente para el uso de medios de notificación a los dirigentes de este y que se pueda alternar entre ellos.
- Proporcionar a los demás miembros del departamento la asignación de roles proporcionados por parte de los jefes a cada uno de los participantes del grupo.

- Levantar minuta de la reunión y hacerla llegar a todos los miembros del área por correo electrónico.
- Implementar capacitaciones de inducción al personal para dar a conocer la Misión, Visión, Valores, estrategias y objetivos del Ministerio de Educación y del departamento.
- Enviar información por escrito a los participantes que componen la unidad.
- Brindar seguimiento mensualmente del uso de los canales de difusión a los jefes.

Al inicio de cada fase se deben realizar las reuniones que sean necesarias para la delegación de tareas, proporcionándoles a los participantes la información adecuada y necesaria para la puesta en marcha de los planes operativos, al final de ésta se les entregará un acta donde se dan a conocer los detalles y acuerdos a los que se han llegado.

Luego de esta etapa se debe realizar la inducción a la herramienta a utilizar para lograr así tener un mejor rendimiento de cada uno de ellos, esto se efectúa de manera continua en los períodos establecidos, dando así un mejor seguimiento del uso de los canales de comunicación y de esta manera utilizar adecuadamente los medios que se manejan al interior de la unidad y así controlar los problemas que se puedan estar dando dentro de la sección para darle una pronta y mejor solución.

A continuación se presenta un resumen del Plan:

Cuadro N° 2: Cronograma de actividades del plan operativo para fomentar el uso de los canales de comunicación orales y escritos en la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACIÓN											
			MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar una reunión con los Gerentes y jefes del área.	Director de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X			X
Delegar tareas mensualmente para el uso de canales de comunicación a los Jefes del departamento que se pueda alternar entre ellos.	Gerente de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X			X
Proporcionar a los demás miembros del departamento la nueva tarea.	Asistente de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X			X
Levantar minuta de la reunión y hacerla llegar a todos los individuos de la sección por email.	Asistente de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X			X
Realizar capacitación de inducción al personal para dar a conocer la Misión, Visión, Valores, estrategias y objetivos.	Gerente/Asistente de cada departamento	Humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Enviar información por escrito a los participantes.	Asistente de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X			X
Brindar seguimiento mensualmente del uso de los canales de comunicación a los jefes del área.	Gerente área monitoreo, planificación	Humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

b) Plan operativo para Desarrollar evaluaciones periódicas en los planes de trabajo actuales y futuros de los diferentes proyectos de los programas educativos de la Dirección de Planeación.

Objetivo:

Obtener controles de medición de rendimiento de acuerdo a los planes de trabajo presentados en la Dirección de Planificación.

Meta:

Utilizar las distintas herramientas aplicables a la medición de proyectos para la evaluación de tiempos de ejecución de los mismos de manera que se logren identificar factores que interfieran con la culminación eficiente del plan de trabajo.

Estrategia:

Realizar distintas evaluaciones de desempeño al personal con el fin de brindar retroalimentación para el crecimiento profesional y mejoras a los procesos del área.

Actividades:

- Realizar una reunión con Gerentes y Jefes del departamento con el fin de decidir los diferentes tipos de valoración de la medición del desempeño de trabajo que se realizará en el área.
- Escoger proyectos o programas piloto para la implementación de los nuevos controles.
- Publicar las decisiones tomadas en la reunión a los demás empleados.
- Efectuar inspecciones en planes y estrategias preliminares.
- Enviar retroalimentación de la evaluación a personal que colabora en el proceso.
- Identificar oportunidades de mejora en el área y proyectos.
- Formalizar controles en los eventos adicionales de la Dirección de Planificación.

Al inicio de cada plan se deben realizar las reuniones necesarias para planificar, organizar y poner en marcha cada uno de ellos; en este caso para la medición del desempeño de trabajo que se realizará a los empleados a través de la selección de los diferentes programas con que cuenta la Institución y los cuales están siendo verificados por la Dirección de Planificación, se pondrá a prueba el seguimiento y control que se le proporciona a cada uno de ellos.

Luego de esto se deben implementar diferentes vigilancias e inspecciones adecuadas para proporcionar la retroalimentación respectiva a cada una de las áreas.

Se pretende implementar de forma la evaluación del desempeño a los empleados en los períodos que determinen los gerentes de cada unidad orgánica, para que se realice un trabajo óptimo y de calidad; de manera que se identifiquen las deficiencias que se dan en el interior y crear así capacitaciones a futuro para corregir cada una de ellas y mejorar los procesos establecidos.

A continuación se presenta un resumen de dicho plan:

Cuadro N° 3: Cronograma de actividades del plan operativo para Desarrollar evaluaciones periódicas en los planes de trabajos actuales y futuros de los diferentes proyectos de los programas educativos de la Dirección de Planeación:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACIÓN												
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Realizar una reunión con Gerentes y Jefes del departamento con el fin de decidir los diferentes tipos de evaluación para medición del desempeño se implementaran en el área.	Director de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X				X
Escoger proyectos o programas piloto para la implementación de los nuevos controles.	Gerente de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X				X
Publicar las decisiones tomadas en la reunión a los demás empleados.	Asistente de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X				X
Implementar controles en planes y estrategias preliminares.	Gerente del Área	Humanos, Financieros y Materiales			X			X			X				X
Enviar retroalimentación de la evaluación a personal que colabora en el proyecto.	Asistente de Gerencia	Humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Identificar oportunidades de mejora en el área y proyectos.	Gerencia y Departamentos de Proyectos y Cooperación Externa	Humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementar controles en los proyectos o programas adicionales de la Dirección de Planificación.	Gerencia y Departamentos de Proyectos y Cooperación Externa	Humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

c) Plan operativo para promover la realización de funciones a través de los manuales de puestos y funciones del área para optimizar las actividades diarias.

Objetivo:

Lograr mayor eficiencia en las actividades laborales realizadas en la Dirección de Planificación de manera que factores externos al área no afecten la productividad del mismo.

Meta:

Utilizar los manuales de puestos y funciones del área y proporcionarlo al personal para lograr el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo

Estrategia:

Organizar y Coordinar al recurso humano para hacer uso de las herramientas administrativas en beneficio de la eficiencia en el desarrollo de su labor.

Actividades:

- Realizar una reunión con la Gerencia de la Dirección de Planificación.
- Revisar el manual de puestos y funciones del área, de existir una necesidad de modificación en el manual enviar notificación a Recursos Humanos.
- Promover y notificar las líneas de mando al personal que forma la entidad mencionada.

- Capacitar a los miembros del área de acuerdo a su puesto y funciones a cumplir.
- Realizar mediciones de eficiencia en cuanto a los resultados obtenidos por la implementación de esta norma.

Formalizar las reuniones que sean necesarias para implementar el plan; luego dar a conocer los lineamientos a seguir por cada una de las personas que laboran dentro de la institución, para que todos ellos conozcan como se encuentra estructurada la organización del Ministerio de Educación y cada uno de los diferentes departamentos con que cuenta la organización.

Luego de esto se deben capacitar a los miembros de cada área de acuerdo a su puesto de trabajo, por el rango de tiempo que los jefes crean convenientes como mínimo se sugiere 3 meses, debido a que es la modalidad que adoptan las empresas para poner a prueba a sus trabajadores.

Así mismo la Dirección de Planificación debe velar porque factores externos al área afecten la productividad de la misma; el trabajo que se realiza debe de estar apegado a las actividades, tareas, procesos y procedimientos que se establecen dentro de cada uno de los manuales respectivos. Y si estos no existieren contratar un consultor externo que elabore dichos manuales o en su defecto proponerlo a un grupo de trabajo de graduación que se elaboren, siempre y cuando la Institución y departamentos involucrados se comprometan a proporcionar la información que se requiere para dicho levantamiento. Y en caso de que estos existan actualizarlos por lo menos una vez al año para adaptarse y ajustarse a las

necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa; para alcanzar las metas establecidas, ahorrar tiempo y lograr los esfuerzos en la ejecución de su labor.

A continuación se presenta un resumen del Plan:

Cuadro N° 4: Cronograma de actividades del plan operativo para promover la realización de funciones a través de los manuales de puestos y funciones del área para optimizar las actividades diarias.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACIÓN												
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Realizar una reunión con la Gerencia de la Dirección de Planificación	Director de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X				X
Revisar el manual de puestos y funciones del área, de existir una necesidad de modificación en el manual enviar notificación a Recursos Humanos.	Gerente de Planificación	Humanos y materiales						X							X
Promover y notificar las líneas de mando al personal.	Asistente a la Gerencia de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X				X
Capacitar a los miembros del departamento de acuerdo a su puesto y funciones a realizar.	Jefe del Departamento	Humanos y materiales			X			X			X				X
Realizar mediciones de eficiencia en cuanto a los resultados obtenidos por la implementación de esta norma.	Gerente de cada área	Humanos y materiales			X			X			X				X

d) Plan operativo para Establecer objetivos, estrategias y políticas en la institución enfocados a la continua mejora de la comunidad estudiantil y no enfocados a beneficio político.

Objetivos:

Definir objetivos, estrategias y políticas enfocados a beneficio de la comunidad estudiantil.

Metas:

Obtener fines, proyectos y planes a beneficio de la población estudiantil.

Estrategias:

Construir metas, propósitos y normas que deben regir en la institución enfocados a la mejora continua de la comunidad estudiantil y no enfocada a beneficio político.

Actividades:

- Realizar una reunión con la Gerencia de la Dirección de Planificación para revisar los objetivos, estrategias y políticas definidos en la Dirección de Planificación.
- Crear metas, estrategias y normas para la Dirección de Planificación.
- Publicar los objetivos, estrategias y políticas para el departamento.
- Publicarlos en toda el área de trabajo para que el empleado se identifique con cada uno de ellos.
- Dar seguimiento al cumplimiento de los mismos.

La institución debe de contar con objetivos, estrategias y políticas las cuales proporcionen una visión clara hacia donde se encaminan y poder de esta manera cumplir cada uno de ellos.

Se debe de promover cada uno de los antes mencionados para que las personas que laboran dentro de la institución se comprometan a cumplir cada uno de ellos y cumplir así el bien común dentro de la misma.

Luego se debe dar seguimiento a cada uno de ellos para conocer si se están aplicando las políticas, si las estrategias son funcionales para el cumplimiento de objetivos o si se deben replantear para mejorar el trabajo que se realiza dentro de la organización.

A continuación se muestra un cronograma del plan operativo mencionado:

Cuadro N° 5: Cronograma de actividades del plan operativo para Establecer objetivos, estrategias y políticas en la institución enfocados a la continua mejora de la comunidad estudiantil y no enfocados a beneficio político.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACIÓN											
			MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar una reunión con la Gerencia de la Dirección de Planificación	Director de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X			X
Revisar los objetivos, estrategias y políticas definidos en el área, si existen.	Gerente de Planificación Estratégica	Humanos y materiales			X			X			X			X
Crear objetivos, estrategias y políticas para el departamento	Gerente de cada área	Humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Publicarlos en toda el área de trabajo para que el empleado se identifique con cada uno de ellos.	Asistente de cada una de las Gerencias	Humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dar seguimiento al cumplimiento de los mismos.	Todo el personal de la Institución	Humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

e) Plan operativo para Implementar políticas de incentivos al recurso humano para logro de buen ambiente laboral y con esto mejorar la productividad del área.

Objetivo:

Motivar al personal de la Dirección de Planeación para mejorar el ambiente en el lugar de trabajo y obtener excelentes resultados.

Metas:

Incentivar a los miembros del departamento logrando un clima organizacional adecuado.

Estrategias:

Implementar políticas de estímulos al recurso humano para lograr un clima organizacional óptimo y con esto incrementar la productividad del área.

Actividades:

- Realizar una reunión al inicio de la implementación del plan con los Gerentes y jefes del área para proponer los premios que les darán a los empleados.
- Establecer los tipos de incentivos a implementar en el área para el personal del sector en estudio.
- Definir fechas o metas a cumplir para adquirir las recompensas propuestas por las jefaturas.
- Entregar bonos a los ganadores de acuerdo a la política implementada.
- Controlar el programa de regalos a los colaboradores estableciendo reglas para la entrega de los mismos.

Definir el procedimiento necesario para la creación de incentivos a empleados del Ministerio de Educación ya que es una herramienta eficaz a la hora de mantener la productividad de la Institución, ya que es una forma de motivarlos para que cumplan con las metas que se les imponen.

Teniendo un personal motivado dentro de la Dirección de Planeación existe una mejora en el ambiente de obteniendo así excelentes resultados y mejor calidad laboral, se debe controlar el programa de estímulos a los empleados ya que estos no serán cada mes sino que de manera semestral, pero estos deben verificar los fondos con que se cuentan para ser aplicados; cabe mencionar que estos no solamente son de carácter económico ya que se pueden obtener becas para estudios especializados, canastas alimenticias, viáticos, cupones de descuento en lugares específicos, seguros de vida, asistencias a seminarios, entre otros.

A continuación se presenta un resumen del Plan operativo:

Cuadro N° 6: Cronograma de actividades del plan operativo para implementar políticas de incentivos al recurso humano para logro de buen ambiente laboral y con esto mejorar la productividad del área.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACIÓN											
			MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar una reunión con la Gerencia de la Dirección de Planificación	Director de Planificación	Humanos y materiales			X			X			X			X
Definir el tipo de incentivos a implementar en el departamento para el personal.	Gerentes de cada área	Humanos y materiales			X			X			X			X
Definir fechas o metas a cumplir para adquirir incentivos.	Gerentes de cada área	Humanos y materiales			X			X			X			X
Entregar incentivos a los ganadores de acuerdo a la política implementada.	Jefe inmediato	Humanos y materiales						X						X
Controlar programa de incentivos.	Gerente de Planificación Estratégica	Humanos y materiales			X			X			X			X

5. RECURSOS

Para llevar a cabo los planes operativos se debe otorgar recursos a la Dirección de Planificación para el funcionamiento óptimo de cada uno de ellos.

