



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"

FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS  
CENTRO DE ESTUDIO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN "RAÚL FERRER"

**ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PROFESIONAL QUE CONTRIBUYA  
AL DOMINIO DEL CONTENIDO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN*

*MENCIÓN DIDÁCTICA*

Autora: Lic. Eddy Hurtado Yera Morgado

Sancti Spíritus 2018



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"

FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS  
CENTRO DE ESTUDIO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN "RAÚL FERRER"

**ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PROFESIONAL QUE CONTRIBUYA  
AL DOMINIO DEL CONTENIDO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
MENCIÓN DIDÁCTICA

Autora: Lic. Eddy Hurtado Yera Morgado

Tutoras: Dr. C. Eldis Román Cao

Sancti Spíritus 2018

## RESUMEN

La superación profesional de los directivos tiene una importancia estratégica para la mayoría de los países en el mundo. La presente investigación tiene como objetivo Proponer una estrategia de superación profesional que contribuya al dominio del contenido de dirección estratégica de los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus. Para ello se utilizaron como métodos el histórico lógico, el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, la observación participante, el criterio de expertos y como técnicas de investigación la encuesta y la tormenta de ideas. Se identificaron como carencias el deficiente dominio del contenido de dirección estratégica lo que incide en la calidad de la elaboración de la estrategia de dirección, en la operatividad, en el nivel de despliegue estratégico, así como en el seguimiento de la implantación de la misma en dicha entidad. La estrategia de superación diseñada integra acciones teóricas y prácticas bajo un enfoque participativo que contribuye al dominio del contenido de dirección estratégica para los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus y se ha diseñado atendiendo al nivel de complejidad ascendente de las formas organizativas de la superación que la integran; la valoración de la estrategia propuesta por el criterio de expertos evidenció su pertinencia y factibilidad en el contexto estudiado, a partir de la consideración de muy adecuado sobre los fundamentos en los que se sustenta la estrategia, la lógica de las etapas y acciones que la conforman.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos que sustentan la superación profesional y la dirección estratégica	8
1.1 1.1 La superación profesional. Aproximación a su estudio	8
1.2 La dirección estratégica. Retos y perspectivas	19
1.3 La dirección estratégica en la Dirección Provincial de la Vivienda de Sancti Spíritus	27
Conclusiones del capítulo	31
CAPÍTULO II: Estudio diagnóstico y propuesta de la estrategia de superación en dirección estratégica.	32
2.1 Diseño de la investigación	32
2.2 Diagnóstico del dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus	36
2.3 Fundamentación de la estrategia de superación para contribuir al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus	38
2.4 Resultados de la aplicación del Método de Criterio de expertos	66
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La superación profesional de los directivos tiene una importancia estratégica para la mayoría de los países en el mundo. El perfeccionamiento de su gestión directiva se realiza mediante la preparación en diferentes componentes; los que se establecen teniendo en cuenta el modelo básico de superación del personal y el sistema de cada país.

En los países latinoamericanos la preparación de los directivos se orienta, en mayor medida, hacia el perfeccionamiento de la gestión. En tal sentido en la V Conferencia Iberoamericana de Educación, celebrada en Bariloche, Argentina, se reconoció "...la urgencia de modernizar la administración y mejorar el desempeño técnico de los administradores..."

En Cuba se realizan grandes esfuerzos para preparar a los dirigentes en varias esferas, que van desde la política ideológica, la económica, la defensa y en dirección: "el desarrollo [...] debe ser de un modo sistemático en escuelas especiales dedicadas a ello."(Guevara 1993) En este sentido la superación ha jugado un importante papel para transmitir los conocimientos y desarrollar las habilidades que necesita el personal de dirección para ejercer sus funciones.

Según Añorga (1995), la superación profesional: "está dirigida a graduados universitarios, con el propósito de perfeccionar el desempeño profesional y contribuir a la calidad del trabajo. Se organiza sistemáticamente, por las universidades y algunas entidades autorizadas para su ejecución, o cooperadamente entre ambas. Certifica conocimientos, y en ocasiones, se ejecuta por recomendaciones de los empleadores para ocupar puestos laborales. Utiliza diversas formas, pero solo certifica cursos, entrenamientos y diplomados".

Milian (2014) refiere que la superación profesional puede ser concebida como el conjunto de procesos formativos o de enseñanza aprendizaje que posibilita a los graduados universitarios la adquisición y el perfeccionamiento continuo de los conocimientos, habilidades y valores requeridos para un mejor desempeño en sus funciones laborales, así como para su desarrollo cultural general.

La superación profesional tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios Sánchez, (2017), el

perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicos, así como el enriquecimiento de su acervo cultural (MES. 2017)". La misma en su concepción de proceso de formación permanente dirigida al mejoramiento profesional y humano, debe responder a las transformaciones que se requieren en la conducta, los conocimientos generales y específicos, las habilidades básicas y especializadas, hábitos, actitudes, valores, las responsabilidades, funciones laborales y cualidades profesionales de maestros y profesores.

La elevación de la calificación de los directivos debe ser un proceso continuo, porque las exigencias que plantea la sociedad socialista, en cuanto a su nivel profesional, son igualmente ininterrumpidas. Tiene como objetivo elevar su nivel de preparación para que puedan cumplir de forma adecuada las funciones inherentes a sus cargos, así como profundizar en aspectos generales que servirán de base para su trabajo futuro.

El trabajo de los directivos está sujeto a las condiciones reales de conocimiento y preparación que poseen los que se desempeñan como tal, para ello se deben realizar acciones que dirijan y organicen la superación de estos; más allá de las preestablecidas que son orientadas y controladas desde el nivel central, a partir del diagnóstico de las necesidades de formación de cada uno de los mismos.

Sin embargo, aunque se siguen estas direcciones de trabajo, se aprecian insuficiencias en su quehacer cotidiano, lo que ocasiona deficiencias en la estrategia de dirección, inadecuados estilos y formas de dirección, es decir, dificultades en la planificación, organización, ejecución y control que conspiran con la satisfacción del personal involucrado en este actuar y por ende con la calidad de los servicios de forma general.

Constituye un hecho concreto de que ya no es posible dirigir las entidades con una visión a corto plazo, o lo que es lo mismo, con miopía estratégica, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él, o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones.

El sector empresarial cubano necesita ser dirigido con una nueva y revolucionaria mentalidad, que lo guíe en esta ardua batalla para enfrentarse a un entorno cada vez más turbulento y complejo.

La dirección estratégica como actitud está llamada a desempeñar ese rol, convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar. Resulta innegable, por tanto, que para lograr la recuperación de la empresa cubana actual, en el contexto nacional, sobre bases sólidas que permitan eficiencia, eficacia y competitividad sostenidas, y para una reinserción exitosa en el ambiente externo, se requiere, entre otros aspectos, de una proyección y dirección estratégicas de las mismas, que potencie su creatividad, flexibilidad, dinamismo, rapidez y agresividad con una visión de futuro clara, previamente definida y compartida por todos sus miembros.

Para David (2013), la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

González (2017) refiere que la dirección estratégica como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar la eficiencia de la empresa. Para este autor, la cuestión clave consiste en saber cómo posicionar y dirigir la empresa de manera que genere, aumente y proteja los servicios que se prestan.

De todo lo anterior se deduce que para alcanzar resultados eficientes en su gestión y para ser competitivas, las organizaciones deben contar con su estrategia elaborada y proyectada, al menos para tres o cinco años.

Para que las organizaciones sean sostenibles es necesario que tengan un plan o proyecto de desarrollo aceptado por los actores internos, usuarios, clientes y socios, con políticas, objetivos, estrategias y prioridades bien claras. Pero sólo tenerlo, no será ventaja para las organizaciones incapaces de ejecutarlo; lo cual sólo es posible si existe capacidad técnica, conceptual, metodológica, organizacional, gerencial y estructural, ganada a través de la planificación, la participación, el compromiso y de la superación de los involucrados

En tal sentido investigaciones tales como: la preparación de los directores municipales de educación en el contenido económico (Fernández 2013); Estrategia de superación para los cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey (Mencho 2014); La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente (Sánchez 2016); La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (Martín 2016); La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano (Sánchez 2017) coinciden en que la dirección estratégica adopta una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de los conocimientos, las actitudes personales y profesionales con implicaciones para la cultura de la organización, la apreciación del entorno, la acción centrada en los clientes, usuarios, beneficiarios y competidores; el compromiso con una visión prospectiva y el desarrollo de la organización y la movilización del talento humano de la organización.

Con los antecedentes de este estudio y el conocimiento de que a pesar que la Dirección Provincial de la Vivienda de Sancti Spíritus viene trabajando en la implementación de la dirección estratégica, como vía para el perfeccionamiento de su actividad de dirección, aún existen carencias desde el punto de vista teórico, como son:

- ❖ No todos los directivos de la institución entienden los beneficios ni muestran la preparación necesaria para implementar la dirección estratégica.
- ❖ Resistencia en la implementación.
- ❖ Asumen que es un proceso que consumen mucho tiempo.
- ❖ Se resiste el ápice estratégico a delegar, lo que reduce el espacio a la creatividad.
- ❖ No se derivan los objetivos hacia todos los miembros de la organización.
- ❖ No se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos de manera sistemática.
- ❖ Se dirige por tareas y por urgencias y no por objetivos.
- ❖ Existe insuficiente preparación en dirección estratégica de los directivos lo cual incide en los resultados de su trabajo.

Todos los elementos descritos anteriormente y los materiales consultados permitieron arribar al siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al dominio

del contenido de dirección estratégica en directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus, desde la superación profesional?

Se define como **objeto de estudio de la investigación**: el proceso de superación profesional y el **campo de acción**: contenidos de la dirección estratégica.

Para dar respuesta al problema se plantea como **objetivo de la investigación**:

Proponer una estrategia de superación profesional que contribuya al dominio del contenido de dirección estratégica de los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.

#### **Preguntas científicas:**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de superación profesional y la dirección estratégica?  
¿Cuál es el estado actual del dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus?
- ¿Qué estrategia de superación puede contribuir al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus?
- ¿Qué criterios aportan los expertos acerca de la calidad y pertinencia de la estrategia de superación propuesta?

#### **Tareas científicas:**

- Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de superación profesional y la dirección estratégica.
- Diagnóstico del estado actual del dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.
- Elaboración de la estrategia de superación para contribuir al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.
- Validación de la pertinencia, factibilidad de la estrategia de superación propuesta mediante el criterio de expertos.

#### **Variables de la investigación:**

- Variable operacional: nivel de apropiación del contenido de dirección estratégica.
- Variable propuesta: estrategia de superación.

La metodología empleada asume, como criterio fundamental, la concepción marxista leninista con un enfoque materialista dialéctico a partir de una concepción sistémica de la investigación, dando lugar a una propuesta flexible como alternativa de solución, susceptible a comprobación científica; se emplearon los siguientes métodos de la investigación científica.

#### **Del nivel teórico:**

El método histórico - lógico: en la determinación evolutiva del objeto de estudio, El método analítico-sintético: para penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, El método inductivo-deductivo: para elaborar inferencias en el estudio del fenómeno y El método sistémico-estructural: en la comprensión sistémica del fenómeno.

#### **Del nivel empíricos**

También se emplearon métodos y técnicas: tales como el análisis de documentos, la encuesta, la observación participante, la tormenta de ideas y la triangulación; los que posibilitaron la recopilación de datos en las diferentes etapas de trabajo tanto como en la etapa facto-perceptual como en el diagnóstico estructurado. Para la evaluación de la estrategia de superación se empleó el método de Criterio de Expertos.

**Los métodos estadístico-matemáticos**, se aplicaron en el procesamiento de los datos: el análisis porcentual y las tablas de distribución de frecuencias, permitieron representar y valorar los resultados de los instrumentos y técnicas aplicadas.

Para este estudio se declara como unidad de análisis a los dirigentes que conforman la estructura directiva en la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus, conformados por un total de 12, los que representaron la población en estudio y que de forma intencionada fueron utilizados para esta investigación, en la etapa del 2016-2017.

#### **Población y muestra.**

En el estudio se declara como unidad de análisis a los dirigentes que conforman la estructura directiva en la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus, conformados por un total de 12, los que constituyeron la población en estudio y que de forma intencionada fueron utilizados para esta investigación

La **novedad científica de la investigación**: radica en combinar la dirección estratégica y el proceso de superación desde un enfoque sistémico, que propicia una relación más dinámica entre el conocimiento teórico, metodológico y práctico.

El **aporte práctico**: radica en las acciones contenidas en la estrategia de superación que tienen un carácter operante y flexible.

Desde el punto de vista estructural la tesis consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

En el I capítulo se encuentran los referentes teóricos derivados del trabajo de revisión bibliográfica, a partir de lo cual se destacaron los aspectos esenciales que sustentan el desarrollo de la superación profesional y la dirección estratégica.

En el capítulo II se presenta el diseño de la investigación, el diagnóstico desarrollado en la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus, además la estrategia de superación que se propone. Se presenta los resultados obtenidos en la valoración de los expertos como aval de factibilidad y pertinencia de la misma.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA SUPERACIÓN PROFESIONAL Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

En este capítulo se hace un acercamiento teórico al proceso superación profesional y la dirección estratégica en el contexto de las organizaciones empresariales.

### **1.1 La superación profesional. Aproximación a su estudio**

En 1976 se crea el Ministerio de Educación Superior (MES) y la organización del Sistema de Educación de Posgrado, que impulsan una política instituida que hasta ese entonces era dividida por una reglamentación nacional, lo que dio uniformidad y grafía sistémica a este proceso.

En la educación superior cubana, la educación de posgrado es una de las direcciones principales de trabajo y el nivel más alto del sistema de educación superior, orientada a promover la educación permanente de los graduados universitarios.

“En la educación de posgrado concurren uno o más procesos formativos y de desarrollo, no solo de enseñanza aprendizaje, sino también de investigación, innovación, creación artística y otros, articulados armónicamente en una propuesta docente educativa pertinente a este nivel “(MES, 2004:2).

La superación profesional, ha sido objeto de estudio y reflexión crítica por varios autores: Castro (1981), Morales (1994) Añorga (1996), Díaz(1998), García (2001), Castro (2003), ), Bernaza (2004), Cueto R. (2006), Batista (2007) , Valle (2007), Addine (2010), Mendoza (2011), Bernaza (2013), García (2013), Milian (2014), MES, (2018), entre otros.

Morales (1994) define a la superación profesional desde la formación permanente ,este destaca la combinación de múltiples factores importantes ,con énfasis en los del contexto .Tiene en cuenta además otros escenarios y dimensiones que intervienen en las superación profesional, se plantea la necesidad de implicar procesos de aprendizaje diversos, desde el análisis y la reflexión sobre la propia práctica, hasta el acceso significativo y el aprendizaje de nuevos contenidos y habilidades a partir del conocimiento pedagógico disponible y valioso.

Añorga (1995) define la superación profesional como: “conjunto de procesos de enseñanza- aprendizaje que posibilitan a los graduados universitarios la adquisición y el perfeccionamiento continuo de los conocimientos y las habilidades

requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales.

Esta proporciona la superación continua de los profesionales de los diferentes sectores y ramas de la producción, los servicios, la investigación científica y la docencia, en correspondencia con los avances de la ciencia, la técnica, el arte y las necesidades económico-sociales del país, con el objetivo de contribuir a elevar la productividad y la calidad del trabajo de los egresados de la educación superior.” (Añorga, 1995).

Díaz (1998) define a la superación profesional como: “un proceso de formación continua a lo largo de toda la vida profesional que produce un cambio y mejora de las conductas docentes en las formas de pensar, valorar y actúa como docentes”.

García (2001) define la superación profesional como el “conjunto de procesos de formación, que le posibilitan al graduado de los centros pedagógicos la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos, habilidades básicas y especializadas, así como los valores ético-profesionales requeridos para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones como docentes con vistas a su desarrollo general e integral”.

En la superación profesional, ha planteado Bernaza (2004) “... es necesario considerar el sustento teórico del enfoque histórico cultural de L.S. Vigotski y sus seguidores como soporte fundamental para el diagnóstico de los capacitadores, así como la proyección de acciones que lo enseñen a ascender al nivel deseado y a aprender a lo largo de la vida, a emprender, tareas con independencia y creatividad”.

Cueto, R. (2006) concibe la superación profesional como un conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje que posibilitan a los graduados universitarios la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades requeridas. Esta proporciona la superación continua de los profesionales de los diferentes sectores y ramas de la producción, los servicios, la investigación científica y la docencia, en correspondencia con los avances de la ciencia, la técnica y el arte y las necesidades económico-sociales del país, con el objetivo de contribuir a elevar la productividad y la calidad del trabajo de los egresados de la Educación Superior.

Por su parte Batista (2007), la define como: “Conjunto de proceso de formación que posibilita a los graduados universitarios la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializados requeridos para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales”.

