



CENTRO UNIVERSITARIO "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
DE SANCTI SPÍRITUS.

*Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias
de la Educación Superior.
Mención: Ciencias Agropecuarias.*

*Proyección Estratégica para perfeccionar la orientación
vocacional por las Ciencias Agropecuarias.*

AUTOR: ING. ARMANDO LUCIANO MARRERO PÉREZ.

TUTOR: Dr. C. JUSTO ANTONIO ROJAS ROJAS.

Sancti Spíritus
Enero de 2010.

PENSAMIENTO.

Ese movimiento de círculos de interés Científico – Técnico que comenzó a principios de la Revolución y que incluso inspiró la creación de las escuelas vocacionales, hay que continuarlo, hay que impulsarlo al máximo de sus posibilidades.

Fidel Castro 15. 7. 79.

DEDICATORIA.

Dedico esta investigación a la ACTAF, como una modesta contribución al fortalecimiento de nuestra gestión institucional, es una herramienta para dirigir y perfeccionar las acciones de Orientación Vocacional por las carreras agropecuarias; con la esperanza que contribuya a hacer de la agronomía la realización de todos los que la amamos.

AGRADECIMIENTO.

- A mi tutor Dr. C Justo A. Rojas Rojas .por su colaboración, apoyo y orientaciones.
- A la ACTAF y en especial a su presidenta Ing. Paula Quintana Palenzuela por el interés mostrado y por su valiosa contribución.
- A todos los cros. de las diversas instituciones del MINAG, MINAZ, MINED, MES, y ESEN que me colaboraron con datos, criterios, valiosas sugerencias y facilidades, a los profesores Pablo Morales, Servando Martínez y Yamirka García por sus precisas orientaciones.
- A mi familia por ser comprensivos con mi dedicación por este trabajo durante los últimos tres años.

SÍNTESIS.

Este trabajo ha tenido como premisa el diseño de una estrategia que permita dar respuesta a las insuficiencias actuales del proceso de orientación vocacional del sector agropecuario, identificados en la elaboración del marco conceptual de la investigación; para asumir el reto que representa este propósito analizamos varios modelos de reconocidos autores, que facilitaron la elección del más apropiado para la investigación, así como su pertinencia con la misma. El diagnóstico realizado nos permitió identificar las causas principales que están incidiendo en la desmotivación por carreras agropecuarias entre los estudiantes de Pre-Universitarios; señalándose entre otras una carencia generalizada en la orientación vocacional en todos los niveles de enseñanza del MINED. Se considera que la estrategia propuesta se convierta en un instrumento que facilite la coordinación y desarrollo del proceso objeto de análisis, teniendo como premisa el significado pedagógico que tiene en el resultado del proceso de aprendizaje la afinidad vocacional.

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I. LA ORIENTACIÓN VOCACIONAL EN EL MARCO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	13
1.1 Evolución de la orientación vocacional en las distintas regiones del mundo.	13
1.2 La academia desde la perspectiva de la gestión.	19
1.3 La planificación estratégica. Conceptos.	22
1.4 La planificación estratégica como herramienta fundamental de Dirección en el proceso de orientación vocacional.	23
1.4.1 Modelo de Stephen Robbins	24
1.4.2 Modelo de Heinz Weihrt.	26
1.4.3 Modelo de Eugenio Yanes González.	28
1.4.4 Modelo de Eberto P. Gutiérrez.	32
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.	36
2.1 Caracterización del Departamento de orientación vocacional del MINAGRI.	36
2.2 Marco conceptual.	37
2.3 Resultados del diagnóstico.	37
2.4 Etapa filosófica. Determinación de la Misión.	42
2.5 Valores compartidos.	43
2.6 Formulación de la visión.	45
2.7 Escenarios.	47
2.8 Etapa analítica. Diagnóstico. (MATRIZ DAFO)	48
2.9 Etapa operativa. Determinación de las aéreas de resultados claves.	52
2.10 Elaboración de los objetivos.	53

2.11	Definición de las Estrategias.	55
2.12	Plan de acción.	56
2.13	Sistema de control.	57

**CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA EL
DESARROLLO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL
POR LAS CARRERAS AGROPECUARIAS.** 61

3.1	Determinación de la Misión.	62
3.2	Valores compartidos.	63
3.3	Formulación de la visión.	64
3.4	Escenarios.	64
3.5	Etapas analíticas. Diagnóstico. (MATRIZ DAFO)	65
3.6	Determinación de las áreas de resultados claves.	68
3.7	Elaboración de los objetivos y determinación de las Estrategias.	69
3.8	Plan de acción.	73
3.9	Sistema de control.	78
3.10	Resultados de la validación de la propuesta por expertos.	79
	CONCLUSIONES.	83
	RECOMENDACIONES.	84
	BIBLIOGRAFÍA.	85
	ANEXOS	-

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda el tema de la desmotivación por el estudio de las Ciencias Agropecuarias en los últimos 20 años, y centra su enfoque a partir de la información recopilada, en la orientación vocacional sobre este perfil. Por razones de objetividad actual conduciremos la temática estudiada con un enfoque de dirección estratégica; erigiéndonos en la fortaleza creada por la Revolución Educativa Revolucionaria en Cuba y aprovechando oportunidades del entorno actual.

Acerca de la Orientación Vocacional los primeros escritos se encuentran en la obra “La República” de Platón, filósofo griego nacido en el año 427 antes de nuestra era, donde plantea:

...”¿Por qué en el momento en que vos habláis, hice reflexión que nosotros no nacemos todos con los mismos talentos y que uno tiene más disposición para hacer una cosa y otro para hacer otra cosa?”... (Platón, en Quesada, 2007: 9)

Se ha escrito mucho acerca del tema por varios autores y disímiles escuelas de diferentes países, que han hecho sus aportes, tal es así que en la búsqueda realizada encontramos apuntes en 1575 donde se escribe un libro notable para su época, por un médico español llamado Juan de Hisarte que llevó como título “Examen de ingeniero para la Ciencia”; en el resume todas las potencialidades mentales en tres, y las define como entendimiento, imaginación y memoria. Plantea en su obra:

...”Yo al menos, si fuera Maestro antes de recibir en la escuela algún discípulo había de hacer con él muchas pruebas y experiencias para descubrir el ingenio y si le hallare de buen natural, para la ciencia que yo profesaba, recibiérole de buena gana, porque es gran contento para el que enseña instruir a un hombre de buena capacidad, y si no le aconsejaría que estudiase la ciencia que mejor conviniese a su ingenio, pero si para ningún género de letras tuviere disposición ni capacidad dijérale con amor y

blandas palabras: ...hijo mío, pudiera ser hombre por el camino que has escogido, y así busca otra manera de vivir que no requiera de tanta habilidad como las letras"... (Hisarte, 1575 en Martínez Otero, 2001: 13)

La importancia de una sabia elección ocupacional fue mostrada por Pascal en 1670, en un documento publicado en Inglaterra en los comienzos de la Revolución Industrial donde denuncia el sistema que malgastaba el tiempo "tratando de mejorar los talentos, sin haberlos descubierto"(Pascal, 1670 en Quesada,2007: 10)

Un curioso y pequeño volumen, publicado en 1881 por Lysander S. Richards al que llamó "Vocophy", intentó poner orden en la cuestión y establecer un sistema que capacite a las personas a encontrar la más ajustada ocupación, en la cual ha de tener mayor éxito, ahí se describe y aboga por una nueva profesión para permitirle a las personas encontrar sus adecuadas vocaciones.

En 1884 el norteamericano Frank Parsons, que había entrado a la Universidad de Cornell, donde obtuvo el Grado de Matemática - Ingeniera y que desde sus primeros escritos clamó por la necesidad de lo que llamaría más tarde orientación vocacional; escribe en "Our country's need"...

... "El entrenamiento de un caballo de carrera y las crías de ovejas y pollos, han llegado al más alto grado de perfección a que un planteamiento inteligente puede llegar. Pero la educación de un niño o la elección de un trabajo han sido dejado al antiguo sistema de la casualidad en la lucha por la existencia y la supervivencia del mejor"... (Parsons,1884, en Quesada, 2007:12).

La cristalización de sus ideas se ve reflejada en la fundación y desarrollo del Buró de Vocaciones de Boston, que se abrió formalmente el 13 de enero de 1908, en la casa de servicios cívicos. Para el 1ro de mayo de ese mismo año, Parsons elevó al Comité Ejecutivo el primer reporte del trabajo del Buró, considerado valioso por dos razones: Contiene el término de Orientación Vocacional escrito por primera vez y en el Parsons aboga porque este trabajo forme parte del sistema de colegios públicos en todas las comunidades.

Parsons concibió además la llamada “Teoría de Rasgos y Factores”, en la que la elección profesional, refleja la correspondencia entre las particularidades psicológicas individuales y las exigencias de la profesión.

Desde esta posición generó el uso del Test que determinaba un conjunto de hábitos y habilidades fundamentalmente motoras, válidas para determinadas profesiones y el estudio de las mismas para determinar cuáles eran las características que debía reunir una persona para ejercerla, lo que denotó la posición pasiva del sujeto estudiado, pues solo se diagnosticaban las existencias en él, de esas características, no la posibilidad de adquirirlas en el proceso de formación como se entiende hoy. Por supuesto todo esto tenía una estrecha vinculación con las necesidades de las empresas empleadoras, que exigían individuos con determinadas características para sus empleos.

Si hacemos un análisis de lo acontecido hasta este momento, podemos decir que la obra de Parsons significó un gran salto en los aportes a la temática para la época, a pesar de que su contenido tenía un peso puramente biológico y no educativo en la personalidad de los individuos, como lo vemos en nuestros días.

Criticando esta primera posición teórica surgen otras entre las que se destaca la de Donald E. Supper, (Quesada, 2007) quien concibe la elección de la profesión, como resultado de la madurez de un conjunto de elementos psicológicos vinculados al propio desarrollo de la personalidad.

Hoy día es bien conocido por la psicología y las ciencias pedagógicas el significado que tiene en el proceso docente educativo de enseñanza aprendizaje tener en las aulas alumnos con orientación vocacional definida; también en el impacto social en cuanto a la calidad de los egresados, en su permanencia y desempeño.

La temática de la orientación vocacional en Cuba se enmarca en una etapa de estudios desde el enfoque personológico, iniciado por González Rey (1983). A partir de las cuales han aparecido numerosas e importantes investigaciones que han aportado mucho en esta área, entre los que se destacan: Becalli, L.(2003); Brito, H.(1989; Calviño, M. (1987); Del Pino, J.(2004;); D`Ángelo(1989, 1993) Mitjans, A. (1989); González Maura, V. (1994,1997, 2004); González Cerra, D.(

1995);González Rey y Mitjans (1989 Figueredo A. (1997); Matos, Z.(2002,2003); Ulloa E, (2002), entre otros.

Es notorio en los últimos años la escasa matrícula en carreras de ciencias agropecuarias, en las universidades y evidente el déficit de estos profesionales en las unidades productivas. Según las estadísticas del MES. Ministerio de Educación Superior, Cuba. (2007: 2) en los últimos 30 años cada década transcurrida disminuyen en un 50 % los graduados de carreras agropecuarias, con tendencia al decrecimiento sistemático. Resulta además preocupante la desmotivación generalizada entre los estudiantes de grado¹² por este perfil.

Una encuesta realizada a 300 estudiantes de grado 12 en el curso 2007-2008 en la Provincia de Sancti Spíritus revela que solo el 3% de los educandos manifiestan intención de optar por estas carreras (en alguna de sus opciones). En el diagnóstico efectuado en función de identificar las causas fundamentales que han originado la desmotivación por el estudio de carreras agropecuarias es revelado por los estudiantes la pobre orientación vocacional recibida en su trayectoria estudiantil en los diferentes niveles de enseñanza

Nuestro trabajo es un esfuerzo por rescatar el amor a la tierra y a la producción agropecuaria, partiendo de un factor que cuando se desarrolla constituye un motor impulsor de incalculable magnitud; la orientación vocacional, que de hecho es señalada como una carencia en el proceso docente educativo actual en esta investigación.

Actualmente existe un potencial de 412 Ingenieros agropecuarios en la Provincia vinculados a importantes ramas de la producción y la investigación, fundamentalmente en el MINAG y MINAZ, de los cuales 106 se encuentran categorizados como docentes e incorporados en distintas funciones en la Universalización lo que constituye una fortaleza para el desarrollo de nuestra propuesta. Ello apoyaría el precepto establecido referente a: "...su misión consiste en educar a los niños y a la juventud con inteligencia, amor y maestría pedagógica." (Programa del PCC, 1987:48)

Cuba es un país de escasos recursos naturales de origen mineral, pero cuenta con condiciones favorables para el desarrollo de la agricultura en cuanto a suelo,

clima y agua; además con una gran tradición agrícola: especialmente en los cultivos de caña de azúcar, tabaco, cultivos varios, café, frutales y ganadería, existiendo además extensiones considerables destinadas a forestales y otros cultivos.

De la superficie total de Cuba, ascendente a 11 millones de hectáreas (MMha, 6,7 MMha son cultivables, de las cuales al cierre de 1998 aproximadamente 4.5 MMha estaban cultivadas. De la superficie no agrícola unas 2.6 MMha tienen vocación forestal y el resto se dedican a reservorios de agua (0.4 MMha) en la infraestructura civil. Esto último representa más del 90 % de la capacidad de embalse del país. (Funes, *et.al* .2001:43)

El potencial hidráulico para la agricultura ha mejorado sustancialmente en los últimos años a partir de un amplio programa de construcción de presas, micropresas y canales, que conjuntamente con un adecuado manejo y explotación de las aguas subterráneas, permite disponer de 5 500 millones de m³ de agua por año para el regadío y el abasto al sector agrícola no cañero, con un área bajo riego de unas 564 M ha. (Funes, *et.al* .2001:43)

Nuestra Provincia cuenta con excelentes posibilidades para transformar el sistema productivo agropecuario en próspero y sustentable; a partir de sus condiciones naturales y un empleo motivante de sus recursos humanos. La superficie agrícola disponible es de 485.13 Mha, siendo cultivable 205.24Mha., de ellas con riego 38.04 Mha. La superficie acuosa es la mayor del país 34.91Mha.existiedo un gran potencial de riego. (GEOCUBA, 2009)

El país presenta un clima tropical caracterizado por abundantes lluvias desde Mayo hasta Octubre, en que se concentra el 80 % de su promedio anual de 1300 mm, con escasas y esporádicas precipitaciones en seca (Noviembre a Abril) La temperatura media anual es de 25 °c, su fluctuación en el año de 25-27 °c y la humedad relativa del 80%. Los suelos predominantes son oxisoles y ultisoles (68 % muy fértiles), inceptisoles 16% y vertisoles 16%.(Callado, G. 2008:14)

Estas condiciones dan la posibilidad de mantener explotación agrícola a cielo abierto durante todo el año, aunque haya que enfrentar en determinadas épocas períodos adversos como huracanes y sequías.

El sector agropecuario por su extensión a lo largo y ancho de la isla es la principal fuente empleadora de nuestra población y al decir de Martí, “Es la única fuente constante, cierta y enteramente pura de riquezas”. (Roig de Leuchsenring, E., 1984:63). Nuestro país debe esforzarse al máximo por producir su alimentación, pues nos hará más independientes, nos permitirá garantizar una fuente estable de empleo y nos obligará a ser más cuidadosos y protectores del medio en que vivimos; condición esta de trascendental importancia para el futuro de nuestra nación. ¡Trabajemos entonces con los instrumentos que los movilizan y potencian! La alternativa del Sur, vista como la integración de la región en torno al (ALBA), Alternativa Bolivariana para las Américas, enfocada con perspectiva y potencialidades propias, es sin lugar a dudas un proyecto necesario y viable para evadir el efecto de la crisis actual. Erigirse a partir de la fortaleza y potencialidades del Sur será la vía para el futuro de Nuestra Región. En esta dirección identificamos una oportunidad en la demanda de fuerza de trabajo especializada del sector agropecuario con el propósito de enfrentar la carencia de alimentos que se propone la organización, en aras de garantizar la añorada seguridad alimentaria. En consecuencia, frente a esta oportunidad Cuba cuenta con la fortaleza de tener instituciones y personal técnico de primer nivel, capaces de insertarse en este proyecto de inmediato y favorecer la recuperación de la motivación en el sector.

Pretendemos abordar la problemática de esta investigación desde una perspectiva de dirección y planeación estratégica, basada en las circunstancias actuales del escenario de la región y en nuestra propia realidad; teniendo en cuenta los postulados psicopedagógicos requeridos por esta temática en el proceso de la orientación vocacional y teniendo como fortaleza el desarrollo alcanzado por la Revolución Científico Técnica en Cuba en los últimos años, capaz de aportar el principal capital para emprender con éxito cualquier proyecto estratégico (el capital humano

Es de señalar que el MES está tomando acciones actualmente con vistas a enfrentar la problemática tratada; así se refleja en la propuesta de un grupo de

acciones indicadas en el Informe al Consejo de Dirección ampliado del organismo celebrada en el mes de Enero de 2009. Donde se plantea.

...”sin embargo, paralelamente con estos avances, en el último período se acentuó la tendencia a la disminución de la motivación en un grupo de especialidades de vital importancia hacia la economía y desarrollo del país. Aunque la mayoría de las razones están vinculadas a la propia sociedad, el Ministerio de Educación Superior tiene el compromiso de trabajar por contrarrestar estos fenómenos.

Las carreras más afectadas son las ingenierías en Agronomía, Producción Agropecuaria, Hidráulica, Química, Mecánica, Eléctrica, Física; así como las licenciaturas en Matemática, Física, Química, Geografía y todas las biológicas.

Aunque son conocidos los factores externos, es un hecho innegable la disminución del trabajo de motivación e información profesional.

(MES. 2009: 2)

El reto es estimular la incorporación a todas las carreras de la Educación Superior, mediante un trabajo conjunto con los Organismos Formadores y Receptores, enfatizando en la motivación hacia las menos solicitadas y de importancia relevante para la economía del país. Por esta razón nos proponemos acrecentar el trabajo en este sentido”... (MES. 2009: 1)

El diagnóstico realizado apunta a varias temáticas relacionadas con el fenómeno de la desmotivación por las carreras agropecuarias, no obstante al triangular la información recopilada es convergente la insuficiencia en el proceso de orientación vocacional; señalándose los siguientes elementos indicativos.

- Descontextualización de los programas de orientación vocacional.
- Escasa formación pedagógica de los instructores.
- El 84 % de los profesionales de perfil agropecuario (entrevistados) que se encuentran desvinculados del sector. refieren haber elegido su carrera motivados por la orientación vocacional que tuvieron.
- El nivel de información que tienen los estudiantes de grado 12 sobre las carreras agropecuarias es significativamente negativo.

- Muy baja intención de opción por el perfil agropecuario reflejado en las encuestas.
- Baja matrícula progresiva en carreras agropecuarias en los últimos 20 años.
- Falta de profesionales agropecuarios en las unidades de producción.
- Otros factores de índole económico y social. (Tendencias a motivaciones afectivas, económicas, intereses y reconocimiento social.) ver diagnóstico.