El monto de estos se detalla a continuación:

5.1. Humanos.

- a) La Dirección de Planificación del Ministerio de Educación, cuenta con una estructura organizativa que le permite realizar funciones administrativas y operativas en función de mejorar el rumbo de la organización y la Educación a nivel nacional, razón por la cual no requiere de contratación de personal adicional. Sin embargo es importante que cada una de las personas involucradas en el proceso colabore en conjunto para cumplir los objetivos propuestos.

Es importante capacitar al personal sobre la aplicación de planeación estratégica y los beneficios de ésta; asimismo, se necesitan capacitaciones continuas respecto a los temas siguientes:

- Relaciones interpersonales
- Trabajo en Equipo
- Calidad Total
- Comunicación Efectiva

Para llevar a cabo cada una de estas capacitaciones debe contratarse capacitadores especializados en cada uno de los temas indicados anteriormente, las cuales se pueden llevar a cabo a

través de los Programas de Formación Profesional que imparte el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

5.2. Materiales.

Es importante mencionar que el departamento cuenta con una sala de reuniones la cual tiene el espacio físico y mobiliario de oficina adecuado para la realización de dichos eventos; reduciendo al mínimo los costos en que se incurrirán para la puesta en marcha de reuniones, ya que se cuentan con los materiales siguientes:

Cuadro No.7 Recursos Materiales

No. De Materiales	Concepto
1	Pizarrón
1	Computadora Portátil
	Papelería y útiles de oficina
1	Proyector
1	Impresora Laser
10	Sillas
1	Mesa

5.3. Técnicos.

Adquirir un sistema informático que permita controlar y dar seguimiento a los programas educativos implementados; para llevar un registro de cada una de las etapas de desarrollo, el cual contenga la información propia de cada programa, recursos disponibles para su mantenimiento, fuentes de financiamiento, justificación del programa, objetivos que persigue, alcance y limitaciones que presenta, tiempo y periodos de ejecución, determinación y precisión de actividades a realizar, entre otros; y esto permitirá conocer los avances de cada una de las acciones

y obras que se hacen en beneficio de la población estudiantil en general, y al mismo tiempo saber si es necesario continuar con él programa o proyecto o si es necesario impulsar uno nuevo con mejores propuestas.

Para realizar dicho sistema informático se proponen las siguientes alternativas:

1. Desarrollarlo dentro del Ministerio de Educación a través del departamento de informática de la institución.
2. Dar oportunidad a alumnos y alumnas que estudien Ingeniería en Sistemas Informáticos, Técnico en Sistemas Informáticos o Licenciatura en Sistemas Informáticos; de diferentes universidades para hacer sus prácticas sociales o trabajos de graduación.
3. Contratar consultores externos para la preparación de dicho sistema informático. En caso de no contar con el financiamiento para contratación externa, hacer uso del departamento informático de la Institución para la creación del sistema, otra opción es postular dicho proyecto para estudiantes que realizan su trabajo de graduación y sean un aporte a la organización o estudiantes que realizan pasantías.

5.4. Financieros.

Para mejorar el desarrollo de las actividades encaminadas a brindar servicios de calidad para la población usuaria tanto interna como externa del departamento, es de suma importancia que La Dirección de Planificación del Ministerio de Educación haga un buen uso de los recursos que se le asignan a la Institución a través del Presupuesto General de la Nación, así como también de

la captación de donaciones de las diferentes entidades nacionales e internacionales que apoyan los programas y proyectos para mejorar la Educación a nivel Nacional, dado que el primero no cubre por completo las múltiples necesidades que se presentan en dicha área.

Los recursos deberán ser destinados a cubrir las siguientes necesidades:

- Creación e implementación de nuevos programas educativos.
- Capacitaciones y evaluaciones del desempeño laboral.

El departamento cuenta con una sala de proyecciones, la cual sirve para realizar reuniones y está equipada con todos los implementos necesarios. Por lo tanto no se necesita invertir en dichos recursos ya que se tienen a disposición de la unidad en el momento y tiempo requerido. Sin embargo para la realización del sistema informático de seguimiento y control de programas y proyectos se propone la alternativa de utilizar consultoría externa en caso que se descarte la ayuda del departamento de informática de la Institución o ya sea la ayuda de los estudiantes antes mencionados, la cual se haría bajo el contrato de servicios profesionales liberales y eventual por un período de 6 meses entre los cuales incluye la capacitación a personas del área para que estos puedan continuar y ejecutar el sistema informático que se requiere, sin necesidad de invertir en equipos tecnológico ya que cuentan con computadoras capaces de soportar el sistema informático; en el cual se incurrirán en los costos siguientes:

Cuadro No.8: Recurso Financiero

Consultoría Externa	Monto Mensual	Monto para 6 meses
Un Administrador de base de datos	\$1500	\$9,000
Un Administrador de proyectos	\$1800	\$10,800
2 desarrolladores de sistemas informáticos.	\$900	\$5,400
1 soporte técnico de sistemas informáticos (hardware y software)	\$600	\$3,600
TOTALES	\$4,800	\$28,800

Cabe mencionar que para el diseño, creación, ambientación, pruebas piloto, e implementación del sistema de control y seguimiento se necesita un mínimo de seis meses.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

A continuación se presenta una propuesta de la programación de actividades a realizar a corto, mediano y largo plazo en la Dirección de planificación del Ministerio de Educación de El Salvador, esto para impulsar los planes operativos y motivar al personal del departamento para la ejecución satisfactoria de los mismos.

Se presenta el cronograma de actividades para la implementación del la propuesta de mejora del proceso de planeación estratégica de la Dirección de planificación del Ministerio de Educación, el cual consiste desde la presentación de la mejora a la Gerencia del departamento hasta el control y seguimiento del mismo.

Cuadro N° 9: Cronograma de actividades del plan de implementación.

ACTIVIDADES		CALENDARIZACIÓN											
		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Presentación de la propuesta a la Dirección de Planificación estratégica	X											
2	Análisis y discusión de la propuesta		X	X									
3	Informar al personal la propuesta				X								
4	Capacitación al personal involucrado					X	X	X					
5	Ejecución de la propuesta de mejora	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Seguimiento y Control	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

7. SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Para obtener y garantizar resultados satisfactorios en la implementación de esta mejora es necesario brindar un seguimiento a cada una de las actividades que se van a desarrollar en el plan de implementación, este control estará a cargo de la Gerencia de Planificación estratégica y dará inicio desde el mes 1 hasta la finalización del mismo. Es necesario considerar que se debe brindar una retroalimentación referente a cada una de las mejoras en los procesos y procedimientos a realizar para obtener mejores resultados.

Entre algunos controles a implementar se recomiendan los siguientes:

- Evaluar al recurso humano con objetivos y/o metas medibles y alcanzables en períodos determinados por el departamento.
- Realizar reuniones continuas entre jefes y sub-alternos permitiendo recibir retroalimentación.
- Utilización del método de la auto-evaluación del individuo.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- Aramayo, Rodolfo. "Planeación Estratégica de Recursos Humanos", 1ª Edición, Editorial Kogan Page.
- Bateman, Thomas; Snell, Scott. "Administración. Un nuevo panorama competitivo", 6ª Edición, editorial McGraw-Hill.
- Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas", 8ª Edición, Editorial McGraw-Hill.
- Hitt, Host Ireland. "Administración Estratégica", 3ª Edición, Editorial Thomson.
- Koontz, Harold; Heinzweihrich. "Administración. Una perspectiva Global", 11ª Edición, Editorial McGraw-Hill.
- Sánchez, José. "La Administración Pública como ciencia: Su objeto y Estudio", Edición 2001, Plaza y Valdez Editores.
- Stoner, James; Freeman, Edward. "Administración", 5ª Edición.

DOCUMENTOS:

- Ministerio de Educación. La educación como factor clave del desarrollo. Informe de avance en el logro de los objetivos del desarrollo del milenio, San Salvador, 2005.
- Datos Mundiales de Educación, 7ª Edición, 2010/11.

- Organización de Estados Iberoamericanos, Sistemas Educativos Nacionales - El Salvador.
- Función Pública. Gobierno central análisis global de la administración pública en El Salvador, Javier Coto Vásquez, Diciembre 1991.
- Conferencias dadas en el Centro de Capacitación Sobre Administración Pública. Tomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda, Editadas para la Dirección General de Personal.

TESIS:

- "Diagnóstico de los programas de créditos del Sector Informal del Municipio de Soyapango El Salvador"; Escobar Recinos Concepción del Carmen, Cortez Sánchez Yoselin, Ayala Herrera, José Luis.
- "Diseño de un modelo de planeación estratégica aplicable a la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán"; Héctor Antonio Hernández Benítez, José Gerardo Castro Díaz, Mario Antonio Méndez Díaz.

PÁGINAS WEB:

- www.mined.gob.sv.
- http://www.uniderecho.com/leer_articulo_Abogados-especialistas_42_1467.html
- http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_2.htm.

ANEXOS

Anexo No. 1 CUESTIONARIO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA.**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DEPARTAMENTOS QUE ESTAN VINCULADOS CON LA
DIRECCION DE PLANIFICACION DEL MINISTERIO DE EDUCACION.**

Objetivo:

Recopilar información veraz y objetiva acerca de las relaciones de trabajo que existen dentro de los diferentes departamentos que comprenden la dirección de planificación del Ministerio de Educación, información que será utilizada únicamente con fines de estudio.

Indicaciones:

Complemente la información que a continuación se solicita y marque con una "X" según sea conveniente.

Generalidades:

Unidad orgánica a la que pertenece:

Cargo que desempeña:

Tiempo que tiene de desempeñar el cargo:

Nivel de Estudios:

- Primaria/Secundaria _____
- Bachillerato _____
- Título Universitario _____
- Maestría _____
- Doctorado _____

1. ¿Conoce usted la visión, misión y valores que identifican al Ministerio de Educación?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta numero 2, caso contrario pase a la pregunta 3.

2. Describa brevemente cada uno de ellos:

Misión

Visión

Valores

3. ¿Conoce usted las estrategias que se implementan en el Ministerio de Educación?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 4, caso contrario pase a la pregunta 5.

4. Describa brevemente las Estrategias que se implementan en el Ministerio de Educación:

5. ¿Conoce la estructura organizativa del Ministerio de Educación?

SI NO

6. ¿Considera que deben existir algunos cambios en la estructura organizativa del Ministerio del Educación?

SI NO

Cuales:

7. ¿Conoce usted la misión, visión y valores que persigue la Dirección de Planificación?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 8, caso contrario pase a la pregunta 9.

8. Describa brevemente.

Misión

Visión

Valores

9. ¿Conoce usted la estructura organizativa de la Dirección de Planificación?

SI NO

10. ¿La Institución utiliza manuales de procedimientos para realizar el trabajo en cada una de sus áreas?

SI NO

Si la respuesta a esta pregunta es SI favor continuar con la pregunta 11, sino pase a la pregunta 17.

11. ¿Cada cuánto tiempo la institución realiza cambios en sus manuales de procedimientos y que políticas utilizan para realizarlos?

12. En los manuales de procedimiento que utilizan, ¿Mencionan los nombres de los departamentos con los cuales usted debe interaccionar para realizar las labores descritas en el manual?

SI NO

Si su respuesta es sí conteste la pregunta 13 sino pase a la 14.

13. ¿Cuáles son los nombres de los departamentos con los que tiene relación su puesto de trabajo según la las actividades diarias que realiza?

14. ¿Estos manuales utilizan como base la jerarquía del organigrama de El Ministerio de Educación?

SI NO

15. ¿Entiende usted los pasos descritos en el manual de procedimientos que le ha proporcionado la institución?

SI

NO

16. ¿Realiza usted todos los pasos descritos en el manual de procedimientos de su área?

SI

NO

17. ¿La gerencia del área realiza algún tipo de método para evaluar el desempeño de las funciones de sus empleados?

SI

NO

18. ¿Considera usted que existen deficiencias en los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Planificación?, si existen; menciónelas.

SI

NO

Si su respuesta es SI, enumere las deficiencias que usted ha identificado.

19. ¿Conoce usted los objetivos del área en que labora?

SI

NO

Si su respuesta es Sí, ¿cuál es el objetivo de su área y como se enteró que ese es el objetivo?

20. ¿Conoce usted si la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación implementa estrategias que le permitan lograr los objetivos planteados?

SI NO

21. Si su respuesta es afirmativa, indique que tipo de estrategias utilizan:

Estrategias Financieras
Estrategias de Servicio
Estrategias de Dirección
Todas las anteriores

22. Existen planes de trabajo dentro de la Dirección de Planificación.

SI NO

23. Si su respuesta es afirmativa, ¿Para qué periodo hace los planes de trabajo la Dirección de Planificación?

Para un año
Para tres años
Para cinco años o más

24. ¿La Dirección de Planificación manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre el personal?

SI NO

25. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la Dirección de Planificación? (jefe-colaborador, colaborador-jefe)

SI NO

26. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación se utilizan dentro de la Dirección de Planificación para dar a conocer la información? (Puede marcar más de uno)

- a) Reuniones
 - b) Grupos de Trabajo
 - c) Correo Electrónico
 - d) Teléfono
 - e) Circulares, notas, memorándums
 - f) Otros (especifique)
-

27. ¿Para la elaboración de planes de trabajo se toma en cuenta la participación del personal?

SI NO

28. ¿Qué alternativas se utilizan dentro de la Dirección de Planificación como instrumentos de apoyo para la toma de decisiones?

Manuales

Presupuestos

Leyes y reglamentos

Otros (Especifique)

29. De los siguientes criterios, ¿cuáles toma en cuenta la Dirección de Planificación para la toma de decisiones?

Necesidades de la población estudiantil

Recursos financieros disponibles

Otros (Especifique)

30. ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce dentro de la Dirección de Planificación?

Una persona toma todas las decisiones (Autócrata)

Se toma en cuenta la opinión del personal (Democrático)

Se delega la toma de decisiones solo al personal involucrado (Liberal)
Otro (Especifique) _____

31. ¿Existe algún tipo de incentivos para el personal dentro de la Dirección de Planificación?

SI NO

32. Si su respuesta es positiva, marque ¿qué tipo de incentivo le brinda la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación?
Económico

Reconocimiento

Asistencia a Seminarios

Otros (Especifique)

33. ¿De qué forma se da la comunicación dentro de la Dirección de Planificación?