Un aporte teórico interesante para la comprensión de los alcances de la superación profesional es brindado por Mendoza (2011), quien luego de analizar diferentes definiciones sobre la misma encuentra como aspectos recurrentes que: a)-la superación sea entendida como proceso continuo a lo largo de la vida; b)-es educación perenne que debe permitir al profesional formar parte de la dinámica de cambio; c)-debe producirse mediante acciones ubicadas en un marco temporal predefinido y con carácter proyectivo; d)-se orienta a enfrentar problemas planteados por el adelanto científico-tecnológico y los imperativos socioeconómicos y políticos del desarrollo de un contexto histórico concreto; e)-debe asegurar el mejoramiento profesional y humano para la apropiación de los contenidos como forma de conocer, saber hacer, saber ser, saber convivir y saber desaprender, lo que se traduce en la elevación de la cultura general.

La superación profesional “tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios Sánchez (2017).

García (2013) refiere la superación profesional como el proceso de formación que posibilita a egresados de los centros de enseñanza superior temática de los conocimientos, habilidades básicas y especializadas que se requieren para que ese profesional tenga un mejor desempeño en sus funciones laborales, así como para su desarrollo cultural en general.

En el marco de la presente investigación, el autor coincide con Milian (2014) cuando refiere que la superación profesional puede ser concebida como el conjunto de procesos formativos -o de enseñanza aprendizaje- que posibilita a los graduados universitarios la adquisición y el perfeccionamiento continuo de los conocimientos, habilidades y valores requeridos para un mejor desempeño en sus funciones laborales, así como para su desarrollo cultural general.

Lo anterior implica que en la superación profesional, como bien ha planteado Bernaza (2014) sea necesario considerar el sustento teórico del enfoque histórico cultural de L.S. Vigotsky y sus seguidores como soporte fundamental para el diagnóstico, así como la proyección de acciones que enseñen a ascender al nivel deseado y a aprender a lo largo de la vida, a emprender tareas con independencia y creatividad, las que pueden ser enriquecidas con la experiencia personal mediante las interacciones que se producen con los demás.

El planteamiento anterior permite reflexionar en la superación profesional como un proceso de construcción y reconstrucción social, donde todos aprenden con alto grado de autonomía y creatividad, con las mejores vivencias y experiencias, en un foro abierto al diálogo, donde se participa activamente en situaciones interesantes y demandantes de la práctica profesional, lo cual favorece la renovación, el redimensionamiento del conocimiento, aprenden a identificar y resolver nuevos problemas.

Según Lorences (2003), la superación profesional ha utilizado diversos modelos. Dentro de estos destaca:

- El modelo de formación academicista, centrado en la actualización de los contenidos.
- El modelo de formación utilitaria que da respuesta a planteamientos técnicos de la enseñanza en el que los docentes tienen la función de aplicar programas y estrategias que han decidido y elaborado expertos externos para la obtención de la máxima eficiencia en el logro de determinados objetivos.
- El modelo de formación centrada en el aula, que impulsa el desarrollo de programas desde el propio diseño y funcionamiento de la escuela, la involucra como organización y facilita su transformación como un todo mediante la creación de condiciones organizativas, de dirección participativa, la promoción del trabajo colectivo orientado hacia la solución de problemas prácticos.
- El modelo de formación descentralizado en el que se elabora el sistema de superación a partir de las necesidades y exigencias del desarrollo socio cultural de cada territorio en correspondencia con los objetivos generales de la educación.

Por su parte Valle (2007) consideran los modelos siguientes:

- El modelo de formación orientado individualmente en el que el profesor dirige su propia superación; el modelo de observación-evaluación, en este se observa la práctica de los docentes, y sobre esa base se discuten su gerencias y propuestas que pueden enriquecer su trabajo. Por su parte el modelo de desarrollo y mejora el docente trabaja en la remodelación de los programas, y en correspondencia, trata de superarse.
- En el modelo de entrenamiento institucional, el entrenador es quien selecciona los contenidos y actividades que, según su criterio, pueden ayudar a la superación de los docentes. De igual forma, se puede incluir la exploración de la teoría, demostración de estrategias, prácticas de estas en situaciones simuladas y devolución de resultados en el lugar de trabajo y el modelo de investigación o indagatorio se caracteriza por que el profesorado investigue, encuentre datos sobre la práctica, y sobre la base de estos aspectos asuma estrategias de trabajo que resuelvan los problemas que en ella se presentan.

Los autores citados coinciden en plantear que la superación profesional, se desarrolla como proceso, organizadamente, sistémico, que da continuidad a la formación inicial con la permanente desde el proceso de enseñanza- aprendizaje, tiene como propósito actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y prospectivo, atender insuficiencias en la formación o completar conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño; se extiende a lo largo de toda la vida y responde a reclamos sociales.

La superación en la actualidad se rige por el Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba (Resolución 132/2004), dictado por el MES, como documento principal que regula la educación de postgrado en el territorio nacional con sus correspondientes Normas y Procedimientos para la Gestión del Postgrado (Instrucción No. 01/2018) que establece que la superación profesional y la formación académica integran las dos vertientes de la educación de posgrado en Cuba.

En su realización participan numerosos actores como profesores, tutores y estudiantes en escenarios diversos y persiguiendo objetivos disímiles, con

diversidad de formas, métodos, tradiciones y otras características particulares de las diferentes áreas del conocimiento y ramas profesionales

La educación de postgrado es una de las direcciones principales de trabajo de la educación superior en Cuba, y el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios.

La importancia de la educación de postgrado se fundamenta en la evidencia histórica de la centralidad de la educación, la investigación y el aprendizaje colectivo en los procesos de desarrollo; y en la necesidad de la educación a lo largo de la vida, apoyada en la autogestión del aprendizaje y la socialización en la construcción del conocimiento.

De acuerdo con el Reglamento de la Educación de Postgrado, la estructura que facilita dar cumplimiento a la variedad de funciones del postgrado son la superación profesional, formación académica (maestría, especialidad y doctorado) y la formación posdoctoral. La superación profesional tiene como objetivo: la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural.

Según el Artículo 1 de la instrucción No. 01/2018 las modalidades de dedicación en el posgrado son:

- a) Tiempo completo.- El estudiante se dedica al programa de forma ininterrumpida.
- b) Tiempo parcial.- El estudiante se dedica al programa a intervalos sin abandonar las obligaciones que dimanen de su actividad laboral.

En el artículo 2 de dicha instrucción se establece que las modalidades de estudio en los programas de posgrado se determinan atendiendo al grado de participación del cuerpo docente de la manera siguiente:

- a) Presencial.- Todas las actividades lectivas del plan de estudio, o la mayoría de ellas, están planificadas para ser desarrolladas con la presencia física conjunta de estudiantes y cuerpo docente.

b) Semipresencial.- Los encuentros con profesores y tutores son interrumpidos por períodos durante los cuales el estudiante se dedica a vencer los objetivos del programa de manera individual o en colectivos de aprendizaje.

c) A distancia.- Los encuentros presenciales con el cuerpo docente no se producen o son muy escasos y dedicados, generalmente, a sesiones de evaluación y a consultas individuales o colectivas. La actividad individual y la autogestión del aprendizaje, en esta variante, alcanzan su máxima expresión. Estas actividades pueden ser llevadas a cabo mediante foros virtuales. La evaluación final en los programas de posgrado académico debe ser realizada de forma presencial. Deberán tomarse previamente todas las medidas de seguridad informática que permitan las plataformas utilizadas para evitar vulnerabilidades de los accesos.

Del mismo modo, en dicho documento en el artículo 15 se define que las formas organizativas principales de la superación profesional son: el curso, el entrenamiento y el diplomado. Otras formas de la superación profesional son la auto preparación, la conferencia especializada, el seminario, el taller, el debate científico, la consulta y otras que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte.

El curso: garantiza la formación básica y especializada de los graduados universitarios; comprende la organización de un conjunto de contenidos que abordan resultados de investigación relevantes o asuntos trascendentes con el propósito de complementar o actualizar los conocimientos de los profesionales que los reciben.

El entrenamiento: contribuye a la formación básica y especializada de los graduados universitarios dirigido, en particular, a la adquisición de habilidades y destrezas y a la asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y destrezas.

El curso y el entrenamiento pueden tener carácter independiente o formar parte de diplomados, maestrías y especialidades de posgrado. (Instrucción No. 01/2018)

El diplomado: tiene como objetivo la especialización en un área particular del desempeño y fortalece la adquisición de conocimientos y habilidades académicas,

científicas y/o profesionales en cualquier etapa del desarrollo de un graduado universitario, de acuerdo con las necesidades de su formación profesional o cultural. El diplomado está compuesto por un sistema de cursos y/o entrenamientos y otras formas articulados entre sí, que culmina con la realización y defensa de un trabajo ante tribunal.

La conferencia especializada: su esencia radica en la exposición de un tema científico, estructurado por parte de un profesional con buena preparación y con la debida explicación de los elementos esenciales del mismo; constituye el punto de partida para profundizar, ampliar y sistematizar el estudio de ese tema. Entre los requerimientos que debe cumplir para asegurar su calidad están:

- Uso apropiado de la expresión oral y gestual (tono de voz, pronunciación, fluidez, entonación).
- Empleo de una terminología propia del campo del conocimiento que se imparte.
- Cientificidad y actualidad del contenido que se trabaja.
- Cierta conocimiento del auditorio.
- Empleo correcto de la tecnología.
- Cumplimiento de las siguientes funciones: informativa, reflexiva y educativa.

La auto preparación (o auto superación): es una de las más importantes formas de superación que comprende el sistema de educación de postgrado. Constituye la actividad cognoscitiva de carácter independiente basado en el estudio, el análisis y reflexión individual del docente a partir de un conocimiento teórico o una experiencia práctica del contenido de la materia o el tema indicado. Se le entrega una guía, con antelación, a cada docente para orientarlo en la búsqueda de aquellos aspectos que le permitan profundizar sobre el tema que se está trabajando o el impartido.

Esta auto preparación es premisa fundamental para que resulte efectivo el trabajo colectivo que después se realiza a nivel de grupo. El tiempo que se dedique a esta actividad está en dependencia de la experiencia del docente, de su nivel de preparación y de las necesidades concretas para la forma de superación que se aplique aunque, en general, se le debe dar un tiempo prudente a fin de lograr la calidad en las tareas y actividades que desarrolle así como en los resultados.

Para apreciar el valor de esta forma de superación, vale la pena señalar la siguiente idea de Castro (2001) expuesta en uno de sus discursos: “La auto preparación es la base de la cultura del profesor. Es esencial la disposición que cada compañero tenga para dedicar muchas horas al estudio individual, su inquietud por saber, por mantenerse actualizado, por mejorar su trabajo como educador.”

El seminario: es una sesión de intercambio para la profundización de los conocimientos, presupone la interacción entre los docentes; se apoya en el trabajo individual de cada estudiante, lo que obliga a la auto preparación.

Brinda amplias posibilidades para el planteamiento, el análisis y la discusión de problemas fundamentales y actuales de la ciencia, para conocer a cada docente y controlar el grado de profundización, actualización y contextualización de sus conocimientos, con respecto a algunos problemas, temas o en el sistema de sus concepciones y convicciones. Viabiliza la utilización y comprobación de métodos y procedimientos de autoaprendizaje de los estudiantes. Estimula el estudio sistemático de la literatura, consolida y amplía los saberes obtenidos mediante la preparación independiente.

El taller: un espacio de reflexión grupal para sistematizar el contenido y elaborar, en conjunto de manera cooperada, propuestas de solución a determinadas problemáticas relacionadas con un tema en particular.

El debate científico: radica en el intercambio y la discusión de resultados de la investigación pedagógica relacionados con un tema o proceso; constituye un estímulo importante para el desarrollo y mejoramiento de la práctica pedagógica reflexiva.

Admite la confrontación de ideas, juicios y opiniones, el ejercicio de la crítica así como la socialización de los conocimientos adquiridos. Propicia la participación del docente a partir de la exposición de razonamientos, conceptos y juicios personales derivados del estudio, el cual manifiesta la toma de partido en las propuestas de soluciones a problemas que se identifican en el proceso de análisis del contenido en estrecho vínculo de la institución con la comunidad. La comunicación es de suma importancia, pues el docente debe estimular la exposición oral, la explicación,

emisión de argumentos, juicios, puntos de vista y opiniones que somete al análisis y la valoración entre todos.

En tal sentido Añorga (1995) define claramente que:

**Curso de superación:** Actividad pedagógica dirigida a la satisfacción de las necesidades de complementación, actualización y profundización de los conocimientos. Debe enfatizarse su uso en la difusión organizada de los resultados de la ciencia y la técnica ante las limitaciones de bibliografía novedosa y útil.

**Entrenamiento:** Forma de Educación Avanzada y una de las más activas de la superación profesional cuyo objetivo principal es asegurar la adquisición de conocimientos y habilidades cumple un importante papel tanto como en la formación básica como especializada, particularmente en la adquisición de habilidades y destreza en la asimilación e introducción de nuevas técnicas y tecnologías. Su carácter tutorial y dinámico permite su vinculación con otras formas de organizativas de superación, fundamentalmente con la auto preparación. Se organiza para cualquier nivel. Tiene como objetivo fundamental el complementar, actualizar y reorientar, así como el perfeccionamiento y consolidación de conocimiento y habilidades prácticas, su duración estará en dependencia de los objetivos que se persigan y responderá siempre a un plan de trabajo específico.

**Taller:** Forma de Educación Avanzada donde se construye colectivamente el conocimiento con una metodología participativa, dinámica, coherente y tolerante frente a las diferencias donde las decisiones y conclusiones se toman mediante mecanismos colectivos y donde las ideas comunes se tienen en cuenta.

**Conferencias especializadas:** Forma de superación que aporte conocimientos con nivel científico y actualización bibliográfica en las diferentes ciencias.

**Auto superación:** Preparación general que se realiza por sí mismo partiendo de una determinada formación, sin tutor o guía para acometer la nueva tarea. Puede tener carácter libre cuando el interesado decide lo que va a estudiar y dirigida cuando las instancias superiores son las que determinan los contenidos y los objetivos. Constituye una de las formas organizativas de superación.

En todas estas formas es importante la determinación de los contenidos, los cuales deben revelar el rigor científico y la posibilidad de ser transferibles como indicador de calidad educativa. En este sentido, el contenido es expresión de la mediación entre el saber que necesita el profesional y lo que debe conocer para su mejor desempeño

Según Añorga (1995) la superación se sustenta en los siguientes principios:

1. Principio de la relación entre la pertinencia social, los objetivos, la motivación y la comunicación: presupone la necesidad de lograr que los nuevos conocimientos tributen a determinadas exigencias social, permitiendo precisar a través del modelo de superación, qué conocimientos desea completar o profundizar, sobre que habilidades práctico-profesionales hay que trabajar en las educadoras y propiciar la producción de nuevos conocimientos en dependencia de la motivación que se cree en estos, por medio de la conjugación de sus intereses personales, laborales, profesionales y sociales.
2. Principio de la condicionalidad entre la formación del pregrado, la básica y la especializada: asegura la satisfacción de las necesidades de acuerdo con el punto de partida del egresado lo que se corresponde con el estudio del modelo de superación ya que es válido para cualquier nivel de egreso y experiencia laboral, es lo suficientemente flexible para respetar el ritmo individualizado en la auto superación de cada docente al igual que la autor reflexión de cada profesional, estarán presentes las carencias de su función básica y que acciones debe acometer para la satisfacción de estas necesidades.
3. Principio del carácter científico del contenido, la investigación cognoscitiva y la producción de nuevos conocimientos (desescolarización): significa estructurar el proceso sobre lo más avanzado de la ciencia contemporánea, implica consolidar a través de la investigación los conocimientos aprehendido y producir nuevos conocimientos utilizando las herramientas metodológicas de la ciencia en búsqueda de la independencia cognoscitiva, logrando la auto superación de forma continua.

4. Principio de la relación de la Teoría, la Práctica y la Formación de valores: presenta un acercamiento mayor a la vida, por tanto permitirá a los docentes una valoración más elevada de los problemas a resolver y una mayor motivación y satisfacción por los problemas resueltos, los incita a la formación de una conducta profesional en su vida y un mayor crecimiento humano.
5. Principio del vínculo entre el enfoque de sistema y sus experiencias ramales, sectoriales y territoriales: permite diseñar o rediseñar una propuesta de superación teniendo en cuenta diferentes formas desde los niveles superiores a niveles terminales.

## **1.2 La dirección estratégica. Retos y perspectivas**

La estrategia ha sido un factor clave en el éxito organizacional, constituyendo una de las herramientas esenciales con que cuenta la gerencia para hacer frente al rápido aumento en el ritmo de cambio del entorno, originando por el crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones y por una mayor independencia de los factores del mismo que han conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a una más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras.

Ella ha tomado un gran auge en los últimos tiempos dentro del medio socio-político y económico, especialmente en los países en desarrollo; por lo que se hace necesario para su estudio conocer el origen y evolución del propio concepto de estrategia.

El término estrategia proviene del griego “estratego”, que significa general, y denota el arte de dirigir las operaciones militares.

