

**ESTRATEGIA DIDÁCTICA - DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA EN LA  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**Nelson Alfonso Limas Contreras**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Educación  
con énfasis en Docencia Universitaria**

**Director:  
Edgar Hernán Ávila Gil**



**Universidad libre  
Facultad de Ciencias de la Educación**

**Maestría en Educación con Énfasis en Docencia Universitaria**

**Bogotá D.C  
Octubre 2018**

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
Capítulo 1 – Los Procesos Enseñanza Aprendizaje .....	17
1.1    Algunos Antecedentes .....	17
1.2    El proceso enseñanza aprendizaje: .....	23
1.2.1    Algunas teorías del proceso enseñanza aprendizaje:.....	25
1.2.1.1    El conductismo:.....	25
1.2.1.2    El Cognitivismo: .....	26
1.2.1.3    El Constructivismo:.....	27
1.2.2    Los elementos del proceso enseñanza aprendizaje: .....	30
1.2.3    El proceso enseñanza aprendizaje en la Educación Superior:.....	31
1.3    Didáctica y Estrategias didácticas .....	34
1.3.1    La didáctica: .....	34
1.3.2    Integrantes del acto didáctico.....	37
1.2.3. Las estrategias didácticas.....	38
1.2.4 La secuencia didáctica. ....	41
Capitulo 2 – Estrategia Didáctica Para Aprendizaje de la Administración Estratégica .....	45
2.1 Planeamiento de la estrategia: .....	45
2.1.1 Diseño de la estrategia didáctica. ....	46
2.1.1.1 Diseño de la Etapa de Planeación: .....	49
2.1.1.2 Diseño de la etapa de contextualización: .....	50
2.1.1.3. Diseño de la secuencia didáctica:.....	50
2.1.1.4 Diseño de la Etapa de Evaluación:.....	51
2.1.2 Etapa de Implementación: .....	51
2.1.2.1: Revisión y ajuste del Syllabus: .....	52
2.1.2.2. Implementación en el Aula: .....	52
2.1.3. Resultados de la Estrategia Didáctica:.....	54
2.1.3.1 Resultados desde el proceso de enseñanza aprendizaje: .....	54
Conclusiones .....	59
Recomendaciones.....	62
Referencias .....	63

Anexos.....65

## **Lista de Gráficas**

Imagen 1: Fases de la investigación Acción.

Imagen 2: Diseño de la Estrategia Didáctica

## **Lista de Tablas**

Tabla número 1: relación trabajos de grado con deficiencias

Tabla número 2: Distribución de fallas encontradas

Tabla número 3: Análisis del Syllabus

## **Lista de Anexos**

- Anexo 1. Formato cuestionario diagnóstico
- Anexo 2. Revisión y ajuste al Syllabus
- Anexo 3. Syllabus Propuesto
- Anexo 4. Cuestionario de entrada
- Anexo 5. Tabulación Entrevista
- Anexo 6. Talleres
- Anexo 7. Taller Final
- Anexo 8. Instrumento Planificación de la Estrategia
- Anexo 9. Instrumento Implementación de la Estrategia
- Anexo 10. Guía de Observación
- Anexo 11. Matriz Analítica Resumen de la Observación
- Anexo 12. Rúbrica de Evaluación

## **Introducción**

Durante siglos, el proceso de enseñanza aprendizaje ha sido objeto de estudio por diferentes autores. A su alrededor se han generado diferentes teorías, modelos y escenarios que han permitido, a lo largo del tiempo, fortalecer el proceso y asegurar mejores condiciones en la educación, en los diferentes niveles.

Uno de los componentes básicos en el proceso de enseñanza aprendizaje, en el contexto educativo, es la didáctica, por lo cual, es un tema de relevante interés al momento de estudiar y analizar la práctica docente, especialmente si se considera que la mayoría de los profesionales de la educación que no cuentan con formación en pedagogía, son expertos en la disciplina, pero no lo son en temas relacionados con la enseñanza. Situación que, en ocasiones, los lleva a repetir la forma en la que a ellos se les ha enseñado y limita el desarrollo de metodologías contextualizadas acorde con los auditorios.

Otro factor fundamental, que se encuentra en el proceso de enseñanza aprendizaje, es el cambio en los medios que se utilizan para su ejecución. Hoy en día las nuevas tecnologías y el uso de éstas en el aula de clase, hacen del proceso formativo un reto para lograr canalizar la información y permitir transformaciones en el conocimiento del sujeto. Según Pozo Muncio, (1996), el sistema de aprendizaje tiene tres componentes fundamentales, los resultados, el proceso y las condiciones de aprendizaje. Según lo planteado por el autor, se entiende como los resultados o contenidos, lo que se aprende o se modifica por efecto del aprendizaje; los procesos de aprendizaje hacen referencia a cómo se producen los cambios, es decir la actividad mental que genera la persona y que hace posible los cambios en los constructos conceptuales y el último elemento hace referencia

a las condiciones del aprendizaje, que es el tipo de práctica que pone a funcionar o activa los procesos de aprendizaje. Desde este planteamiento, los elementos preconcebidos por una persona, pueden ser modificados a partir de la puesta en marcha de diferentes procesos cognitivos que, mediados por diferentes prácticas, permiten asimilar y redefinir dichos elementos.

Desde lo planteado por la Conferencia Mundial por la Educación Superior fomentado por la UNESCO, (1998), artículo 9, señala que la educación superior debe implementar métodos educativos innovadores, que permitan fomentar el pensamiento crítico y la creatividad, para lo cual las instituciones educativas, pueden requerir modificaciones en los planes de estudio de tal forma que se fomente la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales, en los que la creatividad exige combinar el saber teórico y práctico tradicional o local, con la ciencia y la tecnología de vanguardia. Bajo este contexto, la UNESCO presupone que los nuevos métodos pedagógicos también deben incluir nuevos materiales didácticos, los cuales sugieren nuevos métodos de evaluación que permitan poner en práctica la teoría.

En este sentido, indica la UNESCO, que la educación superior debe orientar a que el alumno emprenda sus propios retos, de tal forma que permita la generación de empleo, para lo cual es necesario la revisión de los métodos pedagógicos vigentes, trasladando el énfasis puesto en la transmisión del conocimiento hacia el proceso de su generación.

Llegando a nuestro país, y entendiendo la educación como un derecho fundamental desde lo consignado en la Constitución Política Nacional, artículos 67, 68 y 69, la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, lo que lleva a pensar que la



educación debe atender las necesidades de la población y se debe garantizar el acceso de los ciudadanos.

La educación en Colombia se encuentra reglamentada por la Ley 115 de 1994, por la cual se expide la Ley general de educación, y en la que se define el sistema educativo colombiano y su conformación: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller.). En cuanto a la Educación Superior, ésta se rige por la Ley 30 de 1992, la cual establece como campos de acción: el de la técnica; el de la ciencia; el de la tecnología; el de las humanidades; el del arte y el de la filosofía. (art. 7, Ley 30 de 1992). Los programas académicos ofertados por las Instituciones de Educación Superior deben enmarcarse en alguno de estos campos y pueden ser ejecutados bajo la modalidad de pregrado y posgrado.

En Colombia de acuerdo con el Consejo Nacional de Acreditación, los programas de pregrado tienen por objeto preparar para el desempeño de ocupaciones para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía. Por su parte, los programas de postgrado se dividen en: especializaciones, maestrías, doctorados y posdoctorados.

Desde la óptica de la Ley 30 de 1992, las especializaciones se desarrollan con posterioridad a un programa de pregrado y posibilitan el perfeccionamiento en la misma ocupación, profesión, disciplina o áreas afines o complementarias. Los demás postgrados, como maestrías, doctorado y post doctorado, basan su quehacer en la investigación como fundamento y ámbito necesarios de su actividad.

Bajo este esquema es importante contextualizar la institución en la cual se desarrolla la investigación, siendo ésta una institución de carácter privado con treinta y un años de experiencia en la formación de profesionales, basado en principios de humanismo, excelencia académica, internacionalización, emprendimiento e innovación. La institución cuenta con cerca de diez mil estudiantes entre pregrado y posgrado, tres sedes en Colombia y una sede internacional. El proyecto de investigación se desarrollará en la sede principal en Bogotá.

En lo relacionado con los programas académicos, la Universidad cuenta con veintidós programas de pregrado y cuarenta y dos programas de posgrado, dentro de los cuales se ubican, específicamente en el área de administración y negocios, nueve programas de especialización y una maestría. La institución cuenta con acreditación de alta calidad otorgada por Resolución del Ministerio de Educación en el año 2015, por un periodo de cuatro años.

Considerando que el desarrollo de la investigación se realiza en un programa de especialización en el área de las ciencias administrativas, económicas y contables, a continuación, se genera una contextualización sobre las características generales del programa de especialización:

El programa tiene como objetivo formar a los participantes en la teoría y la práctica necesaria para implementar, auditar y gerenciar sistemas de gestión de la calidad. La modalidad del programa se enmarca en el sistema de créditos académicos y cátedra presencial. Los espacios académicos de cátedra son complementados con talleres y trabajos dirigidos, que permiten al estudiante afianzar sus conocimientos y poner en práctica la teoría, para lograr generar las diferentes competencias que el programa persigue. Las horas de trabajo dentro del aula son complementadas con el

desarrollo de un proyecto de grado, cuyo objetivo es llevar a la práctica los conocimientos teóricos adquiridos, y es un requisito para optar al título otorgado por la especialización.

Para lograr generar las competencias en el estudiante, el trabajo de grado se desarrolla en la empresa en la cual labora cada estudiante, permitiendo de esta forma, que los conocimientos adquiridos sean aplicados en un ejercicio de la cotidianidad empresarial.

La especialización se lleva a cabo en dos semestres académicos y se integra de 18 módulos, dentro de las cuales se cuenta el de Administración Estratégica.

Para adentrarnos en la especificidad del módulo objeto de intervención de la estrategia didáctica, se realizará una descripción general, ya que desde la mirada de la especialización, y específicamente el módulo de administración estratégica, se hace imperioso lograr que el estudiante desarrolle capacidades para emprender la configuración, diseño, implementación y evaluación de los planteamientos estratégicos de la organización, todo esto enmarcado en una serie de teorías y prácticas administrativas que permitan al estudiante desarrollarse en su medio de trabajo, y asegurar la alineación estratégica de la organización.

Dentro de las competencias básicas que se esperan lograr, se encuentra:

- Diseñar e implementar al interior de una organización, los elementos básicos de la planeación estratégica organizacional.
- Capacidad para realizar la alineación estratégica de los elementos de la planificación organizacional con los elementos estratégicos de los Sistemas de Gestión.

Desde la relación estudiante docente, se pretende, a través del desarrollo de talleres prácticos, que el estudiante asimile las diferentes concepciones teóricas, y genere capacidades para aplicar

dichas teorías a la práctica de la cotidianidad empresarial. Sin embargo, de acuerdo con análisis realizado en los resultados obtenidos de la práctica empresarial (trabajo de grado), en el año 2016, cohorte XXI, no se logra el desarrollo pleno de las habilidades y competencias en el estudiante, lo cual se refleja al momento de aplicación de las bases teóricas a la realidad empresarial. Dichas debilidades, se encuentran relacionadas con el pensamiento estratégico y la toma de decisiones, competencias que, en el desarrollo del módulo de Administración Estratégica, deben ser generadas en el estudiante para que luego integre en el desarrollo de su práctica empresarial.

Para adelantar un primer análisis, y considerando que el proyecto de grado se convierte en un registro del proceso de aprendizaje del estudiante y la aplicación teórica a la práctica empresarial, se realizó una revisión de los proyectos de grado presentados por algunos de los estudiantes de las cohortes XX; XXI y XXII, donde se pudo evidenciar que al enfrentarse al desarrollo de la implementación de las bases de generación del modelo estratégico, actividad que es requisito para obtener el título de especialista, los estudiantes encuentran dificultades para la aplicación de los conceptos suministrados en el módulo, especialmente en lo que refiere al diagnóstico y la formulación estratégica, situación que es evidenciada desde las evaluaciones parciales realizadas por los directores de proyecto de grado en el proceso de tutoría, e incluso al momento de la sustentación ante jurados, lo cual puede verse reflejado en los resultados de la siguiente tabla:

Tabla número 1: relación trabajos de grado con deficiencias

Cohorte	Trabajos de grado sustentados	Trabajos de grado con debilidades en formulación estratégica
XX	12	5
XXI	14	6
XXII	14	4

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en promedio cerca del 38% de los trabajos de grado tienen debilidades en la aplicación de los conceptos de formulación estratégica. Al indagar con la coordinación del programa sobre los inconvenientes presentados, se encuentran las siguientes deficiencias:

Tabla número 2: Distribución de fallas encontradas.

<b>Categoría</b>	<b>Trabajos identificados</b>
Fallas en las herramientas utilizadas para el diagnóstico estratégico	3
No aplicación del modelo casa de la calidad	5
Ausencia del Plan de Calidad.	3
Debilidades en la determinación de la plataforma estratégica	4

Fuente: Elaboración propia

Para lograr dar un soporte adicional al desarrollo del diagnóstico, se aplicó un cuestionario a siete de los 21 estudiantes de la promoción XXII, la información recolectada sirve de base para el análisis, y como resultado de la aplicación de este instrumento se puede evidenciar que el 90% de los estudiantes que respondieron, consideran que las estrategias didácticas utilizadas en la enseñanza de las temáticas relacionadas con Administración Estratégica, no aportan al desarrollo práctico y las mismas no fueron adecuadas a las necesidades; se refiere exceso de teoría y poca práctica. Un encuestado considera que el docente conoce el tema, pero no utiliza herramientas prácticas para su posterior implementación. Así mismo, los estudiantes de la promoción encuestada, consideran que la ejecución del módulo no aportó al desarrollo de la práctica administrativa. Una persona considera que, desde su conocimiento previo, se le facilitó el desarrollo de la práctica.

De acuerdo con los resultados de la aplicación de la encuesta y la validación de los resultados de evaluaciones parciales y finales de los proyectos de grado, se puede deducir que, bajo el esquema

de desarrollo didáctico actual, se facilita el aprendizaje de la teoría, pero esto no satisface la necesidad de contar con ambientes de desarrollo práctico, lo cual en el nivel de especialización cobra especial interés para el alumno.