Verbal

Escrita

Otra (Especifique)

34. ¿Existe algún tipo de control dentro de la Dirección de Planificación?

SI NO

35. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de control se lleva a cabo? (Puede marcar más de uno).

Antes de iniciar operaciones (Control Preliminar)

Durante la fase de ejecución de planes (Control Concurrente)

Se hace en base a resultados anteriores (Control de Retroalimentación)

Todos los anteriores

36. ¿En qué forma se presentan los reportes que se realizan del control?

Verbal

Escrita

Otra (Especifique)

37. ¿Qué tipo de limitantes afronta usted a la hora de realizar su trabajo?

Falta de Recursos Materiales

Falta de Recurso Humano

Falta de Recursos Financieros

Falta de Recursos Técnicos

Dualidad de Mando

Otros (Especifique)

Anexo No. 2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

A continuación se muestra la tabulación de los datos obtenidos, a través de cuadros estadísticos y sus respectivos gráficos; los cuales reflejan los resultados claves e importantes de la investigación realizada dentro de la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación:

Pregunta No. 1

¿Conoce usted la visión, misión y valores que identifican al Ministerio de Educación?

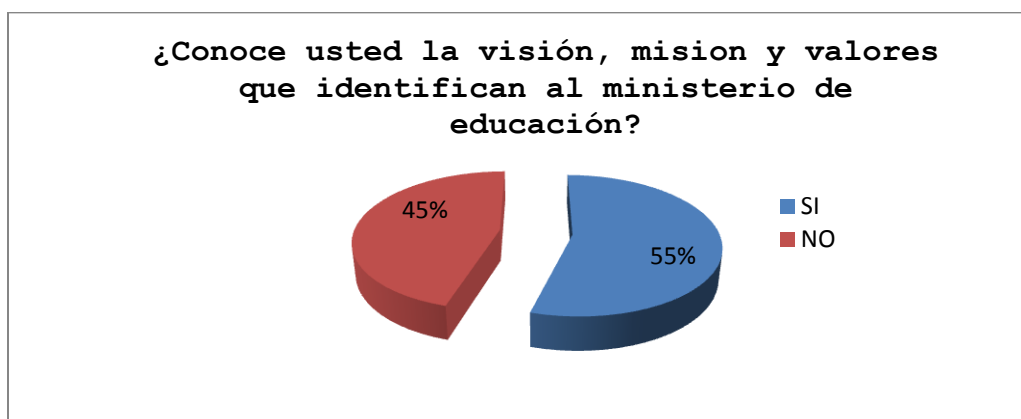
Objetivo:

Examinar el conocimiento que poseen los trabajadores de manera general de la Institución en la que trabaja.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	18	55%
NO	15	45%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Un alto porcentaje de las personas encuestadas identifican la filosofía empresarial que promueve el Ministerio de Educación, lo cual permite que los empleados creen un sentido de identidad y pertenencia, y propicien un comportamiento ético, profesional, personal, social y una capacidad flexible de perseguir metas comunes, sin embargo cerca de la mitad de las personas encuestadas desconocen la filosofía con la que se guía la empresa a la cual prestan sus servicios.

Pregunta No. 2

Describe brevemente cada uno de ellos.

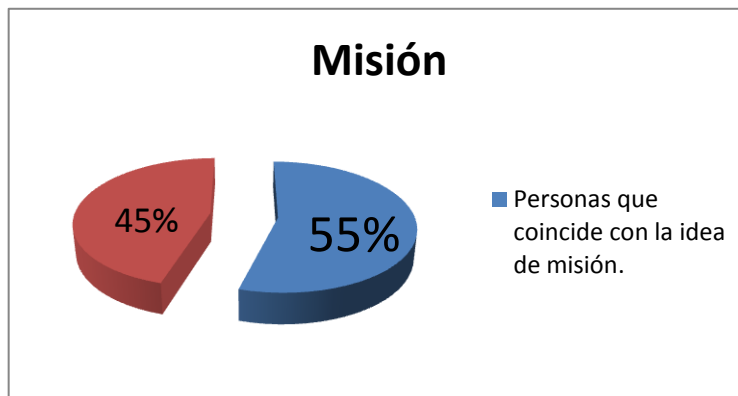
Objetivo:

Conocer si los trabajadores conocen la misión, visión y valores, actuales que persigue el Ministerio de Educación.

Tabulación:

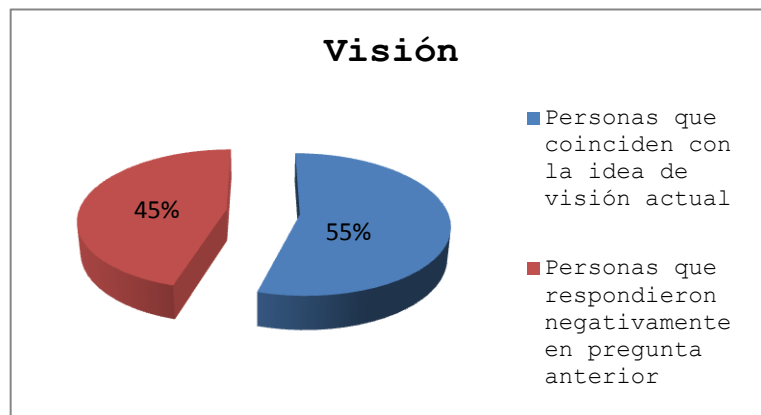
Alternativa	Resultado	
	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Misión.		
Personas que coinciden con la idea de misión actual.	18	55%
Personas que respondieron negativamente en pregunta anterior.	15	45%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



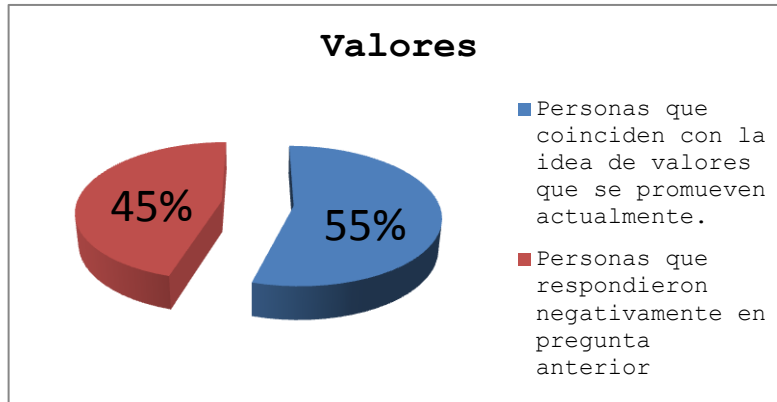
Tabulación:

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Personas que coinciden con la idea de visión actual	18	55%
Personas que respondieron negativamente en pregunta anterior	15	45%
TOTAL	33	100%

Gráfico:**Tabulación:**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Personas que coinciden con la idea de valores que se promueven actualmente.	18	55%
Personas que respondieron negativamente en pregunta anterior	15	45%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad de las personas encuestadas manifestaron conocer la Filosofía empresarial del Ministerio de Educación, sin embargo solamente conocen o expresaron fragmentos de la Misión, visión y valores que se promueven dentro de la empresa. Por lo tanto se debe de promover de manera efectiva lo que se pretende lograr dentro de la empresa para alcanzar un objetivo en común.

Pregunta No. 3

¿Conoce usted las estrategias que se implementan en el Ministerio de Educación?

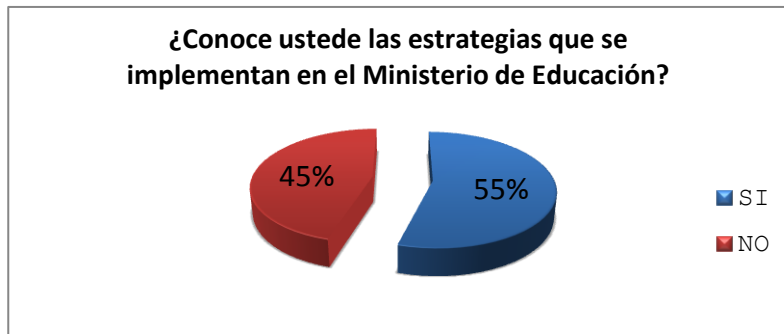
Objetivo:

Explorar el conocimiento que se posee acerca de la forma en que se dirige la institución en la que prestan sus servicios.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	18	55%
NO	15	45%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad de las personas encuestadas manifiestan conocer las estrategias que se implementan, lo que significa que le permite lograr los objetivos propuestos por la institución a través de la ejecución de estas. Aunque cerca de la mitad dice no conocer las estrategias que se efectúan en dicho Ministerio.

Pregunta No. 4

Describa brevemente las estrategias que se implementan en el Ministerio de Educación.

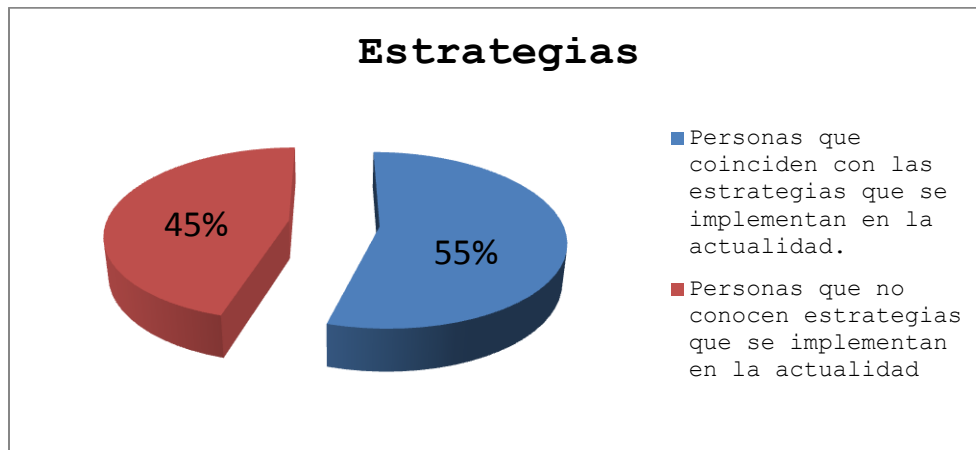
Objetivo:

Conocer las estrategias que utiliza el Ministerio de Educación para el cumplimiento de objetivos.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Personas que coinciden con las estrategias que se implementan en la actualidad.	18	55%
Personas que no conocen estrategias que se implementan en la actualidad	15	45%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Gran parte del personal encuestado tiene claras las estrategias que se implementan en la institución para el cumplimiento de objetivos, en las más importantes se puede mencionar la implementación del programa Escuela inclusiva de tiempo pleno, el fortalecimiento de la Educación desde el nivel de educación inicial hasta el superior, en otros; sin embargo una cantidad significativa de los encuestados mencionan no conocer las estrategias que se efectúan en dicho Ministerio.

Pregunta No. 5

¿Conoce la estructura organizativa del Ministerio de Educación?

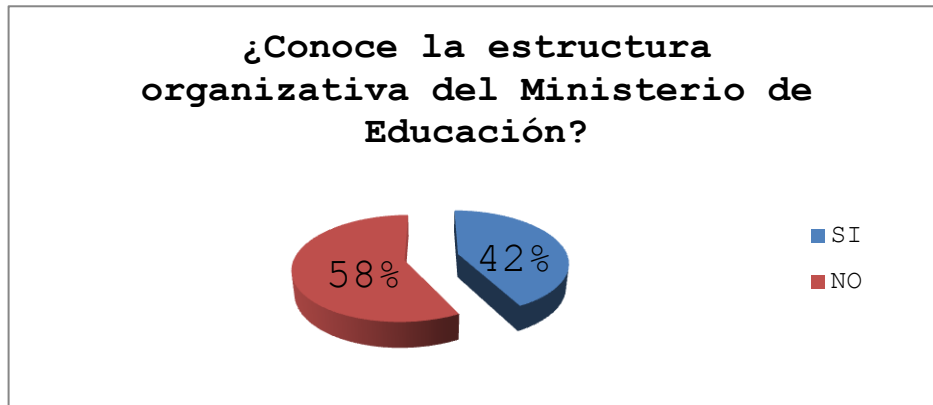
Objetivo:

Examinar si el personal conoce la estructura organizativa interna que se posee la institución a la que presta sus servicios.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	14	42%
NO	19	58%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Menos de la mitad de las personas encuestadas conocen como está estructurada jerárquicamente el Ministerio de Educación, por lo tanto comprenden la coordinación y relaciones entre los puestos de trabajo, no obstante más de la mitad dice no saber de la existencia de este, por lo tanto desconocen las líneas de autoridad que se dan dentro de la institución, por lo tanto no tienen una idea clara de que se debe hacer y quién es el responsable.

Pregunta No. 6

¿Considera que deben existir cambios en la estructura organizativa el Ministerio del Educación?

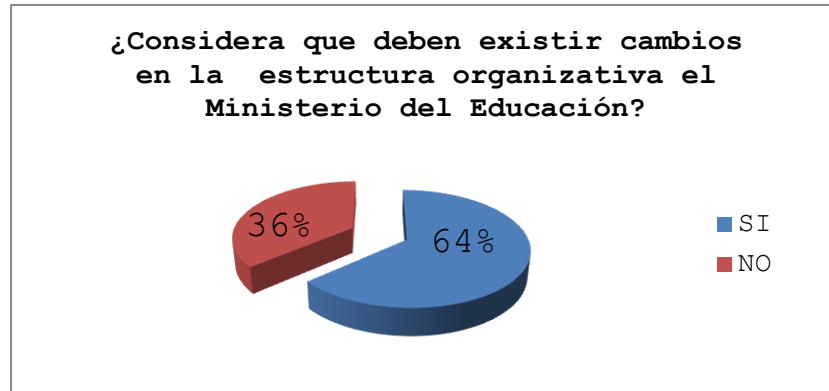
Objetivo:

Conocer la opinión acerca de la Estructura organizativa de la Institución donde laboran.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	21	64%
NO	12	36%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Un alto porcentaje de las personas coinciden en que deben existir cambios en la estructura organizativa de la institución, con la finalidad que exista una estructura que se acople al tipo de institución y se alcancen los objetivos de manera eficiente y obtener un máximo aprovechamiento del recurso humano disponible, sin embargo menos de la mitad están de acuerdo con que no deben existir cambios en dicha estructura.