El insuficiente desarrollo de acciones concretas y su descontextualización a causa de los fenómenos originados por el período especial, así como la carencia de una cultura estratégica, han mellado el trascendental significado de la orientación vocacional y constituye una de las causas fundamentales que originan el problema; ello le ofrece gran objetividad al mismo haciéndolo cumplir con los requisitos indispensables para que la temática sea valorada como un problema científico de investigación.

De las dificultades antes referidas se plantea el siguiente **problema científico**: ¿cómo perfeccionar el proceso de orientación vocacional por el perfil agropecuario en los alumnos de los diferentes niveles de enseñanza desde el Ministerio de la agricultura en Sancti Spíritus.

El **objeto de investigación** es: el proceso orientación vocacional y el **campo de acción**: la orientación vocacional en el perfil agropecuario en los todos los niveles de enseñanza de la educación general en Sancti Spíritus.

El **objetivo general de la investigación**: proponer una Estrategia basada en un modelo para perfeccionar la orientación vocacional por el perfil agropecuario en los alumnos de todos los niveles de enseñanza de educación de la provincia Sancti Spíritus.

Hipótesis: si se propone una Estrategia basada en un modelo dirigido a la información agropecuaria, se podrá perfeccionar la orientación vocacional por este perfil, en los alumnos de todos los niveles de enseñanza de educación de la provincia de Sancti Spíritus.

Para el logro del objetivo general y poder probar la hipótesis planteada, así como solucionar el problema científico nos hemos propuesto lo siguiente:

Objetivos específicos.

- 1- Determinar los fundamentos teóricos esenciales para el establecimiento de la relación entre la orientación vocacional y su proyección estratégica.
- 2- Identificar las dificultades fundamentales relacionadas con la orientación vocacional de los alumnos en todos los niveles de enseñanza de educación de la provincia de Sancti Spíritus
- 3- Elaborar la Estrategia basada en un modelo para perfeccionar la orientación Vocacional por el perfil agropecuario en los estudiantes de todos los niveles de enseñanza de educación en la Provincia Sancti Spíritus.
- 4- Validar la propuesta por el criterio de experto.

Aporte práctico: consiste en la elaboración de la Estrategia de desarrollo, con su Plan de Acciones dirigida a perfeccionar el proceso de orientación vocacional por las carreras de perfil agropecuario en todos los niveles de enseñanza de educación desde el Ministerio de la Agricultura, propiciando que los estudiantes arriben al momento de elegir una carrera universitaria o tecnológica con la información suficiente para justificar su elección con una concepción propia.

En este sentido estimulará la participación en la docencia de profesionales con experiencia en la producción y los servicios y que hoy están categorizados y trabajando en la universalización como tutores. Facilitará la investigación científica y se procurará el empleo más eficiente del potencial científico de profesores y estudiantes para elevar el nivel y la calidad de la docencia y de la producción. (Programa del PCC, 1987: 47)

Lo novedoso de esta propuesta se fundamenta en la no existencia de experiencias actuales que enfoquen el desarrollo de este proceso desde una perspectiva de dirección estratégica en el MINAG, apoyado en las fortalezas y oportunidades que se identifican.

Población y Muestra

Para la investigación se trabajó con la población que representan los estudiantes de 12 grado en la Provincia., en el curso 2007-2008 (2037 alumnos) no teniendo en cuenta los que estaban en los Pre- Pedagógicos.(Estos estudiantes están comprendidos en una edad entre 17 y 18 años, hembras y varones sometidos a un régimen de vida becados en escuelas en el campo.) La muestra se tomó siguiendo el criterio de (Kish: 1965) y la constituyeron 300 estudiantes.

Para el desarrollo de los objetivos propuestos se emplearon diferentes métodos, procedimientos y técnicas de investigación.

El método histórico y lógico nos permitió conocer los antecedentes, el desarrollo y la situación actual del proceso de orientación vocacional.

La modelación posibilitó seguir una secuencia metodológica para la elaboración de la estrategia, basada en acciones educativas, con vista a contribuir al desarrollo de la orientación vocacional.

El análisis y la síntesis, como procedimientos, posibilitaron estudiar los documentos normativos que rigen en el país el proceso de orientación vocacional, así como la literatura especializada, y las estadísticas fundamentales de los organismos implicados en el proceso objeto de estudio, facilitando la elaboración de la estrategia; estableciéndose una síntesis de los elementos esenciales que influyen en esta.

Hipotético deductivo permitieron darle tratamiento a la hipótesis propuesta, propiciando la sistematización del conocimiento a través de las leyes lógicas de la deducción.

La inducción y la deducción permitieron llegar a las conclusiones y aplicar las concepciones generales al estudio de la orientación vocacional por el perfil agropecuario.

Con el objetivo de diagnosticar la situación existente, se encuestó a una muestra de estudiantes de grado 12 (300), se realizaron entrevistas a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos del MINAG (3) y a profesionales agropecuarios desvinculados del sector (9). Además, se efectuó una revisión de

documentos contentivos de información de interés y se desarrollo un modelo de planificación estratégica.

Encuesta: Se realizaron con el fin de conocer las dificultades existentes en el proceso de orientación vocacional de los estudiantes, así como otras causas que inciden en la desmotivación por el perfil agropecuario.

Entrevistas: Se realizaron a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos del MINAG, y a profesionales agropecuarios desvinculados del sector con el propósito de obtener información sobre el proceso estudiado.

Análisis de documentos: Se efectuó una revisión de los documentos normativos que rigen en el país el proceso de orientación vocacional, así como la literatura especializada, y las estadísticas fundamentales de los organismos implicados en el proceso objeto de estudio, lo cual proporcionó elementos importantes para la concreción del problema científico, y facilitó la elaboración de una síntesis con los elementos esenciales que conforman la estrategia.

Método Estadístico- Matemático:

Cálculo porcentual: este permitió realizar una descripción cuantitativa del fenómeno estudiado a partir de los sujetos que intervienen en la investigación y los expertos que participaron en la misma.

Estadística descriptiva: utilizando el paquete estadístico SPSS.

Validación por criterio de Expertos. Permitted someter la estrategia propuesta a la valoración de un grupo de personas de reconocida experiencia en el tema estudiado.

Conceptualización de las variables.

Variable dependiente.

Orientación vocación: proceso que facilita información a los estudiantes sobre las carreras agropecuarias, permitiéndole identificar sus posibilidades para elegir alguna de ellas por su propia voluntad.

Variable independiente.

Estrategia basada en la orientación vocacional por el perfil agropecuario: Conjunto de acciones de corte pedagógico y organizacionales, interrelacionadas entre si;

que tienen el propósito de accionar en el campo de las motivaciones e intereses de los estudiantes de todos los niveles de la enseñanza general.

La tesis se estructura en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. En el capítulo I se reflexiona acerca de la orientación vocacional en el marco de la planeación estratégica. En el Capítulo II La fundamentación del modelo propuesto. En el capítulo III se plantea el diseño de la estrategia para el desarrollo del proceso de orientación vocacional en el MINAG.

CAPÍTULO I: LA ORIENTACIÓN VOCACIONAL EN EL MARCO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1 EVOLUCIÓN DE LA ORIENTACIÓN VOCACIONAL EN DISTINTAS REGIONES EL MUNDO.

El análisis de la evolución histórica de la temática precisa conocer cómo en el contexto de algunos países fue tratada esta. El concepto de Orientación Vocacional se introduce en 1915 por Irisawa en Japón y en 1920 en Tokio se crean los primeros centros con este fin, pero no es hasta 1927 que el Ministerio de Educación, reconoció la necesidad de la orientación vocacional, entonces en 1933 se dicta una Ley escolar, que dispone de un profesor de preparación para la vida activa, cuya función era organizar y administrar los programas de orientación del establecimiento y ayuda a los maestros, directores de estudio, ya que son estos los que se encargaban de la orientación de cada alumno en su propia clase.

Bélgica, país preocupado también por la temática, creó oficinas que hacían investigaciones científicas, se practicaba la enseñanza profesional y técnica y se fundó el Instituto de Aprendices y la Oficina Internacional de la Orientación Profesional de Bruselas dirigida por M. Christiaens. Por otra parte, en España en 1914, se crearon instituciones como por ejemplo: Secretario de Aprendiz relacionado con el aprendizaje y el trabajo vocacional.

Alemania, desde la dirección de su gobierno, mediante decretos relacionados con el trabajo de los adolescentes, creó en 1919 oficinas de orientación profesional con secciones médicas, psicológicas y técnicas.

La labor de Frank Parsons, ha sido destacada a través de la High School Teachers Association. En 1908 se crea el servicio de consultas para la elección de un oficio, en cada escuela primaria hay hoy una oficina central de orientación profesional; como expresión del desarrollo de la orientación profesional en los

Estados Unidos, la Universidad de Harvard, se ha convertido en un centro de estudios en lo concerniente al tema.

En Sudamérica la orientación profesional ha tenido cierto desarrollo, en Perú desde 1970 le confieren gran responsabilidad a los servicios de la orientación hacia las profesiones, pero ésta dependía de los recursos de las escuelas y de los núcleos educativos comunales (N.E.C.); su aplicación en centros privados fue parcial y en muchos no llegó aplicarse, siendo el principal problema la falta de recursos y de personal calificado. Hoy en este país se brinda con la modalidad de tutoría, es tutor el docente de primera categoría porque posee título profesional, y cuando no tiene título es válida su experiencia. Esta problemática se manifiesta de manera similar en otros países latinoamericanos.

Las corrientes neoliberales, junto a la falta de recursos, han imposibilitado su mejor desarrollo, aunque en el análisis de cada uno de los países hemos visto que hay preocupación por la ampliación de los servicios de orientación, reconociéndolos como una necesidad básica en la formación de los escolares.

En Cuba, en la segunda mitad del siglo XVII, o comienzos del XVIII, sin que el autor pueda precisar fecha, según la bibliografía consultada, comienza el trabajo de formación de profesiones sin que medie una orientación al respecto, y la decisión en qué se formaría el joven o la niña dependía de la voluntad del padre, que era la autoridad máxima en el seno de la familia.

Pero no fue hasta 1934, que se crea en la Universidad de La Habana, la cátedra de Orientación Profesional bajo la dirección de José M. Gutiérrez, donde promueven estudios de diversas profesiones y su divulgación, manteniéndose ésta hasta 1959.

Después del triunfo de la Revolución; la connotación que adquiere el tema investigado, pasa a ser una tarea de primer orden, por la necesidad que tenía la nueva nación de formar obreros calificados, técnicos, y profesionales, ya que una de las estrategias utilizadas por su enemigo del norte, Estados Unidos de América, fue el robo de gran parte del personal calificado y el pujante desarrollo económico-social que avizoraba la Revolución Cubana exigía de personal calificado en las más variables especialidades, determinando el surgimiento de

planes encaminados al desarrollo de intereses, hacia esas ramas de la economía, concibiéndose sólo para los grados terminales de los niveles primarios, secundarios y medio superior (1963 – 1964), posteriormente se indicó comenzar este proceso de orientación desde 4to grado.

Este primer programa requería la participación de la escuela y de la sociedad en su conjunto, elaborado para resolver situaciones presentadas al enfrentarse los alumnos de los grados terminales, a nuevos tipos de enseñanza y a especialidades poco conocidas.

En un principio, se ofrecía masivamente información a los alumnos sobre las distintas ramas de estudio, los centros donde cursaban las distintas especialidades elaboraron materiales adaptados a los diferentes niveles de educación, en los cuales se describían las disciplinas de las carreras.

Todo este esfuerzo, resolvió de forma inmediata los problemas de dar una orientación rápida al alumno, pero ese trabajo a largo plazo que debía realizar la escuela, para la formación de la vocación y la educación de la personalidad, desde las actividades curriculares y extracurriculares no fueron normadas en Cuba por el Ministerio de Educación hasta 1981, mediante el Decreto Ley 63 del Consejo de Ministros, que logra su máxima expresión cuando en 1982, se elaboran las indicaciones metodológicas para el trabajo de Formación Vocacional y Orientación Profesional. Este decreto rigió, hasta el mes de Agosto del año 2000, que fue derogado por la Resolución Ministerial 170 /2000.

Sobre este particular, la Resolución Ministerial 93/ 82, aún vigente, señala vías entre las que se destacan los círculos de interés, conferencias, exposiciones, encuentros con trabajadores, visitas vocacionales, paneles, mesas redondas y acciones para la divulgación entre otras.

El desarrollo histórico de este proceso de orientación ha hecho que muchos estudiosos se cuestionen como concebirla, y en esta búsqueda ha quedado revelado de manera tangible su vínculo con la educación, lo que al decir de la intuición martiana, presupone que... "educar es preparar al hombre para la vida".

Adoptar esta posición implica admitirla como un proceso continuo, dinámico, planificado, potenciador de capacidades humanas; factibles para lograr en el

individuo la compatibilidad, sus aspiraciones personales y las necesidades sociales. Sin embargo, el enfoque personológico en el estudio de la motivación ha sido trabajado con el proceso de orientación profesional comienza desde los primeros años, en él intervienen con particular fuerza la familia, la escuela, y las exigencias de la sociedad en sentido general; y es la acción del sujeto vinculada a ellas, lo que la va conformando. (González, F.1995)

Según (Aguirre Baztan, 1996) los objetivos básicos de todo proceso de orientación están dirigidos:

- Hacia el conocimiento del alumno, es decir describir sus propias capacidades, su rendimiento, sus motivaciones e intereses, su inteligencia y aptitudes, su personalidad. A partir de aquí se le mostraran las posibilidades reales que le ofrece el mundo académico y profesional, para que descubra su propia vocación, y tome una decisión libre y acorde con sus características y las del entorno.
- Hacia los padres, ya que estos deben colaborar y participar en el proceso de orientación, siendo debidamente informados de la realidad educativa y laboral existente para aconsejar y apoyar a sus hijos, siempre y cuando no haya interferencia en la libre elección de los mismos.
- Hacia la escuela, la cual debe prestar a sus alumnos un varadero servicio de orientación y asesoramiento permanente.

La vocación no aparece como algo puntual y espontáneo, sino que se inicia en la infancia, va configurándose durante la adolescencia, para definirse en la adultez. No obstante estas vocaciones tempranas pueden estar enmascaradas de motivos inconscientes que no son sino compensaciones, mecanismos de defensa ante conflictos de la primera infancia; por ello es necesaria una buena orientación para realizar una elección conforme al "yo" real del sujeto (Aguirre Baztán, 1996)

El término orientación vocacional es definido hacia 1930 como: "el proceso de asistencia individual para la selección de una ocupación, preparación para la misma, inicio y desarrollo en ella" (Fitch, J. 1935:3).

Obsérvese que ya en esta temprana definición, se incluye la idea de que la orientación vocacional no solo comprende la selección de una ocupación (o carrera), sino que incluye la 'asistencia individual' para ayudar en el inicio y desarrollo en la misma. Resulta interesante esta observación pues el desarrollo histórico no siempre ha tomado en cuenta el papel de la orientación en el proceso mismo de la formación universitaria.

Orientación profesional: proceso de ayuda al educando que se centra en la preparación para la vida activa. Martínez-Otero, (2001).

La vocación se refiere a la inclinación del sujeto hacia un estado personal, social, laboral etc. Según esta definición Martínez-Otero, (2001) se refiere a aspectos importantes relacionados con la orientación profesional.

- A pesar de que en muchas ocasiones la vocación se concreta en una profesión no hay que perder de vista otras posibilidades personales.
- En el comportamiento vocacional cabe distinguir una conciencia o reconocimiento interior de la propia disposición y una conducta y acción que realiza el sujeto para alcanzar el estado personal o profesional.
- Desde la psicopedagogía vocacional han de contemplarse los aspectos personales (intereses, rasgos, aptitudes etc. y ambientes, familia, centro escolar, entorno cultural, realidad social que condicionan el comportamiento vocacional.
- La vocación se extiende a todo el currir vital. La evolución de la vocación hace necesaria la orientación desde la infancia. De igual modo es evidente que la vocación no termina con el retiro.

En la práctica escolar no siempre se ha mostrado un equilibrio entre las exigencias sociales y el derecho del educando para autodeterminarse, lo que ha generado conflictos tanto interpersonales como intrapersonales (Matos, Zulema, 2006). Es por ello que debido al enfoque problematizador esbozado anteriormente proponemos asumir el enfoque personalógico, visto como la orientación metodológica general del proceso de orientación vocacional, que parte de educar desde el proceso formativo; las motivaciones sociopolíticas hacia las profesiones

consideradas como prioridades sociales, como condición que permita al educando autodeterminarse y elegir conscientemente alguna de ellas. Es decir personalizar esas necesidades para contribuir al desarrollo socioeconómico territorial, lo cual también satisfaga sus intereses profesionales, pero como profesionalidad implicada con la sociedad de modo que se le atribuya a la vocación su determinación histórica social.

La orientación profesional vocacional: dentro de la práctica socioeducativa ha recibido un tratamiento sistemático desde su surgimiento; por eso sobre los términos orientación vocacional y orientación profesional, existen criterios diversos. En muchas ocasiones se utilizan estos términos para definir un mismo fenómeno, se intercalan, se utilizan indistintamente y otros autores los utilizan de manera separada Matos, Zulema (2006). Según la autora antes referida, la orientación profesional vocacional es un proceso multifactorial el cual está dirigido a la educación de la vocación, para establecer una relación de ayuda mediante el cual se ofrece al educando vías, métodos, procedimientos para la búsqueda y el encuentro de un lugar adecuado dentro del sistema de profesiones y aprende a elegir de una manera autodeterminada y consciente en consonancia con las necesidades sociales. Matos, Zulema (2006: 32)

Desde cualquiera de las posiciones asumidas actualmente en Cuba, se coincide en que a pesar del tratamiento dado, puede identificarse en los diferentes términos los siguientes elementos: necesidad de propiciar conocimientos sobre las profesiones; asistir individualmente para elegir una profesión; necesidad de que exista un proceso de preparación para la elección de la profesión; necesidad de que exista un sistema de influencias encaminadas a preparar a los niños, adolescentes y jóvenes para su autodeterminación profesional y la necesidad de desarrollar la vocación. (González, Viviana.1994)

Toda vez que nuestra investigación se realiza desde la posición del organismo responsabilizado con el proceso de orientación vocacional por las carreras agropecuarias (Ministerio de la Agricultura), donde los términos antes referidos se utilizan indistintamente para definir un mismo propósito; asumimos en este trabajo el consenso de que los distintos conceptos que se refieren al tema contienen sus

elementos esenciales, estando de acuerdo con la Dra. González Viviana al respecto.

La orientación vocacional es un complejo proceso que debe ser abordado de forma estructurada, teniendo en cuenta los aportes de diferentes disciplinas y sobre la base de una concepción de la personalidad que permita derivar consecuentemente un conjunto de consideraciones susceptibles de ser aplicadas en diseños estrategias y planes de acción, por los factores e instituciones que resultan claves en este proceso. (González, R. 1983).