Ahora bien, desde la revisión de la documentación de cuatro trabajos de grado, conformados cada uno por un grupo de dos estudiantes de la cohorte XXII, se puede ver que las mayores observaciones y recomendaciones realizadas, se enfoca al diagnóstico estratégico y la posterior formulación estratégica y toma de decisiones gerenciales. Los tutores asignados, en repetidas ocasiones mencionaron la necesidad de fortalecer estos aspectos y orientaron a los estudiantes en su formulación. Aspectos que desde el módulo de administración estratégica debieron ser adquiridos por el estudiante.

Considerando la imperiosa necesidad de integrar los conocimientos teóricos con la práctica empresarial, el presente proyecto cobra vida para que, a través del diseño e implementación de una estrategia didáctica, se logre acercar la teoría a la práctica, de tal forma que el egresado cuente con mejores herramientas para enfrentarse al mundo empresarial. Adicionalmente, el programa de Especialización está ampliando la oferta a profesionales de diferentes disciplinas, haciendo necesario realizar la nivelación en temas relacionados con administración estratégica, situación que obliga a que el diseño de la estrategia didáctica tenga en consideración las limitaciones de los profesionales de carreras no afines al campo de la Economía y la Administración, en los temas competencia del módulo.

De las anteriores condiciones, surge la **pregunta** ¿Qué elementos debe contener una estrategia didáctica que propicie el acercamiento de las teorías propias de la administración estratégica, a la

práctica empresarial en el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del módulo de administración estratégica de una especialización?; en esta misma vía, se define como **objetivo** Establecer los elementos que debe contener una estrategia didáctica que propicie el acercamiento de las teorías propias de la administración estratégica, a la práctica empresarial en el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del módulo de administración estratégica de una especialización. Para lograr la definición de los elementos en la estrategia didáctica, es necesario avanzar con el estudio documental de los elementos de la estrategia actual, de tal forma que se logre su redefinición. De igual forma, se requiere avanzar en la construcción de la estrategia didáctica, y su posterior implementación en el aula de clase para reflexionar sobre los resultados que se generen. Desde la mirada del desarrollo investigativo, se puede determinar como **objeto de estudio** el Proceso de formación posgradual a nivel de especialización, y como **campo** la formación de especialistas en administración estratégica.

Desde la metodología de la investigación propuesta, la misma se desarrolla a partir de un **enfoque cualitativo**, “las investigaciones que siguen este enfoque se basan en un proceso inductivo, yendo de lo particular a lo general, (Hernandez, 2014, P.8), estudiando inicialmente a una persona, un grupo o una población determinada, a partir de la obtención de datos derivados de entrevistas, observaciones, entre otros, para luego llegar a determinadas conclusiones y dar continuidad, a partir de los mismos pasos pero con diferentes sujetos, grupos o poblaciones, hasta llegar a una perspectiva de carácter general

**El paradigma de investigación** es interpretativo, desde la visión que se quiere interpretar la realidad para poder adelantar su modificación., “quizá la razón que lleva a esta multiplicidad de términos que se emplean para denominar a este paradigma de investigación, es por la base

epistemológica constructivista, que lleva a aceptar que los seres humanos no descubren el conocimiento, sino que lo construyen” Sandin Esteban, (2003, pág. 123). Se elaboran conceptos, modelos y esquemas para dar sentido a la experiencia. En el caso que nos ocupa, se requiere de la participación de los diferentes actores, como lo son el docente y los estudiantes, para que, en conjunto se estudie y transforme la realidad a través del análisis de las dinámicas propias de los procesos.

Considerando que el trabajo se adelantará a partir de la observación y se espera que su ejecución transforme la realidad actual y genere nuevos esquemas en el proceso de enseñanza aprendizaje, el diseño metodológico corresponde a un proceso de **investigación acción**. Para fortalecer su desarrollo se sustentará en la recolección de información por medio de cuestionarios y análisis documental, que permita diagnosticar la situación actual, lo cual, sumado a la revisión teórica, permitirá la elaboración de la propuesta de estrategia didáctica de tal forma que en el proceso de implementación se evalúe y reflexione constantemente sobre los avances obtenidos en el aprendizaje del estudiante, y se identifiquen las dificultades presentadas en el proceso de enseñanza, esto considerando que el proceso educativo refiere dos actores, el docente y el estudiante. Finalmente, bajo el apoyo de la reflexión, se definirán conclusiones acerca de los procesos y logros obtenidos en el marco de la estrategia.

Para Elliott (2000), la Investigación Acción se centra en el descubrimiento y resolución de los problemas a los que se enfrenta el profesorado en su práctica. Supone hacer una reflexión sobre los medios y los fines educativos donde se integra la teoría con la práctica, a tal punto que reflexiona acerca de la posibilidad que tiene el profesorado de investigar sus propuestas educativas y construir valiosas teorías desde su práctica. Desde esta perspectiva, la investigación acción, se trata del



estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma, es decir, realizar una acción sobre las acciones humanas y las situaciones sociales vividas por el profesorado, que tiene como objetivo ampliar la comprensión que tienen los docentes de sus problemas prácticos y cotidianos.

Para Goyette & Lessard Hébert (1988), los principales objetivos de la Investigación Acción refieren a la identificación y diagnóstico de los problemas que surgen en el aula de clase, de tal forma que se permita la elaboración de hipótesis acerca de cómo pueden resolverse dichos problemas y mediante la reflexión se aclaren objetivos, valores y principios, y se diseñen actividades con el objeto de modificar las circunstancias del grupo.

Finalmente, desde el desarrollo de la presente investigación se espera aportar al fortalecimiento del programa de especialización, al contar con elementos didácticos que permitan fomentar mejoras en la labor docente y generar en el alumno las competencias necesarias para llevar la teoría a la práctica empresarial.

Bajo los parámetros definidos por la investigación acción, es importante delimitar cada una de las fases que se siguieron para dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

Imagen 1: Fases de la investigación Acción.



**Fuente: Modelo de Lewin (1946)**

La **primera fase** de la investigación denominada planeación, está orientada hacia la definición del problema y su sustentación, el cual surge desde la inquietud propia del autor por mejorar su práctica docente y desde las debilidades detectadas al momento de llevar la teoría de la administración estratégica, definida como contenido del módulo dentro de la especialización, a la práctica empresarial.

Para asegurar la adecuada planificación, se parte de la revisión de cuatro trabajos de grado presentados por estudiantes de la promoción XXII, en los que, como se mencionó anteriormente, se detectan algunas debilidades. Como segunda herramienta, se aplica un cuestionario que tiene como objetivo recoger información acerca de los aciertos y dificultades presentadas en el proceso de enseñanza aprendizaje y de esta forma lograr validar las posibles causas del problema.

En la fase actuar se avanza con el diseño de la estrategia didáctica, la cual, apoyado desde las premisas del modelo constructivista, tiene como objetivo resolver algunas de las deficiencias

encontradas. Se espera que los alumnos, haciendo uso de sus conocimientos y experiencias previas y orientado desde la teoría que sustenta el contenido del módulo, construyan su propio conocimiento. Para lograr la organización de la información, se hace uso del instrumento denominado planeación de la actividad, el cual pretende, definir los ítems que, derivados de la observación, serán relevantes en el análisis de los resultados de la estrategia.

Para la fase observar, se adelanta la implementación de la estrategia diseñada, la cual tiene lugar en el marco del desarrollo del módulo de Administración Estratégica de la promoción XXVI, durante el segundo semestre del año 2017, y realiza en un total de cinco sesiones. Para el registro de los diferentes hechos suscitados de esta fase, se utilizó un diario de campo en el que, a partir de la observación, se consignó la información de cada una de las sesiones adelantadas. En este diario se registra, entre otros ítems, la actitud de los asistentes frente a la temática desarrollada; la disposición del estudiante para el desarrollo del trabajo práctico; la aceptación de la estrategia didáctica; los resultados parciales, y desde la autoevaluación, se establece un ítem que permite registrar las debilidades presentadas en la práctica docente.

En el desarrollo de las sesiones se hizo uso de dos instrumentos, el primero diario de campo, que permitió consignar diferentes aspectos de la práctica educativa al interior del aula de clase, el segundo instrumento, permitió situarse en aspectos particulares del proceso enseñanza aprendizaje y se desarrolla a partir de lo consignado en el diario de campo. Con estos instrumentos, se asegura el registro en detalle de las actuaciones didácticas durante el proceso formativo. Desde la parte teórica, podemos contar con los planteamientos de Marshall & Rossman (1989), que definen la observación como, la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado. La observación en el desarrollo de la investigación se

convierte en una técnica especialmente propicia, si se tiene en consideración el escenario de su desarrollo, el aula de clase. De acuerdo con Vásquez (2002), el diario de campo es un instrumento que favorece la reflexión sobre la praxis, llevando a la toma de decisiones sobre el proceso de evolución y la lectura de los referentes. Este instrumento es de gran aporte para la investigación, ya que permitió reflexionar y contrastar la implementación con la planeación, a lo largo de la intervención pedagógica. Para sistematizar la información resultado de la observación propia de esta fase, se hace uso de la herramienta descripción y análisis de la actividad implementada,

Finalmente, encontramos la fase de reflexión que pretende recoger los resultados de la implementación de la estrategia didáctica y generar nuevas perspectivas derivadas del proceso investigativo. Esta fase está dividida en tres momentos. El primer momento hace referencia al cierre de cada sesión de trabajo en el que se reflexiona sobre los avances obtenidos por los estudiantes en el marco de la implementación de la estrategia didáctica, evaluando, a través de la observación, los logros y dificultades presentadas en el proceso de enseñanza aprendizaje, para determinar aspectos a tener en cuenta en la siguiente sesión, de tal forma que constantemente, se está repensando la estrategia para ser fortalecida con cada sesión de trabajo. El segundo momento, hace referencia a la evaluación intermedia, que pretende identificar avances en el proceso de articulación de los diferentes elementos definidos como secuencias didácticas, de tal forma que, se identifiquen logros y dificultades en el proceso formativo, especialmente en lo relacionado con la capacidad del estudiante para pensar la organización como un todo, y lograr la articulación y alineación de los elementos de la administración estratégica. El tercer momento, hace referencia a la revisión del taller final presentado por el estudiante final presentado por el estudiante, en el que se pretende evaluar la capacidad del estudiante para llevar la teoría del contenido propio de la asignatura a la

práctica empresarial.

Según Latorre (2005), diferentes autores se encuentran de acuerdo en que la investigación acción puede ser de tres tipos, técnica, práctica y crítica emancipadora. La investigación-acción técnica, hace referencia a los procesos llevados a cabo con el fin de aumentar la eficacia de las prácticas sociales, contando con la participación de los docentes en programas diseñados por expertos que fijan la ruta metodológica y los propósitos. Por su parte la investigación-acción práctica entrega todo el liderazgo al docente, quien es autónomo en la definición de la ruta, la selección de los problemas a resolver, y el desarrollo propio del proyecto de investigación. En su mayoría los procesos son orientados a resolver problemas de la práctica educativa. Desde la perspectiva de Stenhouse, (1998) y de Elliott (2.000), la investigación-acción práctica implica transformación de la conciencia de los participantes, así como el cambio en las prácticas sociales. La persona experta es un consultor del proceso, participa en el diálogo para apoyar la cooperación de los participantes, la participación activa de éstos y las prácticas sociales. El proceso de investigación del presente documento se incluye en esta clasificación de la investigación acción. La investigación-acción crítica, orienta su quehacer en la práctica educativa, de tal forma que el docente se libere de las relaciones de poder, y logre adelantar con autonomía sus propios desarrollos para generar transformaciones sociales. Según Latorre 2005, La investigación-acción crítica está íntimamente comprometida con la transformación de la organización y práctica educativa, pero también con la organización y práctica social.

Desde esta perspectiva, el proceso de investigación planeado en el presente proyecto, pretende fortalecer la práctica educativa en el módulo de la especialización objeto de estudio, y aportar elementos que permitan redefinir las estrategias de enseñanza, de tal forma que se fortalezca el

proceso de aprendizaje, y se mejore la relación entre la teoría que sustenta el contenido del módulo y su desarrollo práctico.

El documento final está compuesto por dos capítulos. El primero hace una descripción general del proceso enseñanza aprendizaje, sus elementos y los autores más representativos del modelo constructivista, teoría que es aplicada en el desarrollo de la estrategia didáctica propuesta. También, se desarrollan aspectos relacionados con el proceso enseñanza aprendizaje, como lo es la didáctica, las secuencias didácticas y las estrategias didácticas, las cuales están directamente relacionados con las categorías de análisis propuestas para la investigación.

El segundo capítulo se dispuso para la presentación de la propuesta, abordando, entre otros temas, el diseño de la estrategia didáctica, la cual se apoya en talleres teórico-prácticos que pretenden desarrollar en el estudiante la posibilidad de la aplicación de la teoría a la práctica empresarial; la implementación, la cual se realiza en el aula de clase, y la evaluación que permitirá evidenciar la efectividad de la estrategia. En la última parte del segundo capítulo se encuentran las conclusiones, que surgen de la interpretación de los resultados obtenidos en el marco del cumplimiento de los objetivos y finalmente las recomendaciones correspondientes.

## Capítulo 1 – Los Procesos Enseñanza Aprendizaje

En este capítulo se pretende referenciar los diferentes postulados teóricos que soportan la propuesta de estrategia didáctica, y la intervención prevista en desarrollo de la investigación. Se inicia con las teorías del proceso enseñanza aprendizaje pasando por la didáctica, las estrategias didácticas y la secuencia didáctica.

### 1.1 Algunos Antecedentes

En el trabajo de la búsqueda de antecedentes relacionados con la investigación planteada, se puede evidenciar que existen antecedentes, relacionados con el diseño de estrategias didácticas para la enseñanza de diferentes temáticas, y en Colombia se ha realizado un trabajo interesante frente a lo que refiere a los temas relacionados con las estrategias didácticas utilizadas en los programas de administración.