Pregunta No. 7

¿Conoce usted la misión, visión y valores que persigue la Dirección de Planificación?

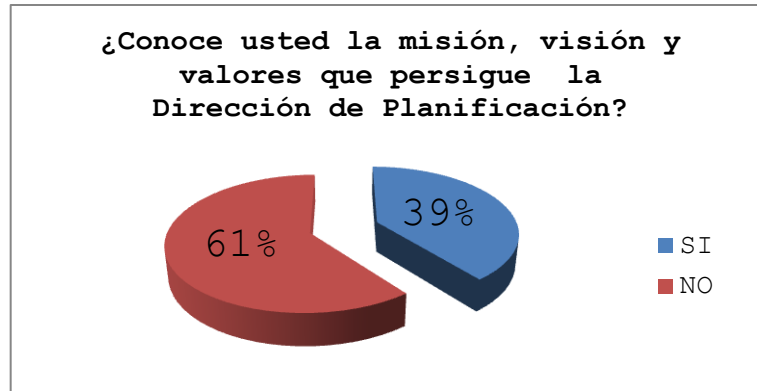
Objetivo:

Examinar el conocimiento que poseen los trabajadores de manera general de departamento de la dirección de planificación.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	13	39%
NO	20	61%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de la cuarta parte de la muestra encuestada dice conocer la filosofía empresarial con la que se identifica la Dirección de Planificación, sin embargo la mayoría no tiene idea alguna de ésta, lo que no les permite interpretar la importancia de la misión, visión y los valores que se promueven dentro del área para perseguir un objetivo en común que les permita potencializar la capacidad de respuesta a la institución ante las áreas de oportunidades que se generan en el entorno.

Pregunta No. 8

Describa brevemente.

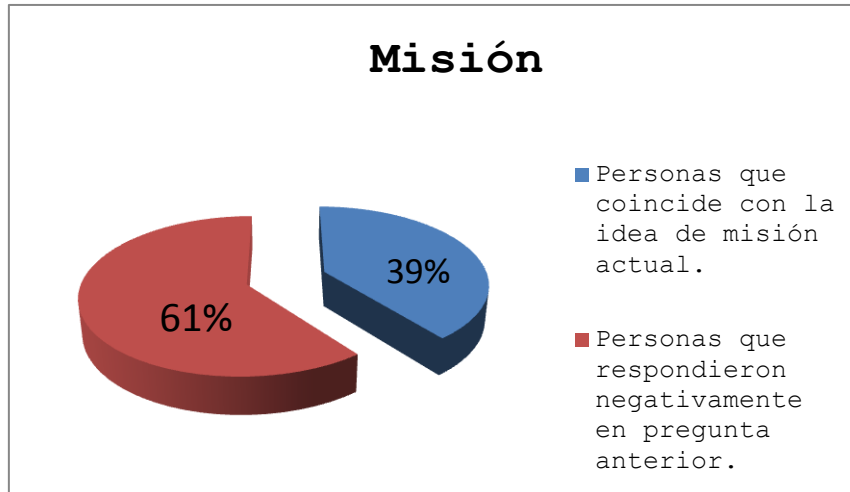
Objetivo:

Conocer Misión, visión y valores actuales de la Dirección de Planificación.

Tabulación:

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Misión.		
Personas que coinciden con la idea de misión actual.	13	39%
Personas que respondieron negativamente en pregunta anterior.	20	61%
TOTAL		100%

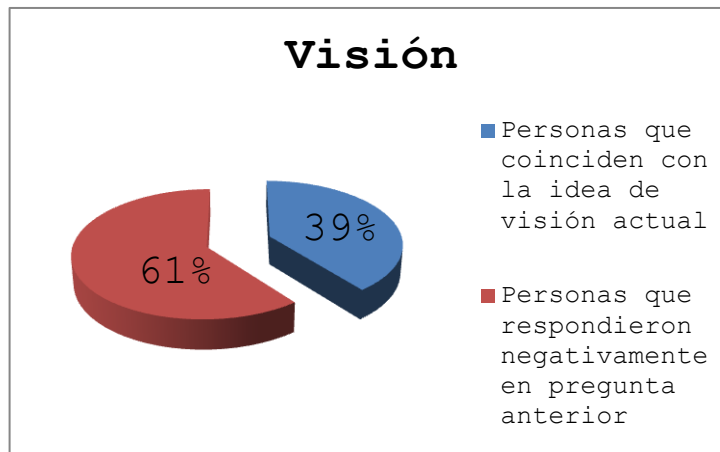
Gráfico:



Tabulación:

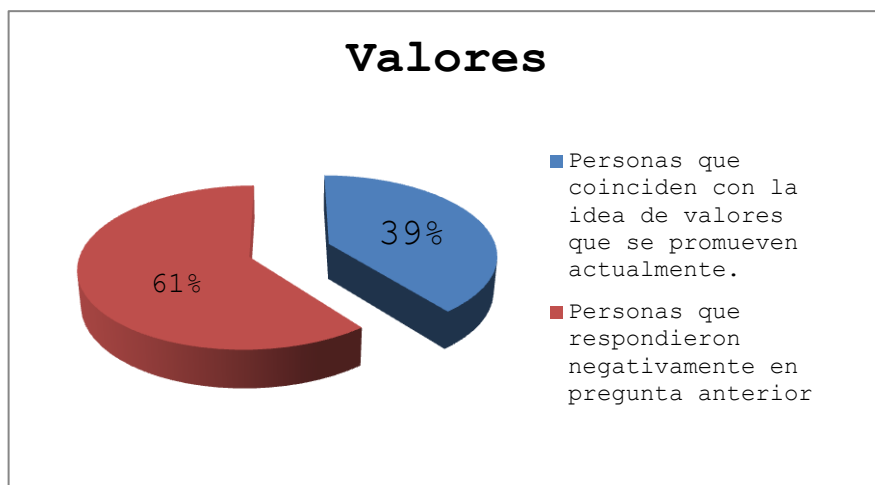
Alternativa	Resultado	
	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Visión		
Personas que coinciden con la idea de visión actual	13	39%
Personas que respondieron negativamente en pregunta anterior	20	61%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Tabulación:

Alternativa	Resultado	
Valores	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Personas que coinciden con la idea de valores que se promueven actualmente.	13	39%
Personas que respondieron negativamente en pregunta anterior	20	61%
TOTAL	33	100%

Gráfico:**Interpretación:**

Arriba de la cuarta parte de las personas que laboran en la Dirección de Planificación conocen la filosofía empresarial que se fomenta dentro de la unidad, sin embargo solo mostraron aproximaciones de ellas, y más de la mitad de las personas dicen no conocer la existencia de estas, lo cual muestra que no tienen una base fundamental para desempeñar su trabajo.

Pregunta No. 9

¿Conoce usted la estructura organizativa de la Dirección de Planificación?

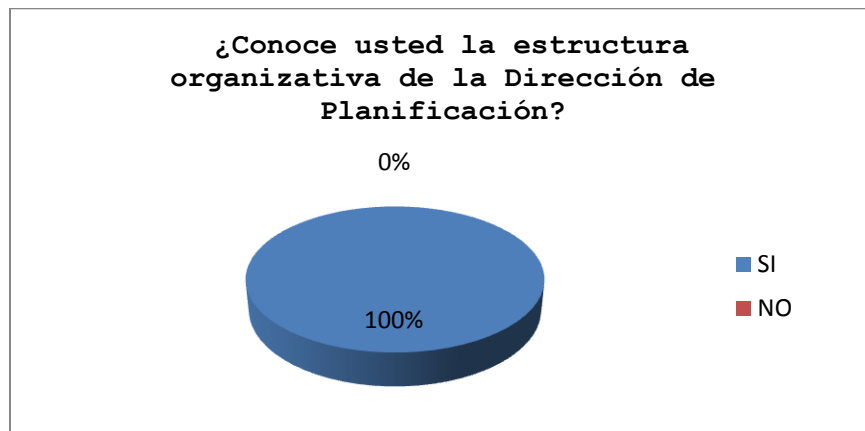
Objetivo:

Averiguar si los empleados conocen la estructura organizativa del departamento al cual pertenecen.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	33	100%
NO	0	0%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Todas las personas encuestadas manifiestan conocer la estructura organizativa de la Dirección de Planificación, lo cual indica que dominan las líneas de mando y coordinación que existen dentro del área.

Pregunta No. 10

¿La Institución utiliza manuales de procedimientos para realizar el trabajo en cada una de sus áreas?

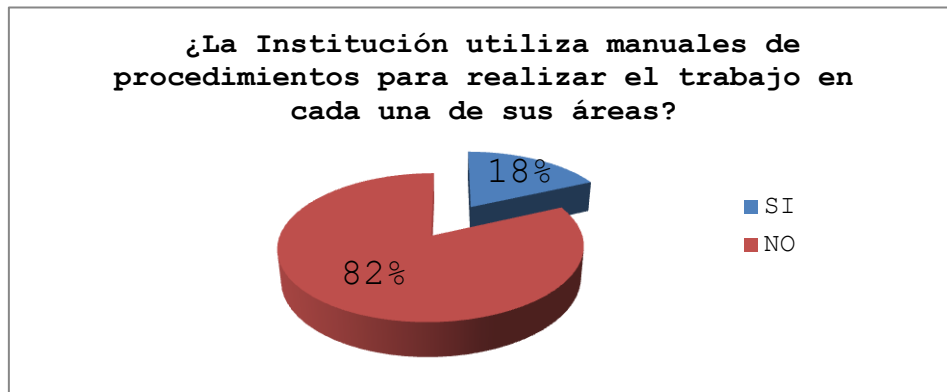
Objetivo:

Conocer por medio de los empleados de la institución si tienen manuales de procedimientos y/o si conocen la existencia de estos.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	6	18%
NO	27	82%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Menos de la cuarta parte de la población encuestada saben de la existencia de manuales de procedimientos dentro del Ministerio de Educación, sin embargo la mayoría de las personas dicen no conocer dichos documentos; lo que quiere decir si no existen no se lleva una descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de funciones de la unidad o departamento.

Pregunta No. 11

¿Cada cuánto tiempo la institución realiza cambios en sus manuales de procedimientos y que políticas utilizan para realizarlos?

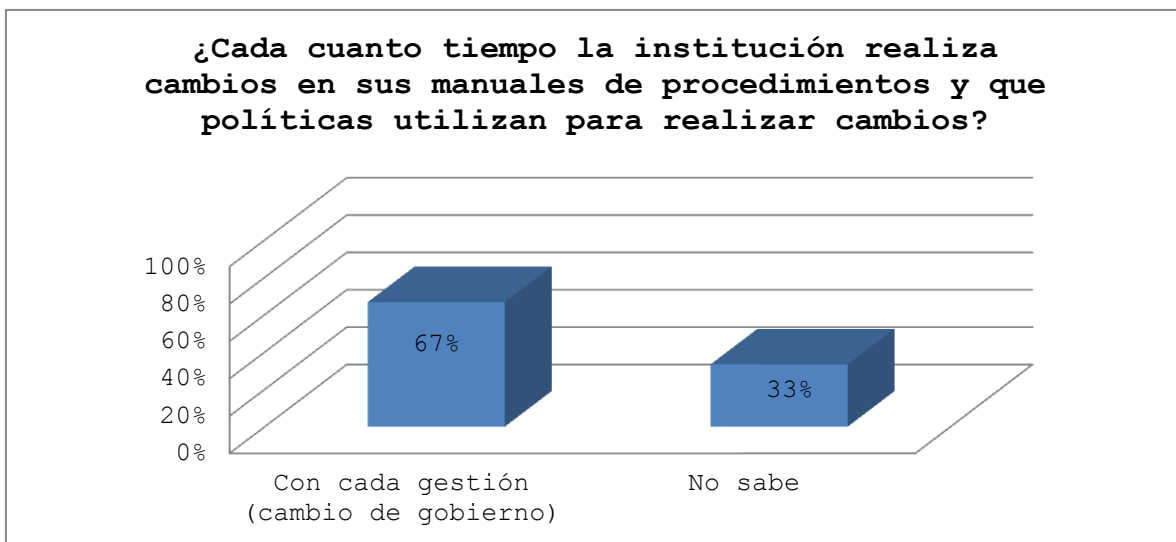
Objetivo:

Investigar cuáles son las políticas que se utilizan para cambiar un manual de procedimientos en la institución y la frecuencia con la que se realizan estos cambios.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Con cada gestión (cambio de gobierno)	4	67%
No sabe	2	33%
TOTAL	6	100%

Gráfico:



Interpretación:

Cerca de las tres cuartas partes de la muestra coinciden en que existen modificaciones en los manuales de procedimientos cada cambio de gestión o gobierno, pero un porcentaje mínimo dice desconocer el tiempo en que se hacen.

Pregunta No.12

En los manuales de procedimiento que utilizan, ¿Mencionan los nombres de los departamentos con los cuales usted debe interaccionar para realizar las labores descritas en el manual?