Precisamente, fueron los militares los primeros en utilizar el concepto. Así, las excelentes estrategias de Helmuth Von Moltke sirvieron para ganar la guerra austro-prusiana en 1866. Según él, “la estrategia es el sentido común aplicado, y consiste en ver todos los factores obvios en las perspectiva correcta”. En esta definición hay algo cierto: no se puede enseñar a nadie para guardarlo como estrategia, de la misma forma en que no es posible enseñar a personas alguna a desarrollar el sentido común y ser un excelente empresario.

En el campo empresarial dicho concepto fue introducido por Von Newman y Morgenstem en el año 1944. Sin embargo, fue Peter Drucker en 1945 el primero en definirla, aunque de forma implícita.

Chandler, A (1962), historiador de negocios lo hizo, pero de forma explícita, describiendo la misma como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de la institución, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para conseguir las metas. Esta definición fue eventualmente refinada por Ansoff, (1976) y otros, quienes introdujeron la estrategia como un proceso en lugar de una fórmula fija, y ya en la década 1965-1975 el término Estrategia reemplaza el término Política en las escuelas de negocio de E. U. A.

Posteriormente, Menguzzato y Renau (1984) plantean que para desarrollarla debe tenerse en cuenta los medios actuales y potenciales con que cuenta la empresa a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico.

Koontz, H. (1989) refiere que las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Por su parte Quinn, J. B. (1991) considera que es un patrón o plan que integra las mejores metas, las políticas y acciones secuenciales de una organización hacia un todo cohesionado.

Ansoff (1993) refiere que una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable; de la definición anterior podemos extraer los elementos básicos de toda estrategia:

- a) Las metas y objetivos que se persiguen.
- b) Las políticas y acciones que se emprendan.
- c) La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.
- d) Los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- e) El entorno en el que se ubica la organización.

f) La competencia, es decir, otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos. La competencia surge cuando los recursos son limitados y las organizaciones tienen objetivos incompatibles.

Bueno (1996) conceptualiza a la estrategia como un modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.

Drucker (1996) expresa que la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?

Según Drucker la primera pregunta a muchos empresarios les parece muy simple y no se la formulan, siendo esto causa principal de muchos fracasos en las organizaciones.

Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1996) se refieren a que la estrategia es:

1. Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.
2. Una definición del ámbito competitivo de la organización.
3. Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativas, de negocio y funcional.
5. Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
6. Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la organización.
7. Un camino para impulsar la organización hacia el logro de sus objetivos.
8. Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.
9. Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Otros autores como Mintzberg, han expresado sus criterios con relación a la estrategia, el mismo, citado en Davenport (2006). Capital Humano, expresa la estrategia a través de categorías y cito:

Estrategia proyectada, son los planes formales de una organización para alcanzar el éxito. [...] algunas fructificarán y otras fracasarán. Las primeras son las estrategias premeditadas y las segundas estrategias irrealizadas. Ocasionalmente, las empresas logran el éxito de una manera no planeada a la que denomina estrategia emergente. A todo lo que haya tenido éxito, proyectado o no, le llama estrategia realizada.

Valdés (2009) plantea que la estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas.

El mismo autor refiere que estas tres preguntas se formulan siempre que una persona va a adoptar una decisión o llevar a cabo cualquier actividad. Sin embargo, no todas las decisiones pueden considerarse estratégicas. El término —estrategia—, se emplea para un determinado tipo de acciones o decisiones que tienen una importancia especial. Esta relevancia deriva, en primer lugar, de los recursos que se comprometen en la acción (dinero, tiempo, esfuerzo). En segundo lugar, la estrategia supone una orientación a largo plazo y, en tercer lugar, se trata de decisiones que son casi irreversibles.

Por su parte David (2013) refiere que la estrategia puede entenderse como el modo en que la empresa despliega sus recursos y capacidades en el entorno con el fin de alcanzar sus objetivos.

El autor se adscribe al concepto dado por Martín (2015) el que la define como un modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la

contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

En tal sentido Chiavenato (2017) opina que la estrategia se entiende como la orientación y desarrollo de la organización a lo largo del tiempo, a partir de su estructura de poder.

Se parte del hecho de que la estrategia, como concepto significa imaginar, concebir, trazar planes para forjar proyectos, lleva implícito minimizar la incertidumbre, a partir del conocimiento actualizado de la realidad y así disminuir los riesgos en la toma de decisiones, Por lo tanto la estrategia siempre tendrá presente dos factores : riesgo e incertidumbres.

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro y es el resultado de la conjunción de tres aspectos:

- ❖ Las aspiraciones de la organización.
- ❖ Las oportunidades y amenazas del entorno.
- ❖ Las capacidades internas de la organización.

La estrategia cobra su verdadero sentido dentro de la planificación y la dirección estratégica, y se debe, por tanto tener en cuenta algunas consideraciones conceptuales sobre dichos términos.

La calidad del proceso de planificación estratégica depende de la calidad de la información, de los métodos e instrumentos analíticos utilizados, grado de aceptación de los distintos actores y el factor humano como factor principal del proceso.

Drucker, (1981) se refiere a que "La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo".

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; mientras los gerentes generales aceptaban el proceso de planificación estratégica, los gerentes de nivel medio y empleados recibían esto con menor aceptación, éstos

sólo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas” (Ansoff y McDonell, 1993).

De acuerdo con Eslava, E. (2005), la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su filosofía y visión del futuro y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de todos los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.

Por su parte Steiner (2006) explica que la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de la organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones y propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por la organización.

Para García et al. (2012), el proceso de planificación estratégica implica la realización de actividades formalizadas y por escrito por parte de las empresas, encaminadas a identificar objetivos y metas, a analizar el ambiente externo y los recursos internos para identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización, lo que permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos en función de su situación interna y externa.

Uribe, (2013) refiere que la planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer objetivos y estrategias claras para desarrollarlas durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas para alcanzar los objetivos establecidos.

A la vez, López (2016) afirma que el propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la

empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos”. Lo cual es primordial ya que unifica la relación existente entre los objetivos que persiguen las diferentes áreas de la organización y los de las directivas de la empresa.

Por su parte Chiavenato (2017) afirma que la planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

El autor coincide con Carlos (2018) cuando refiere que la planeación puede ser definida como el diseño de un futuro deseado y las formas efectivas de llegar a él, o sea, consiste en determinar las metas precisas para el futuro próximo y lejano y en poner en marcha los medios adecuados para alcanzarlas en los plazos previsto.

Se puede inferir, que la planificación estratégica exige una actitud de disposición al análisis para definir objetivos, conocer adecuadamente el medio en que se actúa, reconocer la situación interna, e implementarlo todo de modo que se logre una elevada eficiencia y efectividad en la gestión. Ello precisa un fuerte desarrollo del sentido de la oportunidad, sensibilidad humana y flexibilidad en los miembros de la organización y, especialmente, en sus dirigentes.

Para aplicar la planeación estratégica y practicar la dirección estratégica a plenitud se requiere de voluntad política para mejorar el desempeño administrativo, pues sus herramientas metodológicas no constituyen de por sí algo que se resuelve todos los problemas.

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica.

Navas y Guerras (1996) expresan que la dirección estratégica puede ser definida como un proceso continuo, interactivo y transfuncional orientado a lograr que la institución se adapte al entorno en el cual se ubica.

Betancourt (2002) explica que la dirección estratégica no se trata de adivinar el futuro ni extrapolarlo, de acuerdo con el pasado; es tomar decisiones presentes con futuridad, partiendo de que dicho futuro es creable y moldeable y avanzar hacia él mediante diversas opciones, enfrentándose al entorno con una actitud proactiva.

La dirección estratégica es concebida por Harrison y St. Jonh (2002), como el procedimiento mediante el cual las organizaciones a partir del análisis de su entorno, aprenden y dictan la dirección a seguir, definiendo los canales de acción que permitan garantizar el logro de los objetivos propuestos.

Por su parte, Dess y Lumpkin (2003) señalan que la dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener una ventaja competitiva. En este sentido, para dichos autores la dirección estratégica encierra dos elementos claves:

a) En primer lugar, supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción, en otras palabras, se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (basados en la visión, misión, objetivos) así como del contexto externo e interno de la organización, para que en función a ello los ejecutivos puedan tomar las decisiones estratégicas, que conllevarán a las acciones institucionales.

b) En segundo lugar, el proceso de dirección estratégica permite a los directivos determinar cómo es una empresa desde el punto de vista competitivo, de forma tal que pueda obtener ventajas que sean sostenibles durante un largo período de tiempo.

Puede decirse entonces que de acuerdo lo expuesto previamente, la dirección estratégica posee cuatro atributos claves:

a) Dirige la organización hacia las metas y objetivos globales, orientando todos los esfuerzos para su consecución.

b) Implica inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.

c) Necesita incorporar perspectivas a corto y largo plazo, de manera que los directivos deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación por las necesidades operativas actuales.

d) Reconoce interrelaciones entre eficiencia y eficacia, necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente, teniendo clara la diferencia entre hacer lo correcto “eficacia” y hacerlo correctamente “eficiencia”, además de emplear los recursos sabiamente, los directivos deben dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte Morrisey (2005) refiere que la dirección estratégica constituye un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes: La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas; el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo; las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación.

Al respecto, Johnson, Scholes y Whittington (2010), agregan que si bien la dirección estratégica se orienta a la toma de decisiones con una visión a largo plazo, estas a su vez generan una serie de acciones de ejecución inmediata, lo que implica que exista una integración entre el horizonte a corto y largo plazo

Castro, (2010) la concibe como proceso un continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas, dándole origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos.

David (2013), define a la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

El autor coincide con González (2017) que refiere la dirección estratégica como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios. Para este autor, la cuestión clave consiste en saber cómo posicionar y dirigir la empresa de manera que genere, aumente y proteja los servicios que se prestan.

### **1.3 La dirección estratégica en la Dirección Provincial de la Vivienda de Sancti Spíritus**

La situación habitacional del ciudadano cubano antes del triunfo de la Revolución poseía un alto grado de precariedad, caracterizada por un gran desnivel entre la ciudad y el campo, índices de habitabilidad especialmente críticos en las zonas rurales, una política de construcciones que tendía a agudizar el déficit habitacional. La mayoría de la población vivía en la pobreza, dependiendo en gran medida de los alquileres y solo una minoría gozaba del privilegio de contar con una vivienda propia, segura y confortable. Con el triunfo de esta y la creación del estado

revolucionario cubano, la política en relación a la vivienda forma parte del conjunto de transformaciones sociales que se operan en Cuba después de 1959, se toman medidas encaminadas a mejorar el fondo habitacional, a pesar del intenso bloqueo impuesto por años, que han impedido un desarrollo más favorable. Son considerables las acciones que se han realizado en aras de satisfacer las necesidades habitacionales de la población acumuladas durante años.

Ha existido y existe una política dirigida a incrementar los niveles de construcción de casas, conservar y rehabilitar el patrimonio edificado, desarrollar la producción de materiales y el uso de técnicas alternativas, completar los servicios vinculados a la vivienda, seguir mejorando las condiciones de todos los poblados y propiciar una mayor funcionalidad a las ciudades. Esta política se halla refrendada en la Ley No. 65, Ley general de la Vivienda la que entre sus objetivos tuvo como finalidad propiciar la solución del déficit habitacional del país y para ello propuso el incremento de la construcción de nuevas viviendas, así como de la conservación y recuperación de las existentes, tanto por la acción estatal con participación de la comunidad, como por esfuerzo propio de la población.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VII Congreso del PCC son una muestra del interés del partido y del gobierno cubano por resolver mediante la búsqueda de soluciones y alternativas posibles, la situación que aún persiste del estado de las viviendas y las necesidades de estas, por parte de la población. reflejan "...la expresión de la voluntad del pueblo de actualizar el modelo económico cubano con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugado con la formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos."

La Dirección Provincial de la Vivienda , tiene como objeto social promover, controlar y garantizar el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales sobre esta materia, dirigir y controlar la estrategia para la recuperación del fondo habitacional evitando la pérdida de la capacidad habitacional existente, así como la erradicación de las condiciones habitacionales precarias, dirigir y controlar el proceso inversionista para la construcción, rehabilitación de viviendas en correspondencia con el desarrollo socioeconómico del país y los territorios, logrando la integralidad de la inversión con un mayor control y efectividad de los

recursos materiales y financieros. Exigir, supervisar y controlar el cumplimiento de las normas establecidas para el sistema de Atención a la Población. Garantizar que la Dirección Municipal de la Vivienda del territorio brinden los servicios técnicos a la población e instituciones estatales según la legislación vigente.

La visión es ser una entidad que responde a la interacción con los organismos que se nos relaciona ejerciendo una influencia significativa en el ámbito político – social del territorio, a través del aumento sostenido en el desarrollo habitacional sobre la base de un eficiente ordenamiento legal y estatal donde prevalece una aceptable disciplina social y el perfeccionamiento en la solución de los trámites y calidad en las respuestas emitidas a nuestros ciudadanos. Trabajamos con una alta presencia en el escenario político social, con buena vinculación de los organismos implicados en nuestra misión y nos proyectamos reducir cada vez más el déficit con un mayor grado de sustentabilidad sobre la base de una mejor situación económica financiera del país con amplia participación popular y una base técnica productiva local en proceso de consolidación

Tiene como objetivos estratégico los siguientes:

1. Fortalecer las nuevas funciones de la vivienda, en virtud de las modificaciones legislativas aprobadas, alcanzando eficiencia en la atención a la población y los trámites vinculados con nuestras funciones estatales.
2. Cumplir con la solución en término de los asuntos relacionados con la transferencia de la propiedad y con la ejecución de lo dispuesto por resoluciones dictadas por las direcciones municipales de la vivienda, dictámenes y resoluciones de la fiscalía, resoluciones del ministerio de finanzas, así como sentencias del tribunal.
3. Lograr la interrelación con las áreas jurídica y técnica con la finalidad de incrementar los ingresos al presupuesto del estado por concepto de viviendas entregadas en arrendamiento permanente, viviendas disponibles por nuevas construcciones y vacías del fondo actual, así como en los trabajos constructivos en edificios multifamiliares.
4. Lograr un incremento del fondo habitacional, además de conservar y evolucionar el estado técnico del mismo con participación estatal y de la población, potenciando el proceso de otorgamiento de subsidios.

5. Garantizar el cumplimiento y control efectivo del plan de recursos materiales para los diferentes programas de la vivienda ya sean estos de balance local o nacional incluyendo lo que demande el programa de urbanización previsto.
6. Garantizar un sistema de gestión que permita lograr un eficiente uso y control de los recursos materiales, financieros y energéticos.

Según Vázquez (2017) considera que la Dirección Provincial de la Vivienda favorece en liderazgo en la misma medida en que se distribuyen objetivos y tareas por cada departamento, y se asigna poder para que se ejerza influencia en el grupo. Sin embargo perciben al equipo de dirección con limitaciones en una influencia positiva para cumplir con las tareas y unir a todos los trabajadores, pues los programas constructivos no se cumplen a niveles deseados, se trabaja en las funciones directivas para la marcha adecuada de la organización, así como en los programas de capacitación general. Finalmente se valora el trabajo en equipo de adecuado en la alta dirección pero carentes en los diferentes grupos departamentales de la entidad.

Además refiere que:

- ✓ No todos los directivos reconocen la existencia de una orientación hacia las metas comunes, así como de la transformación necesaria de la realidad y aún más se reconoce mayor acción hacia emitir la orden que promoverla.
- ✓ La acción de concretar la función de planificar y controlar se reconoce por los dirigentes, lo que se favorece por una comunicación clara, sencilla y efectiva.
- ✓ Se defiende tener competencias, ser creativos, sin embargo se reconoce que la solución de los problemas profesionales no gozan a plenitud del accionar científico.
- ✓ Los dirigentes no constituyen un modelo a seguir, su estilo no llega ser sólido en el trabajo grupal, en la participación hacia la toma de decisiones y en la instrucción hacia las tareas y objetivos planteados.
- ✓ Existe proyección estratégica desde la máxima dirección empresarial que no se concreta en igual comportamiento en los dirigentes para liderar los diferentes equipos de trabajo en las diversas áreas

## **Conclusiones del capítulo**

Se evidencia una tendencia a concebir la superación profesional como un proceso que tiene un carácter continuo, prolongado, permanente y transcurre durante el desempeño de las funciones, que busca ampliar el horizonte científico con la intención de potenciar en el individuo el intelecto, el sentir y la actuación comprometida con la transformación de su práctica.

El estudio teórico realizado permite afirmar que la dirección estratégica introduce disciplina para pensar a mediano y largo plazo, focaliza los esfuerzos en temas importantes, unifica las directivas en todos los ámbitos de la organización, es un ejercicio de reflexión para definir y clarificar el futuro deseado y permite definir los objetivos estratégicos, para poder dirigir todos los esfuerzos hacia el logro de los mismos.

## **CAPÍTULO II Estudio diagnóstico y propuesta de la estrategia de superación en dirección estratégica.**

Este capítulo se orienta a describir el diseño metodológico de la investigación desde un enfoque dialéctico materialista y la complementariedad de métodos y técnicas de investigación científica que permitieron diagnosticar la situación real que caracteriza a la muestra en el estudio, se presentan los resultados del diagnóstico realizado en la Dirección Provincial de la Vivienda de Sancti Spíritus.