Por su implicación decisiva en la vida futura, la orientación vocacional no puede concebirse como un proceso espontáneo o como la suma de medidas o acciones desarrolladas sin tomar en cuenta la complejidad del proceso, no puede ser algo externo a la vida del estudiante en la escuela, no puede ser una actividad extra y sistemática, pues esto implicaría participación formal del estudiante, sin resultados efectivos para su formación. El trabajo de orientación vocacional no se reduce a la tarea de brindarles información a los estudiantes sobre las carreras. La finalidad es formar en los jóvenes verdaderos intereses profesionales, lograr un vínculo emocional con la profesión y una activa participación en el proceso de elección de la profesión. (González Cerra.1995)

La evolución actual de la orientación vocacional depende de las nuevas tendencias y cambios en el trabajo, en la educación, en la familia y en la sociedad, sugiriendo que se precise una base más amplia para orientar.

1.2 LA ACADEMIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN.

¿Cómo operar y desarrollar eficazmente la docencia, la investigación y la extensión así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad?

Para el logro de resultados relevantes la administración académica debe enfrentar las siguientes tareas:

- Asegurar la viabilidad institucional, lo que implica captación, utilización racional y desarrollo de recursos.

- Obtener resultados institucionales socialmente satisfactorios.

La planeación (función que ocupa esta investigación) es una función gerencial principal e implica que los administradores piensen a través de sus objetivos y acciones y con anticipación, que sus acciones sean basadas en algún método, plan o lógica, más que una mera suposición.

Por otra parte la planificación tiende a ser vista como una actividad compleja, solo para especialistas, sofisticada y formal.

Desde esa perspectiva se olvida que su base es sencilla: lo que intenta ser cuando se planifica, es realizar algo que se ha pensado (visualizado), reduciendo al máximo la improvisación. A continuación algunos enunciados:

- Proceso de establecer metas y derroteros convenientes de alcanzar estas.
- Es una identificación incesante de aquello que es necesario hacer para tratar de convertir lo pensado, deseado y valorado, en una acción concreta.
- Es dar sentido a la actividad que uno se propone realizar.
- Es intentar conseguir lo que uno quiere, a pesar de los cambios constantes y de las discutibles situaciones del entorno que le afectan.

La planificación responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación en que nos encontramos?
- ¿En cuál situación queremos estar?
- ¿Cuál es el problema clave que tenemos que resolver?
- ¿Cuál es el curso de acción a seguir?
- ¿Cuáles compromisos de acción asumirá cada cual en la gestión.
- ¿Qué factores condicionan (facilitando u obstaculizando) las acciones a realizar?
- ¿De qué manera podemos organizar nuestras acciones y combinar nuestros esfuerzos para realizar lo planeado y concretar la Visión construida?

Si se hace un análisis de las propiedades y características de la función de planificación, pueden mencionarse entre las principales las siguientes:

- Es estratégica: ofrece los modos de alcanzar los objetivos.

- Es flexible: da cabida a la improvisación limitada, reacción frente a lo imprevisto y espacio a la intuición, creatividad, innovación y fe.
- Es dinámica: no tiene momento de culminación y detención. No cesa.
- Es participativa: todos forman parte en la formulación de objetivos, identificación de problemas, diseño de soluciones y en la ejecución de las actividades planificadas.
- Es sistemática y formalizada: su práctica es realizada mediante la utilización constante de técnicas, instrumentos y procedimientos.

El desempeño de la gerencia debe ser juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – habilidad para hacer las cosas correctas y la eficiencia – habilidad para hacerlas correctamente. De estos dos criterios, se sugiere que la eficiencia es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Los criterios anteriores tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo. (Drucker, 1990)

La orientación vocacional forma parte del proceso docente educativo, teniendo sus particularidades en el marco de la gestión, por tanto es susceptible de ser planificada.

El problema que se da en este proceso es que los alumnos al elegir una profesión para su vida tengan la debida información y orientación profesional para que su elección potencie el objetivo social de alcanzar una sociedad de altos valores profesionales, donde la superación y formación de los hombres se materialice con carácter motivacional, continuo y creador. El objeto es el proceso docente-educativo de orientación vocacional y su contenido está en la cultura acumulada y su utilización para despertar los sentimientos motivacionales que movilizarán y guiarán de forma consciente a cada persona durante su vida.

La dirección de la actividad de orientación vocacional debe ser pertinente, en la misma medida que satisfaga las necesidades y demanda de la sociedad y al

mismo tiempo tenga una visión de futuro con carácter perspectivo, lo cual puede lograrse realizando una correcta planificación estratégica del proceso.

1.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONCEPTOS.

Conceptualizar es más importante que definir. Una definición es siempre insuficiente para generar comprensión; las definiciones generalmente funcionan como una receta limitada cuya utilidad está restringida a los que no están interesados en comprender para transformar, sino solo en memorizar para replicar. Adicionalmente, la mayoría de las definiciones incorporan los valores y los intereses de los que la formulan o de aquellos que patrocinan su formulación y legitimación. Finalmente una definición raramente logra satisfacer a todos los interesados. Esta es la razón por lo que no hay una definición universalmente aceptada sobre lo que es una estrategia. (Mintzberg.1998; Mintzberg y Bian. 2000.) En este trabajo nos proponemos adoptar un modelo de dirección estratégica que sea dinámico, en cuanto a utilizar las circunstancias cambiantes del entorno y de la vida para motivar el proceso objeto de estudio.

Diariamente las organizaciones se deparan con algunos objetivos que son más desafiantes que otros, y cuyo logro es crítico, tanto para mejorar su desempeño en el marco de su contexto relevante, como para construir y mantener su sostenibilidad institucional dentro de ese mismo entorno. ¿Cómo desarrollar estrategias institucionales para aumentar las posibilidades de que esos objetivos sean alcanzados de forma exitosa? ¿Cómo desarrollar estrategias institucionales particulares para lograr objetivos institucionales particulares? ¿Qué elementos conceptuales, metodológicos y culturales facilitan el desarrollo de estrategias institucionales? ¿Cómo avanzar más allá de la dimensión instrumental del desarrollo de estrategias y pensar estratégicamente? ¿Cómo ir más allá de la planificación y programación estratégica y formar en la organización una comunidad de pensamiento estratégico? El pensamiento estratégico está fuertemente asociado al lado blando del desarrollo de las organizaciones, privilegiando el mundo de las interacciones, las relaciones, las conexiones, las

implicaciones, los impactos, las ideas, los valores, las creencias, las premisas, los conceptos, las teorías, los enfoques, etc.

1.4 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DE DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL.

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que solo percibe partes de este y de manera inconexa y estática. Este análisis holístico permitirá estar en mejores condiciones ante un proceso de toma de decisiones ante los nuevos y viejos problemas que enfrenta la dirección de la entidad, en cualquier circunstancia.

Planificar es prever y definir hoy las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en la construcción de una comunidad de intereses, la misma no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él, examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas pre definidas.

La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una empresa, facilitando una acción innovadora de dirección y de liderazgo.

Quisiéramos por último brevemente abordar la marcada diferencia entre planear estratégicamente y dirigir estratégicamente.

Se planifica estratégicamente bajo los modelos asumidos llegándose a concebir hasta los planes de acción y de contingencia, donde deben quedar claros los

recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento eficaz de ese plan de acción.

Se dirige estratégicamente cuando se es capaz de ejecutar todo lo planificado con las correcciones pertinentes que el propio proceso y el escenario donde se ejecuta, lo exige, esto requiere tenerlo presente para los cambios que deben efectuarse en los métodos y estilos de dirección que hacen posible la toma de decisiones en tiempo real para evitar excesivos ajustes de lo planificado.

En la literatura se analiza esta problemática de la siguiente manera:

La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan el futuro. (Mintzberg, H.1998: 6)

La planeación estratégica es un medio para evaluar el riesgo. (Drucker,P.F. 1990:41)

La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, de la gestión en general. Con una adecuada planificación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos cambios y tendencias a considerar por la organización. Menguzzato y Renau, (1995.)

En tal sentido podemos decir que los procedimientos para el diseño de las estrategias son una herramienta importante en manos de los directivos mediante las cuales se definen en forma de modelos o esquemas y de forma ordenada y precisa los pasos que posibilitan el proceso de planeación estratégica.

Veamos algunos de estos procedimientos. Mintzberg, H, Bian, J. (2000)

1.4.1 Modelo de Stephen Robbins.

Este autor concibe el proceso a través del ordenamiento lógico de nueve pasos, partiendo de la definición de la misión de la organización como punto de partida para determinar los propósitos u objetivos. Hace además un análisis futuro de los

recursos como auto evaluación cooperativa. Realiza además el examen del medio y predicciones futuras antes de identificar y evaluar estrategias alternativas para finalmente seleccionar e instrumentar la estrategia adecuada. El modelo en cuestión es el siguiente:

Definir la misión de la organización: según el autor toda organización tiene una misión que define su propósito. El definir la misión fuerza a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o su servicio y es aplicable tanto a organizaciones lucrativas como no lucrativas. La determinación precisa de la misión, aclara el propósito de la organización y permite a esta establecer objetivos. Establecer objetivos: los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. Estos trasladan la misión a términos concretos.

Analizar los recursos de la organización: el accionar de la administración puede estar limitado por los recursos y capacidades que posea. En este sentido Robbins enfoca el análisis como vía para relevar la ventaja comparativa de la organización, o sea, la competitividad relativa sobre los competidores presentes y futuros y a su vez, también debe ver sus debilidades.

Examinar el ambiente: es un paso importante. La administración debe examinar su ambiente para identificar los diversos factores políticos, económicos, sociales y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización, y con el fin de poder desarrollar escenarios sobre el futuro.

Hacer predicciones: este paso significa un esfuerzo más detallado de predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros e incluye factores externos considerados en el paso anterior. También incluyen factores internos como las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos a distintos niveles operacionales, estimaciones de requerimientos de capital y predicciones de necesidades presentes y futuras.

Analizar las oportunidades y riesgos: los dos pasos anteriores constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos.

Identificar y evaluar estrategias alternativas: una vez identificada una oportunidad o riesgo, la administración debe buscar una serie de alternativas que puedan explorar la situación.

Seleccionar estrategias: una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se seleccionara una y se desarrollará. En caso que se decida abandonar una estrategia y adoptar otra nueva, esta debe ser coherente con la misión y objetivos de la organización y corresponder bien con sus capacidades

Instrumentar la estrategia: es el último paso. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducirla en programa, política, presupuestos, y otros planes a corto y largo plazo, necesarios para llevarlos a cabo. Esta etapa requiere de una comunicación estratégica a todos los niveles de la administración. Si los administradores no logran comprender la estrategia o su rol individual en esta, seguro es, que la estrategia será desaprovechada y si algún área no lleva a cabo su parte en la misma, al esfuerzo total podría ofrecer resultados no esperados.

1.4.2 Modelo de Heinz Weihrt.

Expresa que aunque los pasos específicos en la formulación de estrategias pueden variar, es posible reconstruir el proceso al menos conceptualmente, en torno a la estructura siguiente:

Examinar los recursos para la planeación estratégica: Para que la planeación estratégica sea eficiente debe considerar cuidadosamente los consumos del sistema. En este sentido se definen como recursos esenciales los recursos materiales, las personas, el capital, habilidades administrativas y técnicas y las metas de los grupos. La labor del gerente consiste en integrar estas necesidades y recursos.

Definir el perfil de la empresa: Refiere el autor que la forma como una organización ha operado en el pasado, suele ser un punto de partida para determinar dónde irá y donde debería ir. En función de ello, los directivos deberían definir con claridad la naturaleza fundamental de la organización, sus productos o

servicios, su territorio geográfico, su posición competitiva y la orientación y valores de la administración superior.

Analizar el ambiente externo: Amenazas y Oportunidades: se consideran y analizan variados factores como son: factores económicos, sociales y políticos; productos y tecnologías; demográficos; mercados y competencias y algunos otros.

Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente futuro: Este paso presupone recabar datos sobre los diversos factores lo cual constituye una tarea tediosa. Como hay muchos factores que deben analizarse, los ejecutivos deben ser selectivos y concentrarse en aquellos que resulten decisivos para el éxito de la organización. No basta solo la evaluación del ambiente actual, debe planearse el futuro; por tanto los directivos deben prever el futuro y pronosticar cambios en el ambiente que tengan un efecto crucial sobre la organización.

Análisis del ambiente interno, ventajas y desventajas. Las demandas que el ambiente externo hacen a la organización deben igualarse con los recursos de esta última. En este modelo se definen para el análisis de las ventajas y desventajas los factores siguientes.

- a)- Estructura y clima de la administración y la organización.
- b)- Operaciones.
- c)- Finanzas.
- d)- Otros factores importantes para determinada organización.

Este análisis de ventajas y desventajas (entiéndase fortalezas y debilidades) varía de una organización a otra.

Desarrollo de estrategias alternativas, tácticas y otras acciones: el análisis desarrollado en los pasos anteriores estimula el proceso creativo de desarrollar alternativas. En casi todas las situaciones existentes cursos alternativos de acción. Se define así, una serie de estrategias que pueden optarse en función del análisis que cada organización realice y elegir uno o varios cursos alternativos o la conjugación de varios de ellos.

Estos son:

Estrategias de especialización.

Estrategias de integración.

Estrategias de diversificación.

Estrategias de innovación.

Puede suceder además que una organización decida adoptar una estrategia de “no cambio” o sea decide no hacer nada y en vez de innovar o expandirse sigue el camino conocido y a fin de evitar riesgos, prefiere que otros cometan los posibles errores de innovación.

Aunque existen otras alternativas estratégicas que no se señalan, es bueno conocer que estas estrategias proporcionan una visión general de los enfoques factibles. En realidad, las organizaciones siguen a menudo según ya se expuso una combinación de estas estrategias.

Preparación de planes de contingencia: como no es posible predecir el futuro con gran exactitud, realizan planes de contingencia basados en diferentes premisas y aunque no se pueden considerar todas las contingencias factibles, aquellas que son vitales para la supervivencia o éxito de la empresa, deben constituir premisas para planes alternativos.

1.1.3 Modelo de Eugenio Yáñez González.

Este autor cubano con un procedimiento bastante detallado y abarcador, el cual ha sido implementado en diversas Universidades cubanas y aplicado en las IES, propone desarrollar la estrategia a partir de la definición de la Misión de la organización como el punto desencadenante de todo el proceso posterior. El modelo en cuestión es el siguiente:

Definición de la Misión: conceptualmente este término puede admitirse como similar al propósito o razón de ser, siempre que quede claro que nos estamos refiriendo a la finalidad global de la organización, a aquellos que no pueden dejar de hacer porque de lo contrario sería otra cosa.

La determinación de la Misión no es tarea sencilla. Es necesario comprender con toda claridad que de su formulación depende todo el pensamiento y acciones posteriores que se van a realizar.

No obstante la Misión no se formula de una sola vez y para siempre, menos aun en los momentos actuales donde la inestabilidad y el cambio se han incorporado a lo cotidiano. El tiempo de vigencia de la misma estará muy dependiente de los cambios que se produzcan en la organización, en su interacción con el entorno. Es por tanto la Misión un elemento dinámico en la organización que requiere de revisión y ajuste periódico.

Determinación de los grupos implicados: se establece como un paso necesario ya que cualquier organización para trabajar, necesita relaciones, establecer vínculos y conectarse con aquellos que de una forma u otra están directamente relacionados con el cumplimiento de su misión. Se trata entonces de identificar a aquellas personas, grupos y organizaciones que tienen un vínculo esencial en la organización y que de alguna forma su actuación y estrategia pueden o no favorecernos.

Factores claves: es un paso complejo y laborioso que requiere mucha habilidad en la conducción del proceso.

Se define como factores claves para el cumplimiento de la Misión, todos los acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir favorable o desfavorablemente en la organización, sobre los cuales la misma no tiene posibilidad de incidir, para impedirlos o provocarlos.

Unidad y direcciones estratégicas: dentro de una organización cualquiera, siempre existirá un conjunto de actividades similares o que se relacionan de alguna manera y que por el impacto que tienen sobre la Misión resulta necesario y conveniente identificarlo, a fin de que se le preste la mayor atención por parte de la alta dirección, sin que signifique esto que otras actividades sean relegadas o se consideren innecesarias. Se trata por tanto de que la organización debe saber dónde colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mejores resultados.

Matriz DAFO: en este paso se aborda un aspecto de mucha importancia dentro de todo el proceso que es la precisión de los factores estratégicos de actuación, a los cuales se llega identificando las fuerzas favorables y desfavorables con que habrá de enfrentarse la organización en los próximos años, tanto interno como externo.

Es precisamente mediante el empleo de la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que se pueden identificar las fuerzas antes referidas, esta matriz es comúnmente utilizada y en general resulta de fácil construcción, no obstante procesarla e interpretarla adecuadamente para derivar los elementos fundamentales del proceso de proyección estratégica es algo más complejo. De ahí la necesidad de trabajarla con cuidado y precisión, identificando correctamente los cuatro grupos de elementos que posteriormente serán combinados.

Identificar el problema estratégico general: a partir de la construcción de la matriz DAFO y teniendo los niveles de incidencia que cada elemento tiene sobre los restantes, se procede a identificar el problema estratégico general, el cual puede definirse teniendo en cuenta que si sobre la organización están influyendo determinadas amenazas y si no se atenúa y resuelven las debilidades aunque se cuente con determinadas fortalezas, no podrán aprovecharse las oportunidades. Una vez terminado este aspecto se plantea la solución estratégica general.

Solución estratégica general: Se puede definir de la siguiente forma: si sobre la organización están influyendo determinadas oportunidades y esta se basa en su fortaleza para aprovecharla y se reduce o atenúan sus debilidades, estarán en mejores condiciones de enfrentar las amenazas, tanto para la construcción de la matriz como para la determinación y solución del problema estratégico general, el autor recomienda los pasos metodológicos a seguir.

Escenario de actuación: independientemente de la ventaja que proporciona la matriz DAFO, tiene la limitación de no aportar los elementos necesarios de evolución de los acontecimientos que deben ser resueltos a través de análisis de escenarios ya que queda claro que las fuerzas no son estáticas, sobre todo en nuestros días en que la constante es el cambio y lo estable es la inestabilidad. La situación de hoy no será la de mañana y las fuerzas que fueron analizadas para la situación actual no tienen que ser necesariamente las que estén presentes dentro de un tiempo breve.

Definición de la Visión: independientemente de la importancia que este modelo concede a los pasos de la proyección estratégica, la determinación de la Visión es

sin dudas esencialmente importante. “La visión constituye el paso que cierra el circuito de la conexión abierta con la identificación de la Misión al inicio”.

No puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo porque con la definición de la Visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado mínimo indispensable que se plantea la entidad, por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, problema en términos factibles y reales y consiguientemente conformar la formulación estratégica de un problema y de su solución a través de un estado mínimo aceptable.

Desde el punto de vista metodológico Yáñez señala tres momentos importantes:

El momento de la elaboración de la Misión.

Procedimiento de elaboración.

Retroalimentación, Visión- Misión

Piénsalo cuarenta veces: el autor lo define como un paso intermedio antes de pasar a las generalizaciones de opciones estratégicas, con el fin de validar si las unidades y las direcciones estratégicas identificadas anteriormente son realmente las que necesita la organización para lograr la Misión y alcanzar la Visión.

Opciones de acción estratégica. Este aspecto se refiere a la búsqueda de los caminos, las vías que permiten materializar la Visión. Es un paso muy importante ya que de las soluciones saldrán las decisiones con las que se pretende realizar una transformación profunda en la forma de actuar de la organización en ella misma, en su cultura, en su supuesto básico, y esas transformaciones no solo comprometen al futuro de la organización sino también al presente.