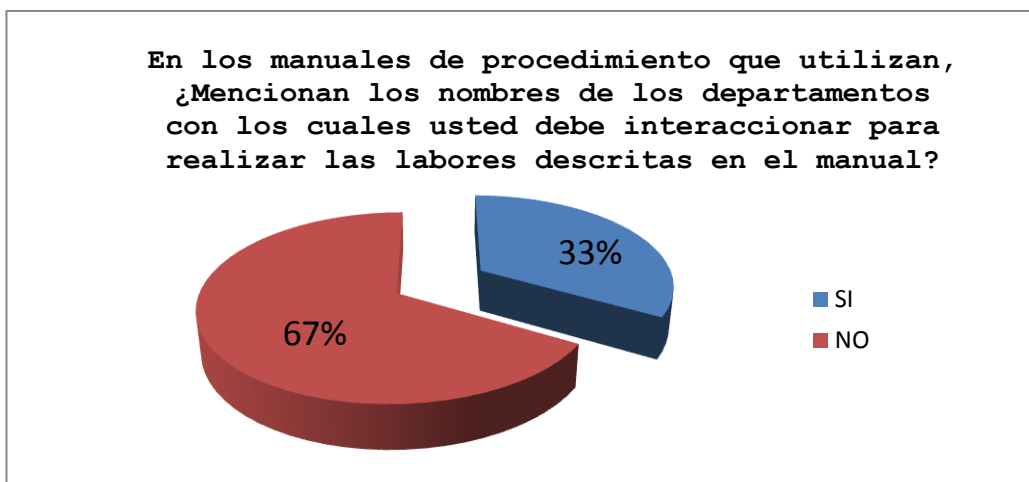
Objetivo:

Investigar si el manual esta detallado y explicito como para ubicar al empleado a la hora de realizar sus procedimientos.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de una cuarta parte del personal conocen la relación de coordinación que tienen con otros departamentos a las hora de realizar sus labores diarias, sin embargo más de la mitad de ellos no conocen con quienes tienen que intercambiar actividades para complementar el trabajo que realizan.

Pregunta No.13

¿Cuáles son los nombres de los departamentos con los que tiene relación su puesto de trabajo según las actividades diarias que realiza?

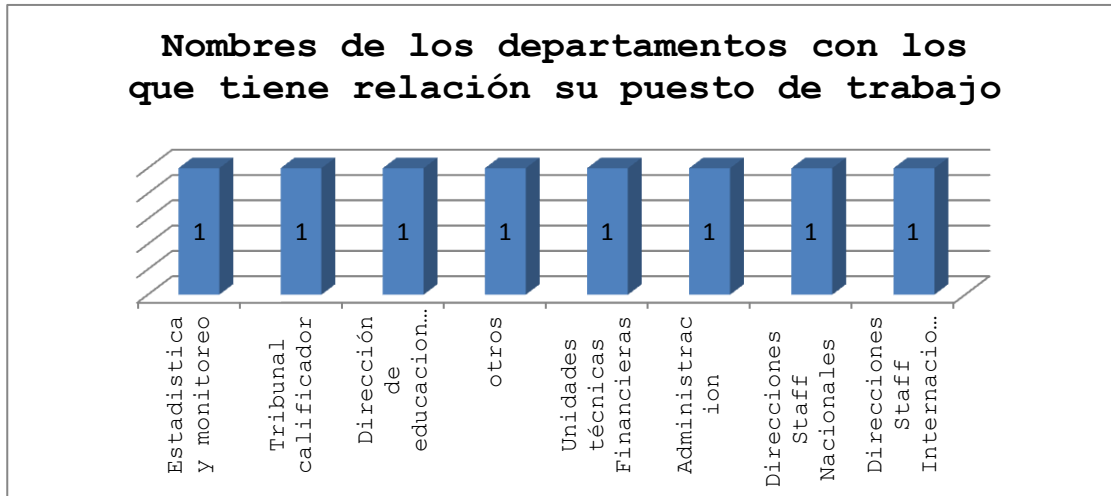
Objetivo:

Investigar si el empleado conoce las áreas en las cuales se desenvolverá y evaluar si estas coinciden con lo que el manual de procedimientos describe.

Tabulación:

Nombres	Frecuencia
Estadística y monitoreo	1
Tribunal calificador	1
Dirección de educación superior	1
otros	1
Unidades técnicas Financieras	1
Administración	1
Direcciones Staff Nacionales	1
Direcciones Staff Internaciones	1

Gráfico:



Análisis:

De las personas que respondieron, se identifican con los nombres de los departamentos en los manuales de procedimientos que se utilizan en la Dirección de Planificación. Pero al comparar este resultado se verifica que el personal no tiene claro cuáles son los departamentos con los cuales debe relacionarse para llevar a cabo sus actividades.

Pregunta No.14

¿Estos manuales utilizan como base la jerarquía del organigrama de El Ministerio de Educación?

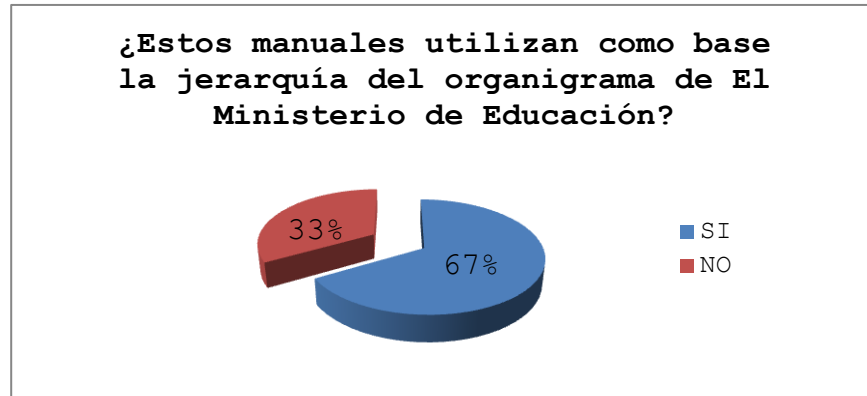
Objetivo:

Identificar si los manuales de procedimiento incluyen las líneas jerárquicas de la institución para la realización de sus procedimientos.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Gráfico:



Interpretación:

La mayor parte de las personas encuestadas coinciden en que los manuales se utilizan con la jerarquía de la estructura organizativa siguiendo así las líneas de mando, existe solamente una minoría que dice que estos documentos no siguen la estructura organizativa, por lo tanto se asume que desconoce si existen este tipo de documentación para la elaboración de su trabajo.

Pregunta No.15

¿Entiende usted los pasos descritos en el manual de procedimientos que le ha proporcionado la institución?

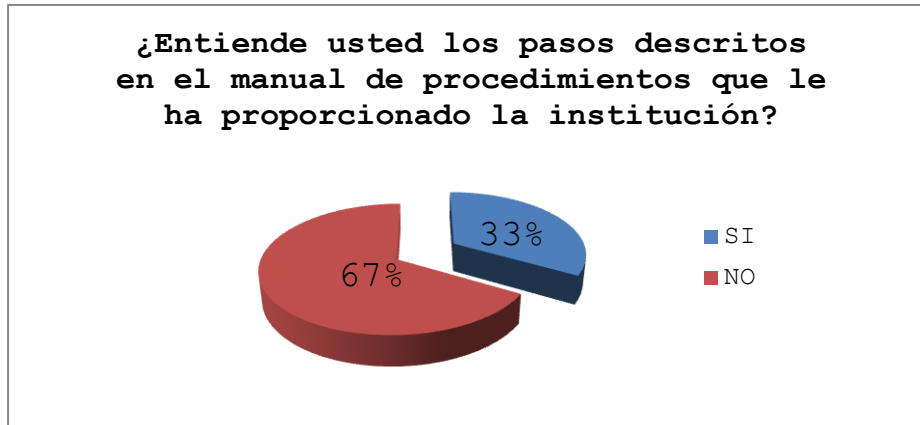
Objetivo:

Analizar si los manuales de procedimiento existentes se entienden fácilmente de manera que los empleados puedan realizar sus actividades según lo descrito.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Gráfico:



Interpretación:

Solamente más de la cuarta parte de la muestra encuestada entiende los pasos descritos en el manual de procedimientos que le proporcionó el Ministerio de Educación, sin embargo el resto de ellos no entienden los lineamientos descritos en dichos documentos para la correcta y eficiente elaboración de su trabajo.

Pregunta No. 16

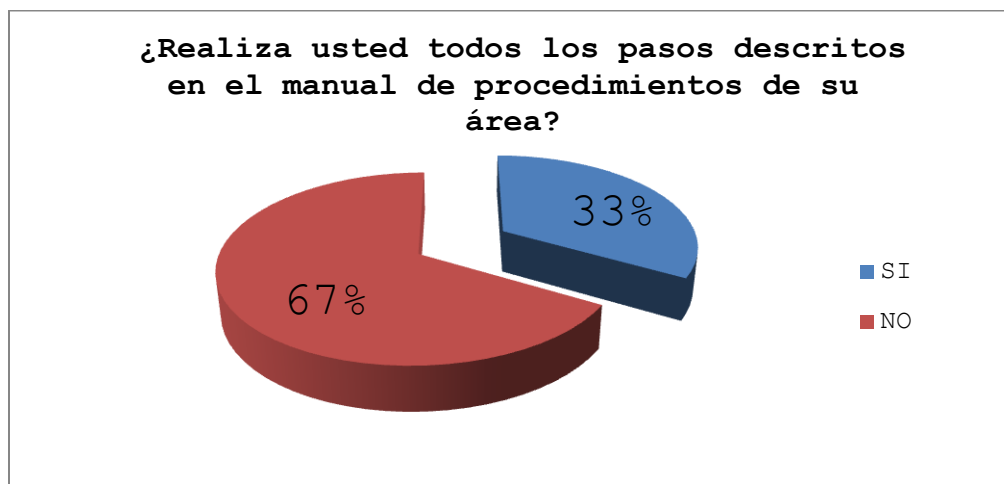
¿Realiza usted todos los pasos descritos en el manual de procedimientos de su área?

Objetivo:

Investigar aleatoriamente si los empleados utilizan los manuales de procedimientos de la institución en pro de eliminar retrasos, demoras y pérdidas de tiempo para realizar labores administrativas.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Gráfico:**Interpretación:**

Alrededor de la cuarta parte de la muestra encuestada realiza el trabajo siguiendo los lineamientos que se describen en el manual de procedimientos que le proporcionó el Ministerio de Educación, no obstante más de la mitad de las personas no siguen esa tendencia ya que no conocen los manuales mencionados. Lo cual genera un conflicto entre el personal porque cada quien realiza su trabajo de acuerdo a lo que creen correcto sin conocer que es lo que en realidad se busca, y no tienen una idea de los objetivos que se persiguen.

Pregunta No. 17

¿La gerencia del área realiza algún tipo de método para evaluar el desempeño de las funciones de sus empleados?

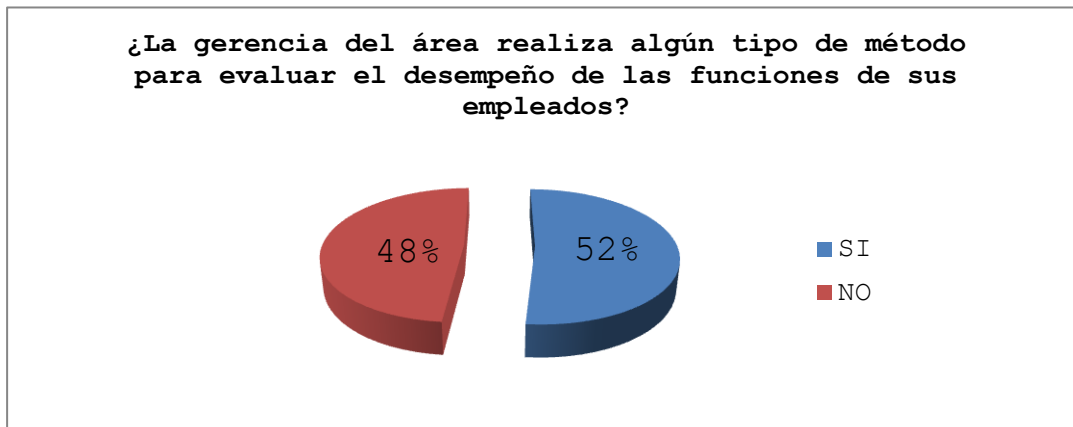
Objetivo:

Investigar si existe alguna forma de evaluación de área.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	17	52%
NO	16	48%
TOTAL	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad de las personas encuestadas expresan que si existen métodos para evaluar el desempeño de funciones de las personas que laboran dentro del Ministerio de Educación, sin embargo; el personal restante no tienen idea alguna que existan dichos métodos, los cuales le permiten a la Dirección llevar un control acerca de las capacidades, destrezas y eficiencia de los empleados de la institución.

Pregunta No.18

¿Considera usted que existen deficiencias en los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Planificación?, si existen; menciónelas.

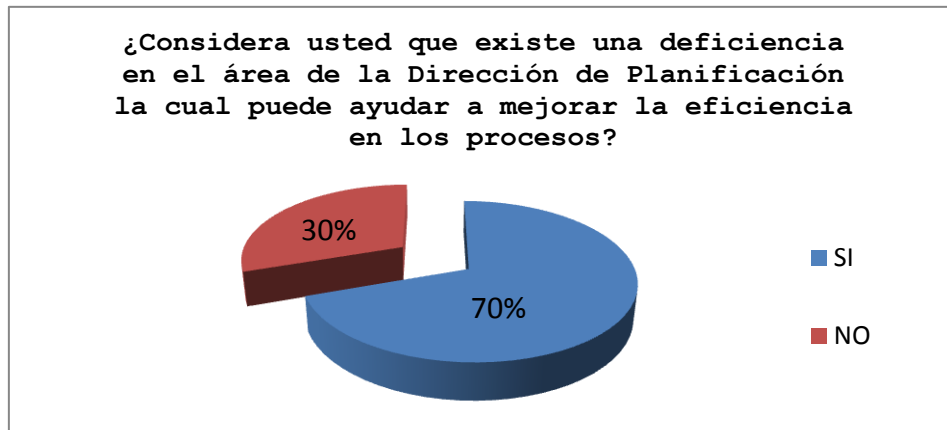
Objetivo:

Investigar si el empleado ha detectado alguna falla puntual en el área.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	23	70%
NO	10	30%
TOTAL	33	100%