En el nivel internacional, se puede referenciar el trabajo realizado por Sevilla Herrera, (2.008), en el que se plantea como objetivo la elaboración de estrategias didácticas que permitan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de la asignatura Administración I. La investigación surge de problemáticas relacionadas con el poco interés y el bajo rendimiento académico presentado por los estudiantes a causa de, lo que llama la autora, “la naturaleza teórica e improductiva del modelo tradicional que utilizan los docentes para impartir sus clases”. Desde el planteamiento de las estrategias didácticas, se establece la posibilidad de despertar en el alumno un interés crítico y participativo, que centre al estudiante como participe y responsable de su propio proceso de aprendizaje.

La autora plantea una estrategia didáctica, considerando objetivos de formación, contenidos,

formas de organización, escenarios didácticos, métodos, técnicas y un esquema de evaluación acorde con las dinámicas planteadas en cada factor. Concluye la autora, que después de haber sido analizado por diferentes expertos, la estrategia puede tener una alta viabilidad para el logro de las competencias requeridas, en el desarrollo del programa. Como referencia para el desarrollo de la investigación planteada en el presente documento, la tesis presentada por Sevilla aporta elementos de desarrollo para lograr captar el interés de los alumnos de la especialización y permitir avanzar de lo teórico a lo práctico, todo esto enmarcado en los principios del modelo constructivista.

Otra de las referencias consideradas, es la propuesta realizada por Sampedro (2012), relacionado con la formulación de una estrategia didáctica para favorecer la formación y desarrollo de la competencia gestionar el conocimiento matemático desde la dinámica del proceso docente educativo de la matemática de las carreras de ingeniería. El profesor Sampedro con base en la detección de dificultades de los estudiantes del programa de ingeniería, para aplicar y transferir el conocimiento matemático a la cotidianidad profesional, propone el desarrollo de una estrategia didáctica para fortalecer dicha aplicación.

En el desarrollo de su investigación y a partir del uso de herramientas de recolección y análisis de información, el profesor Sampedro, logró identificar falencias relacionadas con el escaso aprovechamiento de las potencialidades de la matemática para gestionar el conocimiento; las brechas existentes entre las actividades relacionadas con la gestión del pensamiento matemático, especialmente lo relacionado con la aplicación de ejercicios prácticos; y la falta de aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, entre otras.

Como problema científico, el profesor Sampedro identifica algunas insuficiencias en el desempeño de los estudiantes de las ingenierías en la obtención, procesamiento y evaluación del



conocimiento matemático. Como objetivo de la investigación, el profesor Sampedro se propone elaborar una estrategia didáctica sustentada en un modelo didáctico de gestión del conocimiento matemático desde la dinámica del PDE, que contribuya a la formación y desarrollo de la competencia gestionar el conocimiento matemático en los estudiantes de las carreras de ingeniería. Como hipótesis, Sampedro plantea que si se implementa una estrategia didáctica sustentada en un modelo didáctico de gestión del conocimiento matemático desde la dinámica del PDE, dinamizado por la contradicción entre el carácter general de la gestión del conocimiento y el carácter particular de la gestión del conocimiento matemático, se contribuye a favorecer la formación y desarrollo de la competencia gestionar el conocimiento matemático en los estudiantes de las carreras de ingeniería y con ello a mejorar su desempeño en la obtención, procesamiento y evaluación del conocimiento matemático.

El desarrollo de la investigación del profesor Sampedro, está enfocada a la generación de competencias y capacidades a los estudiantes de ingeniería, para la aplicación de la matemática en problemas prácticos relacionados con su carrera. Desde este objetivo tiene relación con la investigación propuesta, ya que la misma tiende a generar capacidades para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos, a través de la implementación de una estrategia didáctica.

Desde la investigación realizada por Casas Rodriguez (2006), titulado Una estrategia didáctica para el empleo de los medios de programas educativos en función de la calidad de la enseñanza en la especialidad de medicina general integral militar en Cuba, Casas define como objetivo, la elaboración de una estrategia didáctica para el empleo de medios de programas educativos (MPE) en función de la calidad de la enseñanza en la especialidad de Medicina General Integral Militar (MGIM). En el documento, se realiza un análisis histórico lógico

del empleo de estos medios de los programas educativos y, además, se elaboran los conceptos de calidad de la enseñanza y de medios de programas educativos, así como se diseñan los atributos (innovador, flexible y de desarrollo) y los componentes de la estrategia (objetivo, premisas, actores, etapas y acciones).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, “Predomina el método expositivo del educador en las clases, con bajo nivel de trabajo en el diseño de tareas, pobres recursos para incentivar el interés por la especialidad e insuficiente dirección del trabajo independiente de los educandos”. La investigación resalta la poca utilización de medios de enseñanza para la asimilación activa del conocimiento y la toma de decisiones, teniendo en cuenta las características particulares de la enseñanza en esta especialidad, la cual centra el proceso de enseñanza en la actividad práctica y en el trabajo independiente.

Esta investigación, se relaciona con el desarrollo de la investigación propuesta, pues se parte desde la necesidad de cambiar la forma en la que se pretende incentivar el trabajo académico de los estudiantes e incentivar su proceso de aprendizaje, de tal forma que, a partir de la implementación de la estrategia, se generen elementos de transformación del proceso de enseñanza aprendizaje.

Desde el nivel Nacional, se puede considerar el trabajo de Ruiz López (2014), titulado Estrategias didácticas y estilos de aprendizaje: una mirada al interior de las aulas del programa de administración de empresas del sector privado de la ciudad de Santiago de Cali Colombia. En este documento, la autora parte de la necesidad de diseñar y desarrollar propuestas educativas en las que el eje central sea el sujeto que aprende y donde la psicología educativa tiene la posibilidad de intervenir como encuentro entre la psicología y las ciencias de la educación. Para abordar el

desarrollo de la tesis, se caracterizan los estilos de aprendizaje de los estudiantes de Administración de Empresas y se indaga acerca de las estrategias didácticas utilizadas por los docentes.

Ruiz López concluye que, “aunque existe una significativa diversificación en las investigaciones sobre estilos de aprendizaje que dificultan su caracterización, es posible encontrar puntos de convergencia entre los investigadores; los que según esta experiencia investigativa se pueden encontrar en una teoría psicopedagógica que parta del funcionamiento y regulación de las modalidades de quien aprende y que retoma los fundamentos de la escuela histórico culturalista”.

La autora propone una mayor interacción con las características y/o modalidades de los estilos de aprendizaje, para estimular los esfuerzos cognitivos en los estudiantes como recurso para desarrollar e implementar estrategias didácticas en el contexto académico. De ahí la importancia que se reconozca en el estudiante los conocimientos previos, las motivaciones y sus formas de aprendizaje, ya que se considera al estudiante como un ser dinámico frente a la recepción de la información.

La investigación cobra sentido como referencia, debido a la afinidad en el área del conocimiento. Si bien este artículo es trabajado desde la perspectiva del pregrado, las oportunidades de referenciación son únicas en relación con el diseño de las tareas de investigación y el desarrollo propiamente dicho de la investigación propuesta.

Desde el trabajo desarrollado por Montenegro Velandia y otros (2016), se pretende caracterizar la didáctica que se utiliza en programas universitarios de administración, teniendo como foco de desarrollo de la investigación, once universidades ubicadas en la ciudad de Medellín – Colombia. El trabajo concluye que existe poca relación entre las estrategias didácticas y las operaciones de pensamiento desarrolladas por los estudiantes, estableciendo como una de las posibles causas la

preferencia de los docentes por la transmisión de contenidos. También el estudio permite evidenciar una fuerte tendencia a enfocar las metodologías didácticas hacia la formación por competencias, mostrando una débil alineación con los objetivos de formación.

Desde la mirada de los autores y derivado de la revisión bibliográfica realizada por ellos, se establece que la didáctica comprende, para lograr el desarrollo formativo del estudiante, estrategias, modalidades y metodologías. Las estrategias hacen referencia a la planificación de cómo se llevará a cabo el proceso formativo; las modalidades son los escenarios en los que se desarrollan las actividades de la estrategia didáctica (presencial y no presencial) y la metodología se define como la acción sistematizada de seleccionar y organizar actividades, recursos y tiempos para alcanzar los objetivos de formación establecidos en la estrategia didáctica (Montenegro Velandia, y otros 2016, Pag. 208).

Otra referencia adecuada para la investigación es el trabajo desarrollado por Herrera Cuellar & Castro Mora (2013), denominada el uso de la pregunta como estrategia de formación didáctica en el aula de clase universitaria. Esta es una tesis de Maestría en Educación elaborada en la Pontificia Universidad Javeriana. Con esta investigación, se buscó caracterizar el uso de la pregunta en el aula de clase universitaria como herramienta de la didáctica, haciendo un estudio a un grupo de estudiantes de las materias básicas del programa de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana, mediante el uso de la investigación cualitativa, se observó el uso de la pregunta en todos los momentos de la clase, con el objetivo de generar el debate, la crítica y de contextualizar los diferentes temas vistos en aula.

Como resultados generales se puede entrever que, a partir de la pregunta como estrategia didáctica, se desarrollan capacidades de aprendizaje en el estudiante que permiten reconocer el

desarrollo de la dialéctica como elemento preponderante en la formación y en el reconocimiento de saberes.

Las referencias nacionales e internacionales fueron consideradas al momento de elaborar la propuesta, teniendo en cuenta las conclusiones y recomendaciones presentadas por cada referente.

## **1.2 El proceso enseñanza aprendizaje:**

Se define como “el proceso mediante el cual el profesorado proporciona al estudiantado actividades coherentes y eficaces para desarrollar experiencias de aprendizaje significativo” (Hernandez & Ramirez, 2011, pág. 7). En esta definición, podemos encontrar diferentes elementos que llevan a reflexionar sobre el papel de cada actor en este proceso, en el caso del docente, se convierte en el proveedor de las actividades de enseñanza, situación que le permite una constante reflexión sobre su práctica, pues no solo se ve obligado a actualizarse constantemente, sino que, requiere asegurar que dichas actividades sean acordes con los contextos de formación. Ahora bien, desde el punto de vista del estudiante, como sujeto de transformación, se hace indispensable que adopte una posición crítica frente a los contenidos y las dinámicas propias del aprendizaje, para que evolucione en su proceso reflexivo. En este sentido, se necesita de su disposición, atención y participación, para lograr generar las transformaciones requeridas en su conocimiento.

De acuerdo con Escobar Medina, (2015, pág. 4) citando a Artavia (2005 p2), “cuando el docente y su grupo de estudiantes participan cotidianamente en los mismos procesos educativos, comparten sentimientos y experiencias de su entorno, se tributa al desarrollo integral de cada persona y lo prepara para desarrollarse socialmente”. En este sentido, es innegable que la transformación del conocimiento se verá mediada por la relación que exista entre el estudiante y el docente, no es lo

mismo desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje en un ambiente tenso, que desarrollarlo en un ambiente de confianza.

Algunas características del proceso enseñanza aprendizaje, mencionadas por Hernandez Infante. (2012), señalan que es integral; tiene carácter intencional (se materializa en el ideal de hombre a lograr); es formativo (está dirigido a la educación de la personalidad de los estudiantes, para que asuman una actitud transformadora a lo largo de su vida); y se trata de un proceso planificado (el docente, partiendo del diagnóstico, traza los objetivos a cumplir) y contextualizado (tiene en cuenta los logros alcanzados, las dificultades y las potencialidades para enfrentar las exigencias de la sociedad). Frente a la postura de Hernández, es importante reflexionar sobre el concepto de intencionalidad, ya que las acciones educativas, dependiendo de su devenir, estarán mediadas por los objetivos que se pretenden en el marco de una institución y un programa, de tal forma que la intencionalidad permita focalizar al estudiante en el cumplimiento de los logros siguiendo una secuencia planificada.

Según González (2002), el proceso de enseñanza – aprendizaje constituye un sistema, pues en él se producen relaciones entre sus componentes y el entorno en el que se desarrolla. Continúa González indicando, que tiene carácter de proceso ya que está determinado por distintas etapas que lo condicionan e indicando que su naturaleza legal, está dada a partir de las leyes de la didáctica a que está sometido, y que se trata de un proceso de carácter dialéctico, como se evidencia en las fuerzas motrices que le imprimen dinamismo.

La conceptualización previamente realizada, permite reflexionar acerca de la importancia que tienen las relaciones entre los diferentes elementos del proceso de enseñanza aprendizaje, y permite

reconocerlos para tenerlos en consideración al momento de la definición del diseño de la estrategia didáctica a plantear en el marco de la presente investigación.

### **1.2.1 Algunas teorías del proceso enseñanza aprendizaje:**

Desde el desarrollo de la investigación y la propuesta misma de la estrategia didáctica, cobra especial valor definir las teorías en las que se ha basado la pedagogía a lo largo del tiempo, para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje. El conductismo, el cognitivismo y el constructivismo, son grandes teorías, de las cuales se derivan otras teorías del aprendizaje. Para efectos de la investigación y la propuesta de la estrategia didáctica, se focalizará en las teorías cognitivistas, especialmente en lo referente al constructivismo, para llegar al aprendizaje significativo. Son diferentes aportes los que los estudiosos han realizado a las grandes corrientes. Sin embargo, las bases fundamentales se mantienen, continúan vigentes, y son aplicables en diferentes contextos de aprendizaje.

#### **1.2.1.1 El conductismo:**

Tiene como representantes a Jhon Watson (creador de la teoría), Ivan Pavlov y Frederic Skinner, y fue dominante durante la primera mitad del siglo XX. Esta teoría se fundamenta en que el aprendizaje es una respuesta que se produce ante determinado estímulo, por lo tanto, el aprendizaje se desarrolla en un constante vínculo con el ambiente. Los conductistas focalizan su actuar en procesos de repetición, de tal forma que a medida que se repita la instrucción se logre una mayor efectividad en la enseñanza. Una de las características de esta teoría, es que es un proceso estandarizado el cual está definido con anterioridad y se convierte en un marco rígido del cual, ni estudiante ni docente pueden escapar. El profesor se convierte en un trasmisor de conocimientos,

guiado por condiciones preestablecidas y el estudiante es un sujeto pasivo, que repite lo que se le transmite y tiene poca autonomía. En esta teoría, el aprendizaje está ligado al cambio de conductas observables, que se logra con la práctica permanente, de allí la necesidad de realizar repeticiones en los procesos, llevando al estudiante a un escenario memorístico.