En correspondencia con el diagnóstico se diseñan un conjunto de acciones que conforman la estrategia de superación en dirección estratégica para los directivos de dicha entidad y finalmente se muestra la valoración de los expertos a la misma.

### **2.1 Diseño de la investigación**

El estudio propuesto se sustenta en la concepción dialéctica materialista que permite usar variados métodos, y acceder a comprender de forma integral la caracterización de la realidad en estudio, es decir, su diagnóstico. De las particularidades identificadas se obtienen las demandas que deben ser resueltas mediante la estrategia y esta a su vez se convierte en la base para definir las nuevas y crecientes necesidades.

El diseño metodológico incluyó el uso de métodos, técnicas y procedimientos en la comprensión y transformación del objeto de estudio, lo que implicó el uso variado de métodos:

**El método histórico-lógico:** Se utiliza para estudiar la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos del devenir histórico, así como las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de la superación profesional y la dirección estratégica.

**El método analítico-sintético:** permitió penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio y establecer los componentes teóricos de la investigación, su fundamentación, el diseño de soluciones y el análisis de los resultados

**El método inductivo-deductivo:** para elaborar inferencias en el estudio y permitió ir de los elementos particulares que caracterizan la superación profesional y la dirección estratégica hasta llegar al análisis de los resultados obtenidos y arribar a conclusiones.

**El Enfoque sistémico:** proporcionó la orientación general para el estudio, concebido como una realidad integral, formado por componentes que cumplen con

determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre contenidos para conformar la estrategia de superación.

### **Del nivel empírico:**

Análisis documental: Posibilitó el análisis de los documentos en los que se sustenta y fundamenta el proceso de superación profesional de los directivos así como la estrategia de dirección de la entidad. (Anexo 1)

Siguiendo a Couceiro (2004), este instrumento metodológico se utiliza para el análisis de contenido, que busca comprender las comunicaciones más allá de sus primeras significaciones, así como la explicación de los fenómenos y actos descritos en los textos, junto a la lectura del contexto de los actores participantes.

Encuesta: A los directivos con objetivo de conocer el estado de opinión respecto al dominio en los contenidos de dirección estratégica así como la superación recibida en tal sentido. (Anexo 2)

La observación participante: con el propósito de constatar cómo se desarrolla el despliegue estratégico, así como el seguimiento y operación estratégica. (Anexo 3)

La Tormenta de ideas: Se utiliza según necesidades propias del momento investigativo y los fines que se persiguen y conciben al colectivo en su doble condición de agente y escenario de aprendizaje además de ser una fuente esencial del trabajo cooperativo.

La triangulación de datos: fue esencial para determinar las regularidades del proceso objeto de estudio, contrastar los datos registrados, y arribar a puntos de coincidencia y divergencia al respecto.

El criterio de experto: con el fin de evaluar y valorar la pertinencia de la estrategia propuesta como solución a partir de la autovaloración de los expertos seleccionados. (Anexo 4,5 y6)

Es un método de consulta donde se busca consenso entre un panel de expertos, esta es una técnica de pronóstico de base subjetiva propio de la Estadística no paramétrica, constituye una prueba de alto grado de fiabilidad (99.9%) y un margen de error mínimo 0.01. La decisión final que toma el investigador es un criterio fuertemente avalado por la experiencia y conocimiento del colectivo consultado, así como por indicadores objetivos.

Se cuenta con el consentimiento informado de cada uno de los expertos para la participación en la investigación, además de ser considerados los correspondientes aspectos éticos para su desarrollo.

Para encausar la evaluación se tomó el método Delphi. Este posee una alta confiabilidad con respecto a otros esquemas y variantes existentes en el contexto investigativo actual.

Para el estudio se tomaron como consideraciones éticas que:

1. Todos los sujetos tuvieron la libertad de decidir su participación en el estudio, previa aceptación del trabajo.
2. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas, tal y como lo establece la observancia de los principios para la investigación científica con seres humanos.
3. Se planteó una libre asistencia a las actividades o reuniones que pudieran realizarse.
4. Se asumió como relevante el desarrollo del grupo y la búsqueda de consenso como base para las decisiones.

**Los métodos estadístico-matemáticos**, se aplicaron en el procesamiento de los datos: el análisis porcentual y las tablas de distribución de frecuencias, permitieron representar y valorar los resultados de los instrumentos y técnicas aplicadas.

### **Población y muestra.**

En el estudio se declara como **unidad de análisis** a los dirigentes que conforman la estructura directiva en la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus, conformados por un total de 12, los que constituyeron la población en estudio y que de forma intencionada fueron utilizados para esta investigación. Tal elección obedece a que en este estudio de caso, asumido como estrategia de investigación (Rodríguez, Gil y García, 2008) el investigador es miembro del grupo de dirigentes del contexto particular de estudio, grupo que tiene influencia vital en el desarrollo de la actividad constructiva del territorio en lo referente a la vivienda.

## **2.2 Diagnóstico del dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus**

Los diferentes métodos aplicados en la fase diagnóstica permitieron recopilar y procesar información para lograr describir el contexto de trabajo e identificar las particularidades del desarrollo de la dirección estratégica en la Dirección Provincial de la Vivienda así como la preparación de los directivos para enfrentar dicho proceso.

### **El análisis documental:**

Se analizó el plan de capacitación de la Dirección Provincial de la Vivienda para indagar si está previsto en el mismo alguna acción de superación sobre dirección estratégica para los directivos y se pudo apreciar que no se han tenido en cuenta en el plan para este año 2018 a pesar de que esta temática ha sido demandada por dichos directivos por la implicación directa que deben tener en la planificación y ejecución de su estrategia de dirección.

Se revisó la estrategia de dirección que es un documento que posee la entidad que plantea la misión, la visión, el diagnóstico estratégico, es decir, las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. Posee los objetivos de trabajos e indicadores así como la caracterización de la entidad, definiendo la cantidad de trabajadores o fuerza técnica y la estructura de la misma. Que teniendo en cuenta los diferentes criterios de los estudiosos del tema sobre los elementos que deben estar presente en la confección de una estrategia de dirección, la analizada carece de aspectos esenciales como los valores compartidos, las áreas de resultados claves, los posibles escenarios, los grupos implicados así como la retroalimentación y el control de la misma.

Otro de los aspectos analizados en la estrategia es la calidad con que están elaborados los aspectos que la componen, como por ejemplo la misión está aceptablemente redactada ya que refieren claramente el qué hace la entidad pero existe ambigüedad en el para qué lo hace.

En cuanto al diagnóstico estratégico, existen algunas incongruencias en las debilidades y amenazas que tienden a confundirse pues las primeras responden al análisis interno de la institución y las segundas al entorno, algunas de las debilidades están enfocadas desde el entorno lo que las convierte en amenazas y amenazas que son realmente debilidades, las fortalezas están mal redactadas y las oportunidades no están concebidas como tal, lo cual constituye una gran

deficiencia ya que el diagnóstico es esencial para la correcta elaboración de la estrategia y para su futura aplicación, ya que él permite definir las condiciones reales que posee la institución para cumplir exitosamente con la misión.

### **La encuesta a los directivos**

El 84.4 % de los directivos investigados conocen el objeto social de la institución lo cual es un resultado positivo ya que demuestra que conocen la razón de ser de la entidad, lo que les permite estar enfocado y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión.

Al indagar con los encuestados si consideran la estrategia de dirección una herramienta práctica para el trabajo de dirección el 84.4 % respondió que siempre la han considerado, pero lo anterior se contradice al solicitarle que mencionaran los elementos que deben estar presente en la estrategia solamente el 36.8 % refirieron aspectos como la misión, la visión, las fortalezas y debilidades, y el 63.2 % no aportaron ningún elemento, lo que significa que a pesar de considerar la estrategia de dirección como una herramienta fundamental para el correcto trabajo de dirección la mayoría desconoce de ella y al mismo tiempo demuestra que realmente no la utilizan para dirigir.

El 79% considera que el grado de formalización de la estrategia deriva de algunas ideas y líneas generales y que es fruto de un proceso formal. Esto es un punto importante a tratar ya que los encuestados son los responsables de la planificación estratégica institucional.

En lo referente a la participación de los directivos en la confección de la estrategia, resultó que el 68.4 % si participó, lo cual es de gran importancia ya que demuestra el trabajo en equipo, permite una mejor realización de la misma teniendo en cuenta el criterio colectivo y el 36.6 % planteo que no participó, lo que implica un mayor esfuerzo de estos cuadros que deben familiarizarse con la estrategia para así guiar mejor a sus subordinados para el logro de los objetivos.

Al indagar por el conocimiento que poseen sobre dirección estratégica el 52.6 % refirió que lo conoce medianamente y el 10.5 % que desconoce, lo cual se corresponde con los resultados alcanzados en las interrogantes anteriores y al

mismo tiempo constituye una limitante a la hora de aplicar correctamente la dirección estratégica.

Otro de los aspectos analizados fue lo referente a que si habían recibido algún tipo de superación sobre dirección estratégica y resultó que el 57.8 % plantearon que no, lo cual implica que los directivos tengan que dirigir utilizando la estrategia sin tener conocimientos sólidos del tema, además limita la implementación de la misma en correspondencia con cada área de resultado clave y sus objetivos estratégicos. Por otra parte el 42.2 % refirieron que si habían recibido algún tipo de separación fundamentalmente en talleres con 26.3 % y el 21 % que recibió un curso, lo cual es insuficiente, si se tiene en cuenta que la dirección estratégica es un tema de gran importancia en la actualidad por la política establecida como parte de la Actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Social.

De ahí la necesidad de establecer alguna forma de superación sobre dirección estratégica para los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda y así dotarlos de las herramientas necesarias pues el 100 % de los investigados afirmaron que les gustaría recibir superación sobre el tema.

### **Resultados de la observación**

En lo que a la operatividad de la estrategia se refiere, destaca lo siguiente: El nivel de despliegue estratégico en el proceso de formulación y planificación estratégica se hace a nivel de las direcciones. Falta formalidad en la operatividad de este proceso; pero cabe señalar que reconocen esta formalidad en el interior de las direcciones. Es necesario que la dirección o el consejo de dirección hagan saber las funciones y responsabilidades del personal ya que se manifiesta la duplicidad de ciertas funciones, por lo que también se recomienda establecer una estrategia de comunicación y difusión eficaz de doble vía que garantice la transmisión de la estrategia, así como de los elementos alineados a la misma.

Respecto al seguimiento y operación estratégica se señala que hay una dinámica de seguimiento de la implantación de la estrategia definida, pero falta trabajar en el consenso y planificación para el seguimiento y evaluación antes de que el proceso inicie y reforzar la comparación del progreso de la entidad con el seguimiento del proyecto anual, así como los sistemas de indicadores diseñados para el seguimiento de éste.

## **Resultados de la triangulación**

La triangulación de los datos permitió definir los siguientes aspectos:

- ✓ Es tarea de un número reducido de personas.
- ✓ No existe una cultura de planificación institucional.
- ✓ La actividad de dirección es marcadamente operativa y por lo general, dedica poco tiempo a proyectar a mediano y largo plazos.
- ✓ El entorno no es analizado con profundidad y no siempre se evalúan las consecuencias, riesgos y efectos indeseados de los planes.
- ✓ La relación entre la dirección estratégica y los planes de trabajo no siempre es la debida, cuando ambos son sistemas de planificación.
- ✓ El control se ejecuta, muchas veces, únicamente mediante reuniones, como seguimiento operativo de lo que se hizo.
- ✓ Dificultad para movilizar la inteligencia y la creatividad del personal.

### **2.3 Fundamentación de la estrategia de superación para contribuir al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus**

La concepción de la estrategia ha exigido precisión en cuanto a las posiciones que se asumen acerca de este tipo de resultado científico, a partir de los diferentes puntos de partida sobre las consideraciones con relación a qué entender por estrategia y los aspectos relativos a su diseño, elaboración e instrumentación en la práctica.

La búsqueda bibliográfica desarrollada refleja la diversidad de criterios o enfoques que existen acerca de la definición de estrategia vocablo que en la actualidad se utiliza ampliamente en la actividad productiva, social, política y de dirección. En realidad el origen de la estrategia está en las operaciones militares, más tarde toma auge en el mundo empresarial y en las últimas décadas se comienza a insertar en el contexto educacional, con énfasis en el universitario.

Autores cubanos como Sierra, (2002); De Armas, (2003); Rodríguez del Castillo, (2005), coinciden en analizarla como un sistema de actividades encaminadas al

logro de una meta o un objetivo previsto, donde existe la transformación de un estado real a un estado deseado.

Específicamente “en el campo educativo la estrategia se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de actividades intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos”. (De Armas, 2003)

La estrategia que se propone se ha diseñado teniendo como base teórica la concepción que de este tipo de resultado científico, presenta el colectivo de autores del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas de la Universidad Pedagógica “Félix Varela” de Villa Clara, encabezado por la investigadora De Armas.

Para los marcos de la presente tesis se asume la propuesta de planificación estratégica propuesta por Nerely de Armas Ramírez, Josefa Lorences González y José Manuel Perdomo Vázquez, (2003) que la organizan de la siguiente manera:

1. Introducción- Fundamentación. Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia.
2. Diagnóstico- Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia.
3. Planteamiento del objetivo general.
4. Planeación estratégica- Se definen metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado. Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos.
5. Instrumentación- Explicar cómo se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes.
6. Evaluación- Definición de los logros obstáculos que se han ido venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

## **Introducción**

La determinación de necesidades de superación de los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda relacionadas con los contenidos de dirección estratégica

permitió que, como parte de este, se elaborara y aplicara una estrategia de superación profesional encaminada a su preparación teórico-metodológica, de modo que contribuya a su mejorar desempeño.

“La estrategia establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanan de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas)” (Armas, Lorences y Perdomo, 2005)

Las estrategias incluyen secuencias integradas, más o menos extensas y complejas de acciones y procedimientos seccionados y organizados que atendiendo a todos los componentes del proceso, persiguen alcanzar los objetivos educativos propuestos. (Armas, 2003)

Esta variante permite brindar una respuesta efectiva a la superación profesional, ya que hace que la educación superior se extienda a toda la sociedad, permite racionalidad, creatividad y obtener resultados de calidad, en el desarrollo de los programas a la vez que obliga al directivo a ser un investigador y desempeñar mejor sus funciones.

La estrategia de superación profesional presenta las siguientes características:

**Objetiva:** porque en las diferentes etapas se conciben acciones que parten del resultado real del diagnóstico de la preparación de los directivos para establecer las relaciones interdisciplinarias desde su contexto de actuación.

**Interdisciplinaria:** las acciones posibilitan que los directivos manifiesten un dominio integral y lo reflejen al desempeñarse en el contexto de actuación.

**Formativa:** porque tiene como premisa esencial que las acciones que se proponen en cada etapa precisan el qué hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo, y cómo controlarlo, posibilita una autonomía, una ejercitación, ayuda mutua entre los

directivos, desarrolla sentimientos de pertenencia al grupo y se establecen relaciones adecuadas entre los componentes del proceso.

**Flexible:** Dada por la susceptibilidad a los cambios y la capacidad de rediseño y argumentación en correspondencia con los resultados del diagnóstico, las metas y las necesidades que planteen los directivos; esto se logra a partir de que la metodología define un diseño construido a partir de la relación con el grupo de directivos implicados en la superación.

**Aplicable y contextualizada:** Dada por la posibilidad de aplicación, así como de adaptarla a las condiciones concretas de la entidad, siempre que se parta de la determinación de las necesidades de superación en el mismo y de la participación de los implicados en el diseño de las acciones a emprender.

**Carácter implicativo y experiencial:** La estrategia promueve la participación sistemática de los directivos, involucrándolos y propiciando que vivencien lo aprendido y lo compartan, favoreciendo el aprendizaje colaborativo.

**Nivel de actualización:** La estrategia materializa las actuales concepciones pedagógicas sobre la superación profesional de los directivos.

### **Fundamentación de la estrategia de superación.**

En la bibliografía consultada existen diferentes criterios sobre el concepto de estrategia, no obstante coinciden en establecer que es un sistema de acciones encaminadas al logro de una meta o un objetivo preestablecido. El autor de esta tesis asume el criterio de que “en el campo educativo la estrategia se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos” (De Armas, 2003)

La base filosófica de la estrategia de superación que se propone es el Materialismo Dialéctico e Histórico, y su base metodológica es por consiguiente la teoría Marxista Leninista del Conocimiento. El conocimiento de la teoría y el método científico de la dialéctica materialista han sido condición básica para comprender y conducir el

proceso cognitivo a partir de la práctica educativa, para de ahí penetrar al pensamiento y terminar en la práctica educativa fecundada por el conocimiento adquirido. Esta lógica interna traza el orden general de la estrategia; desde la percepción viva (estado actual del problema), al pensamiento abstracto (apropiación e integración de los conocimientos, habilidades y actitudes), hasta llegar al estado deseado de los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda.