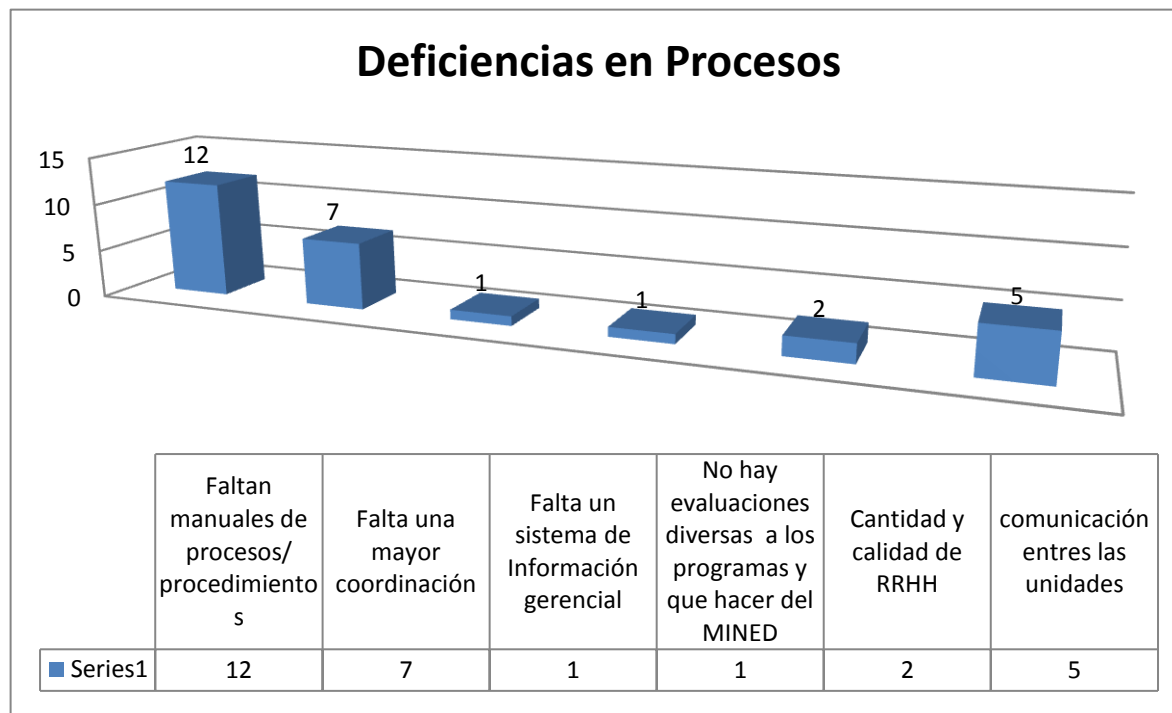
Gráfico:



Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Faltan manuales de procesos/procedimientos	12	43%
Falta una mayor coordinación	7	25%
Falta un sistema de Información gerencial	1	4%
No hay evaluaciones diversas a los programas y que hacer del MINED	1	4%
Cantidad y calidad de RRHH	2	7%
comunicación entres las unidades	5	18%
TOTAL	28	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad de las personas coinciden en que si existen deficiencias en la Dirección de Planificación; no obstante existe más de la cuarta parte de ellos que afirma lo contrario acerca de las deficiencias dentro del área.

Pregunta No. 19

¿Conoce usted los objetivos del área en que labora?

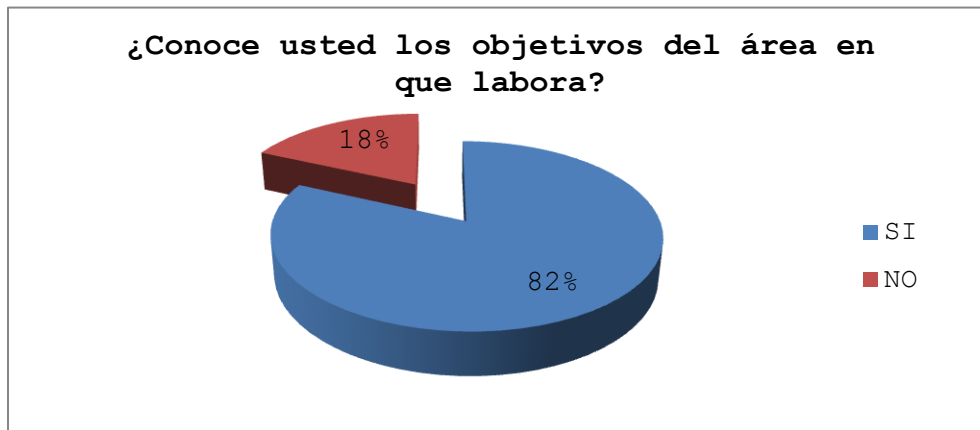
Objetivo:

Investigar si el empleado conoce los objetivos para producir los resultados que espera la gerencia, así mismo evaluar si el mecanismo de publicación que utiliza la gerencia para dar a conocer a los empleados es el correcto.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	82%
NO	6	18%
Total	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Del total de los empleados encuestados en las diferentes área de la Dirección de Planificación, la mayoría expresó conocer los objetivos que se implementan en al área en la cual ellos laboran, menos de la cuarta parte de ellos no tiene idea dado que se los omitieron al inicio de su trabajo.

Pregunta No. 20

¿Conoce usted si la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación implementa estrategias que le permitan lograr los objetivos planteados?

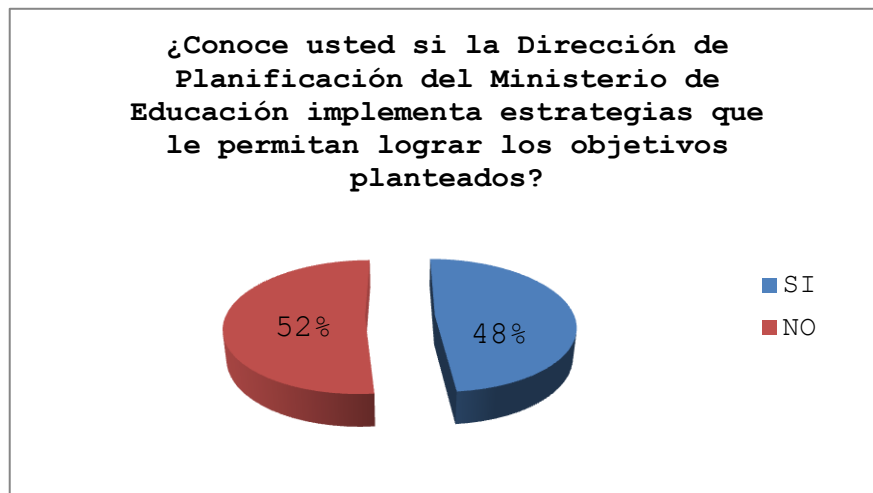
Objetivo:

Conocer si se utilizan estrategias para el logro de objetivos.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuenccia Relativo %
SI	16	48%
NO	17	52%
Total	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

De los empleados encuestados en general en las diferentes áreas de la Dirección de Planificación, casi la mitad de ellos dijo no tener el conocimiento de las estrategias que se aplican dentro de la Dirección ya que esto solo se maneja entre jefaturas, cerca de la otra mitad dijo conocerlos dado que les fueron entregados al inicio de su trabajo.

Pregunta No. 21

Si su respuesta es afirmativa, indique que tipo de estrategias utilizan.

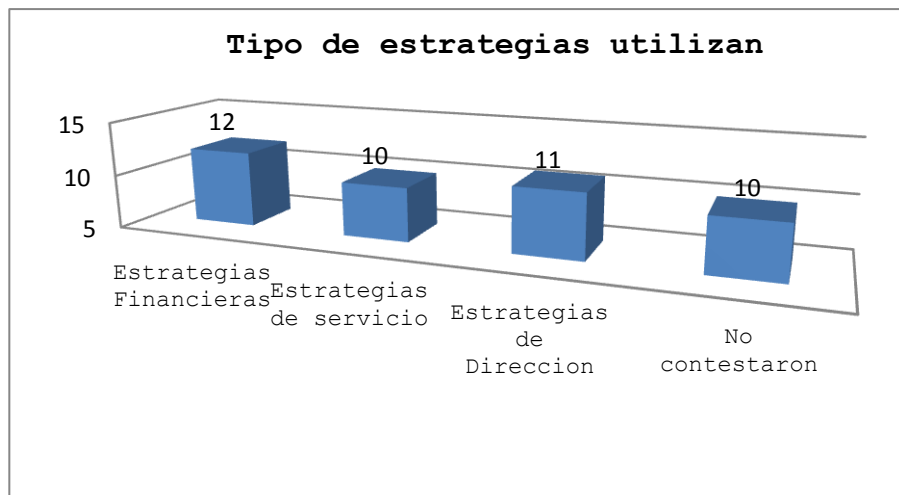
Objetivo:

Averiguar el tipo de estrategias que utiliza la Dirección de Planificación para el logro de objetivos.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia
Estrategias Financieras	12
Estrategias de servicio	10
Estrategias de Dirección	11
No contestaron	10
Total	43

Gráfico:



Interpretación:

De las Estrategias Utilizadas para el logro de los objetivos dentro de la Dirección de Planificación, se obtiene que las Financieras son las más utilizadas en esta área, luego se encuentran las de dirección siendo estas la tercera parte y por último se encuentran las de Servicio, algunos se abstuvieron de contestar siendo pocos los que no conocen sobre las que se utilizan.

Pregunta No. 22

Existen planes de trabajo dentro de la Dirección de Planificación.

Objetivo:

Indagar si dentro de la Dirección de Planificación se cuentan con planes de trabajo.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	31	94%
NO	2	6%
Total	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

De los empleados encuestados en el área de la Dirección de Planificación, casi el total de ellos saben que en su departamento existen planes de trabajo, pero la menor parte no tienen conocimiento de los propósitos que se manejan ya que no se los dan a conocer.

Pregunta No. 23

Si su respuesta es afirmativa, ¿Para qué periodo hace los planes de trabajo la Dirección de Planificación?

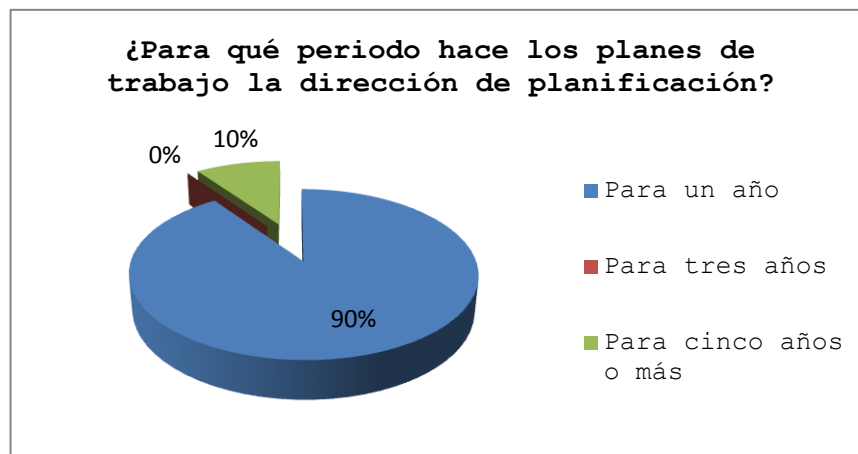
Objetivo:

Conocer el periodo de tiempo para el cual se hacen los planes de trabajo.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
Para un año	28	90%
Para tres años	0	0%
Para cinco años o más	3	10%
Total	31	100%

Gráfico:



Interpretación:

De los periodos utilizados para la realización de los planes de trabajo en cada uno de los departamentos de la Dirección de Planificación, se obtiene que el periodo de un año es el principal que se utiliza dentro de esta área, luego se encuentra la etapa de cinco a más, siendo este el segundo más utilizado y por último se encuentra la fase de tres años que no es manejado en esta área.

Pregunta No.24

¿La Dirección de Planificación manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre el personal?

Objetivo:

Conocer si dentro del Área de Planificación se fomenta el trabajo en equipo para dar cumplimiento a la misión de la empresa.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	10	30%
NO	23	70%
Total	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad de los empleados encuestados según su área de trabajo expresaron no tener idea de los objetivos que persigue la unidad ya que no se los dan a conocer y el resto dijo que los conocía ya que se los entregaron al inicio de su trabajo.

Pregunta No. 25

¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la Dirección de Planificación? (jefe-colaborador, colaborador-jefe).

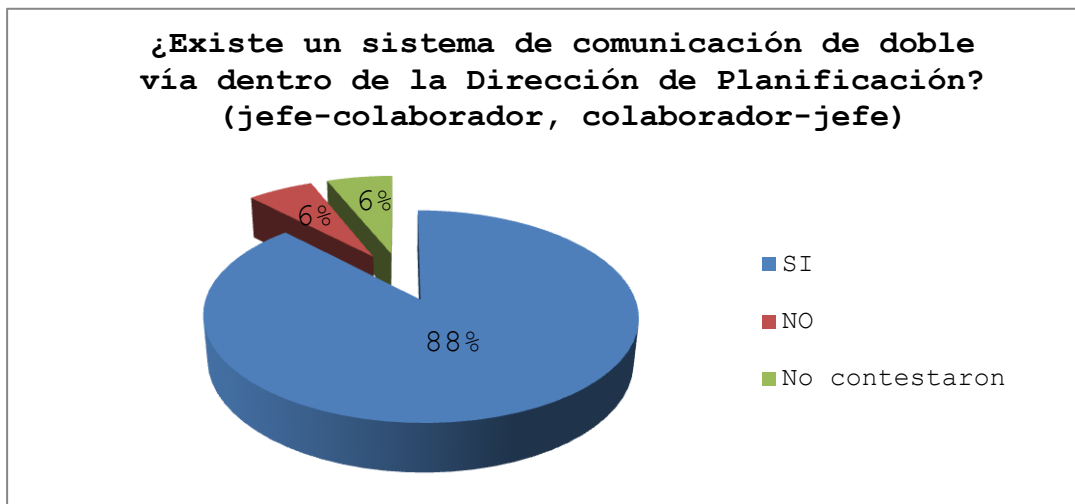
Objetivo:

Conocer si existe comunicación dentro de la Dirección de Planificación.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	88%
NO	2	6%
No contestaron	2	6%
Total	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

La gran mayoría de los empleados encuestados en las diferentes áreas de la Dirección de Planificación mencionan el uso del sistema de comunicación entre jefe-colaborador, casi la decima parte manifestó que no existe relación alguna y el resto no contesto.

Pregunta No. 26

¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación se utilizan dentro de la Dirección de Planificación para dar a conocer la información?