Las teorías generadas, en el marco de esta corriente, por autores como Thorndike, Pavlov, y Guthrie, consideran el aprendizaje como un proceso de formación de asociaciones entre estímulos y respuestas, Schunk, (2012). También se considera que, si el estímulo es de carácter positivo, la posibilidad de obtener mejores resultados es mayor. Para Skinner, el aprendizaje conductual, depende de las características del entorno, las cuales funcionan como un aliciente de las respuestas dadas por el estudiante, de esta forma, cuando el estímulo se presente en el futuro, la respuesta será más rápida. Skinner incluye un nuevo elemento en el desarrollo conductual, la consecuencia derivada de la respuesta, de tal forma que las consecuencias negativas apoyan la disminución de la conducta, mientras que las consecuencias positivas la estimulan. Esto es consistente con los estudios realizados por Pavlov.

### **1.2.1.2 El Cognitivismo:**

Desde la mirada del Cognitivismo, representada por autores como J. Bruner y D. Ausubel, se refiere la necesidad de realizar estudios relacionados con el pensamiento del sujeto, y la estructura del conocimiento, centrado en las condiciones naturales que presenta el aula de clase. Esta teoría cobra sentido, hacia los años cincuenta.

El cognitivismo determina que el conocimiento se genera asociado a las representaciones gráficas de la mente de los sujetos, de tal forma, que dichas representaciones entendidas desde la mirada de cada sujeto, cobran vida en su proceso de aprendizaje. Para Gallego-Badillo (1997), el



sujeto refleja una copia del medio o contexto al que pertenece, las representaciones de dicha imagen, le permiten asimilar los diferentes conceptos, lo cual no es realizado desde la memorización o repetición, sino desde sus procesos cognitivos internos.

La teoría cognitiva profundiza en conceptualizar los procesos de aprendizaje del sujeto, haciendo énfasis en cómo se recibe la información; se asimila y es organizada al interior del sujeto para luego almacenarla y ubicarla en el pensamiento, de tal forma que el proceso de aprendizaje se relaciona, no con lo que los sujetos realizan, sino con lo que el sujeto sabe y la forma de asimilar dicho saber. En esta teoría, el estudiante tiene una activa participación en el desarrollo de su conocimiento.

### **1.2.1.3 El Constructivismo:**

Desde esta teoría, se entiende que el conocimiento es una construcción que se genera en la mente de cada sujeto, por lo tanto, cada uno percibe la realidad de manera distinta de tal forma que el proceso de aprendizaje es diferente en cada persona. El constructivismo orienta al sujeto a relacionar sus conocimientos previos con el nuevo conocimiento y a generar nuevos constructos mentales. El docente asume un papel de tutor, que orienta al estudiante para lograr la generación de nuevo conocimiento.

Durante un período de seis décadas, Jean Piaget, llevó a cabo un programa de investigación cuyo resultado llevo a la construcción de la epistemología genética, siendo el concepto de estructura cognitiva, entendida como una línea de acción mental que se generan en los actos de la inteligencia y corresponde a diferentes etapas del desarrollo del niño. Para Piaget hay cuatro estructuras cognitivas primarias, la sensomotora que se genera entre los cero y los dos años, y en la cual la inteligencia adquiere forma de acciones motoras; la etapa preoperacional que se da entre

los tres y los siete años, y en la cual la inteligencia se considera de naturaleza intuitiva; luego viene la estructura cognitiva, que se da durante la fase operativa concreta situada entre los ocho y los once años, en la que la lógica depende de referentes concretos; la última etapa se considera la de la etapa final de operaciones formales, que se da entre los doce y los quince años, en esta etapa el pensamiento se desarrolla a partir de abstracciones mentales del mundo que rodea al niño.

Para Piaget, el cambio cognitivo se da a través de los procesos de adaptación, los cuales están soportados en la asimilación y la acomodación. La asimilación implica la interpretación de los acontecimientos externos de acuerdo con la estructura cognitiva presente en el sujeto, mientras que la acomodación, está relacionada con la forma en la que el proceso de adaptar dichas estructuras cognitivas a los estímulos externos. Piaget adelantó estudios sobre las implicaciones de su teoría a todos los aspectos de la cognición y la inteligencia, muchos de los experimentos de Piaget se centraron en el desarrollo de conceptos matemáticos y lógicos.

Desde la teoría del aprendizaje significativo planteada por Ausubel, el aprendizaje es un proceso, según el cual, una nueva información se relaciona con los aspectos de especial importancia presentes previamente en la estructura cognitiva de la persona que aprende. Para Ausubel (1980), el aprendizaje supone dos factores fundamentales: la naturaleza del material en sí y la naturaleza de la estructura cognitiva del aprendiz. En lo que se refiere al primer factor, el insumo debe tener significado lógico, es decir, ser suficientemente no arbitrario y no aleatorio en sí, de modo que pueda relacionarse, de forma sustantiva y no arbitraria, con ideas relevantes con las que corresponda, que se sitúen dentro del dominio de la capacidad humana de aprender. En cuanto al segundo factor, en la estructura cognitiva deben estar disponibles los subsumidores (puede ser una imagen un símbolo un concepto), específicos con los cuales el nuevo material es relacionable.

El tema principal de marco teórico de Vygotsky es que la interacción social juega un papel fundamental en el desarrollo del conocimiento. Vygotsky afirma que cada función en el desarrollo del niño aparece dos veces: primero, en el plano social, y más tarde, en el nivel individual, primero entre las personas (interpsicológico) y luego dentro del niño (intrapsicológico). Con esta afirmación, Vigotski nos lleva a pensar que el proceso de aprendizaje debe estar permeado, inicialmente, por la aceptación desde un escenario social, para luego ser asimilado por cada individuo. Un segundo aspecto de la teoría de Vygotsky es la idea de que el potencial para el desarrollo cognitivo depende de la “zona de desarrollo próximo”, que refiere el nivel de desarrollo alcanzado cuando los niños logran involucrarse con el comportamiento de la sociedad. El pleno desarrollo de la Zona de Desarrollo Próximo depende de la interacción social plena.

Desde la mirada de estos autores, el constructivismo toma fuerza como una corriente teórica que aporta al proceso de enseñanza aprendizaje, pues si bien el desarrollo cognitivo es resultado de la elaboración y reelaboración de constructos por parte del estudiante, median unos contenidos que, a través de diferentes estrategias, el docente aporta para que el estudiante logre dichos nuevos constructos. Para el constructivismo, el conocimiento es generado por la interacción de cada persona con su entorno.

Desde las bases de la corriente constructivista, es importante considerar que la estrategia didáctica que se formule, debe incluir los diferentes elementos que se consideran desde la teoría, de tal forma que, a través de la aplicación de los constructos teóricos, se logren los procesos de asimilación necesarios para que el estudiante construya nuevo conocimiento.

### 1.2.2 Los elementos del proceso enseñanza aprendizaje:

Como en todo proceso, existen unos elementos que, integrados entre sí, están enfocados a generar unos resultados específicos. En este sentido, el proceso de enseñanza aprendizaje no es ajeno a la interacción de dichos elementos, de tal forma que con su interacción, se logre activar en el sujeto la construcción de nuevo conocimiento. Como se evidencia en las teorías del aprendizaje todas ellas están enfocadas a asegurar, con diferentes métodos y medios, que la construcción del conocimiento se logre, es aquí en donde se permiten diferenciar los elementos constitutivos del proceso, tales como los objetivos, el contenido, los métodos de enseñanza, las estrategias de enseñanza y aprendizaje, y la evaluación.

Los **objetivos** están relacionados con lo que se requiere desarrollar en el sujeto y está vinculado al perfil del egresado que se quiere formar, y se define a partir del tipo de institución. Aunque existe libertad de cátedra, el objetivo debe encontrarse definido previamente para asegurar la conexión entre los diferentes niveles.

El **contenido** hace referencia a la teoría requerida para dar respuesta a los requerimientos sociales o empresariales. En este sentido, el contenido estará definido por el tipo de institución educativa y por los requerimientos en términos de habilidades, relacionamiento social, experiencia, y conocimientos requeridos para la ejecución de alguna actividad. En el caso de la educación superior, para el desarrollo de una profesión en cualquiera de sus niveles ya sea técnica, tecnológica o profesional.

El **método de enseñanza** hace referencia a aquel catalizador que permite que la dinámica propia de las actividades de enseñanza y de aprendizaje interactúen entre sí. Escoger el método, es decir, cómo saber enseñar y cómo saber aprender, es un aspecto de alta complejidad, pues depende del

tipo de contenido, el tipo de estudiante y el tipo de contexto en el que se desarrollará el proceso. Para el caso que nos ocupa en la investigación, es necesario reconocer los conocimientos previos del estudiante y sus experiencias, para lograr entender motivaciones y formas de aprendizaje, de tal forma que las estrategias se vinculen de forma efectiva al contexto educativo en el que se van a implementar.

Las *estrategias de enseñanza* apoyan la fluidez del proceso, éstas deben estar vinculadas directamente con el contenido y con el método a través de la definición de objetos de aprendizaje, que sirven como apoyo al proceso de construcción del conocimiento del sujeto. También podemos hablar de las estrategias que utiliza el sujeto para construir su propio conocimiento, pues como se ha mencionado anteriormente, cada sujeto aprende de manera diferente y desarrolla sus propias estrategias.

Finalmente encontramos *la evaluación*, que hace referencia a aquel elemento que permite evidenciar la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje. La evaluación debe entenderse como un mecanismo que ejecuta, tanto el sujeto que aprende como el que enseña, para identificar sus deficiencias y reevaluar sus estrategias, de esta forma se cierra el ciclo de aprendizaje.

### **1.2.3 El proceso enseñanza aprendizaje en la Educación Superior:**

En el ámbito de la educación superior y acorde con lo definido por la Ley 30 de 1992, las instituciones de educación superior tienen tres funciones sustantivas, la docencia, la investigación y la proyección social.

Se entiende la docencia, según el glosario de la educación superior Ministerio de Educación Superior, (2007), como una función sustantiva de la universidad que implica la realización directa

de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos formativos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional. Esta función es la de más amplio reconocimiento en el ámbito de las Universidades.

En este mismo glosario, se relaciona el concepto de investigación como una función sustantiva de la universidad, que se refiere al proceso de búsqueda y generación de conocimiento, mediante una actividad intelectual compleja, caracterizada por la creatividad del acto, la innovación de ideas, los métodos rigurosos utilizados, y la validación y juicio crítico de pares.

Finalmente, el documento elaborado por el Ministerio de Educación se ocupa del concepto de extensión o proyección social, el cual se relaciona como función sustantiva de la universidad que tiene como propósito el desarrollo de procesos continuos de interacción e integración con los agentes sociales y comunitarios, en orden a aportar en la solución de sus principales problemas, a participar en la formulación y construcción de políticas públicas y a contribuir en la transformación de la sociedad en una perspectiva de democratización y equidad social, regional, política y cultural.

Las tres funciones se encuentran altamente relacionadas, pues desde la docencia se genera la inquietud en los estudiantes por la investigación, la cual logra la generación de nuevos conocimientos que aportan al desarrollo de la sociedad y que retroalimentan los procesos formativos, bien sea desde el ámbito de la docencia, o desde la posibilidad de influencia en el exterior como lo hace la extensión generando un ciclo interminable.

En este mismo contexto de la educación superior, según Hernandez Infante & Infante Miranda (2017), “el proceso de enseñanza-aprendizaje en la enseñanza superior debe concebirse en función de la formación de los estudiantes como futuros profesionales”, esto implica asegurar que, al

finalizar el proceso, el estudiante cuente con las competencias necesarias para enfrentarse a la vida laboral, de tal forma que se cumpla con las definiciones curriculares y se genere articulación entre los diferentes contenidos.

Hernández e Infante (2017), indican que los futuros profesionales deben formarse para que sean capaces de identificar problemas relacionados y proponer soluciones, lo que sugiere la necesidad de generar una intencionalidad en el proceso formativo, que permita cumplir con una serie de logros previamente definidos en la fase de la planeación. Es necesario que el docente conciba su clase de manera tal que permita a los educandos desempeñar un papel activo en la construcción de los conocimientos, por lo tanto, según Mestre Gómez y otros (2008) el docente debe estimular un aprendizaje participativo en el cual facilite la actuación de los educandos, y genere nuevas inquietudes de su propio proceso de aprendizaje, y se incite a desarrollar su creatividad, lo que incide en el desarrollo de su formación.

Según Argudin (2.000), el adecuado desarrollo de una clase requiere que en la misma se trate el contenido de enseñanza-aprendizaje con rigor científico, esto se logra con la consulta de diferentes fuentes teóricas, ajustadas a los procesos formativos llevados a cabo en la institución, lo cual, aunado a las capacidades docentes, permiten la adecuada orientación del proceso de aprendizaje, de tal forma que es necesario que el estudiante se comprometa con su proceso, y lleve a cabo las diferentes tareas asignadas.

Desde esta perspectiva, el proceso enseñanza mantiene las mismas bases en cualquier nivel educativo, lo que se ve modificado, son las formas de interacción, las relaciones entre docente y alumno, así como las intencionalidades, entendiendo que, en la educación superior, el estudiante

tiene un bagaje y un recorrido, que le permite ser más sólido en las reflexiones y lo que se convierte en un canalizador que lo lleva a generar la apropiación de nuevos conocimientos.