Decisiones estratégicas: es un paso esencial si tenemos en cuenta que significan la generación y validación de opciones que permitan llegar al punto culminante de las decisiones y por su puesto necesita evaluar las diferentes opciones, buscando los puntos fuertes y débiles, su factibilidad o no, sus amenazas y oportunidades, sus posibles consecuencias, ¿qué harán ante ello los clientes y ¿que los competidores sobre todo, no analizando cada opción por separado sino en su conjunto.

Control de la estrategia: una vez puesta en práctica la estrategia es necesario su verificación periódicamente y ver si la organización se está moviendo en dirección a sus objetivos o no, ¿cómo se han materializado las decisiones. ¿Qué obstáculos se han presentado, y ¿Cómo se han sorteado, así como ¿Qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos. En tal sentido se plantean dos cuestiones básicas para el control de la estrategia, ellas son: ¿Se está ejecutando la estrategia según se planeó? ¿Está alcanzando nuestra estrategia los resultados?

1.4.4 Modelo del Dr. Eberto P. Gutiérrez. (Morales, 2008)

Del cual solo incluiremos las categorías del mismo, pues hemos decidido asumirlo tomando como referencia su estructura, la cual es perfectamente coherente y viable para la estrategia que proponemos. Teniendo en cuenta que el mismo se desarrolla en los capítulos II y III, solo relacionamos sus categorías que son las siguientes: Misión, Valores, Visión, Escenarios, Análisis Estratégico, Áreas de Resultados Claves, Objetivos Estratégicos, Plan de Acción y Sistema de control.

Con relación a estos procedimientos, consideramos que si nos detenemos en el análisis de cada uno de ellos y detallamos su esencia, nos damos cuenta que, independientemente que han sido desarrollados por diversos autores, de varios países y en condiciones diferentes, se establecen puntos comunes entre ellos que convergen en el objetivo para el cual han sido desarrollados, definir y desarrollar estrategias organizacionales.

Como primer aspecto común vemos que se destaca que cada modelo ha sido planteado siguiendo una consecución lógica de pasos, y de forma tal que todo el proceso presente una secuencia debidamente ordenada donde cada escalón juega su papel precisamente en el lugar donde se ha situado y no en otro lugar.

En segundo lugar cada autor presenta el proceso (en la generalidad de los modelos) basándose en la definición de la finalidad global de la organización o sea la Misión, los Objetivos, las Metas, etc. Para los cuales está diseñada la institución, que en otras palabras no son más que su propia razón de ser, su

filosofía y a partir de lo cual cada entidad está en condición de elegir su destino mediante el diseño de la estrategia adecuada.

Por otra parte en cada procedimiento se hace un marcado énfasis en el análisis del medio en que se desenvuelve la organización tanto interno como externo, mediante lo cual se esclarece la posición justa en la que se encuentra y se definen sus puntos débiles y fuertes, así como las oportunidades y amenazas que la rodean, considerándose estos factores como elementos claves para la elección de la estrategia. En muchos modelos el análisis del ambiente se efectúa mediante la construcción de la matriz DAFO o también llamada FODA.

En cuanto al enfoque metodológico, solo proponemos agrupar las estrategias del modelo en tres etapas fundamentales; una etapa filosófica compuesta por la Misión de la organización, los valores, la visión, así como los escenarios de actuación. Una etapa analítica correspondiente al diagnóstico y por último, la etapa operativa, que se constituye en el momento estratégico, donde aparecen las áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos, incluye las estrategias y concluir con el plan de acción y el control que permita el seguimiento y la medición de todo el proceso que se ha propuesto y que es en última instancia lo que nos define si la estrategia es la correcta o si es necesario proceder a la selección de una nueva estrategia.

Modelo asumido.

Tomando como referencia el análisis realizado hemos decidido utilizar el modelo del Dr. Eberto P. Gutiérrez para la elaboración de la Estrategia para el Perfeccionamiento de la Orientación Vocacional por las Carreras Agropecuarias, y su Plan de Acción el cual debe desarrollar el Ministerio de la Agricultura a través de sus instituciones, para resolver el problema detectado en el proceso en estudio. Este modelo permite abordar el problema objeto de estudio tanto desde la óptica psicopedagógica como de la realidad objetiva del organismo responsabilizado con el proceso en la actualidad (MINAG)

Asumimos el criterio en este trabajo de que tanto en el campo pedagógico como en el institucional la estrategia se refiere a la transformación de un objeto desde un

estado real a uno deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de planes de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos. (Matos,2006)

A partir del análisis anterior se puede conceptualizar la Estrategia para perfeccionar la orientación vocacional por las carreras agropecuarias como un grupo de acciones pedagógicas intermedias, progresivas y coherentes encaminadas a resolver las limitaciones actuales de este proceso en el marco de las instituciones del MINAG.

Modelo de Eberto.

Etapa filosófica

Misión
Valores
Visión
Escenarios

Etapa Analítica.

Análisis Estratégico.

Etapa Operativa

Áreas de resultados claves.
Objetivos Estratégicos.
Definición de Estrategias.
El Plan de Acción.
Sistema de control.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO PROVINCIAL DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL DEL MINAG.

El Departamento Provincial de Orientación Vocacional del MINAG. está adscrito al Centro Provincial de Capacitación de dicho organismo y es rectorado por la Subdelegación de Recursos Humanos de esta dirección. Surge como una institución en Septiembre de 1981 y geográficamente se ubica en un lugar privilegiado en el territorio espirituano, pues está enclavado en el centro de la provincia, limitando con dos empresas agropecuarias de gran importancia , además relativamente cerca de varias instituciones científicas, de investigación , docencia y desarrollo tales como: el Centro Universitario “José Martí”, el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Instituto de Medicina Veterinaria , la Estación Experimental de Pastos y Forrajes la Delegación Territorial del Ministerio de la Agricultura (MINAG)y la Dirección Provincial de Sanidad Vegetal y Suelo, entre otros.

El claustro de profesores cuenta con una plantilla de 18 profesionales competentes, con formación post graduada, de ellos 9 son Master en Ciencias de la Educación, y 3 son Master en Dirección, además en la estructura docente están representadas las diferentes especialidades representativas del sistema MINAG.

Este claustro aunque no imparte directamente la orientación vocacional en el Sistema del MINAG si participa en la elaboración contextualización y pertinencia de los planes y programas a desarrollar.

A partir de este centro se coordina en la provincia todo lo relacionado con la orientación vocacional en el Sistema del MINAG y en los Palacios de Pioneros, en estrecho vinculo con el MINED.

2.2 MARCO CONCEPTUAL.

El plan de acciones estratégico que proponemos para el desarrollo del proceso de orientación vocacional de este Departamento del MINAG en Sancti Spíritus se caracteriza por ser realista, a partir de los recursos con que cuenta la provincia, y se propone metas alcanzables.

Es participativo ya que se han incorporado valiosas opiniones y sugerencias de todos los elementos involucrados en el, tanto internas como externas, al participar las diferentes áreas que conforman el plan, permiten que este sea indicativo y flexible, planteando objetivos y tareas generales que sirven de guía a las acciones que deben desarrollarse.

La estructura organizativa para la elaboración del plan estratégico que se propone el Departamento Provincial de Orientación Vocacional del MINAG estuvo compuesta por los principales directivos de la organización; y además por grupos de trabajo que representan a las principales áreas estratégicas seleccionadas y la valoración del contexto externo representado por los técnicos que atienden la actividad en el sector empresarial del organismo en la Provincia. Todo esto favoreció a que el diagnóstico constituyera una de las etapas más relevantes del proceso, al facilitar de forma participativa la información necesaria y suficiente para identificar las causas que están incidiendo en el bajo nivel de opción por carreras agropecuarias entre los estudiantes de Pre-Universitario.

(Ver anexos) 4, 5,6 y 7

2.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

Al reflejar los resultados del diagnóstico se precisa aclarar que los mismos se derivan de la aplicación de tres instrumentos que fueron: análisis de documentos, las encuestas y las entrevistas.

Análisis de documento.

- Las estadísticas del MES registran en los últimos 30 años un decrecimiento del 50% en orden decreciente en cada década transcurrida con relación a los egresados de carreras agropecuarias. (Anexo 2)

- En relación con la demanda de fuerza técnica calificada en el perfil agropecuario en el MINAG y MINAZ la investigación refiere:(Anexo 1)
 - Solo el 23.5 % de las unidades de producción de base, que tienen como objeto social producir cultivos varios y arroz, tienen cobertura técnica.
 - El 9.8 % de las unidades productivas de base tienen ingenieros.
 - El 21 % de las unidades productivas de base tienen técnicos.
 - El 70 % de estas unidades dependen de activistas para desarrollar las tareas técnicas.
- Los niveles de producción más altos en el país se registran en 1989 y a pesar de ello fue necesario importar el 50 % de las necesidades. (Anexo 10)
- En la actualidad existen en la Provincia. 412 Ing. Agrónomos vinculados al MINAG y MINAZ, de ellos 106 están categorizados para el trabajo con la universalización.

Las encuestas aplicadas a los estudiantes aportaron los siguientes resultados.

- De la muestra trabajada; en función de la procedencia de los alumnos: el 46.4 % son de ciudad, el 42.6 % son de pueblo de campo y el 11 % son de campo; y en relación con la posible opción por carreras agropecuarias el 60% son de pueblo de campo y el 40 % de ciudad.(Anexo 3)
- En relación con la orientación vocacional recibida en su trayectoria estudiantil los estudiantes refieren el siguiente comportamiento: primaria 7%, secundaria el 4 % y pre- universitario el 0.6 %. (Anexo 4)
- Al correlacionar el porcentaje de estudiantes que recibieron orientación vocacional para agronomía y la intención de opción por esta carrera se aprecia que hay relación directamente proporcional. (Anexo 5)
- El 75 % de los estudiantes ubican las carreras agropecuarias entre los tres últimos lugares (224 de 300) y el 3 % entre las tres primeras opciones (10 de 300) (Anexo 6)
- El 91 % de los estudiantes consideran la orientación vocacional como el factor más importante que tendrían en cuenta para optar por su carrera.

- El 72 % de los estudiantes ven en las condiciones de trabajo el segundo factor en importancia para elegir la carrera que lo conducirá a su futuro empleo.(Anexo 7)
- El 60 % considera el reconocimiento social como el tercer factor que tendría en cuenta para elegir su profesión.
- El nivel de referencia (información) que tienen los estudiantes del 12mo. grado con relación a las carreras agropecuarias es significativamente negativo. (Anexo 8)

El 83 % de los estudiantes refieren no tener criterio sobre la calidad de los egresados de agronomía del Centro Universitario “José Martí” de Sancti Spíritus. (Anexo 9)

Las entrevistas realizadas al Departamento de Recursos Humanos del MINAG, y a ingenieros agrónomos desvinculados aportan la siguiente información.

Departamento de Recursos Humanos.

- Las estadísticas de empleo de Ing. Agrónomos en el MINAG en los últimos 15 años han disminuido significativamente de año en año.
- El bajo nivel pedagógico que tienen los instructores que imparten la orientación vocacional en el MINAG.
- La reestructuración que ha tenido lugar en el MINAG en las dos últimas décadas a contribuido a la desestimulación al empleo de ingenieros agrónomos.
- Las limitaciones del período especial han propiciado la decadencia del proceso de orientación vocacional.
- Se considera que los profesionales de la agronomía están en desventaja con los de otros sectores.
- La posibilidad de realización de los profesionales de la agronomía es baja por haberse perdido la capacidad de mecanización del sector

Ingenieros desvinculados del sector agropecuario.

- El 82 % de estos profesionales refieren haber tenido orientación vocacional cuando optaron por la carrera.
- El 71 % refieren que las posibilidades de superación de los técnicos en la producción son pocas, y difíciles.
- El 92 % plantean que las condiciones de trabajo y las posibilidades del desarrollo de la ciencia y la técnica son muy limitados.
- El 63 % esta dispuesto a regresar si cambian las circunstancias actuales.

Al triangular la información se identifican como aspectos recurrentes los siguientes.

- El 91 % de los estudiantes consideran la orientación vocacional como el factor más importante a tener en cuenta para elegir su carrera.
- El bajo nivel pedagógico que tienen los instructores que imparten la orientación vocacional en el MINAG.
- El 82 % de los profesionales de perfil agropecuario (entrevistados) que se encuentran desvinculados del sector. refieren haber elegido su carrera motivados por la orientación vocacional que tuvieron.
- El nivel de información que tienen los estudiantes de grado 12 sobre las carreras agropecuarias es significativamente negativo.

ETAPA FILOSÓFICA.

2.4 DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN.

La misión es el objetivo central de la organización, el propósito más importante por el que trabaja y se esfuerzan los miembros de la misma. Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades , es la razón de ser y trabajar en la entidad basada en los propósitos trazados a un momento determinado, medida, cuantificada y alcanzable. Relativo al “quienes somos.”

Cuando una organización formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos, tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que

aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la institución establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político- económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la entidad en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

A continuación se exponen las seis razones básicas que justifican que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión.

- 1- Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
- 2- Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
- 3- Es la referencia más adecuada (tal vez la única) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y entretejías generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.
- 4- Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
- 5- Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas consistentes con las de la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.

6- Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuentes de atracción y motivación, tanto interna como externamente.

Refiriéndonos a nuestro caso particular quisiéramos enfatizar que cada institución educativa es un órgano de la sociedad para la realización de una tarea social, su meta no es la mera supervivencia, existen para promover un cambio en los individuos y en la sociedad, existen para llevar a cabo una misión y cumplirla.

La misión institucional es la declaración explícita del propósito que debe alcanzar la institución en un período de tiempo y espacio determinados, tomando en consideración la tradición académica, las demandas actuales y futuras del entorno, así como la cultura institucional.

Objetivos de la misión

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Brindar a empleados clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar acciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

Proceso para la elaboración de la misión.

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.

Normas para la aplicación de la misión:

- Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional.
- Comprometa a los nuevos trabajadores.
- Hágala visible a todos, como un compromiso de todos.
- Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos y habilidades.
- Revísela periódicamente.

Una vez analizados los aspectos teóricos sobre la misión solo se agregará a ello la significación que la misma posee para cualquier organización, no solo como su razón de ser, sino como la guía para la acción, el camino para encauzar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin, la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización para su aporte en beneficio de la sociedad.

2.5 VALORES COMPARTIDOS.

Constituyen los conceptos guías, el conjunto de valores y aspiraciones frecuentemente no escritos, que van más allá de la expresión convencional de objetivos corporativos.

A diferencia del resto de los aspectos, los valores compartidos no parecen estar presentes en todas, ni siquiera en gran parte de las organizaciones, no obstante, estos valores son evidentes en la mayoría de las organizaciones exitosas. Para que sean comunicadas con facilidad, los valores compartidos deben ser sucintos. Por ello deben ser expresados con un alto grado de abstracción y pueden tener poco sentido para los extraños que no conocen a profundidad la organización.

Los valores compartidos en el centro son las convicciones, modos de actuación y aspiraciones de los directivos, colaboradores y trabajadores que conforman cualidades, que en el comportamiento cotidiano describen un cauce para transitar del estado actual al estado deseado.

Estos valores pueden formar parte del modo de actuación o ser propósitos que de forma colectiva y solo con el consenso de los trabajadores, colaboradores y directivos se pueden alcanzar.

Para trabajar los valores en la dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Al trabajar en el diseño continuo de la cultura organizacional tenemos que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrollan en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo, socialmente determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida, y por tanto, es enseñada a los nuevos miembros.

Lo que se trata ahora no es dejar que esa cultura sea cualquier cultura, sino aquella que se rediseñe, para que el trabajo de cada persona y cada grupo tenga un sentido nuevo e ilusionante para alcanzar los objetivos y estrategias que la organización se ha propuesto.

De esta forma los "Valores Compartidos" son aquellos pocos "valores" que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del Sistema de Valores de una organización. La Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito son reconocidos como "Valores Estratégicos, Los "Valores Compartidos" unidos a los "Valores Estratégicos" son la base para el desarrollo e implantación de los "Valores en la Dirección"

Los "Valores Compartidos" son enunciados especiales, profundamente creíbles y están formados por aquellos "valores básicos que deben "guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización". Deben servir como mecanismos de autocontrol y cause estratégico de los "procesos cotidianos"

que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “valores compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los “Valores Compartidos” no solo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada organización una fuerza única y particular de carácter e intensidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es buscar” compartir” con todos los trabajadores de cada organización, aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia eficacia y efectividad.

2.6 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN.

La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan empieza con una visión. La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa, al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

Es la razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la institución por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. Relativo al” quiénes queremos (o llegaremos) a ser.”

La visión es ir hacia donde uno quisiera ir, es crear un futuro.

“Es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspiracional, pero clara, retadora, pero sensible, estable, pero flexible, y

prepara para el futuro haciendo honor al pasado. Se vive en los detalles de su ejecución”.

La visión debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo singular, lo que distingue a nuestra organización de las demás? ¿Qué valores son verdaderas prioridades en la próxima era? ¿Qué puedo hacer yo que me comprometiera a conciencia y corazón con esa visión? ¿Qué necesita verdaderamente el país, la organización, la empresa, territorio, etc.(a su nivel), que nuestra organización, empresa, territorio, etc., pueda aportar? ¿Qué yo quiero que alcance nuestra organización, fábrica, taller, etc., de manera que me vea comprometido, implicado, alineado y orgulloso de mi organización con ella o él?

La visión debe comprometernos de corazón, a conciencia, debe llegar a las preocupaciones y necesidades profundas. Debe representar la seguridad de lo que nosotros y nuestros compañeros queremos crear. Es algo que vale la pena alcanzar. Le da significado al trabajo que desarrollan todas las personas en la organización. Por su definición es un poco nebulosa y amplia (si estuviera clara, ya no sería una visión, sino una meta). Es simple y faculta a quienes la sienten suya. Es un documento vivo al que se le puede ir añadiendo algo cada vez. Es un punto de partida para llegar cada vez más al nivel de especificidad. Constituye, al igual que la misión, un valor básico que debe guiar la conducta cotidiana de todos.

La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar.

Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

Se utilizara para la confección de la visión la aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas, que garanticen el éxito de su elaboración.

2.7 ESCENARIOS.

Es una categoría que se toma del vocablo francés *SCENARIO* que significa “guión de una obra teatral sobre el futuro, en el cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales”. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento. El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituyen un escenario. En la práctica no existe un solo método para construir escenarios, más o menos simples, más o menos sofisticados.

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se pueden formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, económico, político y social, considerando en este último de igual forma, los factores demográficos.”

Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno optimista, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario, uno pesimista, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

¿Cómo diseñar los escenarios?

Uno de los métodos para construir escenarios puede partir de un proceso que comprende dos fases: una de reflexión y estrategia y otra de elaboración de escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias. La reflexión estratégica pretende construir la base o imagen del estado actual del sistema analizado y su entorno, a partir del cual podrá desarrollarse el proceso estratégico. Las ideas de esta reflexión deben ser detalladas y con cierta profundidad para determinar las variables esenciales y determinar el sistema.

ETAPA ANALÍTICA.