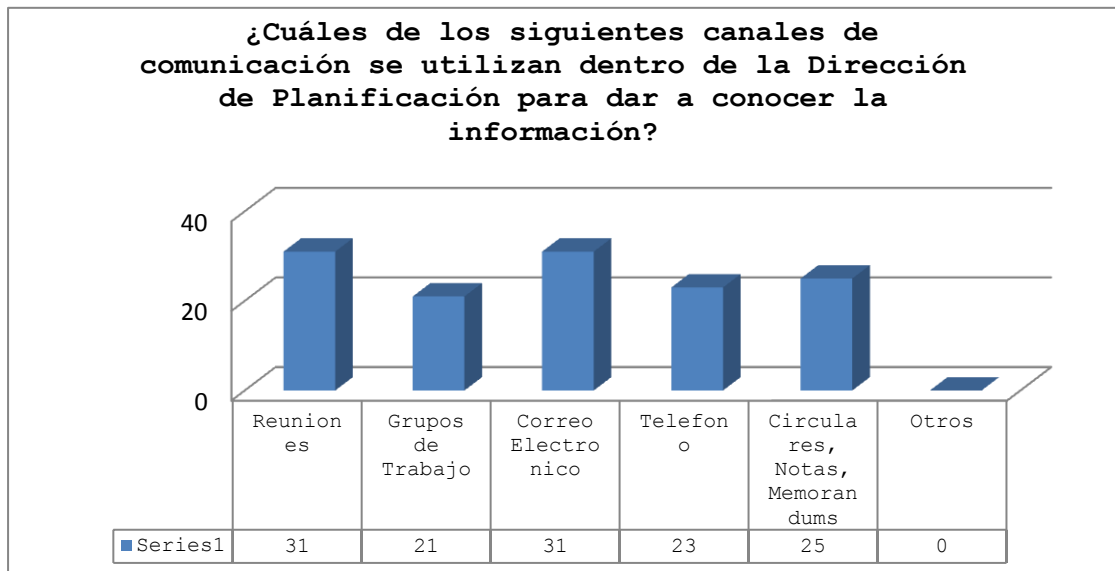
Objetivo:

Averiguar si existen canales de comunicación que permitan dar a conocer la información dentro de la Dirección de Planificación.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones	31	24
Grupos de Trabajo	21	16
Correo Electrónico	31	24
Teléfono	23	18
Circulares, Notas, Memorándums	25	19
Otros	0	-
Total	131	100

Gráfico:



Interpretación:

De los Canales de Comunicación que se manejan en la Dirección de Planificación, se obtiene que las Reuniones y El Correo Electrónico son entre ellas las más acoplan a las necesidades dentro de esta área, luego se encuentran las notas, circulares,

memorándums, el teléfono es poco utilizado dentro de ella, y por último se encuentran los Grupos de Trabajo que se encuentran como última opción.

Pregunta No. 27

¿Para la elaboración de planes de trabajo se toma en cuenta la participación del personal?

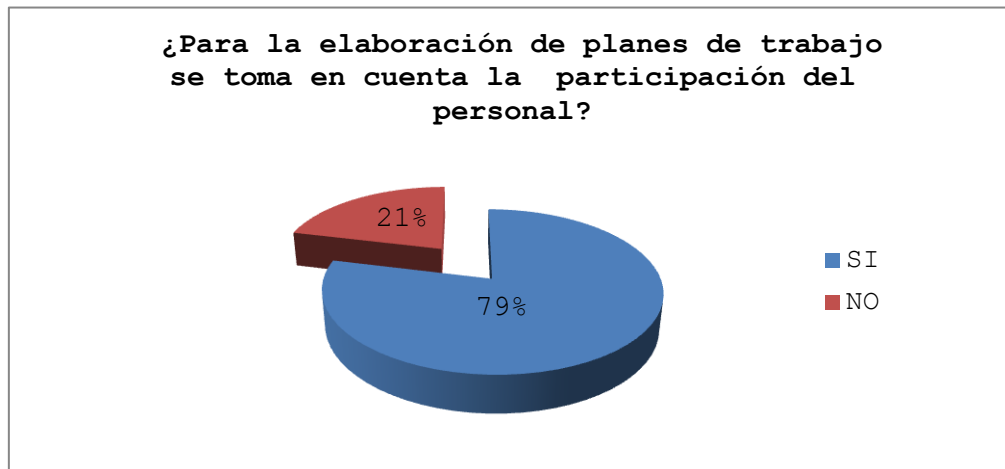
Objetivo:

Saber si a la hora de elaborar los planes de trabajo se toma en cuenta al personal de la institución.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	79%
NO	7	21%
Total	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

De los empleados encuestados según el área al que pertenecen, la mayoría de estos mencionaron que toman en cuenta la participación del personal, y casi la cuarta parte no se le incluye en los procesos que se realizan.

Pregunta No. 28

¿Qué alternativas se utilizan dentro de la dirección de planificación como instrumentos de apoyo para la toma de decisiones?

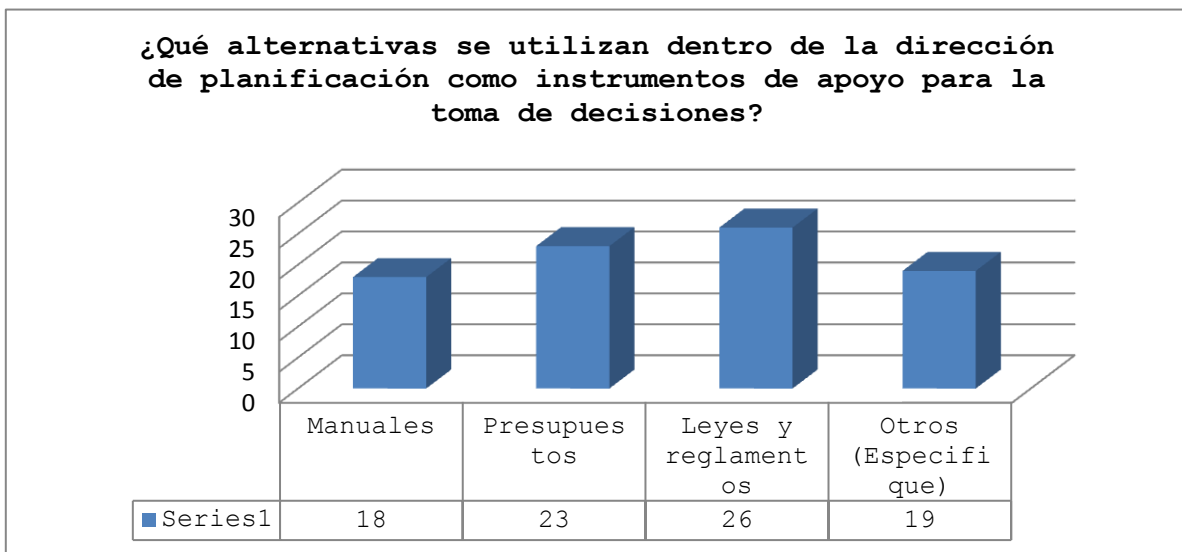
Objetivo:

Investigar qué tipo de instrumentos se utilizan dentro de la Dirección de Planificación para la toma de decisiones.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manuales	18	21
Presupuestos	23	27
Leyes y reglamentos	26	30
Otros (Especifique)	19	22
Total	86	100

Gráfico:



Interpretación:

De los instrumentos utilizados para tomar decisiones en el área de la Dirección de Planificación, se obtiene que la leyes y los reglamentos de cada área son las que mayormente se utilizan para

cada una de las gestiones, en segundo lugar se encuentran los presupuestos, luego se utilizan los Manuales de cada área y el resto menciono que existen otro tipo de herramientas.

Pregunta No. 29

De los siguientes criterios, ¿cuales toma en cuenta la dirección de planificación para la toma de decisiones?

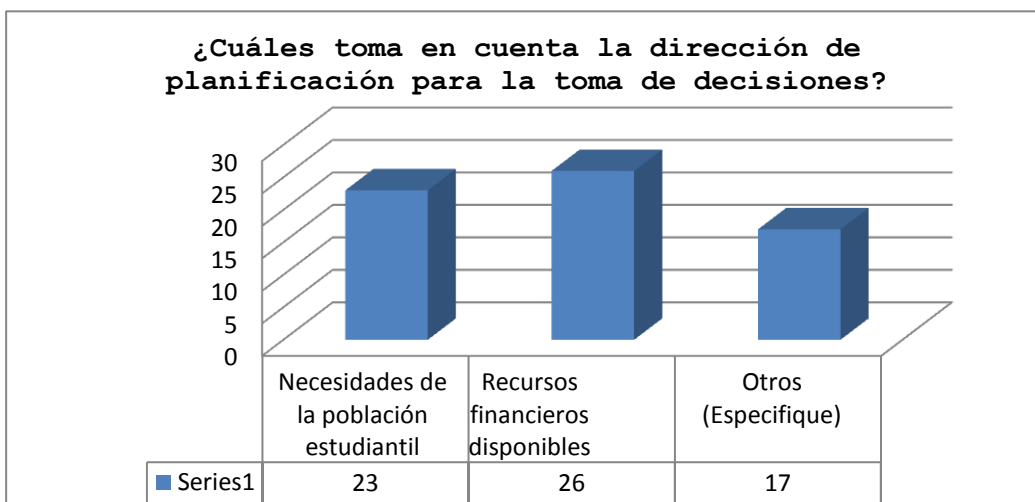
Objetivo:

Averiguar qué criterios toma en cuenta la Dirección de Planificación para la toma de decisiones.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia
Necesidades de la población estudiantil	23
Recursos financieros disponibles	26
Otros (Especifique)	17
Total	66

Gráfico:



Interpretación:

De los criterios que se tienen a la hora de tomar decisiones en el área de la Dirección de Planificación, se realiza en base a las Necesidades que los Estudiantes tienen en los diferentes centros escolares, en segundo lugar se identifican los Recursos Financieros que tiene a disposición la entidad, y el resto comento que existen otros criterios para concluir la gestión.

Pregunta No. 30

¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce dentro de la Dirección de Planificación?

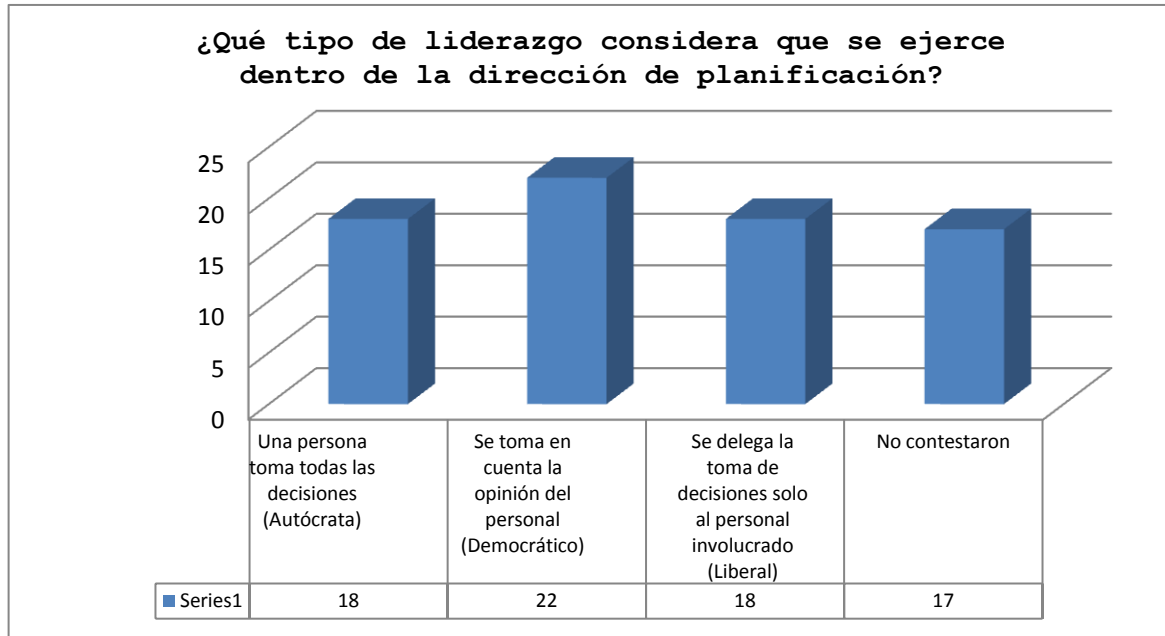
Objetivo:

Observar el tipo de liderazgo se da dentro de la Dirección de Planificación.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia
Una persona toma todas las decisiones (Autócrata)	18
Se toma en cuenta la opinión del personal (Democrático)	22
Se delega la toma de decisiones solo al personal involucrado (Liberal)	18
No contestaron	17
Total	75

Gráfico:



Interpretación:

De los diferentes tipos de liderazgos que se utilizan dentro de la Dirección de Planificación, existe uno que es de tipo democrático en el cual se toman en cuenta las opiniones de la mayoría del personal, luego se consideran los que son autócrata y el Liberal poniéndolos como segundo lugar y el resto no contesto.

Pregunta No. 31

¿Existe algún tipo de incentivos para el personal dentro de la Dirección de Planificación?

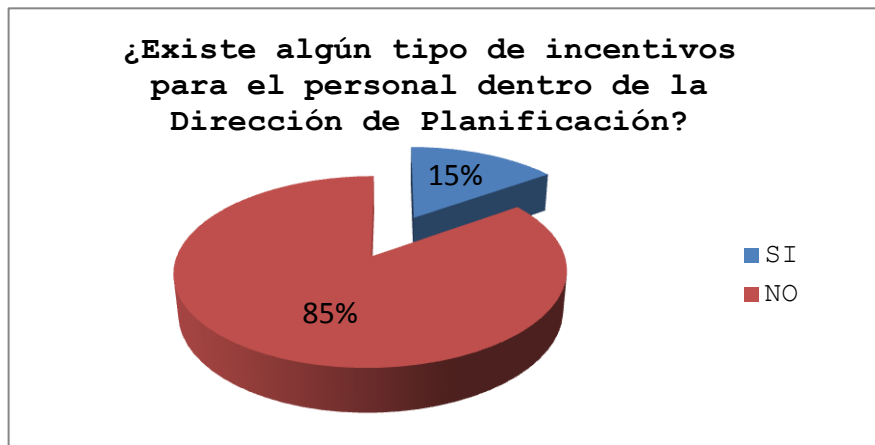
Objetivo:

Conocer si dentro de la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación existen los incentivos al personal.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	15%
NO	28	85%
Total	33	100%

Gráfico:



Interpretación:

La mayoría de los empleados encuestados en el área de la Dirección de Planificación, expresan que no existe ningún tipo de incentivo hacia ellos, el resto de ellos menciona que existen algunos incentivos aunque son mínimos.