### **1.3 Didáctica y Estrategias didácticas**

#### **1.3.1 La didáctica:**

El término fue consagrado por Juan Amos Comenio, en su obra *Didáctica Magna*, publicada en 1657, en la cual Comenio propone una nueva didáctica basada en tres principios: naturalidad, intuición y actividad. Para Comenio los fines de la educación están relacionados con: el saber, que comprende el conocimiento de todas las cosas, artes y lenguas; la virtud, que comprende las buenas maneras de vivir y el dominio de las pasiones; y la piedad, por la cual el alma del hombre se une a Dios. Para Juan Amos Comenio, la escuela es “un taller de hombre” para que los hombres se hagan verdaderamente hombres. El maestro es un ejemplo vivo para sus alumnos y la didáctica es “el arte de enseñar todo a todos”. Desde la mirada clásica de Comenius, la didáctica se convierte en un elemento neurálgico en el proceso de enseñanza, especialmente desde la mirada, de poder enseñar todo a todos, generaliza la expresión didáctica a todos los niveles de la vida cotidiana de las personas, su sentir de enseñar todo, hace pensar en que la didáctica no solo está limitada al aula de clase, sino que en el cotidiano vivir del sujeto pueden presentarse situaciones que permitan el uso de la didáctica como parte del aprendizaje.

Diaz Barriga A. (2009), define la didáctica como “una disciplina sustantiva del campo de la educación, cuya tarea consiste en establecer elementos que permitan debatir los supuestos subyacentes en los procesos de formación que se promueven en el conjunto del sistema educativo”. En esta definición, la cual se limita al ámbito educativo, se establece la didáctica como disciplina, es así que Diaz Barriga, en sus diferentes creaciones literarias, hace énfasis en la necesidad de



incluir la didáctica como parte del currículo en la formación docente. Desde la mirada teórica de Diaz Barriga, se suponen diferentes elementos en la didáctica, en los que se puede considerar el docente, el estudiante y el contenido, ocupándose la didáctica específicamente de la forma en la que el contenido es interpuesto por el docente al estudiante, para que logre los procesos de reflexión y asimilación, propios del aprendizaje.

Para Camilloni (2007, Pag. 22) “la Didáctica es una disciplina teórica que se ocupa de estudiar la acción pedagógica, es decir, las prácticas de la enseñanza, y que tiene como misión describirlas, explicarlas y fundamentar y enunciar normas para la mejor resolución de los problemas que estas prácticas plantean a los profesores”. Camilloni da un tinte científico al concepto, en este sentido, abre la posibilidad de estudiarla analizarla y fortalecerla, en el marco de las prácticas de enseñanza. La didáctica entonces se convierte en un problema científico de las ciencias de la educación; Camilloni (2007), habla de dos tipos de didáctica, la general y la específica. La primera tiene lugar en cualquier espacio del ámbito educativo, sin tener diferenciación alguna entre tipos de instituciones, niveles de la educación o condiciones del sujeto, mientras que la didáctica específica si considera dichos aspectos, para llegar a generar situaciones de aprendizaje, definidos acorde con las particularidades del contexto educativo en el que se desarrolla.

Comenta Alves de Mattos (1963, pág. 27) que “La didáctica es la disciplina pedagógica de carácter práctico y normativo que tiene por objeto específico la técnica de la enseñanza, esto es, la técnica de dirigir y orientar eficazmente a los alumnos en su aprendizaje”. De acuerdo con este concepto, al indicar que es de carácter práctico refiere la unión entre el saber y el hacer, de tal forma que estos dos elementos se entrecrucen para lograr generar un aprendizaje en el sujeto. Desde

la parte normativa, Alves sugiere la existencia de un marco regulatorio en la disciplina, lo que permite entrever un orden secuencial para llegar al cumplimiento de objetivos.

Para González, (1989, Pag. 55): “La Didáctica es un campo científico de conocimientos teórico-prácticos y tecnológicos, cuyo eje central es la descripción-interpretación y práctica proyectiva de los procesos intencionales de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en contextos de relación y comunicación para la integración de la cultura con el fin de transformarla.” Incluye González un término muy importante en el desarrollo del aprendizaje como lo es la intencionalidad, bajo esta definición, es importante considerar que la didáctica estará orientada por una intencionalidad o un objetivo perseguido desde la misma situación de enseñanza, por lo cual las situaciones didácticas pueden transformarse de acuerdo con las intencionalidades. En un mismo escenario de enseñanza pueden existir diferentes intencionalidades, una puede estar definida por la posibilidad de entender los conceptos, otra por la necesidad de generar un pensamiento crítico, y otra puede estar relacionada con la necesidad de entender los procesos, de tal forma que, en un mismo contexto, dependiendo de la intencionalidad, se generan diferentes situaciones didácticas, que permitan dar cumplimiento a dicha intencionalidad.

En conclusión, podemos definir la didáctica como una disciplina pedagógica que se encarga de dirigir y orientar las condiciones para que el proceso enseñanza aprendizaje se pueda realizar. Dentro de sus componentes, se pueden visualizar la intencionalidad, la enseñanza, el aprendizaje, y los procesos de instrucción.

En el marco de la estrategia didáctica a formular, cobra especial interés los diferentes elementos de la didáctica, pues éstos se convierten en el marco regulatorio sobre el que se definirán las

diferentes acciones. Las intencionalidades están marcadas por el proyecto educativo y por el objetivo del módulo, de tal forma que, a partir de los constructos previos del programa, se identifiquen intencionalidades específicas en la relación estudiante docente en el aula de clase.

### **1.3.2 Integrantes del acto didáctico.**

Diferentes autores, como Pozo, Zabalza, Diaz Barriga, Camilloni, entre otros, coinciden en que los integrantes del acto didáctico son el Docente, el Discente, el Contenido y el Contexto.

En este sentido el docente es el encargado de orientar las actividades de enseñanza que se encuentran relacionadas con los contenidos y las intencionalidades. Dichas actividades de enseñanza deben obedecer a categorías específicas dependiendo del nivel educativo. Para el caso de la educación superior, el proceso de enseñanza está determinado en muchos casos por el saber hacer del docente. En aquellos profesionales que no han tenido formación en pedagogía, orientan el desarrollo de sus clases relacionando la forma en la que les enseñaron, lo que influye de manera significativa en los procesos de aprendizaje del estudiante. La labor del docente es incentivar la generación de desequilibrios en los constructos mentales del sujeto, para lograr cambios en su conocimiento.

Desde el punto de vista del discente, o sujeto activo en el aprendizaje, también median diferentes circunstancias que permiten avanzar en determinado grado en su proceso de aprendizaje. El estudiante estará entonces limitado por sus conocimientos previos, por su actitud para afrontar determinadas tareas y por su interés propio. Estos elementos ayudarán a que los desequilibrios generados motivados por el proceso de enseñanza sean asumidos por el estudiante y se genere una motivación por el desarrollo del conocimiento. Desde el punto de vista de la construcción del

conocimiento, el sujeto es responsable por la generación de nuevos constructos. El conocimiento no se genera por efecto de una simple transmisión, sino que es necesario la interiorización por parte del receptor, de tal forma, que, a través de sus procesos mentales se construya o se reconstruya.

En lo relacionado con el *contenido*, el mismo está circunscrito a la definición curricular de cada asignatura y su secuencia lógica en el marco de los diferentes niveles, grados programas o áreas del conocimiento. El contenido surge de las diferentes teorías socialmente aceptadas y validadas científicamente, de tal forma que el mismo es objeto de cambios acorde con la evolución, que, frente a cada materia se reconozca.

Desde la labor del docente, el contenido cobra valor desde los conocimientos y experiencia que el sujeto de enseñanza tenga frente al mismo, de tal forma que logre modificar dichos contenidos en objetos de aprendizaje, para lo cual se debe considerar la didáctica como medio canalizador para el logro de la construcción de conocimientos en el sujeto que aprende.

Finalmente encontramos el contexto, el cual se puede entender como el medio en el cual se desarrolla el acto de didáctico. De acuerdo con las circunstancias del contexto, varían las formas de enseñanza, no es lo mismo un contexto de educación preescolar, al contexto de la educación básica y media y mucho menos la educación superior, de tal forma que el acto didáctico debe ser sujeto de transformaciones dependiendo del medio en el cual se desarrolla.

### **1.2.3. Las estrategias didácticas.**

La estrategia didáctica se puede entender como un proceso planificado de la enseñanza en el cual el docente selecciona los métodos, las técnicas y actividades de las cuales puede hacer uso

para lograr los objetivos de aprendizaje. Esta definición puede complementarse con el aportado por la Revista Española de Pedagogía que cita a Rodríguez Dieguez quien afirma que “es el proceso reflexivo, discursivo y meditado que pretende determinar el conjunto de normas y prescripciones necesarias para optimizar un proceso de enseñanza aprendizaje”

Una estrategia didáctica debe ser coherente, planificada e intencional y debe estar sustentada teóricamente en diferentes prácticas pedagógicas. La estrategia didáctica debe partir de la reflexión y trazar el camino por el cual, quien enseña como quien aprende, deberán transitar para construir y reconstruir el conocimiento, y alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Carrasco (1997, Pág. 14), adopta una perspectiva muy amplia, entendiendo este autor desde el término de estrategia la “habilidad o destreza para dirigir un asunto”. En referencia al campo didáctico, sostiene que las estrategias “son todos aquellos enfoques y modos de actuar que hacen que el profesor dirija con pericia el aprendizaje de los alumnos”, agregando “son todos los actos favorecedores del aprendizaje”. Carrasco hace una diferenciación entre las estrategias que él considera de mayor relevancia como lo son los métodos, las técnicas y los procedimientos.

Los Métodos se define como el camino que se establece para llegar a concretar un objetivo, e implican obrar de una manera ordenada y planificada, el autor distingue entre dos tipos de métodos: enseñanza individualizada y de enseñanza socializada. Por su parte, las técnicas son instrumentos que sirven para concretar un momento en la Unidad Didáctica; en este sentido, el método es operacionalizado a través de las técnicas. Finalmente, Carrasco señala a los procedimientos como parte de las estrategias de enseñanza, y los define como las actividades que desarrollan los métodos. Para este autor, el procedimiento constituye la manera lógica de desarrollar el Método, apelando a los siguientes Principios didácticos:

- Principio de la Ordenación: Corresponde a la jerarquía de los conocimientos que se están enseñando, de acuerdo con una disposición y una progresión correctamente calculadas.
- Principio de la Orientación: Proporciona a los alumnos una guía segura para el aprendizaje.
- Principio de la Finalidad: Cuando se definen correctamente los objetivos que se quieren alcanzar.
- Principio de la Adecuación: Tiene en cuenta el nivel de aquellos a quienes va dirigido.
- Principio de la Economía: Se refiere a la eficiencia en la utilización de los recursos didácticos.

Antúnez Marcos & Del Carmen Martín (1992), priorizan la planeación como elemento central en la labor del docente, asimilando el concepto de estrategia con el de programación estratégica, en la que programar se entiende como el establecimiento de un conjunto de actividades acordes con el contexto y un espacio temporal, definido para la enseñanza de contenidos específicos y la pretensión de conseguir objetivos previamente delimitados. Antúnez encuentra que existen diferentes tipos de programación, unas que corresponden directamente al proyecto curricular y que están definidas como de largo plazo, logística y táctica y una específica que está directamente relacionada con los procesos que se llevan a cabo en el aula de clase. Antúnez reflexiona que, no obstante, de una manera general, existen dos tipos de secuencias la primera es la clase magistral y la segunda es procedimental, en donde individual o colectivamente se construye, relaciona y estructura el conocimiento, posibilitando así la construcción de estructuras cognitivas.

Díaz Barriga F. (2002, Pág. 141), indica que las estrategias de enseñanza son “procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los alumnos, de tal forma que las estrategias son medios o recursos que contribuyen a la construcción de conocimientos. Para la autora, el docente debe tener experiencia en el tema de estrategias, de tal forma que conozca y entienda la función que tienen en cada escenario y pueda apoyarse en ellas en cada espacio en el que se vincule como actor del proceso enseñanza aprendizaje. Díaz Barriga, sugiere que se debe tener en cuenta cinco aspectos fundamentales al momento de elegir el tipo de estrategia a utilizar, como lo son: las características generales de los aprendices (nivel de desarrollo cognitivo, conocimientos previos, factores motivacionales, etcétera); el tipo de dominio del conocimiento en general y del contenido curricular en particular, que se va a abordar. 3. La intencionalidad o meta que se desea lograr y las actividades cognitivas y pedagógicas que debe realizar el alumno para conseguirla. 4. Vigilancia constante del proceso de enseñanza (de las estrategias de enseñanza empleadas previamente, si es el caso), así como del progreso y aprendizaje de los alumnos. 5. Determinación del contexto intersubjetivo (por ejemplo, el conocimiento ya compartido) creado con los alumnos hasta ese momento, si es el caso. De acuerdo con la perspectiva de la autora, cada uno de estos factores y su posible interacción constituyen un importante argumento para decidir por qué utilizar alguna estrategia y de qué modo hacer uso de ella. Dichos factores también son elementos centrales para lograr el ajuste de la ayuda pedagógica.

#### **1.2.4 La secuencia didáctica.**

Díaz Barriga A. (2013), considera que la secuencia didáctica es el resultado de establecer una serie de actividades de aprendizaje que tengan un orden interno entre sí, lo que define la necesidad

de tener una planeación ordenada y sistemática para la construcción del conocimiento. Continúa Diaz Barriga indicando que el docente debe partir de una intencionalidad que permita recuperar las nociones, conceptos o conocimientos previas que tienen los estudiantes sobre un hecho, vincularlo a situaciones problemáticas y de contextos reales con el fin de que la información que a la que va acceder el estudiante en el desarrollo de la secuencia sea significativa, esto es tenga sentido y pueda abrir un proceso de aprendizaje. Desde la mirada del autor, es necesario que el estudiante sea quien construya y reconstruya constantemente su conocimiento, apoyado en el acompañamiento del docente, de tal forma que le permita, en el marco de sus procesos internos, la generación de nuevos constructos en su conocimiento.