2.8 DIAGNÓSTICO (MATRIZ DAFO)

La matriz DAFO es un ejercicio de planificación estratégica que se puede desarrollar a nivel de institución o de cualquiera de sus unidades. Su realización requiere de un procedimiento participativo, donde todos los implicados puedan dar sus criterios al respecto.

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. (F) Fortaleza, (O) Oportunidades, (D) Debilidades, (A) Amenazas.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las

debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz DAFO conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

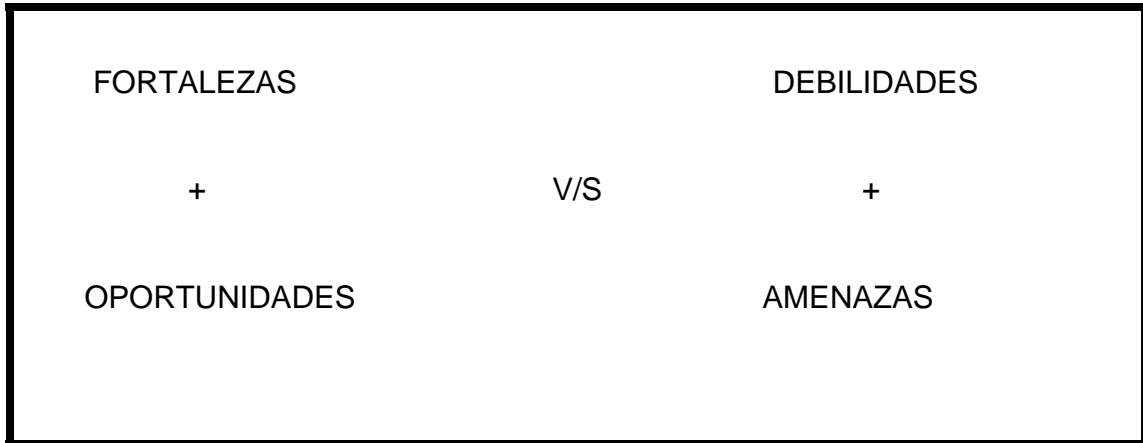
La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

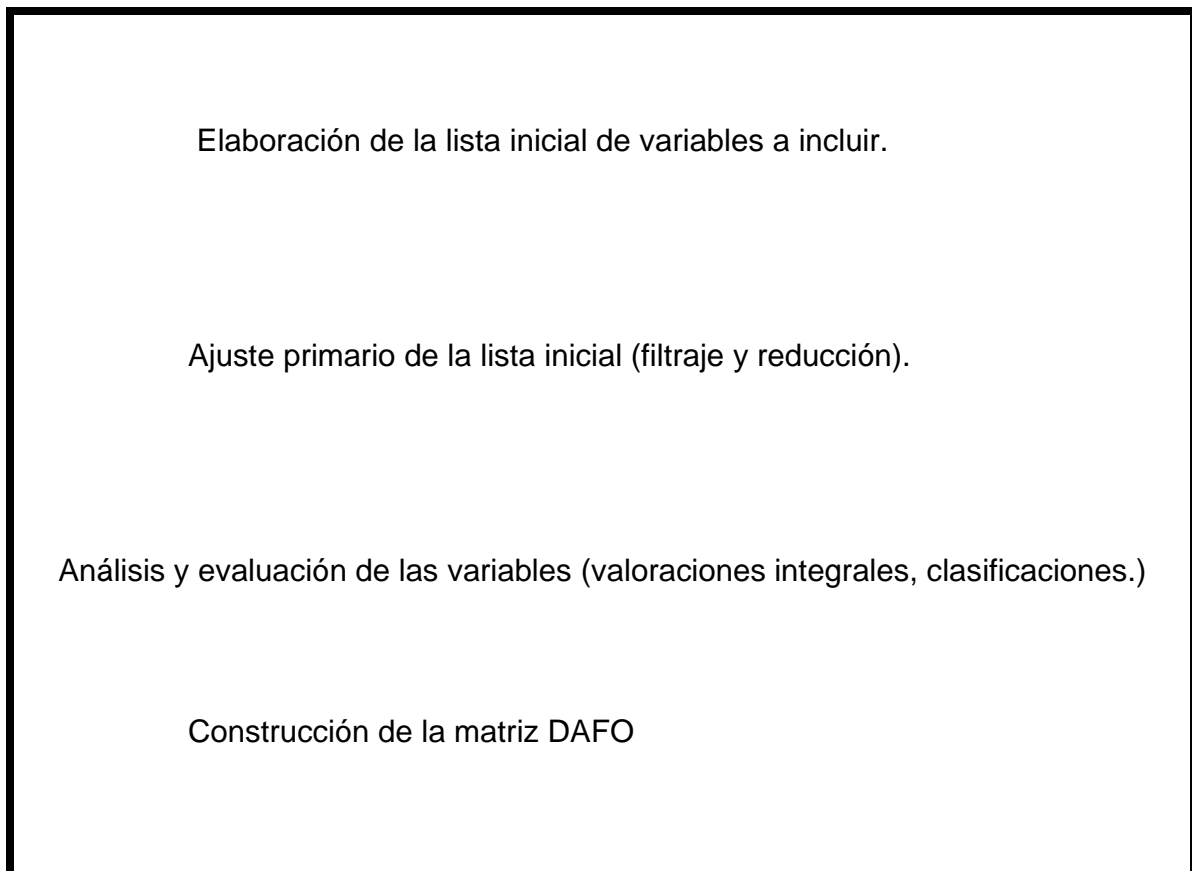
La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural o de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de disminuir las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Para la realización de la matriz DAFO el análisis crítico esencial que se realizara es:



En el próximo diagrama se muestra la secuencia metodológica que se seguirá para la matriz DAFO.



MATRIZ "DAFO"		Análisis externo			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
		ESTRATEGIAS DERIVADAS		O1	A1
				O2	A2
	O3		A3		
Análisis interno		O4	A4		
FORTALEZAS	F	MAXI – MAXI	MAXI – MINI		
	F2				
	F3			Estrategia OFENCIVA	Estrategia DEFENCIVA
	F4				
DEBILIDADES	D1	MINI – MAXI	MINI – MINI		
	D2				
	D3			Estrategia ADACTATIVA	Estrategia Supervivencia.
	D4				

ETAPA OPERATIVA.

2.9 DETERMINAR ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Las áreas de resultados claves son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la entidad, así como cumplir su misión. Sin llegar a cubrir todo lo que logrará la organización, deben identificar los aspectos significativos que determinan el desempeño de la misma.

Su identificación puede realizarse por un grupo de características similares al descrito en el caso de los valores y algunos criterios a tener en cuenta para definirlos, señalan lo siguiente:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno que facilitan el funcionamiento de la institución.
- Otros vinculados a prioridades de nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, que es preciso tener en cuenta.

Representan el peso mayor en el desarrollo del trabajo, de ellas depende el resultado final, actual y prospectivo del centro, se trata por tanto de que la organización debe saber cuáles son sus áreas de resultados claves donde colocar sus mejores recursos para alcanzar mejores resultados.

Las áreas de resultados claves son los departamentos o grupos de la organización primordialmente responsables de que esta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

Para la determinación de las mismas se revisarán los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y se utilizan técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducirán las mismas hasta un número manejable para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

2.10 ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Los objetivos estratégicos constituyen los fines precisos y verificables que persigue cada línea general de acción, la descripción concreta y medible de los resultados más importantes que se desea alcanzar en el futuro. Se conciben como los instrumentos que, en diferentes etapas, sirven para alcanzar las metas, los objetivos están definidos a partir de los Planes Operacionales Institucionales.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la institución constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la institución, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes

Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para planear las metas de una organización: ascendiente, descendiente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

Conveniente. Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de una empresa. Además debe guiar a la misma en la dirección indicada por los propósitos y misiones básicas. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se oponga al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe de ser planeado si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mesurable a través del tiempo. Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando? La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados, no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costos, índice, porcentaje, tasas o en pasos específicos a seguirse.

Factible. Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos

o irreales, sino que estos deberían ser posibles de lograr, sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en el aspecto económico, social, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, debe tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades, directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso específico.

Flexible. Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador. En términos generales los objetivos fuera de alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible. Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando como están formulados, los directores que los fijaron debían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados en sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es muy importante, un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos mal entendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Obligatorio. Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participativo. Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables de logros de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas, que a compañías pequeñas.

Para definir los objetivos estratégicos se efectuará trabajo en grupo donde se realizara una amplia revisión de todos los pasos anteriores y se detendrá en la definición de la misión y la visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego utilizando técnicas grupales se dirigirá la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada área de resultados clave.

2.11 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Constituyen el conjunto de acciones institucionales de carácter general conducentes al logro de una posición de primer orden, estable y sostenida a largo plazo en cada actividad en que se participa. Las estrategias son “elementos que se derivan de la misión, pero que están vinculados directamente con los objetivos. Cada objetivo puede generar varias estrategias.”

El propósito de las estrategias es determinar y trasmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen a cerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud como a de lograr la empresa sus objetivos, ya que es tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación si justifican la planeación de las estrategias como un tipo de plan con fines de análisis. ¿Cómo? Asignación de recursos y definición de cómo lograr una ventaja competitiva sostenible en los productos y servicios.

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el

mercado entre otras. En el campo pedagógico las estrategias conducen los lineamientos metodológicos para lograr el propósito deseado, lo que condiciona acciones para el cambio. González, F. (1983)

En el siguiente capítulo se dan pautas específicas para la comprensión de cuando ciertos tipos de estrategias son las más apropiadas. En esta etapa es en la que se determina el tipo de estrategia con la que se trabajará, determinada por la situación a la que se desee llegar.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que esta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

2.12 PLAN DE ACCIÓN.

Los planes de acción son:

- Descripciones concretas de lo que va a pasar.
- Centrados en lo específico.
- Inmediatos.
- Claramente relacionados con la visión y las metas.
- Vías detalladas para implementar estrategias y para vencer barreras.

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. Las seis características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación:

- El plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.
- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades de este último.
- El plan es específico. Los tipos de actividades están claramente identificadas más que generalizadas abiertamente.
- El plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas.

- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología lógica de los eventos.
- El plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

2.13 SISTEMA DE CONTROL.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe proceder del control. Los planes no se logran por si solos, estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Propósitos y función del control.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito, al detectar desviaciones de los mismos y ofrecer una base para adoptar acciones, afín de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para chequear que los planes trazados se implanten de forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimientos, establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.) Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existe alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

La esencia del control administrativo.

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo, al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

<p>1- Control preliminar.-----</p>	<p>Se ejerce previamente a la acción para asegurarse que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.</p>
<p>2- Control coincidente.-----</p>	<p>Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos sobre la marcha. Acción a posterior (replanificación)</p>
<p>3- Control por retroalimentación.---</p>	<p>Concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.</p>

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas,
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes a las variaciones.

- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección, continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control a saber:

- La alimentación adelantada – que constituye una base para el control en el momento de la acción.
- La retroalimentación – que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la re planificación.

Si se reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo

Para que una Planeación Estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, los directivos deben de crearla sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr eso ellos deben tener muy bien claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y el hecho que una vez iniciada la ejecución ya

no se puede volver a reparar en detalles que se le olvidó considerar en un principio.

Indicadores de efectividad en los Centros Provinciales de Capacitación.

- Logro y ascendencia de las categorías docentes.
- Mejoramiento de la superación profesional de los docentes.
- Mejoramiento de la interdisciplinariedad de los programas.
- Elevación de la creatividad del proceso docente educativo.
- Desarrollo del proceso de orientación vocacional.
- Mantenimiento de equidad entre oferta y demanda.
- Progreso de los proyectos de investigación científica.
- Cumplimiento de los objetivos.
- Satisfacción de los cursistas.

CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL EN EL MINAG.

La información obtenida facilitó reunir elementos de juicio en cantidad suficiente que permitió identificar las causas de las insuficiencias que afectan al proceso objeto de investigación y permitió identificar los objetivos y estrategias más factibles para el desarrollo del proceso de orientación vocacional.

El diagnóstico constituyó una de las etapas más ricas de la investigación, por cuanto permitió conocer de forma participativa y colaborativa los avances y deficiencias del proceso, así como determinar las principales causas que lo están limitando.

La estructura organizativa para la elaboración del plan estratégico que se propone ha sido consultada con los factores de la organización vinculados al desarrollo del proceso de orientación vocacional, y las áreas estratégicas identificadas, así como el análisis del contexto externo.

El plan se caracteriza por ser realista, contextualizado con el momento actual, así como se propone objetivos alcanzables en el marco del desarrollo de la orientación vocacional. Es participativo porque ha logrado incorporar valiosas opiniones y sugerencias de todos los elementos vinculados en él, ya sean internos o externos.

Las principales áreas que conforman el plan, al estar abarcadas, hacen de este que sea indicativo y flexible, por lo que plantea objetivos y estrategias generales que sirven de guía para la acción y que potencialmente se pueden obtener.

Es evaluable y plantea un sistema de control que posibilita desarrollar a partir de él un proceso permanente de retroalimentación basado en la acción- reflexión-acción que implica propiciar confrontación entre lo planteado y lo vivido.

Este proceso ha sido compartido y debatido en las reuniones de la comisión provincial de orientación vocacional, de la cual hemos formado parte en la etapa, y con cuyas opiniones se ha ido modelando el proyecto, y además le infiere un grado de compromiso con su ejecución.

La estrategia que proponemos se fundamenta en la filosofía marxista, en el materialismo dialéctico, concebida como la más alta expresión de la Revolución y del legítimo desarrollo del pensamiento nacional, principalmente del ideario martiano y fidelista, con el que se conjuga creadoramente.

Asumimos en esta investigación la teoría relacionada con la escuela histórico cultural, de esencia humanista, creada por L.S. Vigotski (1898-1934) que concibe al hombre como un ser social, que producto del proceso de apropiación de la cultura y de la influencia que ejerce la sociedad sobre el, pudo transformarse y a la vez contribuir al desarrollo de la sociedad.

Desde el punto de vista pedagógico se asume a la educación como un fenómeno de naturaleza y esencia social que está determinado y es determinante a la vez, que posee un sentido desarrollador condicionante a las particularidades del hombre y de la sociedad, lo que le confiere un carácter trascendente y transformador del hombre mismo. En este proceso de interacción se manifiesta la dialéctica, la instrucción y la educación para lograr que el hombre se prepare para la vida.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN.

Para el Departamento. Provincial de Capacitación y Orientación Vocacional del MINAG, la misión asume una orientación de tipo académico, como es la formación de recursos humanos y la promoción y difusión del conocimiento, concretados en la formulación de objetivos y estrategias.

Misión del Departamento. Provincial.de Capacitación y Orientación Vocacional.

Rectorar todas las actividades de Capacitación y orientación vocacional del territorio, encaminadas al perfeccionamiento y actualización de los conocimientos de sus recursos humanos con un alto grado de profesionalismo, formando en sus estudiantes valores que le permitan actuar como verdaderos agentes del cambio. (Morales, 2008)

3.2 VALORES COMPARTIDOS.

Del resultado de la aplicación del test se dedujo que para todos los actores involucrados en el desarrollo de la orientación vocacional constituyen valores primordiales y compartidos los siguientes:

- Profesionalidad.
- Trabajo en equipo.
- Calidad.
- Contribuir con el sector.

Son estos los que forman parte del modo de actuación y el propósito del colectivo a través del consenso de sus instructores, capacitadores y directivos; estos valores existen y son verdaderamente compartidos en sentido general por los miembros de la organización.

Estos valores contienen los siguientes enunciados

Profesionalidad: consideramos que en forma general el Departamento con sus colaboradores puede elevar el nivel de profesionalidad, esencialmente en el campo pedagógico.

En la medida que se logre fortalecer estos valores compartidos estará en mejores condiciones para vencer los principales problemas de adaptación externa e integración interna.

Calidad: pensamos que la calidad en el momento actual está siendo limitada por la falta de conocimientos pedagógicos de muchos de los instructores que hoy imparte orientación vocacional.

Trabajo en equipo: las decisiones fundamentales para el desarrollo de la misión y los objetivos a desarrollar se toman colegiados.

Contribuir con el sector: consideramos que el Departamento contribuye con el sector en la misma medida que satisfaga con sus servicios educativos a las necesidades y demandas de la agricultura.

3.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN.

Su determinación se realizó por un proceso similar al desarrollado para la determinación de la Misión y cuyo resultado arroja la siguiente declaración de visión.

Visión del Departamento de Orientación Vocacional del MINAG.

Rectorar las actividades de capacitación en el territorio con un elevado nivel de desarrollo científico y metodológico, implementar programas de formación vocacional, preparación y superación de talentos humanos y considera vitales sus relaciones con el MES y el MINED. (Morales, 2008).

3.4 ESCENARIOS.

En la definición de los escenarios se tuvieron en cuenta aspectos de carácter interno y externo, tanto en el territorio como a nivel nacional e internacional.

- Se abren nuevas posibilidades de mercados. Sobre todo con Venezuela, China y Rusia.
- Se ha iniciado un proceso discreto de eliminación del bloqueo económico.
- Se hace un gran esfuerzo por aplicar sistemas de retribución (vinculación a resultados) que nos permitan alcanzar los valores deseados.
- Se mejoran las posibilidades de exportación e intercambio comercial a través del ALBA en condiciones favorables.
- Crece considerablemente el prestigio de la Revolución Cubana.
- Se mantiene el hegemonismo norteamericano y su política de bloqueo contra Cuba.
- Existe una contracción de la inversión extranjera en el país.
- Nuestros principales competidores ganan espacio.
- Limitaciones en las inversiones en equipos y medios para las empresas productoras.
- Se han producido eventos naturales que han dañado la economía del país. (ciclones, sequías)
- La necesidad de alimentar a la población cubana.
- La baja matrícula en carreras de ciencias agropecuarias.

- Éxodo de gran cantidad de profesionales agropecuarios a otras esferas de la producción y los servicios.

3.5 ETAPA ANALÍTICA. DIAGNÓSTICO MATRIZ DAFO.

El análisis DAFO realizado permitió identificar los problemas fundamentales que inciden en la tendencia al deterioro del perfil agropecuario, significándose en la insuficiencia actual del proceso de orientación vocacional y la base para iniciar su recuperación.

Se determinan las principales fortalezas y debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades del contexto externo, esto posibilita la aplicación de la matriz DAFO. Para ello se efectuó una reducción de listado que posibilitó agrupar aquellas que tienen similitud, a las cuales se les realizó una votación ponderada para ejecutar el análisis con aquellas variables más significativas.

MATRIZ DAFO.

Análisis externo.

Oportunidades.

- Gran demanda global de alimentos.
- Necesidad de producir los alimentos en el país.
- La integración regional en torno al ALBA.
- Auge y resultados del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

Amenazas.

- Influencia de otros sectores mejor estimulados.
- Tendencia negativa al empleo de técnicos con las transformaciones del sector.
- Desbalance entre el desarrollo del sector productivo y el científico técnico.
- Baja matrícula en las ciencias agropecuarias en las universidades.

Análisis interno.

Fortalezas.

- Disponibilidad de profesionales del ramo en todos los territorios.
- Auge de agrónomos categorizados como docentes para el trabajo con la SUM.
- Existencia de infraestructura productiva agropecuaria en todos los territorios.
- Existencia de SUM en todos los Municipios.