Pregunta No. 32

Si su respuesta es positiva, marque ¿qué tipo de incentivo le brinda la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación?

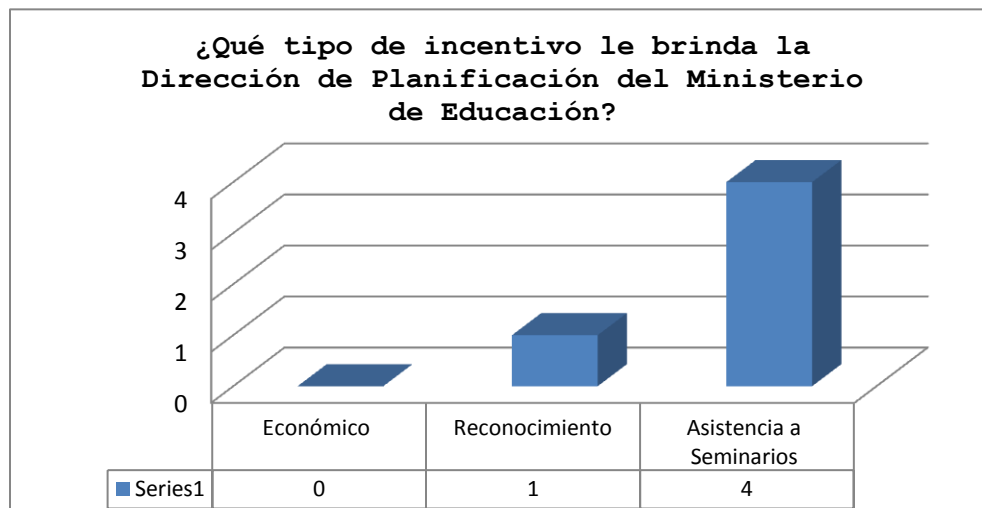
Objetivo:

Investigar qué tipo de incentivos se prestan en la Dirección de Planificación.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Económico	0	0%
Reconocimiento	1	20%
Asistencia a Seminarios	4	80%
Total	5	100%

Gráfico:



Interpretación:

De los diferentes tipos de incentivos que se proponen dentro de la Dirección de Planificación, los empleados mencionan que no los reciben económicamente, los Reconocimientos y en su mayoría la Asistencia a Seminarios son algunos de los que les brindan.

Pregunta No. 33

¿De qué forma se da la comunicación dentro de la Dirección de Planificación?

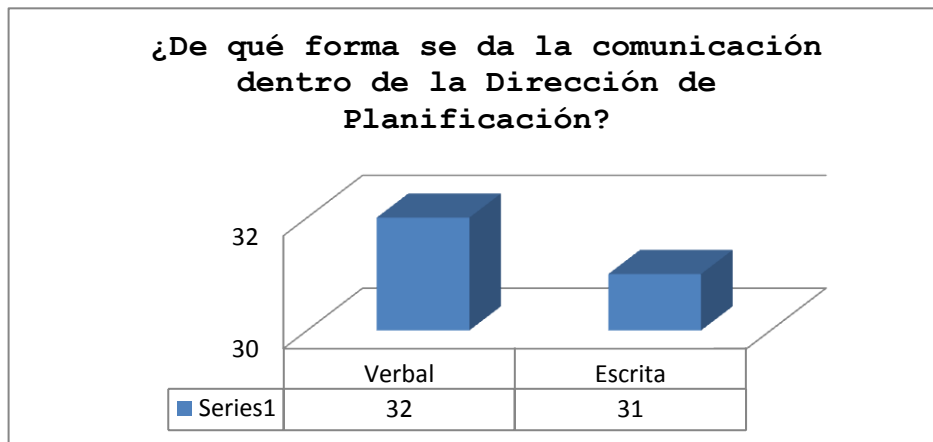
Objetivo:

Conocer el tipo de comunicación que existe en el departamento.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	32	51
Escrita	31	49
Total	63	100

Gráfico:



Interpretación:

La comunicación verbal es la que los colaboradores del área de la Dirección de Planificación mencionan que es la más utilizada y menos de la mitad de ellos dice que la información se da de manera Escrita.

Pregunta No. 34

¿Existe algún tipo de control dentro de la Dirección de Planificación?

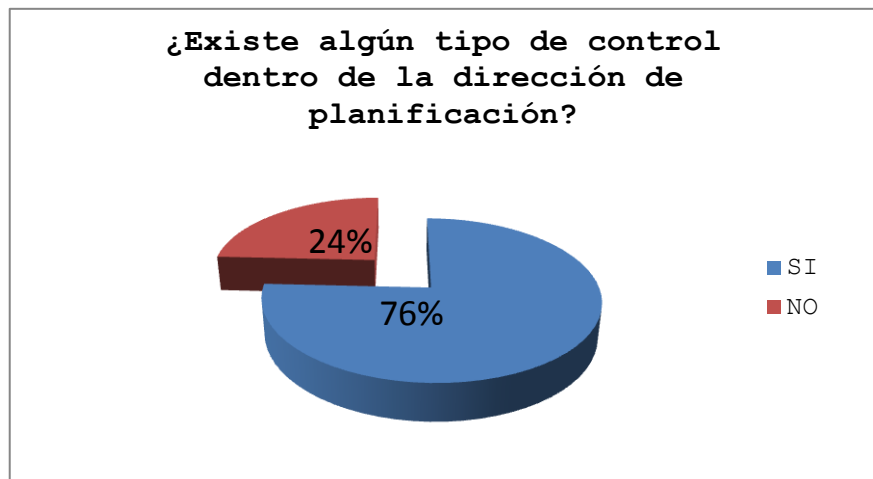
Objetivo:

Saber si se lleva control de los proyectos y programas realizados.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa %
SI	25	76
NO	8	24
Total	33	100

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad del los empleados encuestados en el área de la Dirección de Planificación dijo que se lleva el control necesario de los proyectos y programas que se realizan, casi la cuarta parte de ellos menciona que no existe inspección alguna en cada uno de ellos.

Pregunta No. 35

¿Qué tipo de control se lleva a cabo?

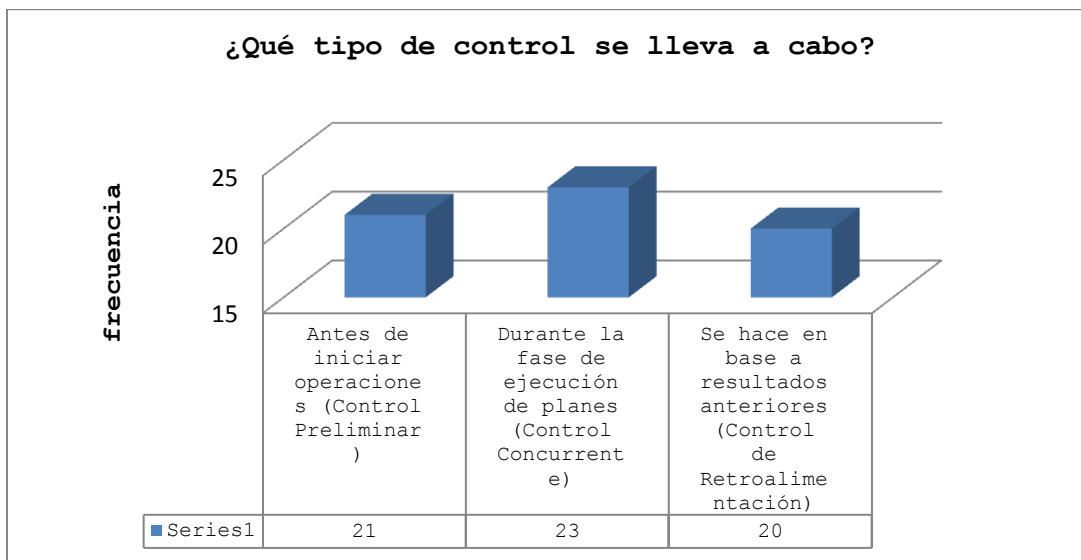
Objetivo:

Indagar qué tipo de control existe en el departamento.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia
Antes de iniciar operaciones (Control Preliminar)	21
Durante la fase de ejecución de planes (Control Concurrente)	23
Se hace en base a resultados anteriores (Control de Retroalimentación)	20
Total	64

Gráfico:



Interpretación:

De los diferentes tipos de control que se utilizan dentro de la Dirección de Planificación, se obtuvo que en su mayoría existe un observación concurrente que se realiza durante la fase de la ejecución de los planes, la cuarta parte consideran el análisis preliminar, el cual se da antes de iniciar las operaciones, el siguiente tipo es la Retroalimentación dado bases anteriores.

Pregunta No. 36

¿En qué forma se presentan los reportes que se realizan del control?

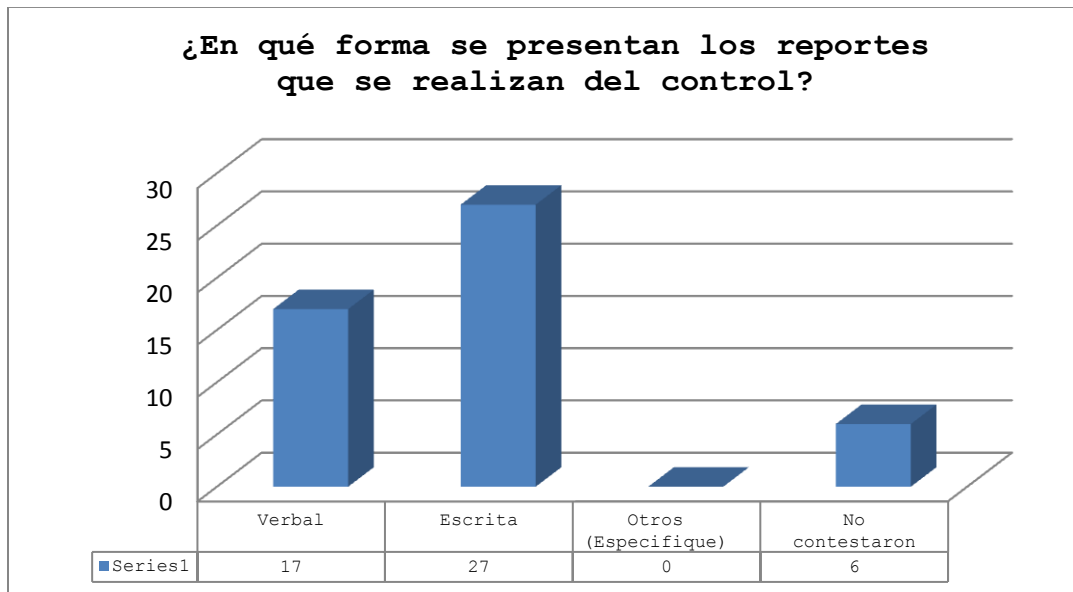
Objetivo:

Saber de qué forma se presentan los reportes del control realizado.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia
Verbal	17
Escrita	27
Otros (Especifique)	0
No contestaron	6
Total	50

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad de los empleados encuestados en el área de la Dirección de Planificación, expresaron que los reportes que se realizan de cada una de las fases que se llevan a cabo de los proyectos y programas dentro del departamento se presentan de manera escrita, la tercera parte muestra que se entregan de manera verbal y el resto no brinda información.

Pregunta No. 37

¿Qué tipo de limitantes afronta usted a la hora de realizar su trabajo?

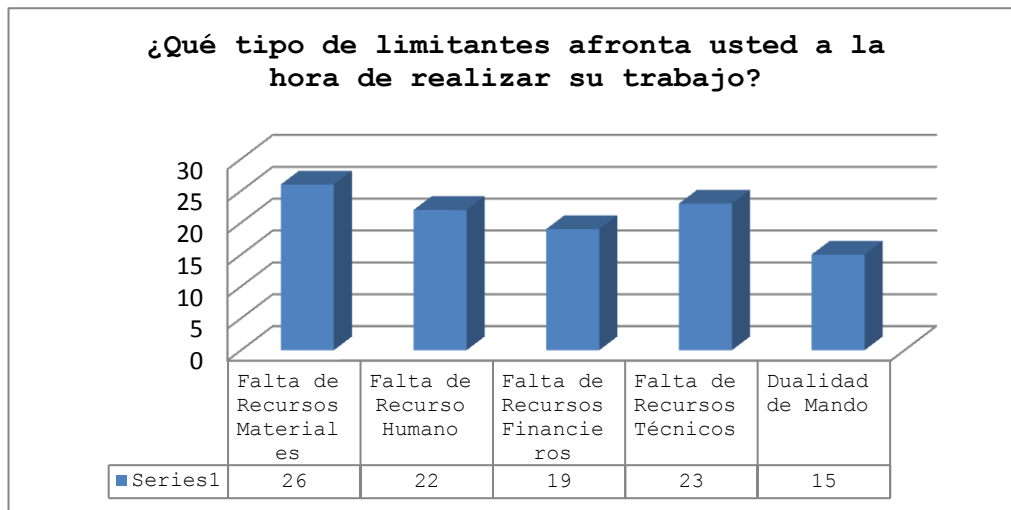
Objetivo:

Investigar qué tipo de limitantes enfrenta el personal que labora para la Dirección de Planificación.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia
Falta de Recursos Materiales	26
Falta de Recurso Humano	22
Falta de Recursos Financieros	19
Falta de Recursos Técnicos	23
Dualidad de Mando	15
Total	105

Gráfico:



Interpretación:

De las limitantes a las que se enfrentan los empleados son en su mayoría por falta de los Recursos Materiales, luego se considera como segundo lugar la falta de Personal Técnico, el siguiente es por la falta de Personas que cumplan con el perfil adecuado, más de la decima parte por Falta de Capital y por la Dualidad de Mando que existe en el departamento.