▪

El enfoque histórico-cultural se comprende en todo los componentes del contenido a que está dirigida la estrategia de superación profesional. Se parte de considerar las ideas de Vigotski relacionadas con la situación social de desarrollo como el punto de partida para todos los cambios dinámicos que se producen a lo largo de la vida en el desarrollo de la psiquis del hombre, y la asunción de este desarrollo como un proceso que se mueve del plano externo, social e interpsicológico al plano interno, individual e intrapsicológico sobre la base de la participación activa y consciente de los profesionales durante el proceso de superación profesional.

Desde el punto de vista pedagógico la estrategia se fundamenta en la comprensión de la pedagogía como ciencia que integra los saberes de las demás ciencias que aportan al conocimiento del hombre para abordar la complejidad de su objeto de estudio: la educación, en el pensamiento pedagógico cubano que sirve de base para la superación profesional en la actual revolución educacional, en el papel de la práctica educativa y su vínculo con la teoría y en la necesaria interacción de la instrucción, la educación y el desarrollo para lograr la preparación de los profesionales. En tal sentido se asume la necesidad de organizar y estructurar el proceso de superación en relación con la vida. De aquí que se sustente en las leyes de la pedagogía esbozadas por Álvarez de Zayas (1999).

La estrategia de superación profesional que se propone se sustenta en un cuerpo de exigencias básicas que propician el papel activo y protagónico de los profesionales durante el proceso de superación, a partir de la acción reflexiva y la innovación en torno a la práctica educativa, estas son:

- Unidad dialéctica estudio – trabajo.

El mundo contemporáneo exige que la actividad rectora de cualquier profesional sea el estudio-trabajo, aunque por supuesto siga estando el énfasis en el trabajo, en la actividad laboral.

En la estrategia de superación se asume la práctica educativa como orientadora del diseño e instrumentación de las acciones de superación, donde el estudio posibilita una constante renovación de la capacidad para asumir los nuevos y constantes cambios que se producen en el puesto de trabajo.

Con este propósito se presta especial interés a que los cambios que se promuevan en los profesionales en torno a la atención integral de las necesidades educativas especiales abarquen tanto el plano profesional como el plano personal; o sea, se trata de que estos no queden limitados a modificaciones en los métodos, procedimientos y formas de actuar en el desempeño de la labor profesional, sino que como uno de los instrumentos de que disponen para cumplir su función en su propia persona; todo cambio real implica aspectos personológicos, modificaciones actitudinales y crecimiento personal.

De modo que en el caso particular de la estrategia de superación concebida, se da la especificidad de que unido al crecimiento profesional también se logre un crecimiento como seres humanos.

- Aprender a aprender y emprender.

El aprendizaje de los profesionales es un proceso que dura toda la vida, es un aprendizaje – desarrollo a lo largo de la vida profesional que va cambiando conforme los maestros adquieren mayor madurez, confianza y dominio de la profesión. En este sentido resulta importante que los profesionales de la esfera productiva aprendan a aprender y emprender con autonomía y creatividad.

El aprender a aprender significa desarrollar en los educandos (profesionales en Superación) la autonomía e independencia en el estudio mediante la autogestión del aprendizaje. Por su parte el aprender a emprender significa el desarrollo de habilidades para la solución de los problemas de la práctica profesional mediante la investigación, la innovación, la profesionalización y otros.

En la estrategia se promueve el proceder crítico reflexivo en torno a la práctica educativa mediante la autogestión del aprendizaje; así como la puesta en práctica de soluciones innovadoras que aseguren los requerimientos de la práctica.

- Cambio en los roles de los protagonistas del proceso de enseñanza aprendizaje.

Se asume que el profesor lejos de ser un trasmisor de información sea un mediador, un guía, un facilitador del aprendizaje de los profesionales en superación. De igual forma se propician cambios en los niveles de interacción, o sea donde no sólo se den aprendizajes propiciados por la interacción del profesor con los profesionales en superación, sino principalmente aprendizajes propiciados por la interacción e intercambio entre los propios profesionales en superación, aprovechando las posibilidades que ofrece la acción reflexiva y la confrontación e intercambio de saberes, experiencias y vivencias entre miembros de una misma comunidad profesional, lo que potencia el desplazamiento de la zona de desarrollo próximo de los mismos, que estimuladas de manera continua evidencian la relación entre enseñanza y desarrollo.

- La innovación educativa como proceso de alto grado de autonomía y creatividad.

Una innovación es una idea, objeto o práctica percibida como nueva por un individuo o individuos, que intenta introducir mejoras en relación a objetivos deseados, que por naturaleza tiene una fundamentación, y que se planifica y delibera.

La innovación se caracteriza por la autonomía y la creatividad en la identificación, el planteamiento y la solución de los problemas en los distintos campos del saber.

Todo lo anterior abordado determina las principales características de la estrategia de superación profesional:

-El proceso de enseñanza aprendizaje se estructura de modo tal, que partiendo del desarrollo actual del profesional se orienta hacia su desarrollo potencial (zona de desarrollo próximo), constituyendo un elemento valioso la acción reflexiva y la confrontación de saberes y experiencias entre el grupo de profesionales que asisten a la superación.

-Durante todo el proceso de superación, los participantes (profesor y profesionales en superación) aprenden y enseñan, estableciéndose una relación entre colegas que reflexionan e intercambian sobre la base de sus experiencias y vivencias personales y profesionales, lo cual conlleva a la asunción de soluciones innovadoras dirigidas a dar respuesta al problema científico y a la hipótesis que guía la investigación.

-Las experiencias, vivencias y criterios de los profesionales de la esfera productiva se reconocen como elementos esenciales que aportan al enriquecimiento del campo de acción en relación a la superación, sobre la base del conocimiento más preciso de la realidad objeto de transformación.

-Promueve el desarrollo personal y la identidad profesional, activando la apropiación de conocimientos y habilidades profesionales en estrecha relación con la formación de sentimientos y actitudes positivas.

-Contribuye al compromiso de los profesionales ante las transformaciones que demanda la actividad a partir de la elaboración personal de propuestas de solución, como evidencia de la actitud de innovación dirigida al cambio respecto al tratamiento del contenido apuntado.

-Propicia el desarrollo de habilidades y estrategias para aprender y emprender con alto grado de autonomía y creatividad.

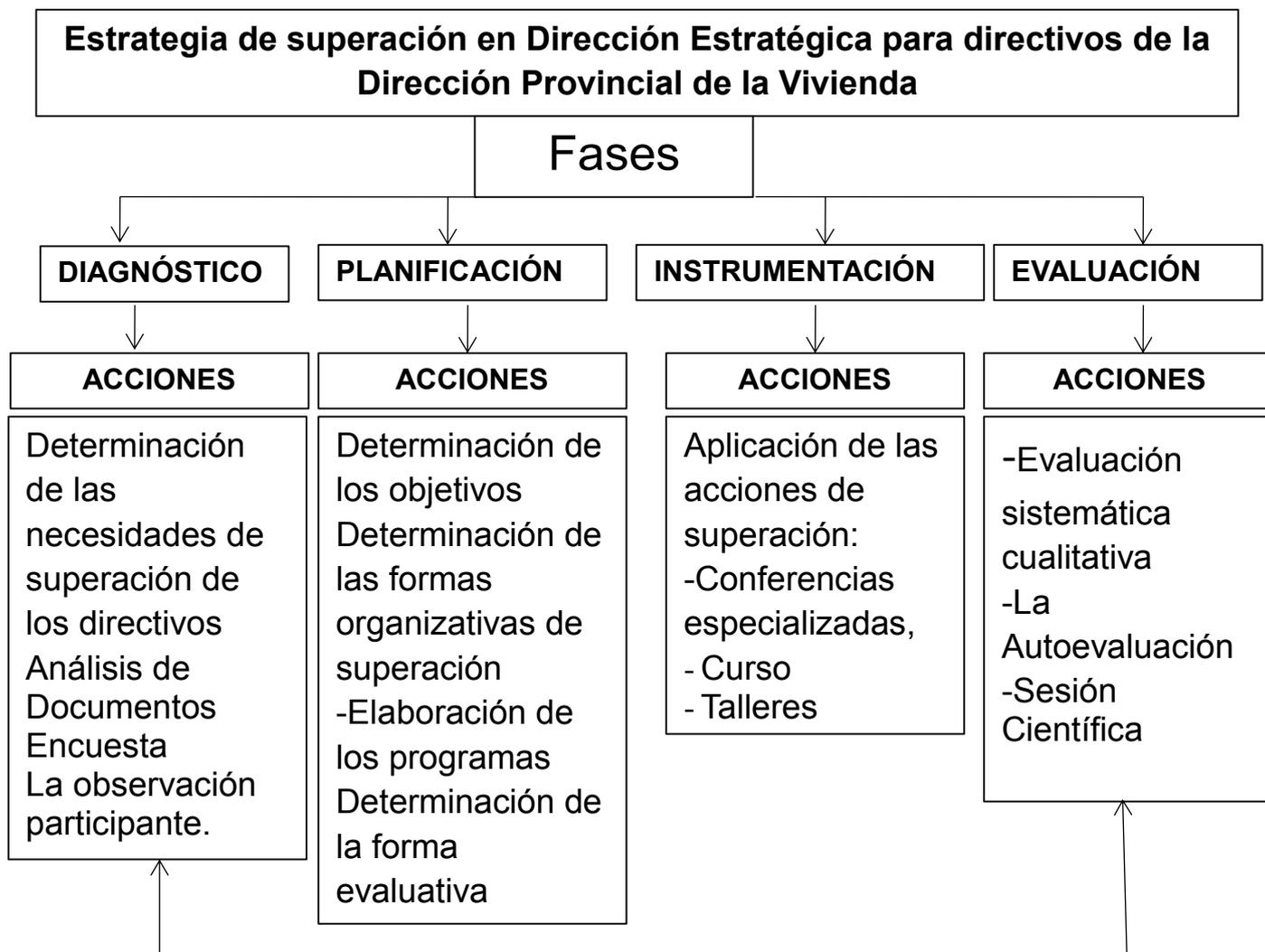
En sentido general la estrategia se encuentra en la línea de innovación educativa, por cuanto promueve la participación de los profesionales en análisis y reflexiones sobre la práctica educativa desde los aportes de varias disciplinas, con el fin de propiciar el desarrollo de competencias profesionales y personales y consigo la puesta en práctica de soluciones innovadoras que aseguren los requerimientos de la práctica laborales.

### **Objetivo general**

Contribuir al dominio del contenido de dirección estratégica en directivos de la dirección provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus, de modo que favorezca su desempeño de sus funciones.

La estrategia consta de cuatro fases fundamentales: diagnóstico, planificación, instrumentación y evaluación. En cada una de ellas se establece una lógica interna que facilita su carácter sistémico.

**Representación gráfica de la estrategia:**



Fuente: Elaboración personal

**Fase 2: Diagnóstico.**

En esta fase inicial se asume el diagnóstico como un proceso con carácter instrumental, que permite recopilar información para la evaluación – intervención en función de transformar o modificar algo, desde un estado inicial hacia uno potencial, lo que permite una atención diferenciada.

Esta etapa está dirigida a la determinación de las necesidades de superación de los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda acerca de la dirección estratégica.

Para la determinación de las necesidades de superación se propone la aplicación de diversos métodos y técnicas de la investigación como son: análisis documental, la encuesta y la observación.

Se propone la revisión de un grupo de documentos esenciales que son rectores del trabajo con el tema:

- Plan de capacitación Dirección Provincial de la Vivienda de Sancti Spíritus.
- Estrategia de dirección de la entidad

Se aplican en esta fase los métodos y técnicas propuestas (Ver anexos 1,2 y 3) a los sujetos identificados como parte de la muestra y se procesan de forma que se cuente con un punto de partida. Se someten a un análisis.

Los resultados obtenidos en el contexto estudiado aparecen en el segundo epígrafe de presente capítulo.

### **Planeación estratégica**

Esta fase depende de los resultados del diagnóstico, de allí emergen las principales aristas para atender el tema así como las acciones a implementar.

La propuesta se estructura de forma que evidencie los recursos que demanda el logro de los objetivos propuestos, además de exponerse las orientaciones necesarias para la instrumentación de las actividades y se refieren las condiciones para su aplicación en la práctica.

Para dar respuesta a los objetivos de la estrategia propuesta, en la presente investigación, se seleccionaron de forma grupal y atendiendo a las necesidades manifestadas por los participantes como formas de superación docente universitaria: la conferencia especializada, curso y talleres

La conferencia especializada se caracteriza por la profundización y el tratamiento problematizado de aspectos complejos como lineamientos científicos, tendencias, métodos de trabajo, literatura especializada y cuestiones en discusión en un campo científico dado con el fin de propiciar la búsqueda de nuevas vías para la investigación. Enseña a analizar, meditar, generalizar, deducir y a estudiar. Contribuye a la educación y la formación de convicciones.

Entre los requerimientos que debe cumplir para asegurar su calidad están:

- Uso apropiado de la expresión oral y gestual (tono de voz, pronunciación, fluidez, entonación).
- Empleo de una terminología propia del campo del conocimiento que se imparte.
- Cientificidad y actualidad del contenido que se trabaja.
- Cierta conocimiento del auditorio.
- Empleo correcto de la tecnología.
- Cumplimiento de las siguientes funciones: informativa, reflexiva y educativa.

El taller permite cambiar las relaciones, funciones y roles de los docentes. Introduce una metodología participativa y crea las condiciones para desarrollar la creatividad y la capacidad de investigación. Es un aprender haciendo en el que los conocimientos se adquieren a través de una práctica sobre un aspecto de la realidad.

Ofrece la oportunidad de introducir una metodología participativa y crea las condiciones para desarrollar la creatividad y la capacidad de investigación. Es un aprender haciendo en el que los conocimientos se adquieren desde una práctica sobre un aspecto de la realidad. Se caracteriza como modelo de enseñanza aprendizaje que se basa en un proceder interactivo, en una relación horizontal y abierta entre profesor alumno; exige el trabajo grupal y el uso de técnicas que dinamicen el proceso de aprendizaje y el ambiente pedagógico.

Especial atención se debe brindar a la superación desde los puestos de trabajo y su vinculación con la actividad científica de la institución escolar; el hecho de que se aspire a lograr un profesional cada vez más preparado para enfrentar los

avances del mundo actual, capaz de reflexionar acerca de su propia práctica cotidiana y transformarla, hace de la escuela un elemento dinámico en el sistema de superación.

Después de identificadas las formas organizativas se procede a la elaboración de cada uno de los programas correspondientes, partiendo de la determinación y ordenamiento del contenido sobre la base de acciones de selección, secuenciación y la contextualización.

La selección del contenido es una acción que implica la elección de los conceptos básicos, ideas claves, habilidades y valores fundamentales que avalan la lógica del trabajo pedagógico para el perfeccionamiento de la dirección del aprendizaje desde una reflexión metacognitiva.

La acción de secuenciación facilita el ordenamiento de los contenidos, cuya organización por temas sigue una lógica coherente.

La contextualización de los contenidos en la práctica educativa unido a la integración del sistema de conocimientos y la experiencia profesional de los docentes favorece la significación práctica del conocimiento objeto de la formación.

## **Acciones**

### **Conferencias especializadas**

Título: Conferencias especializadas en torno la dirección estratégica

Total de horas: 16 horas.

Fundamentación

La planificación de las conferencias especializadas se concibe a partir de las carencias identificadas en la superación de los directivos durante la etapa de diagnóstico, referidas a las concepciones teóricas sobre la dirección estratégica, comenzando por las generalidades del mismo para familiarizar a los participantes al respecto y posteriormente se centra en la reflexión metacognitiva como herramienta para el logro del perfeccionamiento de la dirección del aprendizaje.

En las mismas se trabajan las definiciones de términos relacionados con las temáticas seleccionadas, se vinculan los aspectos teóricos con la práctica, se

asumen posiciones sobre concepciones teóricas expuestas y se ofrecen aproximaciones sobre cómo abordar la reflexión metacognitiva en la práctica.

Para su desarrollo se utilizan procedimientos productivos para lograr el desarrollo del pensamiento, la reflexión, la participación, el diálogo y la activación del conocimiento.

### **Acción 1**

**Título: Conferencias especializadas:**

#### **Conferencia # 1: Fundamentos de la estrategia empresarial**

Objetivos:

1. Conocer los elementos teóricos fundamentales del proceso de dirección estratégica empresarial, así como su esquema metodológico.
2. Identificar las unidades estratégicas de negocios existentes en la empresa.
3. Definir la misión y objetivos de la organización en el largo plazo.

#### **Contenidos:**

El subsistema de dirección de la empresa: funciones. Condicionantes de su evolución: la empresa y el entorno.

Necesidad de la estrategia en las organizaciones.

Planificación estratégica y estrategia.

Dirección estratégica.

La actitud estratégica.

Evolución del pensamiento estratégico.

Estrategia: concepto y componentes. Niveles de estrategia. Unidades estratégicas de negocio.