Debilidades.

- Desmotivación del personal técnico del sector.
- Pérdida de la capacidad de mecanización.
- Poco reconocimiento social al personal técnico del sector.
- Insuficiente formación vocacional y orientación profesional en las escuelas.

DAFO		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Gran demanda global de alimentos.	Necesidad de producir los alimentos en el país.	La integración regional en torno al ALBA.	Auge del sistema de perfeccionamiento empresarial.	Influencia de otros sectores mejor estimulados.	Tendencia negativa al empleo de tec. con las transformaciones del sector.	Éxodo d profesionales del sector.	Falta de opción creciente por carreras agropecuarias.
FORTALEZAS	Alta disponibilidad de profesionales del ramo en todos los territorios	X	X	X	X		X		
	Auge de agrónomos categorizados como decentes en todo el territorio.	X	X	X	X				X
	Existencia de infraestructura productiva en todos los territorios.	X	X	X	X	X			X
	Existencia de SUM en todos los municipios.		X	X	X	X			X
DEBILIDADES	Desmotivación del personal técnico del sector.		X	X	X	X	X	X	X
	Perdida de la capacidad de mecanización.	X	X	X	X		X	X	X
	Poco reconocimiento social al personal técnico del sector.	X	X		X	X		X	X
	Insuficiente formación vocacional y orientación profesional	X	X	X	X	X			X
	Total	6	8	7	8	5	3	3	7

Del análisis efectuado en la matriz DAFO se infiere que el Departamento de orientación vocacional del MINAG debe adoptar acciones que permitan elevar las insuficiencias señaladas en el proceso de formación vocacional y orientación profesional para el perfil agropecuario en todos los niveles de enseñanza. Para ello sugerimos aprovechar la fortaleza que constituye la existencia de gran cantidad de agrónomos de todos los territorios que laboran o no en las empresas del MINAG y MINAZ y que están categorizados como docentes para trabajar en el proceso de la Universalización.

El auge y los resultados que está teniendo el perfeccionamiento empresarial en la agricultura, así como la voluntad política del Gobierno y el organismo debe ser aprovechado para desarrollar acciones prácticas y estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas señaladas en aras de minimizar las debilidades actuales que hoy amenazan al sector científico técnico agropecuario.

Una política coherente del organismo en cuanto a la inserción y participación de técnicos del ramo en la política alimentaria del ALBA podría contribuir a la recuperación de la motivación por estas carreras

3.6 DETERMINAR ÁREA DE RESULTADOS CLAVES.

Para desarrollar la estrategia del Departamento. Provincial. de Orientación Vocacional adjunto a la Escuela Provincial del MINAG en Sancti Spíritus se han considerado las siguientes áreas de resultados claves.

- Recursos humanos.
- Planes y programas de formación vocacional.
- Relacionamiento.
- Recursos materiales y financieros.
- Extensión agraria.

3.7 ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

ARC: Recursos humanos.

Objetivo estratégico.

- 1- El Departamento. de Orientación vocacional del MINAG exigirá porque en el 100% de los palacios de pioneros y el 50 % de las secundarias básicas y pre-universitarios participen agrónomos categorizados como docentes en el proceso de orientación vocacional a partir del 2010.

Estrategias.

- Establecer control y comprometimiento de estos profesionales a partir de sus centros de procedencia, con la universalización

Objetivo estratégico.

- 2- La política de esta estrategia estará orientada hacia el dominio de habilidades pedagógicas y científico- técnicas por quienes imparten orientación vocacional; por su importancia y significado en el proceso de aprendizaje posterior y su trascendencia en la sociedad.

Estrategia.

- Continuar categorizando agrónomos vinculados al proceso productivo, investigativo o docentes de las escuelas politécnicas.
- Lograr que en un futuro próximo los egresados salgan con categoría docente.
- Lograr que esta actividad sea remunerada.

ARC: Planes y/o Programas de orientación vocacional.

Objetivo estratégico.

- 1- El Departamento de orientación vocacional garantizará que los contenidos impartidos tengan la pertinencia requerida.

Estrategias.

- La cátedra técnica de la Escuela Provincial de Capacitación del MINAGRI de conjunto con los departamentos técnicos de la Delegación Provincial. del Organismo actualizaran con la periodicidad pertinente los contenidos de los programas.

- Crear un grupo asesor de diseño de programas de formación vocacional en que estén representadas las partes implicadas.
- Implementar intercambio de experiencias con otras provincias en función de favorecer un proceso de mejora continua.

ARC: Relacionamiento.

Objetivo estratégico.

- 1- Establecer durante el 2010 un cronograma de visitas de intercambio con el sector productivo, de servicios y científico del MINAG para potenciar la participación de sus profesionales en el proyecto.

Estrategias.

- Fortalecer los vínculos de colaboración y acercamiento con las empresas agropecuarias.
- Establecer convenios de colaboración con entidades de otros sectores que son empleadora de fuerza técnica especializada afín al proyecto. Ej. (MINAZ, BNC, ESEN, INRH etc.)
- Definir y desarrollar una constante retroalimentación a cerca del comportamiento de los vínculos de colaboración.
- Establecer convenios para la realización de visitas vocacionales y de orientación profesional.

Objetivo estratégico.

- 2- El Departamento de capacitación del MINAG establecerá convenios de colaboración con todas las SUM del territorio y el MINED

Estrategias:

- Desarrollar encuentros periódicos para evaluar la participación del organismo en el proceso docente vocacional.
- Tramitar la continua categorización docente a los profesionales del sector y su preparación pedagógica.
- Crear programas de superación post graduada para la elevación continua del nivel técnico de los instructores.

ARC: Extensión agraria.

Objetivo estratégico.

1- A partir del 2020 se habrá alcanzado un nivel de formación y una mayor eficacia en el desempeño de los nuevos agrónomos.

Estrategias:

- Realizar estudios de seguimiento y evaluación del desempeño a los egresados bajo este programa.
- Fortalecer los vínculos con los jefes de capacitación de las empresas, para conocer sistemáticamente las capacidades de desempeño de los egresados.
- Evaluar los índices de permanencia de los egresados bajo este programa.

Objetivo estratégico.

2- El Departamento de Capacitación del MINAG habrá alcanzado para el 2012 un mayor nivel de pertinencia institucional.

Estrategias:

- Establecer evaluaciones de los contenidos de la orientación vocacional en la comisión de colaboración territorial para determinar y corregir su pertinencia.
- Promover la incorporación de los resultados positivos al proceso de mejora y perfeccionamiento.
- Determinar el grado de satisfacción de los contenidos impartidos entre los instructores y alumnos.
- Perfeccionar los niveles de organización, planificación y evaluación de los resultados.
- Establecer programas de promoción, comunicación y difusión de ofertas de post grado al personal técnico del sector agropecuario.

ARC: Recursos materiales y financieros.

Objetivo estratégico.

1- Exigir por la disponibilidad de tecnología digital en todos los centros donde se imparta orientación vocacional.

Estrategias:

- Todos los instructores deben estar capacitados en el uso y manejo de las TIC.
- Hacer presentaciones en formato digital sobre los temas a impartir, a modo de despertar el interés por conocer e investigar.

Objetivo estratégico.

2-Exigir por la ambientación de los locales destinados a la orientación vocacional.

Estrategias:

- Ubicar láminas, maquetas, fotografías, folletos, y otros alegóricos al fin perseguido.
- Los locales deben estar pintados, iluminados y limpios.
- Ubicación de horarios apropiados que favorezcan pedagógicamente el desarrollo de la actividad.

Objetivo estratégico:

3- Los centros del MINAG que imparten capacitación y orientación vocacional deben incrementar los ingresos propios, así como la diversificación de las fuentes de su obtención.

Estrategias:

- Promover servicios docentes, investigativos y asesorías a empresas del organismo o fuera de este.
- Fomentar proyectos de desarrollo encaminados a obtener nuevas fuentes de financiamiento.
- Promocionar talleres de intercambio de experiencias que posibiliten la generación de ideas para la captación de recursos financieros adicionales.

3.8 PLAN DE ACCIÓN.

ARC. Recursos humanos.

No.	ACCIONES	RESP.	PART.	FECHA
1	Definir los centros de mayor interés en la Prov. desde el punto de vista estratégico para desarrollar este proyecto.	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Vocacional.	Enero 2010
2	Determinar la cantidad de docentes que requiere el proyecto (Por territorios)	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Vocacional.	Enero 2010
3	Definir y rectorar un programa permanente de categorización de agrónomos del sector agropecuario que de respuesta a la ampliación del proyecto.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	J' Dpto. de O. Vocacional.	Permanente.
4	Establecer convenio con el Centro de Estudios de Ciencias de las Educación para elevar el nivel de comunicación pedagógica del personal involucrado.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	Sub Dtor. Docente.	Primer semestre 2010
5	Fijar convenio de cooperación entre la Sub Delegación de Recursos Humanos del MINAG y MINAZ con la Universidad para planificar programas de superación profesional de estos docentes.	Sub Delg. Rec. Humanos.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	Permanente
6	Insertar en el programa de colaboración del ALBA a los profesionales agropecuarios según evaluación del desempeño.	Sub Delegación de R.Humanos.	Dpto de Capacitación de Empresas	A partir de 2010

ARC. Planes y/o Programas de Orientación Vocacional.

No.	ACCIONES	RESP.	PART.	FECHA
1	Establecer un equipo técnico especializado para el diseño de programas, y su contextualización.	Sub Delg. Rec. Humanos.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	Enero 2010
2	Motivar a los docentes involucrados a la creación de nuevos medios y métodos para la comunicación eficiente.	Sub Dtor. Docente.	J' Dpto. de O. Vocacional.	Permanente.
3	Propiciar la participación de estos docentes en las jornadas pedagógicas de la Esc. de Capacitación del MINAG.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	Sub Dtor. Docente. Y J'Dpto. de O. Voc.	Permanente.
4	Desarrollar intercambio de experiencias acerca de esta problemática con centros similares del país.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	Sub Dtor. Docente. Y J'Dpto. de O. Voc.	Permanente.
5	Fortalecer los vínculos con los J' de capacitación de las empresas para conocer sistemáticamente las necesidades de capacitación.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	J' Dpto. de O. Voc.	Permanente
6.	Impartir un curso de capacitación en Orientación vocacional de conjunto con el CETAD-CUSS	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	Profesores Instructores	Enero 2010
7	Crear programas radiales y/o televisivos encaminados a promover la orientación vocacional por las carreras agropecuarias.	Sub Delegación de R. Humanos.	Esc. De Capacitación y Dpto. de o. Vocacional.	A partir de Septiembre 2010

ARC. Extensión agraria.

No.	ACCIONES	RESP.	PART.	FECHA
1	Realizar estudios de seguimiento sobre la evaluación del desempeño y permanencia a los egresados bajo este proyecto.	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Voc.	A partir del 2015.
2	Instrumentar convenios con las empresas productivas para la realización de visitas de orientación vocacional.	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Voc.	Primer semestre del 2010.
3	Motivar la participación de los círculos de interés en las empresas los días de la ciencia y la técnica.	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Voc.	Primer semestre del 2010.
4	Apoyar la creación de huertos en las escuelas donde se ponga en práctica este proyecto.	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Voc.	Primer semestre del 2010.
5	Lograr espacios de T.V para divulgar de forma visual resultados de interés para la orientación vocacional.	Sub Delegación de R. Humanos.	Esc. De Capacitación y Dpto de O. Vocacional.	Septiembre 2010

ARC. Relacionamiento.

No.	ACCIONES	RESP.	PART.	FECHA
1	Fortalecer los vínculos de colaboración y acercamiento con las empresas de producción y las entidades proveedoras de servicios técnicos.	Sub Delg. Rec. Humanos.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	Enero 2009
2	Crear proyectos de colaboración con centros de Educación superior y de Investigación científica, como soporte técnico del proyecto.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	J' Dpto. de O. Voc.	Permanente.
3	Instrumentar un proceso de retroalimentación constante acerca del comportamiento de los vínculos de colaboración.	Dtor. Esc. de Cap. del MINAG.	J' Dpto. de O. Voc.	Permanente.
4	Establecer convenios con la radio y la T.V para la divulgación de la actividad.	Sub Delegación de R. Humanos.	Esc. De Cap.y Dpto. de O. Vocacional.	Septiembre 2010
5	Estrechar los vínculos con la ACTAF y la ATAC.	Sub Delegación de R. Humanos.	Empresas, Esc Cap. y Dpto de O.Voc.	Enero 2010

ARC. Recursos materiales y financieros.

No.	ACCIONES	RESP.	PART.	FECHA
1	Exigir a las empresas enclavadas en zonas agrícolas estratégicas, la definición de un presupuesto para apoyar la orientación vocacional.	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Voc.	Permanente.
2	Generar proyectos de capacitación y desarrollo cuyos ingresos sean destinados a apoyar la actividad.	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Voc.	Permanente.
3	Instrumentar la creación de medios de enseñanza en los talleres de las empresas del sector. (Maquetas, láminas, murales etc.)	Sub Delg. Rec. Humanos.	J' Dpto. de O. Voc.	Permanente.
5	Lograr que el proceso de orientación vocacional que realiza el organismo Sea remunerado por ese ministerio.	Sub Delegación de R. Humanos.	Esc.de Capacitación y. profesionales Agrop.Cat	Septiembre 2010.

3.9 SISTEMA DE CONTROL.

Se propone que el sistema de Control esté liderado por la Sub. Delegación de Recursos Humanos del MINAG, y se establezcan las siguientes vías.

- Despachos del Sub. Delegado con el jefe del Departamento. de Capacitación.
- Reuniones periódicas (trimestral) de los organismos implicados. MINED, SUM, MINAG. y MINAZ.
- Controles integrales a las empresas del MINAG. y MINAZ (según plan del Delegado.)
- Reuniones mensuales del Departamento de Formación Vocacional con MINED, SUM y MINAG.

AREAS DE RESULTADOS CLAVES	Rendición de cuentas mensual en cada año.											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Recursos humanos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Planes y programas de formación vocacional				X			X				X	
Relacionamiento	X			X		X			X			X
Recursos materiales y financieros.	X		X		X		X		X		X	
Extensión agraria.	X			X		X			X			X

3.10 RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.

El criterio de expertos es un método empírico y el mismo se utilizó para validar la Estrategia para el perfeccionamiento de la orientación vocacional por las carreras agropecuarias en el MINAG. En el procedimiento se aplicó el método DELPHI.

La esencia del método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados mediante instrumentales, con el propósito de lograr un consenso general sobre la temática propuesta. La confrontación de las diversas opiniones se desarrollan mediante una serie de interrogantes y entre cada una de ellas, la información que se obtiene sufre un procedimiento estadístico.

Este método tiene tres características fundamentales:

- Anonimato: Es expresada a través del no conocimiento de las respuestas dadas por otros expertos.
- Retroalimentación controlada: Después de cada ronda de preguntas las respuestas son tabaladas y procesadas de forma tal que antes de la siguiente ronda los que participan pueden evaluar los resultados de la ronda anterior.
- Respuesta estadística de grupo: Entre cada ronda de preguntas, la información obtenida es procesada por medio de técnicas estadísticas, por ejemplo el diseño experimental no perimétrico, estas dotan al investigador de un instrumento concreto y objetivo en el que puede apoyarse y tomar una decisión final.

Este método tiene las siguientes ventajas:

- Es muy confiable | consenso que se logra con el mismo.
- Son más objetivos los criterios que se emiten.
- Es más efectiva la toma de decisiones.
- Facilita que se valoren alternativas para decidir.
- Evita conflictos entre expertos y facilita la creatividad.
- El experto se siente involucrado totalmente en la solución del problema.
- Al ser confidencial, se garantiza la libertad de opiniones.

Al seleccionar los expertos se tomó una población compuesta por directivos, investigadores y profesionales con suficiente experiencia en el sector, sobre todo en cuanto a la labor docente. La población se conformó con un total de 19 expertos con suficiente capacidad y disposición a colaborar con el trabajo.

En cuanto al procedimiento para la aplicación de la metodología, se ejecutó lo siguiente:

- Determinación del coeficiente de conocimiento de cada miembro de la población escogida (K_c).
- Se calculo el coeficiente de argumentación de cada sujeto (K_a).
- Calculo del coeficiente de argumentación de cada sujeto (k).

Durante este proceso la competencia de expertos se determino por el coeficiente k , el mismo se calcula de acuerdo con la opinión del candidato acerca de su nivel de conocimientos (K_c) relacionado con el problema que está resolviendo la fuente que le permita emitir sus criterios.

En el caso del coeficiente de conocimiento de los sujetos (K_c), es determinado por su propia valoración, para lograrlo se le pide a cada uno que determine su competencia sobre el tema, en una escala de 0 a 10, es un instrumento que se aplica (ver anexo 15, pregunta No. 1); el valor propuesto por el experto se multiplica por el valor correspondiente según la tabla patrón para hallar el valor (K_a). Ej.: Si el experto marco el 9 este se multiplica por 0.1 obteniendose 0.9 que es bajo.

En el caso del coeficiente de argumentación (K_a), este se calcula también partiendo de la valoración propia de cada sujeto, para determinarla se le pide (ver anexo 15, pregunta No.2) el grado de influencia(elevado, medio, bajo) y que tiene sus criterios en cada uno de los siguientes elementos:

Análisis teórico relazado por el mismo, su experiencia alcanzada en el tema, trabajos de autores extranjeros revisados, conocimiento sobre el tema y su actualidad en el extranjero y por ultimo su intuición.

Posteriormente a las categorías elevado, medio y bajo dadas por cada sujeto, se le asignan números, según se especifica en la tabla patrón para contrastar el (K_a),

estos se suman y se obtiene como resultante el coeficiente. Ej.: El experto No. 2 recibe el $K_a=0.72$, resultando la suma de valores correspondientes a cada cuadrícula marcada por ese experto. (Ver anexo 15)

En el caso del coeficiente de competencia (K) de cada sujeto se calcula como la media aritmética de los coeficientes de conocimientos y de argumentación, es decir: $K = 0.5 (K_c+K_a)$, por lo que: Para $K_a = 0.9$; $K_c=0.8$ $K = 0.5 (0.9+0.8) = 0.85$ (siendo el coeficiente de competencia en este experto alto.) El coeficiente K teóricamente se halla siempre entre 0.25 y 1 por lo que mientras más cerca esté el valor K de 1 mayor es el grado de competencia de la persona. (anexo 15)

Al hacer una valoración de los resultados alcanzados, se decidió excluir a tres personas, pues sus coeficientes de competencia son bajos.

Con el propósito de aplicar los instrumentos que permitan avalar la calidad del trabajo se seleccionaron 16 expertos, en diferentes categorías ocupacionales, tales como directivos, profesores, especialistas y otros con suficiente nivel, experiencia y vinculación con la temática, capaces de aportar la información necesaria.(anexo 16)

Para procesar la información obtenida se utiliza la siguiente metodología:

- Se determina un sistema de indicadores que permitan medir la efectividad de la propuesta.
- Se elabora una escala para medir los indicadores.
- Confección de una guía para acopiar los criterios de los expertos.

Posteriormente se seleccionaron un grupo de indicadores para medir la efectividad de la Estrategia para perfeccionar la orientación vocacional por las carreras agropecuarias en el MINAG.