Diaz Barriga, continúa indicando que la secuencia didáctica, requiere que el estudiante realice cosas, no ejercicios rutinarios o monótonos, sino acciones que vinculen sus conocimientos y experiencias previas, con algún interrogante que provenga de lo real y con información sobre un objeto de conocimiento, de tal forma que la estructura de la secuencia se integre con dos elementos que se realizan de manera paralela: la secuencia de las actividades para el aprendizaje y la evaluación para el aprendizaje inscrita en esas mismas actividades. Desde esta mirada, el autor propone la definición de las secuencias didácticas considerando tres pasos fundamentales, la apertura, el desarrollo y el cierre. La apertura es considerada como las acciones que permite generar un clima de aprendizaje entorno al contenido que se pretende desarrollar. Se sugiere realizar una actividad de apertura al inicio de cada tema. Las actividades de desarrollo están ligadas a la interacción que el estudiante tiene con un nuevo tema, de tal forma que, a través de sus concepciones previas, pueda acercarse y dar sentido a la nueva información. Las actividades de cierre permiten generar la integralidad en la serie de tareas desarrolladas por el estudiante para



lograr afianzar determinado tema, de tal forma que se obtenga una reacomodación de la estructura conceptual del sujeto y se permita la construcción de un nuevo conocimiento o la adaptación de los conceptos previos a la nueva información.

Moreira (2012), define secuencia didáctica como secuencias de enseñanza potencialmente facilitadoras de aprendizaje significativo, de temas específicos de conocimiento conceptual o procedimental, que pueden estimular la investigación aplicada en la enseñanza diaria de las clases. Según el autor, solo se puede hablar de enseñanza cuando hay aprendizaje, y para que el aprendizaje pueda ser considerado como tal, debe ser significativo. Las secuencias didácticas deben considerar un orden lógico y partir de intencionalidades definidas, deben estar orientadas por el docente y deben permitir que el alumno reflexione y genere nuevos constructos.

De acuerdo con Zabala Vidiella, las actividades de las secuencias didácticas deberían tener en cuenta los siguientes aspectos esenciales o propósitos generales:

- Indagar acerca del conocimiento previo de los alumnos y comprobar que su nivel sea adecuado al desarrollo de los nuevos conocimientos.
- Asegurarse de que los contenidos sean significativos y funcionales y que representen un reto o desafío aceptable.
- Que promuevan la actividad mental y la construcción de nuevas relaciones conceptuales.
- Que estimulen la autoestima y el autoconcepto.
- De ser posible, que posibiliten la autonomía y la metacognición.

De acuerdo con lo mencionado por el autor, se requiere que el docente establezca pautas para el desarrollo de su clase y el encuentro con sus estudiantes, en donde cobra valor y sentido la planificación realizada.

A partir de los diferentes autores, se puede concluir que una secuencia didáctica es una suma de actividades que permiten, a través de un método específico, la construcción del conocimiento en el estudiante, de tal forma que se permita una asimilación, acomodación y genere un nuevo equilibrio. Desde el punto de vista de los autores, las secuencias didácticas deben considerar el estado inicial del estudiante frente al nuevo conocimiento que se quiere construir, de tal forma que se permita generar grados de evolución en los constructos. Además, debe considerar la disposición de los estudiantes con relación al nuevo conocimiento, de tal forma que se identifiquen las motivaciones de cada persona y se asegure un vínculo del estudiante con la información, para lograr una mejor comprensión y un adecuado desarrollo en el proceso de transformación y construcción del conocimiento. Finalmente, es importante que se evalúen los aprendizajes y se consideren logros y dificultades del proceso, para su fortalecimiento. Es necesario tener en consideración una evaluación de doble vía, en la cual se evalúe el proceso llevado a cabo por el docente como participe fundamental del proceso de aprendizaje, y no solo quede en las instancias del estudiante, delegando toda la responsabilidad a éste.

## **Capítulo 2 – Estrategia Didáctica Para Aprendizaje de la Administración Estratégica**

### **2.1 Planeamiento de la estrategia:**

Dinamizar el proceso enseñanza aprendizaje del módulo de administración Estratégica, a partir del diseño e implementación de una estrategia didáctica, pretende garantizar que el estudiante de la especialización logre el acercamiento de las teorías propias de la administración estratégica, a la práctica empresarial. Este es un aspecto de vital importancia en el desarrollo de la especialización, si se considera que el perfil del egresado está orientado a asegurar la toma de decisiones estratégicas, en el marco de un sistema de gestión. Adicionalmente, se pretende identificar falencias de la práctica docente que permita llevar a considerar oportunidades de mejora en el proceso de enseñanza.

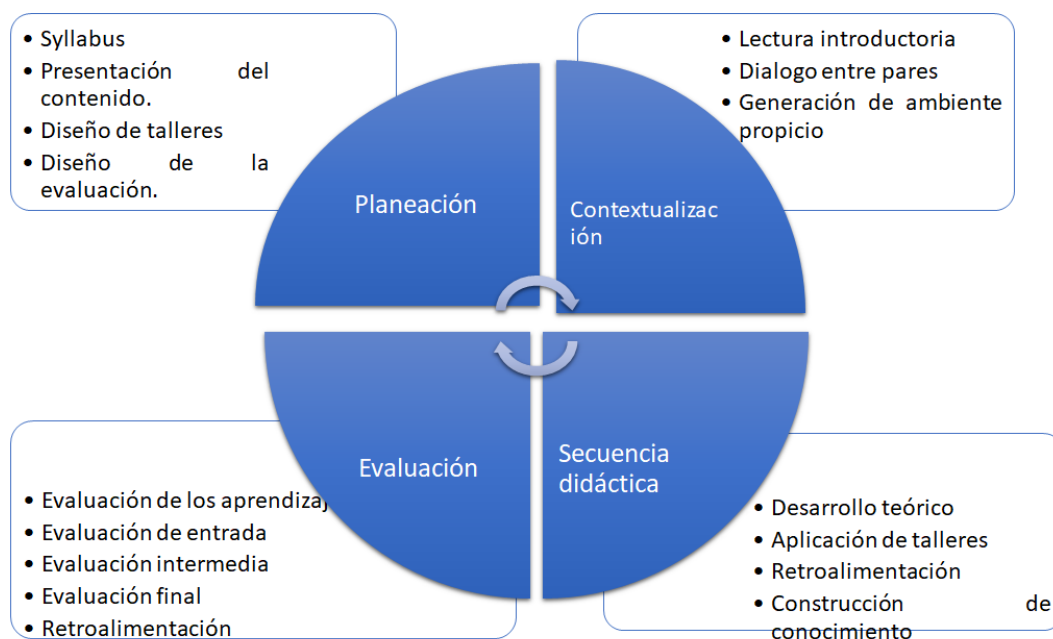
La estrategia didáctica formulada tiene tres fases, la primera de diseño, que permite, con base en las teorías de la didáctica, y especialmente vinculado a los principios expuestos por Angel Diaz Barriga, diseñar una serie de instrumentos para que el estudiante, con base en sus conocimientos y experiencia previos, logre la construcción de nuevos conocimientos. El diseño tiene en consideración la exploración teórica de los contenidos y su posterior aplicación a la práctica empresarial.

La segunda fase, hace referencia a la implementación, lo cual se logra desde la interacción del docente y estudiante en el aula de clase. En esta fase, se prevé el desarrollo de cinco sesiones, las cuales, amparadas desde la teoría propia de las secuencias didácticas, se entrecruzan para lograr la asimilación integral de los contenidos. La implementación está apoyada en una serie de talleres que tienen por objetivo pasar de la contextualización de los elementos base de la administración

estratégica, al análisis, y posterior toma de decisiones, actividades propias del proceso gerencial en cualquier organización. Esto pretende asegurar la alineación estratégica de los elementos y generar en el estudiante la reflexión sobre la necesidad de la integralidad en los componentes de la temática propuesta por el módulo objeto de estudio.

Finalmente, se establecen tres momentos de evaluación de los aprendizajes, el primero durante la fase de implementación en cada sesión de trabajo propuesta en la estrategia; en segundo orientado a una evaluación intermedia con enfoque de integridad entre la secuencia didáctica y los diferentes componentes de la administración estratégica y el tercero, pretende validar la asimilación de los procesos de forma definitiva, permitiendo identificar la viabilidad de la estrategia en el marco de la especialización, además lograr potenciar los elementos de reflexión para involucrar oportunidades de mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### 2.1.1 Diseño de la estrategia didáctica.



A partir de la problemática identificada, la cual se soporta en el análisis de la información obtenida del instrumento diagnóstico, y siguiendo las pautas que ofrece la metodología de la investigación acción, planificar, actuar, observar y reflexionar, y orientado por el modelo de Elliot, elaborar un plan, ponerlo en marcha y evaluarlo, se ha realizado la formulación de la estrategia didáctica, la cual pretende dar cumplimiento al objetivo planteado por la investigación.

Para el diseño de la estrategia didáctica, se tiene en consideración los aspectos señalados por Diaz Barriga en el sentido de que para que realmente sea significativo el aprendizaje, éste debe reunir varias condiciones: la nueva información debe relacionarse de modo no arbitrario y sustancial con lo que el alumno ya sabe, dependiendo también de la disposición (motivación y actitud) de éste por aprender, así como de la naturaleza de los materiales o contenidos de aprendizaje.

Adicionalmente, se consideran algunos documentos que orientan el trabajo de la enseñanza en ciencias económicas administrativas y contables y la formación de competencias en los estudiantes de administración.

El diseño de la estrategia didáctica se sustenta en el modelo constructivista, a partir de las orientaciones establecidas por Coll (1990 p 441- 442) citado por Hernandez Rojas & Díaz Barriga, (2002, Pág. 30), quien define tres máximas para el pensamiento constructivista: el Alumno es responsable último de su propio proceso de aprendizaje; la actividad mental constructiva del alumno, se aplica a contenidos que poseen ya un grado considerable de elaboración; y la función docente, consiste en enlazar los procesos de construcción del alumno, con el saber colectivo,

culturalmente organizado.

Así mismo, se toman en consideración algunas de las sugerencias realizadas por Diaz Barriga (2.003 p 47-48), en torno al logro del aprendizaje significativo: el aprendizaje se facilita cuando los contenidos se le presentan al alumno organizado de manera conveniente y siguen una secuencia lógica y psicológica apropiada; es conveniente delimitar intencionalidades y contenidos de aprendizaje en una progresión continua que respete niveles de inclusividad, abstracción y generalidad. Esto implica determinar las relaciones de su preordinación-subordinación, antecedentes-consecuentes que guardan los núcleos de información entre sí; los contenidos escolares deben presentarse en forma de sistemas conceptuales (esquemas de conocimiento) organización, interrelacionados y jerarquizados, y no como datos aislados, sin orden; la activación de los conocimientos y experiencias previos que posee el aprendiz en su estructura cognitiva, facilitará los procesos de aprendizajes significativo de nuevos materiales de estudio; el establecimiento de “puentes cognitivos” (conceptos e ideas generales que permiten enlazar la estructura cognitiva con el material por aprender) pueden orientar al alumno a detectar las ideas fundamentales, a organizarlas e interpretarlas significativamente; los contenidos aprendidos significativamente (por recepción o por descubrimiento) serán más estables, menos vulnerables al olvido y permitirán la transferencia de lo aprendido, sobre todo si se trata de conceptos generales e integrados.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia se sitúa en cuatro fases, la planeación, la contextualización, la secuencia didáctica y la evaluación. Todo esto con el fin de lograr cambios significativos en el proceso de aprendizaje de los futuros especialistas, de tal forma que se genere

un nuevo constructo, a partir de la asimilación, la acomodación y el equilibrio, entendido éste como la llegada, por parte del alumno, a la construcción de un nuevo conocimiento.

#### **2.1.1.1 Diseño de la Etapa de Planeación:**

La planeación de la estrategia didáctica establece la necesidad de realizar la revisión del syllabus del programa, adelantando el análisis de los contenidos, la metodología de enseñanza utilizada para el logro de los mencionados objetivos, la alineación de las competencias que se espera desarrollar en el módulo, los logros, indicadores, la estrategia metodológica y la forma de evaluar.

Como elemento complementario, se adelanta el diseño de los talleres a aplicar en el desarrollo de las sesiones, que pretenden, partiendo desde lo general a lo particular, generar en el estudiante desequilibrios de tal forma que se cumpla con la secuencia didáctica requerida para la construcción del aprendizaje. Los talleres tienen por objetivo lograr el acercamiento de la teoría a la práctica apoyado en lo mencionado por Carlos Enrique Rodríguez (2013), en su artículo didáctica de las ciencias económicas, los talleres tienen un enfoque deductivo, de tal forma que van de lo general a lo particular, y el estudiante pueda considerar las teorías generales que soportan las temáticas, para llegar a la aplicación concreta en su contexto y empresa. Los talleres se encuentran definidos partiendo de la teoría de cómo lo hacen diferentes empresas, para llegar al cómo lo realiza mi propia empresa, o la empresa en la cual laboro. Como apoyo a la fase de planeación, se diseña una serie de talleres que están orientados al desarrollo de la práctica empresarial.

En esta fase, también se establecen los logros esperados en el desarrollo cognitivo de los estudiantes y los indicadores que permitirán confirmar su obtención. Para esto se diseña el modelo

de taller de administración estratégica, el cual pretende unificar los diferentes análisis y propuestas realizadas para una evaluación integral.

#### **2.1.1.2 Diseño de la etapa de contextualización:**

Esta fase pretende, recoger información inicial del estudiante de especialización que permita obtener una idea inicial del contexto en el que se mueve, los aprendizajes previos, y su nivel de conocimiento frente a las temáticas planteadas. Adicionalmente establece la necesidad de que el estudiante obtenga los conocimientos teóricos con relación a los diferentes momentos y elementos de la administración estratégica. Estos conocimientos teóricos se encuentran determinados directamente por las temáticas a desarrollar y se unifican en una lectura introductoria, con la cual, teniendo en cuenta las múltiples disciplinas de las cuales proviene el futuro especialista, se espera que el estudiante genere expectativas frente a la temática del módulo, y se unifiquen los criterios base, como punto de partida.

Esta fase se enmarca en las horas de trabajo autónomo del estudiante y debe ser realizada, en un primer momento por el estudiante, y desarrollada en el aula de clase como parte de la introducción al módulo. El docente aportará desde su conocimiento teórico y experiencia en las organizaciones, para resolver inquietudes y posibles sugerencias de los estudiantes. Es importante tener en cuenta que, para cada temática, el docente, bajo su rol de acompañante en el proceso realiza contextualización de las diferentes temáticas a desarrollar.