El Proceso de Dirección estratégica: Propuesta metodológica.

Misión, Visión y objetivos.

**Métodos:** método expositivo heurístico y elaboración conjunta en menor medida

**Medios:** material de estudio, pizarrón, PC y Data show

**Participantes:** directivos de la DPVSS

**Tiempo de duración:** 4 horas

#### **Conferencia # 2: Análisis estratégico del entorno**

**Objetivos:**

1. Identificar las oportunidades y amenazas que depara el entorno empresarial.
2. Realizar el análisis de los implicados fundamentales de la organización.

**Contenidos:**

El entorno general de la empresa.

Naturaleza y dimensiones del entorno general.

El entorno particular de la empresa: Estructura del sector industrial. Ventajas competitivas.

Amenazas y oportunidades del entorno.

Análisis de los implicados.

**Métodos:** método expositivo heurístico y elaboración conjunta en menor medida

**Medios:** material de estudio, pizarrón, PC y Data show

**Participantes:** directivos de la DPVSS

**Tiempo de duración:** 4 horas

**Conferencia # 3:** Modelos de análisis estratégico.

**Objetivos:**

1. Utilizar las diferentes matrices de diagnóstico estratégico, incluyendo el DAFO.
2. Diseñar los posibles escenarios futuros de la empresa, a partir de los factores claves.

**Contenidos:**

Efecto experiencia.

Ciclo de vida del producto.

Las matrices de actividad.

Matriz crecimiento - cuota de mercado. (BCG)

Matriz posición competitiva - atractivo del sector. (General Electric - McKinsey)

Matriz posición competitiva - Madurez del sector (ADL)

Posicionamiento estratégico.

Utilidad y limitaciones de las matrices.

Los modelos aplicados al análisis DAFO: propuestas.

Síntesis DAFO.

El Método de escenarios.

**Métodos:** método expositivo heurístico y elaboración conjunta en menor medida

**Medios:** material de estudio, pizarrón, PC y Data show

**Participantes:** directivos de la DPVSS

**Tiempo de duración:** 4 horas

#### **Conferencia # 4: Las estrategias empresariales**

##### **Objetivo:**

1. Conocer los diferentes tipos y modalidades de estrategias que puede asumir la organización empresarial.

##### **Contenidos:**

Estrategias competitivas genéricas.

Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.

Estrategias según sectores.

Tipología Boston Consulting Group (BCG).

Estrategias de crecimiento: modalidades.

Diversificación.

Integración vertical.

Internacionalización.

Crecimiento interno y externo.

**Métodos:** método expositivo heurístico y elaboración conjunta en menor medida

**Medios:** material de estudio, pizarrón, PC y Data show

**Participantes:** directivos de la DPVSS

**Tiempo de duración:** 4 horas

##### **Bibliografía:**

Almuiñas, J. L., y Galarza, J. (2013). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación*. Montevideo: Universidad de la República.

Bueno, E. (1989). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Ed. Pirámide SA. Madrid. 2da edición. 375 páginas.

Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Universidad del Norte. ISSN electrónico: 2145-941X; ISSN impreso: 1657-6276. N° 28 Enero-Junio. [En línea] Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice Hall.

Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. Ed Prentice - Hall. Madrid, 1992. Tomos I y II, 725 páginas.

Lambin, Jean - Jacques. *Marketing estratégico*. Ed. Mc Graw Hill. Madrid. España. (versión en español). 2da edición. 1992. 420 páginas.

Menguzato, Martina y Renau, J.I. *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel, Barcelona. Marzo, 1992, p. 441.

Menguzzato, M y Renau, L. (1997). *La Dirección Estratégica: Un Enfoque Innovador del Management*. La Habana: Reproducción MES.

Mintzberg, Henry. *Estructuración de las organizaciones*. Ed. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs. 1991. Barcelona. 561 páginas.

Navas, J; Guerras, L. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas.

Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales*. Ed. CECSA. 10ma impresión. Junio 1989. México. 394 páginas.

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. CECSA. 5ta Edición. México, 1990. 550 páginas.

Rodríguez, J. L., y Gallastegi, E. A. (2014). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Pirámide.

Ronda, G. A. y Marcane, J. A. (2002) *La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan*. Web side: [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro).

## **Acción 2**

### **Programa del curso de Dirección Estratégica**

Título del curso: **Dirección Estratégica**

Universidad o centro autorizado: Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez

Facultad o departamento: Centro de Estudio en Ciencias de la Educación

Profesor de curso: Lic. Eddy Humberto Yera Moragdo

Cantidad de créditos académicos: 2

Modalidad: Tiempo completo ( ) Tiempo parcial ( X ) A distancia ( )

**Justificación:**

El contenido del sistema de dirección de la organización es integrar los distintos elementos de ésta, entre sí y con su entorno. Por otra parte, el entorno organizacional se ha vuelto más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las organizaciones, a la vez que ofreciendo oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. Pero, en todo caso, la ya existente complejidad de las organizaciones, en general, como la mayor complejidad del entorno y por lo tanto de las interrelaciones organización – entorno, nos lleva a considerar, en virtud de la ley de variedad requerida, según la cual debe existir una correspondencia entre la complejidad de un sistema (en este caso la organización y su entorno) y la complejidad del sistema encargado de dirigirlo (en este caso, el sistema de dirección), la necesidad de un sistema de dirección adaptado a las nuevas características de la organización y su entorno.

Esto es lo que proponemos hacer en este curso, en el cual plantearemos la necesidad y las características de las estrategias en las organizaciones, así como su materialización en la dirección estratégica, como enfoque de dirección.

Para mejorar el funcionamiento de las organizaciones en su relación con el entorno es necesario el estudio y la aplicación de herramientas de dirección estratégica pues el impacto positivo y/o negativo que el ambiente externo e interno tienen sobre la misma, será proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga en un entorno donde cada vez se hace más importante el conocimiento y el cambio es permanente.

En este curso se explica el desarrollo de la dirección estratégica y su importancia para la dirección eficiente de las organizaciones, haciendo énfasis en algunos conceptos y supuestos clave que sustentan los estudios sobre las diferentes categorías de su implementación.

**Estudiantes:** Directivos y reservas de la Dirección Provincial de la Vivienda

**Objetivo General:**

Al finalizar el curso el alumno estará en capacidad de:

1. Analizar los procesos fundamentales del desarrollo estratégico, así como evaluar las categorías y herramientas fundamentales de la dirección estratégica

## **Sistema de conocimientos y habilidades**

### **Sistema de Conocimientos**

Introducción a la dirección estratégica. Papel y necesidad del enfoque estratégico en la organización. Reflexión estratégica y su papel en la formulación estratégica. Misión, Visión y Valores compartidos.

Análisis estratégico. Análisis externo. Factores del entorno clave para la dirección. Método de los escenarios. Análisis estructural (MIC MAC). Análisis interno. Matriz DAFO y Perfil interno de la organización. Decisiones estratégicas. Área de Resultados Clave y Objetivos estratégicos. Opciones estratégicas. Tipología de estrategias. Implementación de las estrategias. Modelos de las 7s. Soportes estratégicos y su implicación para el éxito estratégico de la organización.

### **Plan Temático:**

#### **Tema 1: Introducción a la dirección estratégica.**

##### **Objetivos:**

1. Reconocer las bases para el estudio y aplicación de la dirección estratégica
2. Explicar el papel y la necesidad del enfoque estratégico en la organización.

##### **Sistema de conocimientos:**

- Introducción a la dirección estratégica. Papel y necesidad del enfoque estratégico en la organización. Reflexión estratégica y su papel en la formulación estratégica. Misión, Visión y Valores compartidos

#### **Tema II: Análisis estratégico de la organización.**

##### **Objetivo:**

1. Reconocer elementos que intervienen en el análisis estratégico de la organización y su importancia para la formulación de objetivos y estrategias

##### **Sistema de conocimientos:**

- El análisis estratégico de la organización. Análisis Externo. Factores del entorno clave para la dirección. Método de los escenarios. Análisis estructural (MIC MAC). Análisis Interno. Matriz DAFO y Perfil interno de la organización.

#### **Tema III: Decisiones estratégicas**

**Objetivos:**

1. Explicar el concepto de decisiones estratégicas y sus implicaciones para la organización.
2. Comprender los conceptos de área de resultados clave, objetivos estratégicos, opciones estratégicas y tipología de estrategias.

**Sistema de conocimientos:**

- Las decisiones estratégicas en la organización. Áreas de Resultados Clave y objetivos estratégicos. Opciones estratégicas. Tipología de estrategias.

**Tema IV: Implementación de las estrategias en la organización.****Objetivos:**

1. Explicar cómo se implementan las estrategias en las organizaciones.
2. Comprender la implicación de los soportes estratégicos para el éxito de la organización.

**Sistema de conocimientos:**

- La implementación de las estrategias en las organizaciones. Modelo de las 7s. Soportes estratégicos y su implicación para el éxito estratégico de la organización

**Sistema de habilidades:**

- Diagnosticar el proceso estratégico en su organización
- Aplicar las diferentes herramientas a su realidad organizacional y confeccionar una estrategia para la misma

**Escenarios, materiales y medios**

El curso será desarrollado a través de encuentros que combinen el método expositivo con la elaboración conjunta y el trabajo en equipo, de manera que se promueva la enseñanza problémica y el aprendizaje activo.

Se utilizarán medio tecnológicos como computadoras, video bing, así como pizarras y medios para escribir.

**Sistema de Evaluación:**

La evaluación será integral, tomado como elementos la asistencia, la participación en clases y en las actividades grupales, la entrega y discusión de un trabajo de curso final.

### **Bibliografía.**

Aceves (2004) Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill

Almuiñas, J. L., y Galarza, J. (2013). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación. Montevideo: Universidad de la República.

Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Universidad del Norte. ISSN electrónico: 2145-941X; ISSN impreso: 1657-6276. N° 28 Enero-Junio. [En línea] Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Chiavenato, I. (2001) Administración, proceso administrativo. 3ª, ed. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

David F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Pearson educación de México.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Pearson Educación

Koontz, H y Weihrich, H (2001) La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw – Hill.

Menguzzato, M y Renau, L. (1997). La Dirección Estratégica: Un Enfoque Innovador del Management. La Habana: Reproducción MES.

Minzbert, H (2004) El proceso estratégico en las organizaciones. Editorial McGraw Hill

Montero, A y Sarduy, M. (2013). Ejercicio de planeación estratégica para la internacionalización: propuesta de metodología y estudio de caso de la Universidad Central de Las Villas (UCLV). Rev Congreso Universidad. 2013 [citado 17 Sep 2015]; 2(3): Disponible en: <http://www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/congresouniversidad/article/view/228/213>

Morrisey, G. L (2001) Pensamiento Estratégico. Bogotá: Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, F, Ramos, A. Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Concepts. y metodología. La Habana: ENSAP; [s.a.] [citado 17 Sep 2015]. Disponible en: [www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/24\\_plinificacion\\_estrategica.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/24_plinificacion_estrategica.doc)

Ronda, G. A. y Marcane, J. A. (2002) La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan. Web side: [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro)

Stoner, J. A. F; Freeman, R y Gilbert, D. Jr. (1996) Administración 6ta edición. México: Editorial Pearson Educación.

Ventura, V (2001) Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinario. Universidad de Oviedo. España

### **Acción 3**

#### **Talleres metodológicos para la preparación de los directivos en dirección estratégica.**

##### **Estructura del taller metodológico**

- Elaborar guía de auto preparación con los aspectos a debatir.
- Introducción (fundamentación de la actividad, presentación del objetivo, la bibliografía, la organización del taller, análisis de los principales elementos teóricos asumidos en actividades anteriores)
  - Desarrollo (presentación y análisis de las experiencias de los docentes en torno al tema que se analiza)

##### **Taller 1: Algunas consideraciones conceptuales relacionadas con el proceso de dirección estratégica**

Total de horas: 4

Objetivo: Analizar y debatir aspectos relacionados con el concepto de estrategia, dirección estratégica, planificación estratégica y valores compartidos

Aspectos a debatir:

- ¿A qué campo semántico aparece asociado el vocablo estrategia en el ámbito de las Ciencias de la Educación? (Utilizar técnica participativa: Lluvia de ideas).
  - Política -Información -Problema -Práctica -Experiencia
  - Entrenamiento -Procedimiento
- ¿Cuándo se requiere realizar una investigación para obtener una estrategia como resultado científico?

Cuando el propósito esencial del trabajo sea la proyección a corto, mediano y largo plazo de la transformación de un objeto temporal y espacialmente ubicado, desde un estado real hasta un estado deseado, mediante la utilización de determinados recursos y medios que responden a determinadas líneas directrices.

¿Cuáles son los rasgos generales de una estrategia?

- Concepción con enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia.

- Una estructuración a partir de fases o etapas relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control, independientemente de la disímil nomenclatura que se utiliza para su denominación.

- El hecho de responder a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objeto concreto ubicado en el espacio y en el tiempo que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.

- Un carácter dialéctico que le viene dado por la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto (estado real ha estado deseado), por las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas), entre otras.

- La adopción de una tipología específica que viene delimitada a partir de lo que se constituya en objeto de transformación.

- Su irrepetibilidad. Las estrategias son casuísticas y válidas en su totalidad solo en un momento y contexto específico, por ello su universo de aplicación es más reducido que el de otros resultados científicos.

¿Qué elementos deben estar presentes en una estrategia?

- Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto a ámbito determinado.

- Diagnóstico de la situación.

- Planteamiento de objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo.

- Definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables.

- Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.

- Evaluación de resultados.

## Dirección estratégica

Proceso consciente y lógico, que establece en forma de sistema, como se van a alcanzar los objetivos y garantizar una interacción pro-activa de la organización con su entorno, para cumplir con las metas y alcanzar el estado deseado.

### Palabras claves

- Proceso: sucesión de acontecimientos.
- Conciencia: conocimiento de causa.
- Lógico: armónico.
- Sistema: elementos concatenados.
- Interactivo: actividad mutua.
- Proactivo: a favor de la actividad.
- Metas: fin.
- Estado deseado: máxima aspiración de lo que queremos ser.

### PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Orientación hacia los resultados.

Insistencia en los resultados, en lograr los objetivos. Estos constituyen la médula para cualquier organización.

- Comportamiento motivación humanas.

Jerarquizar las motivaciones individuales. Si el colectivo está motivado, siente pertenencia, se logra un mayor grado de auto-control. Son más creativos y se alcanza mayor apoyo en el cumplimiento de los objetivos.

- Objetivos

Declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de los miembros de las organizaciones estado futuro deseado.

### Conclusiones del taller

Las consideraciones que se han emitido en el material siguen siendo punto de partida, acercamiento, nunca resultado acabado sobre el estudio de las estrategias.

### Taller 2: Elementos que componen la estrategia de dirección en la entidad

Total de horas: 4

Objetivo: Analizar y debatir los ejemplos de los componentes de la estrategia de dirección.

Aspectos a debatir:

### Misión:

Es la determinación según de el por qué existe y para que existe la organización, o sea, toda entidad tiene una razón de ser pues no se crean organizaciones, para no hacer nada y precisamente esa razón de ser resulta lo más importante para todos los participantes de esa entidad, con el criterio de que todo lo que se haga o no se haga debe estar de una u otra forma contribuyendo al logro del objetivo común.

El facilitador de este proceso necesita de mucha habilidad para conducir al grupo hacia el objetivo de determinar la misión. Hay preguntas básicas que los pequeños grupos pueden hacerse para encontrar el camino, estas son:

1. ¿Qué hace?
2. Criterios orientadores: (Con qué...)
3. ¿Para qué lo hace?
4. Para esto debe contar...

La determinación de la misión debe ser redactada en un párrafo y llevarlo a una pancarta para ser colocada en un lugar muy visible por todos los funcionarios. A partir de este momento la misión será el punto de referencia de todo el trabajo posterior.

### Diagnóstico:

La elaboración del diagnóstico es un proceso indispensable para la puesta en práctica de las estrategias, a través de él se podrá conocer el estado actual de la organización.

El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseen que los puede hacer mejor? ¿En qué son muy buenos?

Las debilidades, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas los hace inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué no se hace bien? ¿Qué hacer para eliminarlas?

El análisis externo: El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización.

Las oportunidades: se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que se puede aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen los clientes?

Las amenazas: son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno puede hacer daños o frenarlos? ¿Qué hechos les son desfavorables? ¿Qué hacen los competidores que los afectan?

Valores Compartidos: Creencias, aspiraciones, supuestos básicos, modos de actuación de los directivos y sus colaboradores que conforman el comportamiento cotidiano.

Visión: La visión constituye el paso que cierra el circuito de la conexión abierta con la identificación de la misión al comienzo. 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 plantea la entidad en un tiempo determinado.

Áreas de resultados claves: 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 de la organización resulta necesario y conveniente identificarlos a fin de que se preste la mayor atención por parte de la alta dirección de la organización sin que esto signifique que otras actividades sean delegadas o se consideren como necesarias.

Objetivos Estratégicos: Expresan las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, a largo plazo y en función de la misión.