- ❖ Pertinencia: que por su importancia sea pertinente, por las respuestas que dará a la misma y por su valor real.
- ❖ Factibilidad: refiere la posibilidad real de ser utilizada de acuerdo con los recursos que requiere.
- ❖ Aplicabilidad: que se exprese con claridad para que sea posible su implementación.

- ❖ Generalizable: que sea posible su extensión y aplicación de los resultados en otros escenarios semejantes.
- ❖ Originalidad: que refleje su elaboración algo que hasta el presente no exista.
- ❖ Valides: el resultado que se propone debe permitir el logro de los objetivos para lo que fue concebido.

Con el propósito de medir los indicadores antes mencionados se utiliza una guía que permita acopiarlos criterios de los expertos. (Anexo 17)

Una vez sometida la estrategia al criterio de los expertos se resumen las siguientes valoraciones.

- ⇒ La mayoría de los expertos coincide en que la estrategia es pertinente, por lo que dará respuesta a las insuficiencias actuales en el proceso de orientación vocacional en el perfil agropecuario.
- ⇒ Un elevado porcentaje sostiene que la misma es viable y su implementación es factible.
- ⇒ Coinciden los expertos en que la estrategia es novedosa, original y que la misma es coherente con el entorno.
- ⇒ Por otra parte refleja su factibilidad, dado que la misma puede ser aplicada teniendo en cuenta los recursos que requiere.
- ⇒ De acuerdo a como se concibe la estrategia, opinan los expertos que durante su implementación se pueden materializar los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES.

- 1 Los fundamentos teóricos esenciales para el establecimiento de la relación entre la orientación vocacional y su proyección estratégica en los estudiantes de diferentes niveles de la enseñanza general se encuentran en los postulados de la teoría histórico-cultural y en las concepciones cubanas de la pedagogía desarrolladora, esencialmente en la dinámica de las relaciones entre lo biológico y lo social, manifiesto en las categoría vivencias y la educación en valores.
2. Las causas fundamentales que inciden en la desmotivación por el estudio de las carreras agropecuarias según la investigación realizada tienen como base la carencia de orientación vocacional en todos los niveles del sistema de educación ; acrecentado por el deterioro del sistema del MINAG que ha implicado factores desmotivantes señalados en el diagnóstico.
3. La estrategia basada en el modelo propuesto perfeccionará el proceso de orientación vocacional por las carreras agropecuarias de los estudiantes de todos los niveles de enseñanza general, al contemplar en sus acciones educativas los elementos que se significan como carencia en el diagnóstico.
4. La estrategia propuesta en esta investigación resulta pertinente, es muy oportuna, posee posibilidades de implementación, es un instrumento práctico de trabajo cotidiano, enfatiza en lo formativo y es eminentemente educativa y de forma general es adecuada, contextualizada y novedosa.

RECOMENDACIONES.

1 - Proponer a la Sub Delegación de Recursos Humanos del MINAG en la Provincia de Sancti Spíritus que utilicen la Estrategia propuesta para perfeccionar el proceso de orientación vocacional por las carreras agropecuarias, con su Plan de Acción a partir del curso 2010-2011.

2 - Sugerir a la ACTAF y la ATAC, que como parte de su gestión institucional le den seguimiento a estas acciones, con los directivos de las diferentes instancias de dirección del MINAG responsabilizadas con la tarea, por considerar que aporta los elementos esenciales para superar las deficiencias actuales que presenta el proceso de orientación vocacional por las carreras agropecuarias en la provincia.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez de Zayas, C. (1992). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Aragón, A. (2002): "Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba". Conferencia magistral. III Encuentro sobre formación tecnológica de Europa y A. Latina. Hotel Neptuno, Habana, 4 . al 8 de Noviembre
- Baztan, A. (1996). *Psicología de la adolescencia*. Barcelona. Alfa omega Grupo Editor.
- Callado, G. (2008). *Agricultura Cubana: Estructuras organizativas y de desarrollo*. (1959-2007). La Habana. agrinfor. programas
- Castellanos, A. V. (2001). "El trabajo grupal en las tendencias y enfoques pedagógicos contemporáneos". *Revista Educación Superior*. Vol. La Habana: Editorial C.E.S.P.S. 1. 61-76.
- Castro, A.M. et. al. (2001). *La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional. Serie innovación para la sostenibilidad*, San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma."
- Castro, F. (1997). *Informe central al V Congreso del PCC*. La Habana: Editora Política .
- Cejas, E. et. al. (2001). "La formación por competencias profesionales: Una experiencia cubana." IPLAC, Curso Pre congreso. Pedagogía 2001, LaHabana: Palacio de la Convenciones.
- CESPES, Universidad de LaHabana, Cuba. (1995). *La universidad Latinoamericana en el fin de siglo. Realidades y Futuro*. México: Colección DUAL. 4.
- Colectivo de autores, (2006) *La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*. La Habana: . Editorial Félix Varela
- Colectivo de autores, (compendio). (1998). *Métodos de trabajo en grupo*. La

- Habana: Editorial. s.n
- Cortada, N. (1991). *El profesor y la orientación vocacional*. México:Editorial Trillas.
- Cristóbal, L. (2008). *Programa de círculos de interés de agronomía*. INIFAT La Habana: Impresión Ligera.
- Chávez, J. (2004). "El hechizo del número 7". La Habana: Revista Educación D' 111. p. 24 – 27
- D'Ángelo, O. (1993). *Planes y proyectos de vida en el desarrollo profesional de jóvenes trabajadores. Propuesta de un enfoque integrativo – psicosocial y de personalidad*. (Resumen de tesis por el grado de Dr. En Ciencias Psicológicas). CIPS. A. Ciencias. 1993
- De Souza, J. et. al. (2001). *La cuestión institucional: de la vulnerabilidad a la sostenibilidad en el contexto del cambio de época*. Serie innovación para la sostenibilidad institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
- De Souza, J. (2001). "Documento del Taller de Formación de Facilitadores Conceptuales". La Habana: Impresión Ligera.
- Díaz, LI. (2003). "Planificación estratégica." Seminario taller. Habana: Impresión Ligera.
- Documento Programático: (1997). *El Partido de la Unidad, La Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos*. V Congreso del PCC. La Habana: Sup.Esp. Periódico Granma, miércoles 12 de Noviembre p8.
- Domínguez, M. y Sabala, M. (1987). *La motivación hacia la profesión en la edad escolar superior*. En: Colectivo de autores. Investigaciones de la personalidad en Cuba. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- _____.(2004). *Motivación y Orientación profesional en el ámbito educativo*. Disponible en: <http://www.motiva.htm>.
- Drucker, P.F. (1990). *Administración y futuro de los 90 en adelante*. En su: La economía. Buenos Aires.
- Fitch, J. (1935) *La orientación vocacional*: Editorial.
- Fexas, Y. y Gutiérrez, A. (2006 a). *Diagnóstico del Entorno Institucional*.

- La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo sostenible.
- Fexas, Y., y Gutiérrez, A. (2006 b) *Planificación Operativa*. La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo sostenible.
- Funes F. *et. al.* (2001). *Transformando el campo cubano*. MINAG. La Habana: Primera impresión en español.
- García Ramiz L. y Chávez Rodríguez. *Acercamiento a las políticas educativas para una educación para todos en el umbral del siglo XXI. En un mundo globalizado. Una experiencia para compartir*.
- García Batista, G. *et. al.* (2002). *Compendio de Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- GEOCUBA, (2009) *Estadísticas del Catastro de la Provincia de Sancti Spíritus*, junio: archivo Ofic. Prov.
- González Castro, V. (1986). *Teoría y Práctica de los Medios de Enseñanza* La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- González Cerra, D. (1995) *Acerca de la motivación y práctica profesional*. La Habana. Editorial. Pueblo y Educación
- González, F. (1983). *Motivación profesional en adolescentes y jóvenes*. La Habana, Editorial. Pueblo y Educación.
- González Rey, F (1995). *"Comunicación, personalidad y desarrollo"*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación .
- González, V, (2004). *Motivación profesional y personalidad*. Bolivia . Talleres Gráficos de la Imprenta Universitaria de Sucre.
- Guns, B. y Anundsen, K.(1996). *Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva*. México: Ediciones Prentice Hall.
- Guiber, M. (2006). *El trabajo de orientación profesional vocacional hacia carreras pedagógicas en el pre – universitario*. Disponible en: <http://www.ilustrados.com.html>.
- Grinder, R. (1989). *Psicología de la adolescencia*. Disponible en <http://www.adolescentes.htm>.
- Hernández Sampier, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. 2Tomos. La Habana: Editorial Félix Varela.

- Ibarra Martín, F. *et. al.* (1988). *Metodología de la Investigación Social La Ibarra, Habana: Editorial Pueblo y Educación.*
- Ibarra L. (2003). *La Orientación profesional: una experiencia participativa en:* <http://www.La Orientación profesional: una experiencia participativa.html>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (198?) *Elementos de Administración.* La Habana: 3ra. Edición/Editorial. s.n
- Kotter, J. P. y Schlesinger, L.A. (1997). “*Escogiendo estrategias para el León, cambio*”. La Habana: MES. 4, 12 – 17.
- León M. (2001).” *La integración escuela –empresa: un enfoque teórico y del metodológico,*” Pedagogía 2001 Curso 29. La Habana: IPLAC
- Malpica, María Carmen, “El punto de vista pedagógico”.en Argüelles, p. 123 -140
- Lima, S.M.V .*et.al* (2001). *La dimensión del entorno en la construcción de la sostenibilidad institucional.* San José, Costa Rica: Serie innovación para la sostenibilidad. Proyecto ISNAR” Nuevo Paradigma.”
- Martínez Yantada, M. y Bernaza Rodríguez, G. (2005). *Metodología de Investigación Educativa.* La Habana: Segunda Adición. Editorial Pueblo y Educación.
- Martínez Otero, V. (2001). “*Apología de la vocación*”, comunidad escolar, n657.Disponible en:<http://www.comunidad-escolar.pntic.es/657/tribuna.htm>
- Matos, Z. (2006). *Una metodología para la orientación vocacional pedagógica en el pre universitario.* Ponencia presentada al evento internacional. Pedagogía 2007.La Habana
- Menguzzato, M., y Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.* La Habana: Editorial. s.n.
- Mesa, L. G. (2002). “*La educación como pedagogía o como ciencia de la educación.*” Revista virtual de matemática, educación e Internet. Disponible en:<http://www.itcr.ac.cr.revistamate/>
- Ministerio de Educación Superior, Cuba, (2007). *Informe a la reunión*

- nacional de la ACTAF*. La Habana. Nov. p 1- 4.
- Ministerio de Educación Superior, Cuba. (2009). *Informe al Consejo de Dirección Ampliado*. La Habana. Enero. p 1
- Ministerio de Educación, Cuba. (1982). *Resolución Ministerial. No. 93. Metodología de las actividades de formación vocacional y orientación profesional*. La Habana: Editorial. s.n
- Ministerio de Educación, Cuba. (2000). *Resolución Ministerial 170. Sobre el trabajo de formación vocacional a desarrollar en todos los centros docentes, palacios de pioneros y otras instituciones de la comunidad*. La Habana: Editorial. s.n
- Ministerio de Educación, Cuba. (2001). *“Acto de Graduación del 1er Curso Emergente de formación de maestros primarios”*, La Habana 15 de Mayo.
- Ministerio de Agricultura, Cuba. (Compendio). (1998). *Métodos de trabajo en grupo*. La Habana: Editorial. s.n
- Mintzberg, H. (1998). *Diseño de organización eficiente*. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.
- Mintzberg, H. y Bian, J. (2000). *El proceso estratégico: Concepto, contexto y casos: México*. Editorial Prentice Hall.
- Mitjans, A. (1987). *Investigaciones de la motivación hacia el estudio de los de estudiantes de educación superior, en: Colectivo de autores .Investigaciones la personalidad en Cuba*. La Habana. Editorial. . Ciencias Sociales
- Morales, P. (2008). *“Estrategia para la superación postgraduada de los profesionales agropecuarios.”* Centro Universitario de Sancti Spíritus.
- Morrisey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación*. México: Editorial. Prentice Hall.
- Navarro, S. (2001). *“Sobre paradigmas y competencias.”* Boletín. Psicología de los recursos humanos nfo ABA Febrero. La Habana. Impresión Ligera.

- Partido Comunista CUBA, (1975). *Informe al 1er. Congreso del PCC*. La Habana: Editora Política.
- Partido Comunista CUBA, (1985). *Informe Central al III Congreso del PCC*. La Habana: Editora Política.
- Partido comunista CUBA, (1987). *Programa del Partido Comunista de Cuba*. La Habana. Editora Política.
- Partido Comunista CUBA, (1990). *Informe Central al IV Congreso del PCC*. La Habana: Editora Política.
- Partido Comunista CUBA, (1998). *Resolución económica del V Congreso del PCC*. La Habana: Editora Política.
- PérezRodríguez, G. et. al. (1996). *Metodología de la Investigación . Educacional. Primera Parte*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación Segunda reimpresión.
- Quesada, D. (2007). *Propuesta de acciones y actividades que posibilitan al docente ampliar la zona de desarrollo próximo del alumno*. Tesis en opción al título académico de máster en Ciencias de la Educación.
- Roig de Leuchsenrig, E. (compil.) (1984). *Tres estudios martianos*. La Habana: Centro de estudios martianos. p.63
- UNESCO, (1999). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción*.
- Veloso Pérez, E. (2007). *Antología Centro de Estudios Educación Superior, maestría en Ciencias de la Educación. Módulo Psicología educativa*. Centro Universitario de Sancti Spíritus. .
- Vigotski, L. S. (1998). *Historia del Desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Científico Técnico.
- Welhrich, H. (1990). *Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*.
- Vilcapoma. (1994). *La vocación y el éxito profesional*.

Anexo: 1

Demanda de fuerza técnica en la base productiva Agropecuaria de la provincia de Sancti Spíritus.

Unidades	Clasificación según su objeto social.									Cobertura técnica.			
	Total	Cult. Var.	Caña	Tabaco	Arroz	Café.	Ganado	Forestales.	Agr. Urb.	Total	Act.	Tec.	Ing.
Granjas	49	18	4	1	1	1	16	-	8	58	35	14	9
UBPC	92	22	20	9	5	13	23	-	-	82	53	23	6
Est Exp	6	1	1	1	1	-	1	1	-	7	2	2	3
UBA	4	-	-	-	-	4	-	-	-	6	6	-	-
U.Silv.	9	-	-	-	-	-	-	9	-	15	9	3	3
CPA	60	22	7	24	-	5	2	-	-	38	22	11	5
CCS	166	77	4	54	2	7	22	-	-	167	166	-	1
UEB	9	-	-	4	-	-	5	-	-	48	6	30	12
TOTAL	395	140	36	93	9	30	69	10	8	421	299	83	39

Observación.

- 1- Solo el 23.5% de las unidades de base que clasifican como productoras de alimentos (C.Varios+ Arroz) tienen cobertura técnica.
- 2- El 9.8% de las unidades de base tienen ingenieros.
- 3- El 21% tienen técnicos.
- 4- El 70% solo disponen de activistas para realizar tareas técnicas.(273 unidades.)

Anexo: 2

Graduados de carreras agropecuarias o que se vinculan directamente a la agricultura en los últimos 45 años.
(Excepto Veterinaria)

Carrera	Graduados 59 al 76 (18 años)	Graduados 77 al 86 (10 años)	Graduados 87 al 96 (10 años)	Graduados 97 al 2006 (10 años)	Total
Ingeniero Agrónomo	3154 175/ año	7605 761/ año	6741 674/ año	4685 469/ año	22185 462/añ
Ingeniero Pecuario *	720	3926	1368	--	6014
Ing. Riego y Drenaje*	69	1436	372	--	1877
Ing. Mec. agropec.		1571	865	1059	3495
Ingeniero Hidráulico	162	2454	539	816	3971
Ingeniero Forestal	76	813	286	364	1539
Sub total	4181	17805	10171	6924	39081
Diversas carreras extranj (**)	Aprox. 2 000	Aprox. 6 000	Aprox. 1 500	---	9500
TOTAL	6181	23805	11671	6924	48581

Negritas. Ajustado a décadas y totales.

(*) Carreras no vigentes. En el curso 92-93 serían las últimas graduaciones de C D y algunos de CRPT en 93-94 de las carreras que no se ofertaron a partir del curso 1987-88.

(**) Ing. Hidráulico, Ing. Agrónomo, Mecanizador Agropecuario, Ing. en Riego. Es un dato aproximado a partir de la estadística general por ramas.

Anexo. : 3 Procedencia de los estudiantes encuestados.

Procedencia.	Cantidad de alumnos	%	Opción positiva.	%
Ciudad.	139	46.4	4	40
Pueblo de Campo	128	42.6	6	60
Campo.	33	11.0	0	0
TOTAL	300	100	10	100

La procedencia de los estudiantes no está teniendo importancia en la elección por carreras agropecuarias.

Anexo: 4

Orientación vocacional que tuvieron los estudiantes en su trayectoria estudiantil.

Materias.	Primaria		Secundaria		Pre-Univ.	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Tecnologías.	41	14	45	15	5	2
Ciencias naturales y matemáticas.	36	12	21	10	9	3
Ciencias agropecuarias.	22	7	13	4	2	.6
Ciencias económicas.	0	0	4	1	0	0
Ciencias sociales y humanísticas.	36	13	37	12	5	2
Pedagogía.	45	15	35	12	1	0
Ciencias médicas.	50	17	54	18	9	3
Cultura física.	7	2	8	3	1	0
Arte.	17	6	13	4	1	0

Observación:

La orientación vocacional que están recibiendo los estudiantes en la actualidad es muy escasa en todos los niveles de enseñanza, y para todas las carreras.

Anexo: 5

Correlación orientación vocacional – Intención de opción por carreras agropecuarias. (de una muestra de 300)

Materias.	Media.	%	Intención de opción.	%
Tecnologías.	43	14.3	147	49
Ciencias naturales y matemáticas.	28.5	9.5	129	43
Ciencias agropecuarias.	12	4	10	3
Ciencias económicas.	2	0.6	87	29
Ciencias sociales y humanísticas.	36.5	12.1	142	47
Pedagogía.	40	13.3	27	9
Ciencias médicas.	52	17.3	227	76
Cultura física.	7.5	2.5	68	23
Arte.	15	5	61	20

Anexo: 6

Orden de reconocimiento de las mejores carreras, por los estudiantes.