#### **2.1.1.3. Diseño de la secuencia didáctica:**

Esta fase se enfoca en cómo se pondrá la puesta en marcha de la estrategia didáctica. Se prevé



que esta fase se ejecute en cinco sesiones en cerca de 20 horas cátedra, y 10 horas de trabajo autónomo por parte de los estudiantes. El diseño plantea la necesidad de realizar grupos de trabajo acorde con los grupos autorizados para el desarrollo del trabajo de grado, de tal forma que se permita, además de avanzar en el desarrollo de los planteamientos propios del módulo de administración estratégica, en el desarrollo del proyecto de grado. En cada sesión se desarrolla una fase de contextualización teórica y discusión acerca de la temática del día, para luego llegar a la aplicación de los talleres específicos.

#### **2.1.1.4 Diseño de la Etapa de Evaluación:**

En esta última etapa, se espera recoger los resultados obtenidos a partir de la implementación de la fase de contextualización y secuencia didáctica. La evaluación pretende evidenciar el cumplimiento de lo establecido en la fase de planeación, en cuanto al desarrollo temático, el cumplimiento de los objetivos y la generación conocimientos en el estudiante. Para la estrategia didáctica, la evaluación se desarrolla con base en los avances demostrados por el estudiante a lo largo de las sesiones de clase, la evaluación intermedia realizada por el docente con base en el diseño de una rúbrica y la evaluación del documento final que integra la definición estratégica de una organización real.

#### **2.1.2 Etapa de Implementación:**

En esta etapa, se logra la puesta en marcha de los diferentes elementos diseñados en la etapa previa. En este sentido, es el momento de ejecutar las diferentes actividades diseñadas para las fases cuatro fases y lograr la puesta en marcha de la estrategia didáctica. Se considera la implementación en dos momentos el primero Revisión y ajuste del Syllabus, y el segundo de

implementación en el aula.

### **2.1.2.1: Revisión y ajuste del Syllabus:**

En esta fase se aborda la revisión del Syllabus con el que se viene trabajando el desarrollo del módulo, haciendo énfasis en la metodología, los contenidos y el contexto. La revisión se realiza teniendo en cuenta los resultados del cuestionario aplicado a algunos de los estudiantes, así como las orientaciones definidas por la Especialización para el módulo.

### **2.1.2.2. Implementación en el Aula:**

Esta actividad se desarrolla con un total de 26 estudiantes de la promoción XXVI de la especialización, quienes deben cumplir con la ejecución del módulo de Administración Estratégica, como parte de los compromisos educativos. En esta fase, se ejecuta el diseño planteado para la contextualización y la secuencia didáctica, adelantando un total de cinco sesiones de trabajo, cuatro de tres horas académicas y una sesión de seis horas académicas, en total la estrategia dedicó 18 horas presenciales y se asignó trabajo autónomo de doce horas.

El primer paso es adelantar la contextualización, momento que es ejecutado por el estudiante, a partir de lectura introductoria sugerida por el docente.

En lo relacionado con los talleres, los mismos fueron elaborados teniendo en consideración los contenidos del módulo, las competencias esperadas y la posibilidad de construir del estudiante. Adicionalmente, la fase de planeación contempla la elaboración del material que seguirá el docente para el desarrollo del módulo. Los talleres elaborados son:

- **Taller Planeación estratégica:** Este taller está apoyado en una serie de herramientas diagnósticas que le permiten al estudiante realizar su primera inmersión en el

análisis de los componentes de la administración estratégica, Misión, Visión, Objetivos corporativos, Objetivos estratégicos. El objetivo de este taller, es permitir que el estudiante interactúe con los conceptos básicos de la administración estratégica, y adelante los primeros análisis.

- **Taller diagnóstico estratégico:** De igual forma que el anterior, el taller se apoya a través de una serie de herramientas de diagnóstico estratégico y pretende que el estudiante partiendo del análisis del entorno asimile los conceptos relacionados con el ambiente externo a la organización. Este taller culmina con la definición de la gran estrategia y el análisis inicial de los riesgos estratégicos.

- **Taller alineación estratégica:** Permite que el estudiante adelante la alineación estratégica y establezca el cruce entre los factores internos y los factores externos, de tal forma que, teniendo una visión integral del entorno de la organización y su interior, pueda formular estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Como parte del proceso investigativo, se llevaron guías de observación (ver anexo 9), que permitieron tomar nota del detalle de los avances en el proceso. En cuanto a los instrumentos desarrollados, para la planeación y sistematización de cada una de las sesiones desarrolladas, se toma como base el instrumento sugerido por el modelo del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe CERLAC, en su documento “Escribir las prácticas. Una propuesta metodológica para planear, analizar, sistematizar y publicar el trabajo didáctico que se realiza en las aulas. 2013. pág. 32-33”; el instrumento que se nombra planeación del proceso pedagógico, permitió establecer las pautas con las que cada sesión de intervención se realizaría, considerando aspectos relacionados con las actividades, sesiones, descripción de resultados de

aprendizaje esperados de los estudiantes y su relación con el objeto de estudio, la descripción de los resultados generales esperados no relacionados con los aprendizajes específicos; al igual que se dio cuenta de los componentes de cada actividad, las acciones de los estudiantes e intervenciones del docente, el medio tecnológico utilizado para el desarrollo de la actividad y el producto académico final. El segundo instrumento facilitó consolidar la información sobre los resultados de aprendizaje generales, esperados y no esperados hallados a lo largo del proceso. Igualmente permitió indagar sobre las reflexiones y aspectos de orden teórico, didáctico, pedagógico generados a partir de la reflexión entre la actividad planeada y la implementada. Este instrumento permitió establecer las diferentes, fortalezas, dificultades y/o limitaciones halladas a través de la implementación pedagógica (ver anexos 7 y 8).

### **2.1.3. Resultados de la Estrategia Didáctica:**

Este aparte aborda los resultados desde el proceso en el aula derivado del proceso enseñanza aprendizaje, que incluye las fases de investigación propuestas.

#### **2.1.3.1 Resultados desde el proceso de enseñanza aprendizaje:**

##### ***2.1.3.1.1 Resultados de La fase de planeación:***

Esta fase cumplió en su totalidad, para ello, a través de la revisión del Syllabus, se realizaron los ajustes correspondientes, lo que permitió redefinir objetivos, revisar contenidos, y estructurar la metodología ajustándola al desarrollo de la estrategia didáctica planteada y la alineación de las temáticas desarrolladas, con la estructura de aprendizaje esperado (Ver anexo 2). El cumplimiento de las actividades de planeación fue validado por la coordinación del programa y aceptado para su

posterior implementación en el aula. En desarrollo de la revisión del syllabus que regía antes de la implementación de la estrategia didáctica, se puede entrever que el proceso de enseñanza aprendizaje se encontraba orientado por un modelo tradicional, en el cual prima la clase magistral y la enseñanza de teorías relacionadas con el contenido y no orienta a la aplicación práctica de los conceptos. En lo relacionado con el contenido, el mismo se encuentra bien definido por lo cual los ajustes sugeridos son de forma y no de fondo. En cuanto al uso de estrategias didácticas, no se refleja el uso de una línea específica en el uso de estrategias didácticas para orientar el proceso de aprendizaje del alumno. También se ve la necesidad de ajustar las competencias esperadas en el marco del programa y se establece una secuencia didáctica para el desarrollo de las sesiones. En la tabla 3, se puede observar los cambios sufridos por el documento, como base de la estrategia didáctica a implementar. En términos generales, la fase de planificación tiene en consideración los componentes básicos del proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **2.1.3.1.2 Resultados de la fase de Contextualización:**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de entrada a la totalidad de la población de estudiantes de especialización de la promoción objeto de estudio (ver anexo 4), se puede identificar que de los 26 participantes 20 son mujeres y 6 son hombres. Proviene del área de las ciencias económicas y administrativas ocho estudiantes; trece estudiantes provienen de carreras de ingeniería; cuatro de ciencias de la salud y se incluye un comunicador social. En lo relacionado con el empleo actual, se cuentan 25 estudiantes que tienen empleos en niveles del nivel táctico y operativo, y una persona se encuentra desempleada. Frente a la experiencia, desde los cargos ocupados, en el desarrollo de temáticas relacionadas con la administración estratégica, se puede

evidenciar que cinco de los veintiséis estudiantes han tenido algún tipo de participación en diferentes procesos relacionados con la implementación y el seguimiento de los planes, pero no han tenido ocasión de participar en la formulación de la planeación estratégica. A partir de los resultados del cuestionario inicial, se considera necesario profundizar en algunos de los aspectos que integran la administración estratégica y, adicional a la lectura introductoria, en cada sesión se realizará una contextualización teórica de cada tema a trabajar.

En un segundo momento, y en el marco de la contextualización definida en la fase de planeación, en la cual estaba planteada la discusión sobre la lectura introductorio, no fue posible realizar dicha discusión pues ninguno de los estudiantes la realizó. Teniendo en consideración la necesidad de avanzar en el desarrollo de la temática, el docente realizó la contextualización en el marco de la lectura sugerida, “Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional de José Ever Castellanos y Mauricio Cruz, publicada en la revista de estudios avanzados de liderazgo”. No se puede tener la evaluación de los resultados propuestos para el desarrollo de esta lectura. Sin embargo, se retoman algunas categorías que permiten tener en consideración el primer avance en la contextualización, resultado de la aplicación de algunas preguntas establecidas en el cuestionario de diagnóstico. Los resultados de esta fase están amparados desde el cuestionario de entrada aplicado.

#### ***2.1.3.1.3 Resultados de la fase secuencia didáctica:***

La secuencia didáctica estuvo orientada por el desarrollo de un diálogo de saberes, el cual, desde el proceso de enseñanza aprendizaje, pretende reconocer en el otro su saber, de tal forma que exista una construcción mutua de conocimiento y no solo se exponga el conocimiento del docente como

el único válido en el aula. Desde esta perspectiva la secuencia didáctica, en el desarrollo de las cinco sesiones propuestas se orientó por un proceso de motivación, acercando al estudiante al escenario teórico de los contenidos, para luego dar continuidad desde la práctica, para lograr que, a partir de la realidad empresarial vivida desde la experiencia de cada uno, se avance en el desarrollo de los talleres programados. Como resultados del proceso aprendizaje, se obtiene que se cumple con la totalidad de los contenidos planteados para el módulo y los estudiantes se promueven en su proceso cognitivo. Esta fase estuvo orientada desde la herramienta definida para los talleres programados, haciendo una secuencia lógica de aprendizaje partiendo de lo general a lo particular.

Los diferentes talleres (ver anexo 6), enfocaban a la construcción del conocimiento de forma independiente en cada estudiante acorde con su avance en el proceso formativo.

#### ***2.1.3.1. 4 resultados desde la fase de evaluación:***

la fase de evaluación se enfoca a que, con base en la evaluación de los aprendizajes, y de la misma práctica docente, se establece si efectivamente el estudiante obtuvo los logros definidos. La evaluación se planteó en la fase de diseño en tres momentos, el primero relacionado con la evaluación realizada por el docente desde la implementación de talleres prácticos adelantados en el aula de clase; la segunda, una evaluación intermedia que pretende verificar los avances de los estudiantes, orientado desde la especificidad de cada contenido temático, y la última que se desarrolla considerando la integralidad de los contenidos.

En el primer momento de evaluación, se logra identificar una serie de falencias que los estudiantes tienen frente a la conceptualización de los contenidos y frente a la aplicación práctica, los cuales son corregidos a partir de la intervención del docente en cada momento dispuesto para

el desarrollo de los talleres. A partir del refuerzo realizado se puede evidenciar que alrededor del 80% de los estudiantes logran asimilar los diferentes conceptos en el transcurso del desarrollo de los talleres. El 20% restante tiene algún tipo de dificultad, especialmente con la aplicación de los conceptos teóricos a la práctica empresarial. El contenido que mayor dificultad presenta para la apropiación del conocimiento es el relacionado con el análisis PESTEL, el cual se complica especialmente por el bajo nivel de lectura de documentos que se evidencia en los estudiantes.

El segundo momento, de evaluación intermedia, implica que el estudiante de forma aislada termine su proceso de análisis y complete la totalidad de los talleres definidos. En esta evaluación intermedia, se muestran avances en el proceso de aprendizaje del estudiante y se evidencia mejoría con relación a los aspectos que se ven débiles en el primer momento de evaluación. Es importante dar a conocer que la mejoría se presenta básicamente por la completitud en la información que se tiene en cuenta para el diagnóstico estratégico. En este segundo momento, se evidencian dificultades en la mayoría de los estudiantes para lograr la articulación de los conceptos tratados por los diferentes talleres.

En el tercer momento de evaluación, el cual se basa en la necesidad de generar en el estudiante un vínculo integral de todos los elementos de la administración estratégica, se puede evidenciar que el 90% de los estudiantes lograron los objetivos de forma satisfactoria, solo dos estudiantes tuvieron algún grado de dificultad con la aplicación de los componentes teóricos a la práctica empresarial.



## Conclusiones

- Desde la reflexión personal, y como aporte al proceso que se lleva a cabo desde la responsabilidad docente, el desarrollo de la investigación permite entender que el proceso de enseñanza no se adelanta únicamente desde la perspectiva del conocimiento específico de conceptos modelos y técnicas relacionadas específicamente con los objetos de enseñanza, sino que es necesario combinar el saber técnico de cada programa, con el saber de la enseñanza, de tal forma que exista sinergia entre los dos elementos y se cualifique la labor docente, pues no se trata únicamente de presentar una serie de teoría o modelos, sino de poder asegurar que el estudiante, las relaciona con su saber previo, lo contextualiza desde el proceso de enseñanza que se vive y lo traduce bajo su método de aprendizaje, para lograr nuevos constructos.
- Desde la respuesta a la pregunta problema, es importante determinar que los elementos a considerar para en el diseño de la estrategia didáctica, se determinan a lo largo de las cuatro fases planteadas, planeación, contextualización, secuencia didáctica y evaluación. Los cuatro elementos interactúan entre sí para lograr desequilibrios en el estudiante y acercar la teoría a la práctica empresarial.
- En todo proceso pedagógico, cobra especial interés los contenidos, siendo éstos el eje fundamental del desarrollo de las estrategias didácticas. Para el caso de la estrategia planteada, se encuentra que una forma adecuada para llevar los contenidos al desarrollo práctico, son los talleres, con los cuales el estudiante interactúa, permitiendo la construcción del propio conocimiento a partir de la experiencia.
- La metodología que es propia del docente debe considerar el contexto de formación, las temáticas propuestas y las intencionalidades del proceso enseñanza aprendizaje, de tal forma que se permita la evolución del proceso, el acercamiento con el estudiante y el

desarrollo de su proceso cognitivo.