En el momento de la elaboración de dichos objetivos deberá estar presente la alta dirección, estos objetivos son parte importante para la realización de la estrategia

puesto que ellos se formularán después de tener elaboradas las áreas de resultados claves.

**Criterios de Medidas:** Expresan los resultados medibles y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medidas y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia.

**Diseño de los Criterios de Medidas:**

- ✓ Expresarse de modo que puedan ser medibles y modificables.
- ✓ Deben ser claros y precisos.
- ✓ Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- ✓ Debe estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- ✓ Se subordina al objetivo, no es el objetivo en sí.
- ✓ No debe incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
  
- ✓ Se redactan en presente y hasta el pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

**Principales deficiencias en su formulación.**

- ✓ Exceso de criterios de medida.
- ✓ Tendencias a redactarlos como si fuera la visión.
- ✓ Tendencia a redactarlos como si fueran objetivos.
- ✓ Tendencias a controlarlos como si fueran objetivos.
- ✓ No se precisan en caso de los objetivos de carácter cualitativos.
- ✓ En ocasiones su contenido tiende a ser estrategias, políticas o funciones.
- ✓ Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o el área de resultado clave al que pertenece.

**Plan de Acción:** Es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con la estrategia diseñada.

En el plan de acción debe reflejarse:

- ✓ Tarea o acción.

- ✓ Responsable.
- ✓ Participantes en las ejecuciones.
- ✓ Período de cumplimiento.
- ✓ Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea

Medición y control: De todo esto se deriva la necesidad de un control sobre la estrategia. Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, que resistencia se ha ofrecido a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

Las dos cuestiones básicas en el control de la estrategia son:

- ¿Se está ejecutando la estrategia como se planeó?
- ¿Está alcanzando la estrategia los resultados que se buscaban?

Elaborar ejemplos de cada uno de los componentes del modelo de la estrategia sustentado en su práctica profesional.

Desarrollo

Cada directivo expondrá los ejemplos de los componentes del modelo de la estrategia en su institución.

Se tendrán en cuenta las sugerencias emitidas por el grupo de trabajo.

### **Conclusiones del taller**

La estrategia de dirección organiza el proceso de dirección, optimiza el trabajo de los directivos, se definen bien las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, muestra una imagen precisa de la situación actual y a la que se espera llegar en el futuro, logra la perfecta fusión entre la teoría y la práctica, crea las bases de un pensamiento estratégico y crea una cultura de medición y control.

### **Fase 3. Instrumentación**

La Instrumentación de las acciones de superación de la estrategia se concibe a través de las formas organizativas propuestas en la etapa de planeación, con una duración aproximada de 2 y 4 horas, y una frecuencia semanal, de forma general. Para su puesta en práctica se concilia con el colectivo docente el espacio de tiempo de que dispone el departamento docente para la superación profesional.

#### **Fase 4: Evaluación.**

La evaluación se asume como proceso y como resultado, con el propósito de evaluar de forma integrada los conocimientos, las habilidades y las actitudes lo cual favorece el progreso de la conciencia del cambio, la transformación y el desarrollo de los directivos.

La evaluación constituye la última etapa de la estrategia y se orienta en función de valorar la efectividad de las acciones implementadas en relación con la preparación en dirección estratégica de los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda. Esta ha de permitir determinar los aspectos positivos y negativos, retroalimentar y rediseñar las formas de organización de la superación profesional y la estrategia en general.

Combina elementos de la evaluación sistemática cualitativa con la autoevaluación de los propios sujetos. Su carácter emergente no la sitúa en un momento del estudio sino que lo atraviesa de forma horizontal.

La evaluación se desarrolla mediante un análisis cualitativo de las actividades y especialmente a partir de la observación y autoevaluación de los propios actores de la superación.

Conferencia especializadas: Se aplicará la evaluación sistemática o frecuente, como evaluación final se propone el estudio de un caso de una situación determinada del área de trabajo.

Taller: Se realizará la evaluación de forma sistemática o frecuente en el desarrollo del taller, a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que evidencie cada participante.

Como evaluación final o cierre de la estrategia de superación profesional, se propone el desarrollo de una sesión científica donde los directivos integren y apliquen los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante el proceso.

## **2.4 Resultados de la aplicación del Método de Criterio de expertos**

Se utilizó el método Criterio de expertos como vía para evaluar la pertinencia y factibilidad (Crespo, 2009) de la estrategia de superación con contenidos dirección estratégica para los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda.

Para la selección de los expertos, se aplicó la encuesta a 23 candidatos (Anexo 4) con el objetivo de calcular la competencia ( $k$ ) en el tema objeto de estudio a cada entrevistado. Los resultados de la encuesta a los expertos y los cálculos de  $K_c$ ,  $K_a$  y  $K$  realizados en Excel (Anexo 7), se realizaron sobre la base de la tabla patrón (Anexo 9) y arrojó la elección de 17 expertos potenciales los que alcanzaron un coeficiente de competencia superior a 0.8 considerado alto en la bibliografía, según Crespo (2009).

Al grupo de expertos potenciales seleccionados se les aplicó una encuesta de valoración de la propuesta (Anexo 6) para evaluar 9 de los indicadores que determinan la pertinencia, factibilidad, viabilidad y calidad de la propuesta de la estrategia de superación.

Las valoraciones cualitativas y cuantitativas de los expertos para la mejora continua en esta encuesta se sometieron al análisis de contenido y constituyó un aporte en la concepción teórica y la aplicación práctica de la propuesta la que se orientó al trabajo cooperativo con enfoque de dirección como eje integrador que desarrolle el dominio de la dirección estratégica en los directivos para influir en el sistema de sus relaciones sociales hacia el cumplimiento de las metas compartidas en la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.

Los resultados de este instrumento (Anexo 8) fueron procesados en Excel, según la metodología para determinar la pertinencia de cada indicador, obteniéndose que todos resultan muy adecuados (Anexo 9), se destaca la correspondencia entre la varianza en valores no significativos y la mediana como tendencia central con valor de muy adecuado. Estos resultados ofrecen un aval de la efectividad a la estrategia de superación.

Los criterios recogidos entre los expertos referentes a la fundamentación de la estrategia definen que: es coherentes y muestran suficiencia, se trata el tema de dirección estratégica como un proceso integral. Se define la suficiencia teórica y la

solidez del enfoque de superación continua en un tema de actualidad bajo los Lineamientos del VII Congreso del PCC.

Sobre los componentes estructurales y funcionales de la estrategia se planteó como positivo concebir una organización de actividades teóricas y práctica para estructurar la superación lo cual potencia el aprendizaje y le da una mayor solidez.

La lógica de fases evidenció una secuencia que se consideró apropiada y clara, con acciones definidas que permiten cumplir los objetivos planteados. La representación gráfica abarcó los componentes y estos a su vez dibujaron mentalmente la realidad estudiada.

Se elogió la sencillez y claridad en la secuencia, aspecto positivo a destacar. Los expertos reconocieron que se evidenció correspondencia entre el funcionamiento y la estructura representada en cada una de las fases. Se destaca la claridad de explicaciones metodológicas que contribuyen a “su potencial generalización a otros contextos”.

Sobre la factibilidad de aplicación se coincidió en que es de fácil comprensión y se ajusta a las necesidades y políticas actuales.

En cuanto a la pertinencia de la estrategia existe consenso en que responde a demandas claramente identificadas en el contexto, los criterios recogidos fueron amplios y esclarecedores.

La propuesta, posee total coherencia con la política del país y con la misión asumida por la institución. Desde el punto de vista de los expertos, la estrategia se articula de manera armónica con el contexto estudiado.

Fue identificado como un concepto de relevancia por los expertos la novedad de la investigación. Los argumentos recibidos coincidieron en el aspecto referente a que en la concepción metodológica de la estrategia se aporta una visión integral y abarcadora de las subjetividades que se generan en el proceso de superación.

### **Conclusiones del capítulo**

Los resultados revelan que los directivos carecen de profundización y actualización en conocimientos sobre dirección estratégica; de igual forma, tienen dificultades en la concepción e implantación de la estrategia de dirección.

La elaboración de la estrategia permite una mayor organización y combinación de diferentes acciones de superación con un enfoque participativo en virtud de perfeccionar la superación de los directivos en contenido de dirección estratégica.

## CONCLUSIONES

1. La determinación de las concepciones teóricas que sustentan la superación profesional permite distinguir una amplia variedad de conceptos y visiones. Sin embargo, existe coincidencia en considerarlo un proceso de formación permanente dirigida al perfeccionamiento profesional y humano, cuyo núcleo conceptual de base permite asumir al diagnóstico como un proceso que se realiza con el objetivo de conocer la situación o realidad educativa, a partir de cuyos resultados se elabora un sistema de ayudas.
2. Los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus poseen deficiente dominio del contenido de dirección estratégica lo que incide en la calidad de la elaboración de la estrategia de dirección, en la operatividad, en el nivel de despliegue estratégico así como en el seguimiento de la implantación de la misma en dicha entidad. Además se identificaron como carencias una insuficiente concepción del proceso de superación relacionado con los contenidos de dirección estratégica.
3. La estrategia de superación diseñada integra acciones teóricas y prácticas bajo un enfoque participativo que contribuye al dominio del contenido de dirección estratégica para los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus y se ha diseñado atendiendo al nivel de complejidad ascendente de las formas organizativas de la superación que la integran.
4. La valoración de la estrategia propuesta por el criterio de expertos evidenció su pertinencia y factibilidad en el contexto estudiado, a partir de la consideración de muy adecuado sobre los fundamentos en los que se sustenta la estrategia, la lógica de las etapas y acciones que la conforman.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Implementar la estrategia de superación para contribuir al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus
- ✓ Desarrollar otros estudios derivados de este, que tributen a la ampliación y enriquecimiento de la investigación relativa al tema.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2013). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación*. En J. L. Almuiñas Rivero, *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Montevideo: Universidad de la República.
- Álvarez, C. (2011). *Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente-Educativo en la Educación Superior Cubana*. E.S. La Habana Management Journal, 13 (6) pp 449-466.
- Ansoff, (1993). *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración*./ H Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I./ Editorial Trillas, México, sp.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Añorga Morale J. (1995) *Los sistemas de superación*. Conferencia Magistral. Congreso de Biotecnología. La Habana, Cuba: Consejo de Estado.
- Añorga Morales J. (2014) *La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360634165003>
- Azocar RE. *La planificación estratégica* [citado 21 Mar 2016]. Disponible en: [http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica\\_11.html](http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html)
- Batista, T. (2007). *La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador del currículo y la labor educativa*. Revista institucional de la Universidad Tecnológica del Choco D.L.C. (26), 99-104. Recuperado de: [http://Dialnet-LagestionPedagogicaEnElAñoAcademicoDesdeUnModeloIn-254446\[1\].pdf](http://Dialnet-LagestionPedagogicaEnElAñoAcademicoDesdeUnModeloIn-254446[1].pdf)
- Bernaza Rodríguez, G. y Lee tenorio, F. (2004). *El proceso de enseñanza en la educación de posgrado: Reflexiones, interrogantes y propuestas de innovación* Bernaza, G. y otros. (2013). *El proceso pedagógico de postgrado: fundamentos, retos y aplicaciones*. En CONGRESO INTERNACIONAL PEDAGOGÍA 2013, La Habana, Cuba
- Betancourt Tang, José Ramón. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*, Edición de t.g.red. Venezuela.
- Bolaño-Rodríguez, Y., Alfonso-Robaina, D., Pérez Barnés, A., & Arias-Pérez, M. (2014). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos*. Ingeniería industrial, 35(3), 344-357.
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Ed. Pirámide. Madrid. 5 Edición.

- Calderón Mora, M. (2008). La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Villa Clara.
- Cánova-Herrandiz, A., Cruz-Cabrera, L., y Vecino-Rondan, U. (2016). Apuntes sobre la superación profesional en instituciones de la Educación Superior. *Educación y Sociedad*, 14(3), 37-50.
- Carlos, P. A. L. (2018). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones.
- Castro, O. (2001). La investigación y la superación postgraduada en los centros de formación de maestros y profesores. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass. Chandler, A. *Strategy and structure*. Massachusetts: MIT Press.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cueto, R. (2006). Modelo para la superación de los Profesores Generales Integrales (PGI) de Secundaria Básica en el desarrollo del componente axiológico de la educación familiar. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela", Villa Clara.
- Davenport, T. O. (2006) *Capital humano*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- David F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación de México. García Pérez de Lerma (Director); Marín, S.; Martínez, P.; Ballina, F.; Antón, M.; Aragón,
- De Armas, N. Y otros. (2003). Caracterización de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. (Curso 85). Congreso Internacional Pedagogía 2003. La Habana.
- Díaz Barriga, F y Hernández, G. (1996). Estrategias para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista, p 115
- Drucker, P. (1981) *La gerencia, tarea, responsabilidades y prácticas* / P. Drucker.—4ta ed.—Buenos Aires: Editorial el Ateneo.
- Drucker, P. (1993). *The practice of management*. New York: Harper - Collins.
- Drucker, Peter, F. (1996). *Administración y futuro*./ Ed. Sudamericana.
- El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional [citado 24 Abr 2017]. Disponible en:  
[http://www.deguate.com/artman/publish/gestion\\_merca/El\\_proceso\\_de\\_evoluci\\_n\\_de\\_la\\_planeaci\\_n\\_estrat\\_gi\\_457.shtml#.WP4AYLnAMWE](http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/El_proceso_de_evoluci_n_de_la_planeaci_n_estrat_gi_457.shtml#.WP4AYLnAMWE)
- Fernández Caballero, Z (2013) *La preparación de los directores municipales de educación en el contenido económico*. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Sancti Spíritus
- Fernández Pino, J. W., Barbón Pérez, O. G., & Añorga Morales, J. (2016). *Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción*

estratégica de la Educación Avanzada. Revista Cubana de Reumatología, 18(1), 71-75.

- Gallardo, J. R. (2012). Administración estratégica. México: Alfa omega.
- García Batista, G. A. (2010). La formación investigativa del educador. Aportes e impactos. Compilación de los resultados investigativos en opción al grado Científico de Doctor en Cs. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona" Facultad Ciencias de la Educación. La Habana.
- García Batista, G., Addine Fernández, F. (2001). Formación Permanente de profesores. Retos del siglo XXI. (Curso 18). Congreso Internacional Pedagogía 2001, La Habana.
- García Marcial, A. (2013). Concepción desarrolladora del proceso de superación profesional del docente. En Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo.
- García Martí, E., & Aranda Ogáyar, M. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo. Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, 1(2).
- García, J., & de Pelekais, C. (2012). La Dirección estratégica como factor potenciador de la Gestión del Conocimiento en Universidades Privadas: una perspectiva desde los Centros de Investigación.
- García, Rogelio J. (2000). —Formulación estratégica. Un enfoque para directivosll. Ed. Felix Varela. La Habana.
- González Orbe, Y. (2017). Análisis estratégico de la empresa" Proleit".
- Grant, R. M. (2006). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Civitas, Madrid. Traducción de la quinta edición en inglés.

- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2008). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra, Thomson-Civitas.
- Guevara, E. (1966). El cuadro columna vertebral de la Revolución. Cf. El Che en la Revolución cubana. La Habana: Ministerio del Azúcar, t. 1
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1996): *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Hernández Orama, Robiel. (2013). Curso de superación en administración para los cuadros y reservas de las entidades provinciales del INDER en Sancti Spíritus. Trabajo de Diploma.
- Instrucción No. 01/2018)
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección estratégica (Vol. 5)*. Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Pearson, Madrid.
- Koontz, H. (1989). *Elementos de administración / H. Koontz.—7ma Edición.—157p.*
- López, J. E. N., & Martín, L. Á. G. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas.
- Lorences González, J. (2003). *Sistema didáctico para elevar la calidad del proceso docente educativo en la escuela rural*. (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela. Villa Clara.
- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.
- Mendoza Jacomino, C. A. (2011): *Modelo teórico metodológico de superación profesional para el mejoramiento del desempeño de la función tutorial en el profesor de la filial universitaria municipal*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Villa Clara, Cuba
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1984): —El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoyll, Actes del Primer Congrés d’Economia Valenciana, Generalitat Valenciana.
- Menguzzato, M., & Piqueras, J. J. R. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ariel.
- MES. (2004). *Reglamento de la Educación de Posgrado*. Resolución Ministerial 132. La Habana.
- MES. (2013). *Modificaciones a las Normas y Procedimientos para la Gestión de Postgrado*. (Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004). La Habana.
- MES. (2018). *Normas y procedimientos para la gestión del posgrado*. La Habana.
- Milián Vázquez, P. M., Vázquez Montero, L., Mesa González, O., Albelo Amor,

- M. O., Reyes Cabrera, H. M., & Bermúdez Martínez, J. C. (2014). La superación profesional de los profesores de Medicina para el perfeccionamiento *del* proceso de enseñanza aprendizaje. Medisur,
- Morles, V (1994). Sobre los sistemas nacionales dominantes de postgrado: tendencias y perspectivas. En: La Educación Avanzada, ¿Mito o Realidad?, Universidad Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Sucre, Bolivia.
- Morrisey, George. L. (2005). Planeación a largo plazo: Creando su propia estrategia. Prentice Hall.
- Navas, Jose E. y Guerras, Luis A.( 1996) —La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones —. Ed. Civitas, S.A. Madrid..
- Ocaña, H. R. (2012). Dirección estratégica de los negocios. Editorial Dunken.
- París Roche, F. (2006). Dirección y planificación estratégica en entidades y organizaciones deportivas. Comité Olímpico Internacional
- Pupo, G. A. R. (2008). La Introducción de la Planeación Estratégica en Cuba: Estudio de las Tesis de Maestría 1994-2007. Tendencias y Perspectivas. Revista Cubana de Educación Superior, 27(3), 14-36.
- Rodríguez, J. L., & Gallastegi, E. A. (2014). Dirección estratégica de los recursos humanos. Ediciones Pirámide.
- Sáez, P. D. C. Z., Cortés, E. C., López-Gamero, M. D., Lajara, B. M., Azorín, J. F. M., Moliner, J. P., & Ortega, E. M. P. (2008). Dirección Estratégica de la Empresa. In Investigacions docents: del disseny curricular a les pràctiques d'aula: EEES 2007 (pp. 1-62). Instituto de Ciencias de la Educación.
- Sánchez Hernández, E., Medina Pavón, M., Moreno Reyes, J. C., Ferrer Bell, D., & Hodelín González, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección *docente*. *MediSan*, 20(3), 306-312.