Materias.	Primeras tres opciones (intención de opción)					Intermedias (Indiferentes)					Ultimas tres opciones. (descartadas)				
	1	2	3	T	%	4	5	6	T	%	7	8	9	T	%
Tecnologías.	49	60	38	147	49	35	39	47	121	40	18	11	10	39	13
Ciencias. Naturales matemáticas.	45	40	44	129	43	35	32	35	102	34	36	19	20	75	25
Ciencias agropecuarias	2	2	6	10	3	20	23	35	78	23	54	62	108	224	75
Ciencias económicas.	9	38	40	87	29	57	49	34	140	47	30	35	11	76	25
Ciencias Sociales y humanísticas	41	34	67	142	47	46	43	37	126	42	21	9	8	38	13
Pedagogía.	8	5	14	27	9	19	19	40	78	26	48	64	84	196	65
Ciencias médicas.	106	69	52	227	76	33	25	13	71	24	6	3	1	10	3
Cultura física	21	16	31	68	23	32	40	29	101	34	51	58	26	135	45
Arte	18	24	19	61	20	42	47	36	125	42	40	45	30	115	38

Observación:

-El 75% de los estudiantes ubican las carreras agropecuarias entre los tres últimos lugares.(224 de 300) y 3% entre las tres primeras opciones (10 de 300)
-Como media el 4 % de los estudiantes recibieron orientación vocacional por carreras agropecuarias en los niveles de primaria y secundaria básica, y el 3 % manifiestan intención de optar por estas carreras al ser encuestados. (Esto indica que hay correlación lineal entre las variables orientación vocacional y Opción por carreras agropecuarias.)

Anexo: 7

Principales factores que están incidiendo en la intención de opción por carreras en los estudiantes de 12 grado. (Obviando el índice académico.)

Factores.	Orden de importancia.										
	Primeros lugares					Últimos lugares.					
	1	2	3	T	%	4	5	6	7	T	%
Cercanía a residencia.	6	32	29	67	22	85	48	31	66	145	48
Vocación.	245	18	11	274	91	11	3	11	4	18	6
Tener acceso a la divisa.	12	30	26	68	23	22	57	85	70	212	71
Complacer a sus padres.	11	20	40	71	24	42	85	48	56	189	63
Posibilidad de misión en el exterior.	11	20	24	56	18	53	45	63	79	187	63
Reconocimiento social.	12	95	73	180	60	58	27	26	11	64	21
Condiciones de trabajo favorables.	6	111	99	216	72	33	28	17	10	55	18

- El 91 % de los estudiantes consideran la orientación vocacional como el factor más importante que tendrían en cuenta para optar por su carrera.
- El 72 % de los estudiantes ven en las condiciones de trabajo favorables el segundo elemento en importancia para elegir la carrera que conducirá a su futuro trabajo.
- El 60 % considera el reconocimiento social como el tercer factor que tendría en cuenta para elegir su profesión.

Anexo: 8

Nivel de referencia (información) que tienen los estudiantes sobre las carreras agropecuarias.

Referencia	Cantidad de estudiantes	%	
Muy buena	17	5.6	POSITIVA 29 %
Buena.	70	23.3	
Regular.	84	28	NEGATIVA 71 %
Mala.	43	14.3	
Ninguna.	86	28.6	
TOTAL	300		

Como se aprecia en los anexos No. 4, 5 y 8_la escasa información que tienen los estudiantes sobre las carreras agropecuarias es proporcional con la manifestación de opción por ellas.

Anexo: 9

Criterios de los estudiantes sobre la calidad de los egresados de carreras agropecuarias de la Universidad de Sancti Spíritus.

CATEGORIAS.	CANTIDAD.	%	
Buena.	50	16.6	
Regular.	17	5.6	83 %
Mala.	6	2.2	
No conozco.	227	75.6	
TOTAL			

Observación:

Poca información entre los estudiantes de Pre Universitarios sobre los estudios de carreras agropecuarias.

Anexo: 10

Niveles de producción alcanzados en 1989. (Máximo esplendor.)

Productos	UM	Producción
Raíces y tubérculos.	MT	972.6
Plátano	MT	
Hortalizas.	MT	610.2
Maíz.	MT	30.5
Frijoles.	MT	14.1
Arroz cáscara, (húmedo)	MT	536.4
Cítricos.	MT	825.7
Otros frutales.	MT	218.9
Caña de azúcar	MM@	
Leche de vaca.	MML	1131.3
Huevos.	MMU	2672.6
Carne bovina.	MT	289.1
Carne de ave.	MT	142.8

A pesar del avance en esta etapa el país tuvo que importar aproximadamente el 50% de sus necesidades básicas.

Anexo: 11 ENCUESTA A ESTUDIANTES DE GRADO 12.

Después de al menos doce años de estudios, llega la ansiosa hora, en que generalmente decidimos en buena medida el destino de nuestras vidas, al tener que elegir la carrera definitiva, y que para tal decisión sentimos muchas veces que no estamos totalmente preparados, porque no logramos armonizar vocación y otras inquietudes, y entonces somos vulnerables a la orientación de los mayores de la familia, o al criterio de nuestros compañeros, a beneficios futuros, o sencillamente no sabemos qué hacer.

Pretendemos con sus respuestas, que nos ayuden a entender algunos fenómenos de actualidad con relación al papel de la motivación y la vocación en la decisión en este momento importante de nuestras vidas.

Fecha -----

Centro de estudio-----

Grado -----

Sexo -----

1-¿En su vida de estudiante, hasta este momento.¿ Participó en algún círculo de interés de formación vocacional?

Primaria.----- ¿De qué materia?-----

Secundaria.----- ¿De qué materia?-----

Pre-Univ.----- ¿De qué materia? -----

2-La influencia del medio de procedencia generalmente tuvo una marcada influencia en la vocación de los estudiantes.

Marque con una X la respuesta correcta.

¿UD, procede de?

---Ciudad.

---Pueblo de campo.

---Campo.

3-¿Qué nivel de referencia tiene sobre las carreras de perfil agropecuario?

Marque con una X la respuesta correcta.

-----Muy buena.

-----Buena.

-----Regular.

-----Mala.

-----Ninguna.

4- ¿Durante la trayectoria de su vida como estudiante. Como evalúa el proceso de formación vocacional que le ha brindado la escuela?

Primaria. ----- B----- R----- M----- No Existe.-----

Secundaria. ----- B----- R----- M----- No Existe.-----

Pre-Univ. ----- B----- R----- M----- No Existe.-----

5-Señale en orden de prioridad, las carreras que según su preferencia son las mejores.

-----Tecnologías.

-----Ciencias Naturales y Matemáticas.

-----Ciencias Agropecuarias.

-----Ciencias Económicas.

-----Ciencias Sociales y Humanísticas.

-----Pedagogía.

-----Ciencias médicas.

-----Cultura Física.

-----Arte.

La que señalo en primer lugar. ¿Por qué?

6-Enumere en orden de importancia los factores que tendrá en cuenta a la hora de solicitar su carrera. (Obviando el índice académico)

.-----Cercanía del lugar de residencia.

-----Vocación.

-----Tener acceso a la divisa.

-----Complacer a sus padres.

-----Posibilidad de cumplir misión en el exterior.

-----Reconocimiento social.

-----Condiciones de trabajo adecuadas para el desempeño de la carrera.

7-Marque con una X la respuesta correcta.

Los egresados de carreras agropecuarias de la Universidad Sancti Spíritus tienen una formación.

-----Buena.

-----Regular.

-----Mala.

-----No conozco

.8- ¿Optará UD. por alguna carrera agropecuaria?

SI-----

NO-----

¿Por qué?

Este estudio se realiza en coordinación con el MINED, La Universidad de Sancti Spíritus y la ACTAF.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo: 12

Entrevista a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos del MINAGRI.

Datos generales del entrevistado.

- Tiempo vinculado al sector.
- Años de experiencia en la actividad.
- Cargo que ocupa.

Objetivo:

Explorar acerca de la desmotivación por carreras agropecuarias.

1-¿Que tendencia tiene en los últimos 15 años las estadísticas de empleo de Ing. Agrónomos en el MINAGRI?

2-¿Ha cambiado la política del MINAGRI en los últimos años en relación con el empleo de la fuerza técnica especializada?

3-¿Que consideraciones tiene acerca de la formación vocacional y orientación profesional en los últimos 15 años?

4- ¿Considera que los profesionales de la agronomía están en desventajas con los de otros sectores?

5-¿Cómo ve la realización técnica de los profesionales de la agronomía en la actualidad?

MUCHAS GRACIAS.

Anexo: 13

_ Entrevista a Ing. de perfil agropecuario desvinculados del MINAG.

Datos generales del entrevistado.

- Años de graduado.
- Especialidad.
- Cursos especializados que posee.
- Años de desvinculado.
- Edad.
- Sexo.

Objetivo:

Explorar acerca de las carreras agropecuarias.

1- ¿Tenía Ud. Orientación vocacional sobre este perfil cuando se decidió a estudiarlo?

2- ¿Qué criterios tiene sobre las posibilidades de superación de los Ing. Vinculados a la producción?

3- ¿Cómo valora las condiciones de trabajo para estos profesionales en el MINAGRI?

4- ¿Qué consideraciones tiene acerca del empleo de la ciencia y la técnica actualmente en el sector agropecuario?

5- ¿Estaría dispuesto a regresar a su perfil?

MUCHAS GRACIAS.

Anexo: 14

Compañero (a), necesitamos como parte del método empírico de investigación “Criterio de expertos” de respuesta a las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Marque con una (x) en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre la Estrategia para perfeccionar la orientación vocacional por carreras agropecuarias.

(Considere la escala que le mostramos de manera ascendente).

Exp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, han tenido en su conocimiento y criterio sobre la: Estrategia para el perfeccionamiento de la orientación vocacional por carreras de perfil agropecuario.

Fuentes de conocimiento.	Alto	Medio	Bajo.
Análisis teórico realizado por usted.			
Experiencia de trabajo.			
Trabajo de autores nacionales consultados.			
Trabajo de autores extranjeros consultados.			
Su propio conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Anexo: 15

Resultados del coeficiente de competencias de la población seleccionada (Expertos) con el propósito de validar la Estrategia para el perfeccionamiento de la orientación vocacional por carreras agropecuarias.

Expe rtos.	Análisis teórico	Experien cia.	Autores Nacionales	Autores extranjeros	Conc. del prob. en el extranjero	Intui ción	Ka	Kc	K
1	0.3	0.4	0.04	0.05	0.04	0.05	0.88	0.9	0.89
2	0.2	0.4	0.04	0.04	0.04	0.02	0.74	0.8	0.77
3	0.3	0.4	0.04	0.05	0.05	0.04	0.88	1	0.94
4	0.2	0.4	0.04	0.04	0.04	0.04	0.76	0.7	0.73
5	0.3	0.4	0.04	0.05	0.04	0.04	0.88	0.9	0.88
6	0.3	0.4	0.04	0.05	0.05	0.04	0.88	1	0.94
7	0.3	0.5	0.05	0.04	0.04	0.04	0.97	0.9	0.93
8	0.3	0.4	0.04	0.04	0.05	0.04	0.87	0.9	0.88
9	0.2	0.5	0.04	0.04	0.04	0.04	0.86	0.9	0.93
10	0.3	0.5	0.04	0.05	0.04	0.04	0.97	0.8	0.88
11	0.3	0.4	0.05	0.04	0.05	0.05	0.89	0.8	0.84
12	0.2	0.5	0.02	0.02	0.02	0.04	0.80	0.7	0.75
13	0.2	0.5	0.04	0.04	0.02	0.05	0.85	0.7	0.77
14	0.3	0.5	0.05	0.05	0.04	0.04	0.98	0.9	0.94
15	0.2	0.5	0.04	0.04	0.04	0.05	0.87	0.8	0.83
16	0.2	0.2	0.04	0.02	0.02	0.02	0.51	0.4	0.45
17	0.2	0.4	0.02	0.02	0.02	0.02	0.68	0.3	0.49
18	0.3	0.4	0.05	0.04	0.05	0.05	0.89	0.8	0.84
19	0.2	0.2	0.02	0.02	0.02	0.02	0.48	0.3	0.39

Tabla patrón para contrastar el coeficiente de argumentación (Ka.)

Fuentes de conocimiento.	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted.	0.3	0.2	0.1
Experiencia de trabajo.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados.	0.05	0.04	0.02
Trabajos de autores extranjeros consultados.	0.05	0.04	0.02
Su propio conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero.	0.05	0.04	0.02
Su intuición.	0.05	0.04	0.02

Anexo: 16

En la siguiente tabla se reflejan las características generales de los expertos que evaluarán la estrategia para el perfeccionamiento de la orientación vocacional por las carreras agropecuarias. Los expertos seleccionados (19) cuentan con una rica experiencia y nivel académico suficiente para validar la propuesta.

CARGO	CANT.	ESPECIALIDAD	NIVEL ACADEMICO	AÑOS EXP.
Profesor	1	Ing. Agrónomo	MSc. De la Educación.	35
Profesor	1	Ing. Pecuario.	MSc. De la Educación.	28
Profesor	1	Med. Veterinario.	MSc. De la Educación.	15
Profesor	1	Ing. Agrónomo.	MSc. De la Educación.	26
Profesor	1	Lic. Agronomía.	MSc. Agrícolas.	32
Profesor	1	Ing. Agrónomo	Dr. En Ciencias.	32
Profesor	1	Ing. En mecanización	MSc. De la Dirección.	15
Profesor	1	Ing. Agrónomo.	Dr. En Ciencias.	18
Investigador	1	Ing. Agrónomo	Dr. En Ciencias	40
Investigador	1	Ing. Agrónomo.	MSc. Agrícolas.	30
Investigador	1	Ing. Pecuario.	MSc. Agrícolas.	20
Investigador	1	Ing. Agrónomo.	MSc. Agrícolas.	20
Sub Delegado.	1	Ing. Agrónomo.	MSc. Agrícolas.	30
Sub Delegado.	1	Lic. Economía.	MSc. De la Dirección.	16
Especialista.	1	Ing. Agrónomo.	MSc. Agro ecología.	30
Especialista.	1	Ing. Agrónomo.	MSc. Medio ambiente.	35
Especialista.	1	Ing. Agrónomo.	-	40
J. Departamento	1	Lic. En Educación.	MSc. De la Educación.	35
J. Departamento	1	Lic. En Agronomía.	-	28

Anexo: 17

Nombre: _____

Compañero (a), con el propósito de validar la estrategia para el Perfeccionamiento de la Orientación Vocacional por carreras agropecuarias le rogamos emita sus criterios acerca de los indicadores que aparecen en la tabla.

En la tabla que aparece a continuación, señale con una (x) la evaluación que usted considera acerca de la propuesta tomando como referencia las siguientes categorías:

MA: Muy Adecuado.

B.A : Bastante Adecuado.

A: Adecuado.

P.A: Poco Adecuado.

I: Inadecuado.

No.	Indicadores.	MA	BA	A	PA	I
1	Pertenencia					
2	Factibilidad.					
3	Aplicabilidad.					
4	Generalizable.					
5	Originalidad.					
6	Validez					

Anexo: 18

Resultados alcanzados al aplicar la técnica a los expertos que validan la propuesta de una **Estrategia para perfeccionar la orientación vocacional por las carreras agropecuarias** desde el Departamento Provincial de Recursos Humanos del MINAGRI.

No.	INDIC. 1	INDIC. 2	INDIC. 3	INDIC. 4	INDIC. 5	INDIC. 6
1	MA	BA	BA	MA	BA	MA
2	BA	BA	BA	BA	A	BA
3	MA	MA	BA	BA	BA	MA
4	MA	BA	MA	BA	BA	MA
5	MA	MA	BA	MA	MA	MA
6	MA	BA	MA	BA	A	MA
7	BA	BA	BA	MA	BA	MA
8	MA	BA	BA	BA	A	MA
9	MA	MA	BA	BA	MA	BA
10	BA	MA	BA	BA	MA	MA
11	MA	BA	MA	BA	MA	BA
12	MA	BA	A	MA	A	MA
13	BA	BA	BA	MA	BA	MA
14	MA	MA	BA	MA	BA	MA
15	MA	MA	A	BA	MA	BA
16	BA	MA	A	BA	MA	MA

Anexo: 19

Tablas de frecuencia absoluta, acumuladas relativas y cálculos de puntos de corte y escala de los indicadores de la dimensión 1.

Tabla 1

Frecuencia absoluta de las evaluaciones por aspectos.							
No.	INDICADOR.	MA	BA	A	PA	I	Total
1	Pertinencia.	11	5	-	-	-	16
2	Factibilidad.	7	9	-	-	-	16
3	Aplicabilidad.	3	10	3	-	-	16
4	Generalizable.	6	10	-	-	-	16
5	Originalidad.	6	6	4	-	-	16
6	Validez.	12	4	-	-	-	16
TOTAL		45	44	7	-	-	96

Tabla 2

Frecuencia acumulada relativa de las evaluaciones por aspectos					
ASPECTOS	MA	BA	A	PA	I
Pertinencia	11	16	16	16	16
Factibilidad.	7	16	16	16	16
Aplicabilidad.	3	13	16	16	16
Generalizable.	6	16	16	16	16
Originalidad.	6	12	16	16	16
Validez.	12	16	16	16	16

Tabla: 3

Frecuencia acumulada relativa de las evaluaciones por aspectos.					
ASPECTOS	MA	BA	A	PA	I
Pertinencia.	0.69	1.00	1.00	1.00	1.00
Factibilidad.	0.44	1.00	1.00	1.00	1.00
Aplicabilidad.	0.19	0.81	1.00	1.00	1.00
Generalizable.	0.40	1.00	1.00	1.00	1.00
Originalidad.	0.40	0.8	1.00	1.00	1.00
Validez.	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00

Anexo: 20

Cálculo de puntos de corte y escala de los indicadores.								
ASPECTOS	MA	BA	A	PA	SUMA	PROMEDIO.	No. PROM.	CATEGORIA
Pertinencia.	0.4307	1.61	3.49	3.49	9.02	4.51	-0.20	MA
Factibilidad.	0.4306	1.61	3.49	3.49	9.02	4.51	-0.20	MA
Aplicabilidad.	0.2533	0.8416	3.49	3.49	8.07	4.04	0.26	MA
Generalizable.	0.2523	1.61	3.49	3.49	8.84	4.42	-0.12	MA
Originalidad.	0.2523	0.8416	3.49	3.49	8.07	4.04	0.26	MA
Validez.	0.8416	0.8416	3.49	3.49	8.66	4.33	0.03	MA
Suma.	2.4608	7.354	20.94	20.94	51.69	No. 4.30		
Promedio Puntos de Corte	0.4101	1.225	3.49	3.49				

Tabla: 1

Principales destinos de interés agropecuario de los suelos en la Provincia de Sancti Spiritus. (Junio, 2009) U/M : M Ha

Municipios	Sup. Agric	Sup. Cult.	De ellas ConRieo	Sup. Acuosa	Embal ses.	Pastos (Nat.yArt.)	Sup. Ftal	Sup. Ocsa
S.Spiritus	82.38	32.46	3.92	12.63	8.75	26.45	11.95	26.26
Cabguan	51.20	27.45	4.25	1.79	1.07	23.47	3.66	1.42
Taguasco	40.89	19.51	2.44	1.54	0.39	17.73	5.73	4.57
Yaguajay	71.32	31.65	1.47	3.76	0.85	29.87	23.05	1.75
Jatibonico	59.55	32.60	0.78	5.61	3.39	14.77	5.71	7.25
Trinidad	72.95	16.46	0.55	3.35	0.04	23.53	29.92	34.11
La Sierpe	73.22	30.41	24.14	4.57	0.08	22.11	13.09	20.80
Fomento	33.60	14.67	0.45	1.62	0.19	16.50	10.34	2.84
TOTAL	485.13	205.24	38.04	34.91	14.79	174.48	103.49	99.03

Área: Miles de Ha.