- Sánchez Jacas, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *MediSan*, 21(5), 635-641.
- Sánchez, J. C. (2015). Estrategia y comunicación. *Question*.
- Simpson Chávez, Francisco:ll Dirección Estratégica de la Empresa, una ideagall.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/directui.htm>.
- Steiner, George A. (2006) – Planeación estratégica. Lo que Todo Director debe saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.
- Urban, H. K., & Guadalajara, J. (2014). Dirección estratégica.
- Uribe, R. P. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y poder aéreo*, 9(1), 55- 65.
- Valdés Herrera, Clemente. (2009)“ *Estrategia y Dirección Estratégica* ”.  
<http://www.gestiopolis.com/articulos.htm>.
- Valle, A. (2007). Algunos modelos de la investigación pedagógica. La Habana: s/e
- Vázquez Bernard, M (2017) Acciones pedagógicas de capacitación en el desarrollo del liderazgo compartido. Tesis en opción al título académico de master en ciencias pedagógicas. Sancti Spíritus
- Vidal, L. H. P., & Ramos, F. R. (2015). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Yo Publico.
- Yera Marín, Manuel. (2014). Talleres metodológicos sobre dirección estratégica para los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus. Trabajo de Diploma.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Guía del análisis de documentos**

**Objetivo:** Determinar cómo se concibe la dirección estratégica hacia el cumplimiento de las metas compartidas en la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.

#### **Documentos revisados:**

- Plan de capacitación
- Estrategia de dirección

#### **Indicadores a tener en cuenta:**

- Funcionamiento estructural de la institución
- Planificación de objetivos comunes
- Organización y orientación a la organización
- Inclusión de temas relacionados con la dirección estratégica
- Marco legal institucional
- Elementos componen la estrategia de dirección
- Calidad de la elaboración de cada elemento que componen la estrategia.
- Funcionabilidad de la estrategia
- Orientación hacia el clima organizacional
- Fomento del trabajo en equipo
- Control y evaluación de lo planificado y ejecutado

## Anexo 2:

### Encuesta a los directivos

La Universidad José Martí y La Dirección Provincial de Vivienda están enfrascados en un proyecto de investigación titulado: Desarrollo profesional sostenible: universidad-sociedad, de ahí la necesidad de realizar esta encuesta. Gracias de antemano por la gentileza de responder este cuestionario. Sus respuestas nos serán de gran utilidad.

Objetivo: conocer el estado de opinión respecto al dominio en los contenidos de dirección estratégica, así como la superación recibida en tal sentido.

Edad\_\_\_\_\_ Sexo\_\_\_\_\_ Nivel de escolaridad\_\_\_\_\_

1. ¿Posee su entidad una estrategia de dirección?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Desconozco \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce Ud. el Objeto social y la Misión de su entidad?

Los desconozco\_\_\_\_\_ Los conozco más o menos\_\_\_\_ Los conozco\_\_\_\_\_

3. Considera la dirección estratégica como una herramienta práctica para el trabajo de dirección de la entidad:

siempre \_\_\_\_\_ casi siempre \_\_\_\_\_ algunas veces \_\_\_\_\_  
rara vez \_\_\_\_\_ nunca \_\_\_\_\_.

4. Mencione algunos elementos que su juicio no deben faltar en la confección estrategia de dirección de su Combinado

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Participó usted en la confección de la estrategia de dirección de su entidad?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ En ocasiones\_\_\_\_\_

6. La preparación recibida para la elaboración de estrategia fue:

Amplia\_\_\_\_\_ suficiente\_\_\_\_\_ limitada \_\_\_\_\_ pobre\_\_\_\_\_ ninguna\_\_\_\_\_.

7. ¿Cuáles son los principales problemas que ha presentado en la elaboración de la estrategia?

Desconocimiento sobre el tema\_\_\_\_\_ Poca preparación \_\_\_\_\_ Carencia de trabajo en equipo\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo consideras tu conocimiento sobre la dirección estratégica?

Los desconozco\_\_\_\_\_ Lo conozco medianamente\_\_\_\_\_ Conozco\_\_\_\_\_

9. ¿Ha recibido algún tipo de superación sobre dirección estratégica?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. Marque con una X el tipo de superación:

Taller

Entrenamiento

Curso

Postgrado

Diplomado

En Maestría

11. Considera usted que necesita superarse en el tema de dirección estratégica

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### Anexo 3:

#### Guía para la observación participante a las actividades de la organización

**Objetivo:** constatar cómo se desarrolla el despliegue estratégico, así como el seguimiento y operación estratégica.

Aspecto a observar		OC	OM	NO
1	Proceso de formulación y planificación estratégica			
2	Operatividad de la estrategia			
3	Despliegue estratégico			
4	Seguimiento y operación estratégica			
5	Responsabilidad en las tareas			
6	Nivel de planificación consensuada			
7	Nivel de organización grupal en las actividades para el logro de los objetivos			
8	Participación de los miembros de la organización en el logro de las metas comunes			
9	Grado de distribución de tareas y obligaciones			
10	Preparación de los recursos humanos			

**Otros:**

---

---

---

#### Simbología

Observación con claridad: **OC**

Observación mediana: **OM**

No observable: **NO**

## **Anexo 4**

### **Instrumento autovalorativo para determinar el coeficiente de conocimientos, información y argumentos de los expertos**

**Objetivo:** Determinar las competencias en el objeto de estudio para constatar la pertinencia y factibilidad de la estrategia de superación que contribuya al dominio del contenido de dirección estratégica de los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.

#### **Estimado compañero:**

Usted ha sido seleccionado como posible experto que será de gran utilidad para la validación teórica del resultado de la investigación que, como Tesis en opción al título de Máster Ciencias Pedagógicas, se presenta en la propuesta de una estrategia de superación que contribuya al dominio del contenido de dirección estratégica de los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.

Le solicitamos que responda esta encuesta para determinar el grado de pertinencia de sus conocimientos en el tema.

**Gracias por su valiosa ayuda.**

#### **Aspectos generales:**

- Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_
- Graduado de la especialidad: \_\_\_\_\_
- Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
- Calificación profesional: Master \_\_\_\_\_ Doctor en Ciencias \_\_\_\_\_
- Categoría docente: Titular \_\_\_ Auxiliar \_\_\_ Asistente \_\_\_ Instructor \_\_\_\_\_
- Años de experiencia: en la profesión \_\_\_\_\_ en el IES \_\_\_\_\_

#### **Cuestionario:**

1. Marque en una escala del 1 al 10 (1 es el más bajo y 10 el más alto).
  - a) El nivel de sus conocimientos acerca de la estrategia de superación en contenido de dirección estratégica.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) Valore el grado de influencia que las siguientes fuentes de información han tenido para adquirir los conocimientos sobre el tema.

FUENTES DE ARGUMENTACION	Grado de influencia de cada fuente		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico propio.			
Experiencia de la práctica pedagógica.			
Conocimiento de trabajos de autores nacionales.			
Conocimiento de trabajo de autores extranjeros.			
Conocimiento del estado del problema.			
Intuición.			
<b>Total</b>			

## Anexo 5.

Tabla patrón con la que se valorará el nivel de competencia de los expertos en la encuesta anterior:

FUENTES DE ARGUMENTACION	Grado de influencia de cada fuente		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico propio.	0,3	0,2	0,1
Experiencia de la práctica pedagógica.	0,5	0,4	0,2
Conocimiento de trabajos de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
Conocimiento de trabajo de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
Conocimiento del estado del problema.	0,05	0,05	0,05
Intuición.	0,05	0,05	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>

**Fuente:** adaptada de Crespo (2009)

## Anexo 6.

**Encuesta de valoración de la propuesta de la estrategia de superación que contribuya al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.**

### **Distinguido experto:**

A partir de su análisis sobre el material adjunto, solicitamos nos exponga sus criterios acerca de los elementos que se enumeran, los cuales resultarán de trascendental importancia para la implementación y extensión de la propuesta de la estrategia de superación que contribuya al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus

A continuación, le proponemos un grupo de frases para que valore su pertinencia, que al ser completadas con las normas que proponemos, nos permitirá recoger su valoración acerca de los diferentes indicadores de la propuesta que se analiza.

**Leyenda-** Inadecuado, **PA-** Poco Adecuado, **A-** Adecuado, **BA-** Bastante Adecuado, **MA-** Muy Adecuado

### **Instrucciones:**

Para recopilar su opinión marque con una equis (X) el juicio o valoración que más se acerque a la suya, según las normas propuestas:

<b>No</b>	<b>Items</b>	<b>I</b>	<b>PA</b>	<b>A</b>	<b>BA</b>	<b>MA</b>
1	Fundamentos en los que se sustenta la estrategia.					
2	Componentes estructurales y funcionales y sus interrelaciones					
3	La lógica de fases que la componen					
4	Sencillez y claridad en la secuencia					
5	Factibilidad de aplicación					
6	Pertinencia de la estrategia					

7	Coherencia con la política del país					
9	La relación entre el diagnóstico de los problemas en el contexto investigado y la propuesta de la estrategia					

¿Desea consignar otro elemento que debe ser considerado en la valoración de la propuesta de la estrategia de superación?

En caso afirmativo tenga el gusto de referirlo a continuación:

---



---



---



---



---

**Gracias.**

**Observación:** durante la aplicación de este instrumento, se anexa al mismo un documento que recogerá la propuesta de la estrategia de superación que contribuya al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spíritus.

## ANEXO 7.

**Tabla: Resultados de la encuesta para la selección de los expertos**

Experto	Kc	1	2	3	4	5	6	Ka	K	Experto seleccionado (1)
1	0,5	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,7	0
2	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,85	1
3	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,85	1
4	0,3	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,6	0
5	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,85	1
6	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,85	1
7	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,8	1
8	0,6	0,1	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,70	0,65	0
9	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,9	1
10	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,9	1
11	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,85	1
12	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,8	1
13	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,8	1
14	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,8	1
15	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,8	1
16	0,6	0,2	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,60	0,6	0
17	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,8	1
18	0,4	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,65	0
19	0,7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00	0,85	1
20	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,8	1
21	0,5	0,1	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,70	0,6	0
22	0,7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00	0,85	1
23	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,8	1

17

**Kc:** coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1.

**Ka:** coeficiente de argumentación o fundamentación, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados < partir de la tabla patrón.

**K:** coeficiente de competencia de los expertos, determinado por la sumatoria de Kc y Ka, resultado que se divide entre dos. (Crespo, 2009).

### Tabla de clasificación de coeficiente de competencia

	<b>Criterios para K</b>
Competitividad alta	$0,8 < o = K < o = 1$
Competitividad media	$0,5 < o = k < 0,8$
Competitividad baja	$K < 0,5$

## ANEXO 8

### Resumen del consenso de los expertos sobre la propuesta de la estrategia de superación que contribuya al dominio del contenido de dirección estratégica en los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda en Sancti Spiritus

En la primera ronda la crítica a la propuesta se centró en la estructura metodológica de la estrategia y la coherencia en el desarrollo del trabajo cooperado con el contenido de las acciones. En la segunda ronda con las mejoras de la propuesta se aprecia una alta concordancia de los expertos en la valoración de los indicadores de la encuesta.

	Ind-1	Ind-2	Ind-3	Ind-4	Ind-5	Ind-6	Ind-7	Ind-8	Ind-9
E-1	5	4	5	5	5	5	5	5	5
E-2	5	5	4	5	5	5	5	5	4
E-3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
E-4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
E-5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E-6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E-7	5	5	5	5	5	5	4	4	5
E-8	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E-9	5	5	5	4	5	5	5	5	5
E-10	5	5	5	5	5	5	5	4	5
E-11	5	5	5	5	4	5	5	5	5
E-12	5	5	4	5	5	5	5	5	5
E-13	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E-14	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E-15	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E-16	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E-17	5	5	5	5	4	5	5	5	5

**Leyenda:** Inadecuado: 1; Poco Adecuado: 2; Adecuado: 3; Bastante Adecuado: 4 y Muy Adecuado: 5

**Nota:** Se consignan como comentarios que trascienden a la realización de cambios continuos de la propuesta de la estrategia de superación los siguientes

aspectos: se destaca el enfoque directivo en la dinámica formativa desde el trabajo cooperado de los dirigentes.

Se asume el criterio de Crespo (2009) acerca de respetar el anonimato de los expertos.

## ANEXO 9

### Tablas en Excel para el cálculo de la pertinencia de cada indicador

	cat-1	cat-2	cat-3	cat-4	cat-5	total
<b>Ind-1</b>	25	0	0	0	0	25
<b>Ind-2</b>	24	1	0	0	0	25
<b>Ind-3</b>	23	2	0	0	0	25
<b>Ind-4</b>	24	1	0	0	0	25
<b>Ind-5</b>	22	3	0	0	0	25
<b>Ind-6</b>	24	1	0	0	0	25
<b>Ind-7</b>	24	1	0	0	0	25
<b>Ind-8</b>	23	2	0	0	0	25
<b>Ind-9</b>	24	1	0	0	0	25
<b>Ind-10</b>	24	1	0	0	0	25

tabla de frecuencias

	cat-1	cat-2	cat-3	cat-4	cat-5
<b>Ind-1</b>	25	25	25	25	25
<b>Ind-2</b>	24	25	25	25	25
<b>Ind-3</b>	23	25	25	25	25
<b>Ind-4</b>	24	25	25	25	25
<b>Ind-5</b>	22	25	25	25	25
<b>Ind-6</b>	24	25	25	25	25
<b>Ind-7</b>	24	25	25	25	25
<b>Ind-8</b>	23	25	25	25	25
<b>Ind-9</b>	24	25	25	25	25
<b>Ind-10</b>	24	25	25	25	25

tabla de frecuencias acumuladas

	cat-1	cat-2	cat-3	cat-4
<b>Ind-1</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Ind-2</b>	0,96	1,00	1,00	1,00
<b>Ind-3</b>	0,92	1,00	1,00	1,00
<b>Ind-4</b>	0,96	1,00	1,00	1,00
<b>Ind-5</b>	0,88	1,00	1,00	1,00
<b>Ind-6</b>	0,96	1,00	1,00	1,00

<b>Ind-7</b>	0.96	1,00	1,00	1,00
<b>Ind-8</b>	0,92	1,00	1,00	1,00
<b>Ind-9</b>	0,96	1,00	1,00	1,00
<b>Ind-10</b>	0,96	1,00	1,00	1,00

**tabla de frecuencias  
acumuladas relativas**

**Búsqueda de los puntos  
de cortes**

					<b>V. de los</b>			
	<b>cat-1</b>	<b>cat-2</b>	<b>cat-3</b>	<b>cat-4</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>	<b>Ind</b>	<b>Evaluación Ind</b>
<b>Ind-1</b>	3,49				3,49	3,49	-1,82	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-2</b>	1.75	3.49			5.24	2.62	-0.95	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-3</b>	1,41	3,49			4,90	2,45	-0,78	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-4</b>	1,75	3,49			5,24	2,62	-0,95	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-5</b>	1.17	3,49			4,66	2,33	-0,66	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-6</b>	1.75	3.49			5.24	2.62	-0.95	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-7</b>	1.75	3,49			5.24	2.62	-0,95	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-8</b>	1,41	3,49			4,90	2,45	-0,78	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-9</b>	1,75	3,49			5,24	2,62	-0,95	<b>Muy adecuado</b>
<b>Ind-10</b>	1.75	3,49			5.24	2.62	-0,95	<b>Muy adecuado</b>
<b>Suma</b>	17.98	31.41	0,00	0,00	49.39			
<b>Promedio</b>	1.79	3,49			N=	1,43		
	<b>Puntos de Cortes</b>							