- La secuencia didáctica, permite la articulación de los diferentes contenidos y la práctica, para asegurar la formación integral del estudiante, especialmente el logro de la práctica empresarial, que es propia de los programas de especialización.
- Desde el punto de vista de la evaluación de los aprendizajes, es necesario que se consideren aspectos no solo del saber y la repetición teórica, sino la posibilidad de que el estudiante demuestre, en la práctica y en un proceso de permanente reflexión, el logro de sus aprendizajes y el crecimiento en la construcción de conocimiento.
- Desde la mirada de los procesos enseñanza aprendizaje, es importante considerar, antes de iniciar el desarrollo de cualquier proceso, reflexionar acerca de su contexto, metodología de enseñanza y contenidos, de tal forma que al momento en el que se realice el encuentro con el estudiante, se tengan previstas las diferentes acciones a desarrollar. Entendiendo que, en la fase de implementación de lo planeado, se puede presentar necesidades de ajuste, es importante que el docente esté abierto a realizar las modificaciones requeridas, de tal forma que, la enseñanza aprendizaje, se convierta en un proceso de reflexión y construcción permanente.
- Es importante considerar las motivaciones de los estudiantes, así como sus necesidades y expectativas, de tal forma que el proceso de enseñanza aprendizaje no sea de una sola vía y se desarrolle únicamente en función de los marcos del currículo, sino que también se incentive al alumno en la participación colectiva de su propio proceso de aprendizaje.
- La didáctica funciona en cualquier nivel de la educación, sin embargo, es necesario considerar los contextos educativos para desarrollar estrategias didácticas, pues a medida que el sujeto avanza en su proceso de aprendizaje y se logran diferentes grados escolares, su conocimiento es más complejo e integral, y es necesario, en la educación superior,

desarrollar estrategias didácticas que permitan ampliar los horizontes de conocimiento del estudiante y generar motivaciones frente a su asimilación.

- La retroalimentación es un factor clave en el proceso de enseñanza aprendizaje, y elemento fundamental en la evaluación, pues no basta con hacer entrega de una nota y definir si el alumno es promovido o no, sino que es importante lograr que el estudiante reflexione acerca de sus fortalezas y debilidades, de tal forma que tanto docente como estudiante focalice sus esfuerzos en el proceso de aprendizaje y no en los procesos administrativos. No basta con cumplir con la entrega de un número, es importante cerrar el ciclo de acompañamiento propio del docente.

### **Recomendaciones**

Desde la perspectiva de la investigación, se recomienda en futuros procesos, asegurar que el estudiante sea su propio constructor en el proceso de contextualización, y que el proceso, en esta fase, sea de doble vía y no solo desde el docente. Es necesario incentivar la lectura previa definida.

Desde el punto de vista del desarrollo de la estrategia, es importante reflexionar un poco más sobre las estrategias didácticas implementadas en la educación superior, no desde el punto de vista de los programas de pregrado, sino desde los programas de posgrado, para lograr una mejor contextualización que apoye el diseño de las estrategias didácticas y sean de mayor pertinencia en el proceso educativo

El docente debe desprenderse de su investidura, pues en los niveles de posgrados, es necesario reconocer el saber y la experiencia del estudiante para enriquecer aún más el proceso de enseñanza aprendizaje.

## Referencias

- Alves de Mattos, L. (1963). *Compendio de Didáctica general*. Buenos aires: Kapelusz.
- Antúnez Marcos, S., & Del Carmén Martín, L. (1992). *Del proyecto educativo a la programación en el aula*. Madrid: Grao.
- Argudin, Y. (2000 ). La educación superior para el siglo XXI. *Didac* - 36, 16-25.
- Ausubel, D. (1980). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. Mexico: Trillas.
- Camilloni, A. (2007). *El saber didáctico*. Buenos Aires: Paidós.
- Carrasco, J. (1997). *Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases*. Madrid - España: Ediciones RIALP, S. A.
- Casas Rodríguez, L. (2006). *Una estrategia didáctica para el empleo de los medios de programas educativos en función de la calidad de la enseñanza en la especialidad de medicina general integral militar en Cuba*. La Habana - Cuba.
- Díaz Barriga, A. (2009). *Pensar la didáctica*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Díaz Barriga, A. (2013). Guía para la elaboración de una secuencia didáctica. *Comunidad del conocimiento UNAM*.
- Díaz Barriga, F. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- El proceso de enseñanza-aprendizaje, ¿agente de cambio educativo? (2002). *En Nociones de sociología, psicología y pedagogía*, 157-162.
- Elliot, J. (2000). *La Investigación - Acción en Educación*. Madrid: Morata.
- Escobar Medina, M. (2015). Influencia de la interacción alumno-docente en el proceso enseñanza-aprendizaje. *Revista de Tecnología y Sociedad*.
- Goyette, G., & Lessard Hébert, M. (1988). *La investigación-acción. Funciones, fundamentos e instrumentación*. Barcelona: Laertes.
- Hernández Infante, r. (2012). *El desarrollo de la identidad cultural desde el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Computación*. La Habana - Cuba.
- Hernández Infante, R., & Infante Miranda, M. (2017). La clase en la educación superior, forma organizativa esencial en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Educación y educadores Vol. 20*, 27-40.
- Hernández Rojas, G., & Díaz Barriga, F. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., & Ramírez, N. (2011). Sondeo sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje del profesorado. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 6-13.
- Herrera Cuellar, S., & Castro Mora, Y. (2013). *El uso de la pregunta como estrategia de formación didáctica en el aula de clase*. Bogotá.
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción, conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: Graó.

- Marshall, C., & Rossman, G. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Mestre Gómez, U., Fuentes González, H. C., & Repilado Ramírez, F. L. (2008). *Fundamentos didácticos para un aprendizaje participativo*. Bogotá.
- *Ministerio de Educación Superior*. (Marzo de 2007). Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-213912\\_glosario.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-213912_glosario.pdf)
- Montenegro Velandia, W., Cano Arroyabe, A. M., Toro Jaramillo, I., Arango Benjumea, J., & Montoya Agudelo, C. (2016). Estrategias y metodologías didácticas, una mirada desde su aplicación en los programas de administración. *Educ.Educ.*, 205-220.
- Pozo Muncio, J. I. (1996). *Aprendices y Maestro*. Madrid - España: Alianza Editorial.
- Ruiz López, P. (2014). *PAULA STEPHANI RUIZ LÓPEZ*. Santiago de Cali - Colombia.
- Sandin Esteban, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y Tradiciones*. India: McGraw Hill/Interamericana de España.
- Schunk, D. (2012). *Teorías del aprendizaje, una perspectiva educativa*. Mexico: Pearson Educación.
- Sevilla Herrera, C. L. (2008). *Estrategias didácticas en la asignatura de administración I, para la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario Regional Nororiental*. Juticalpo, Olancho - Honduras.
- Stenhouse, L. (1998). *La investigación como base de la enseñanza*. Londres: Morata.
- UNESCO. (1998). La educación superior en el siglo XXI. *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior* (pág. 141). París - Francia: Unesco.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Formato cuestionario aplicado**

#### **INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN SOBRE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL AULA.**

Apreciado Estudiante,

El presente instrumento tiene como fin recolectar información de la percepción del estudiantado con relación al desarrollo de la práctica docente, adelantada en el marco de la especialización en Gerencia Integral de la Calidad. Los resultados serán utilizados como insumo para el diseño de una estrategia didáctica, que permita fortalecer los espacios académicos y genere mayores posibilidades en la construcción de saberes y en la interacción propia de estudiantes y docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se solicita que responda con toda sinceridad, de tal forma que se permita la recolección de información, adecuada y consistente.

La información que se recopile con ocasión de la presente encuesta será utilizada únicamente con fines académicos, se garantiza la confidencialidad en el manejo de la información personal.

En las siguientes preguntas se pretende establecer la caracterización inicial del estudiante universitario de posgrado del programa Especialización en Gerencia Integral de la Calidad, agradecemos su respuesta.

#### **I - Información General**

ENCUESTA PERCEPCIÓN PRACTICA DOCENTE			
Promoción:	Profesión:		
Estudios de posgrado anteriores:			
Institución en la que labora actualmente:			Años de experiencia:
Denominación del cargo actual:			Años en el cargo actual:
Nivel de cargo que ocupa actualmente	Operativo:	<input type="checkbox"/>	Genero: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
	Administrativo:	<input type="checkbox"/>	
	Directivo:	<input type="checkbox"/>	

En las siguientes preguntas encontrará postulados para los cuales se establece una calificación de respuestas de 1 a 5, siendo 1- Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo, 3. Parcialmente de acuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

## II - Planeación:

#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	He tenido, o tuve la oportunidad de conocer el contenido del syllabus de cada módulo ofertado.					
2	Considero que el contenido del módulo aporta a mi proceso formativo.					
3	El contenido del módulo cumple con mis expectativas.					
4	El docente informó sobre el contenido de los talleres a desarrollar en clase.					
5	El docente presentó la metodología sobre la cual se desarrollaría el módulo.					
6	Los contenidos se encuentran estructurados y permiten la articulación con el módulo siguiente.					

## III - Desarrollo temático:

#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
7	El desarrollo del módulo es de carácter magistral, en donde el docente explica y el alumno asimila.					



8	El desarrollo del módulo asume la participación del estudiante, como parte del proceso de formación.					
9	Los temas desarrollados en clase corresponden a lo definido en el syllabus.					
10	Los temas desarrollados en el módulo cumplieron adecuadamente mis expectativas					
11	El docente utilizó el tablero como eje central de la formación.					
12	Las presentaciones realizadas se ajustan a los desarrollos temáticos.					
13	Los métodos de enseñanza se relacionan directamente con las temáticas y me permitió asimilar los conceptos.					
14	El material utilizado en clase ayuda a mi proceso de aprendizaje.					
15	El docente se apoyó en talleres prácticos para lograr la aplicación de las temáticas vistas.					
16	Los talleres aplicados fueron claros, concisos y permitió asimilar los conceptos					
17	Asimilé de mejor forma los temas con el desarrollo de casos prácticos en clase.					
18	Los videos ayudaron a comprender de mejor forma los temas.					
19	El docente utiliza ejemplos cotidianos que permiten asimilar de mejor forma los conceptos.					
20	Las discusiones en clase aportaron a mi proceso formativo.					
21	El docente fomenta la participación del grupo.					
22	Las intervenciones de mis compañeros aportan a mi formación.					
23	El contenido del módulo es actual.					
24	Percibo que el docente tiene claro el saber de su módulo, pero no transmite claramente sus conocimientos.					

### Evaluación

#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
25	El docente evalúa con base en las temáticas vistas					
26	Los criterios de evaluación fueron presentados al inicio del módulo.					

27	El docente informó sobre la forma de evaluar el desarrollo del módulo.					
28	La evaluación desarrolla de forma práctica las temáticas vistas previamente.					
29	El docente retroalimenta oportunamente los resultados de la evaluación.					
30	Los resultados de la evaluación permitieron reorientar el desarrollo de mi proceso de aprendizaje.					

### Autoevaluación

#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
31	Comprendí cada temática y cuando lo requerí, realicé preguntas sobre el contenido.					
32	En los momentos que lo he requerido, de forma autónoma he profundizado sobre los temas vistos u ofertados.					
33	Soy una persona proactiva y estudio los temas antes de que el docente los aplique.					
34	Soy una persona reactiva y espero a que el docente desarrolle el módulo para avanzar con mi trabajo.					
35	Soy participe de mi proceso de aprendizaje.					

Anexo 2: Revisión del Syllabus			
FACTORES	SYLLABUS	SYLLABUS PROPUESTO	ANÁLISIS MODIFICACIONES EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA
<b>Justificación de la unidad de estudio</b>	Corresponde a una asignatura de carácter obligatorio dentro del Plan de estudios de la Especialización (ciclo I) y complementa la formación en cuanto al direccionamiento estratégico que se le debe de dar a la Organización, por parte de la alta dirección en el proceso de	La alineación estratégica, se convierte en un aspecto de carácter fundamental para el posterior desarrollo de los Sistemas de Gestión. En este orden de ideas, el direccionamiento estratégico de la organización es el eje central para la configuración y diseño	Se realiza modificación frente a la obligatoriedad del módulo, y se le da sentido en el desarrollo de la formación de especialistas. Se hace énfasis en la necesidad de lograr un pensamiento crítico en el estudiante para lograr modificaciones cognitivas

	implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y su relación directa con la planificación de la calidad de los productos y servicios de la Compañía.	de la planeación de los sistemas de gestión, así como la planificación para el desarrollo de los productos y servicios de la empresa.	
<b>Competencia básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para establecer el direccionamiento estratégico de la Organización.</li> <li>• Capacidad para planear un Sistema de Gestión de la Calidad pertinente y coherente a la estrategia organizacional, el cual logre los resultados de competitividad esperados por la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudiante estará en condiciones de diseñar e implementar al interior de una organización, los elementos básicos de la planeación administrativa estratégica organizacional.</li> <li>• Capacidad para realizar la alineación estratégica de los elementos de la planificación organizacional con los elementos estratégicos de los Sistemas de Gestión.</li> </ul>	Se hace modificaciones frente a la necesidad de generar un cambio en la mentalidad y las competencias del estudiante, de tal forma que se le permita aumentar las posibilidades de desarrollo profesional, ubicándose en el ámbito de la gerencia. A nivel de la articulación con la estrategia didáctica, se pretende adelantar modificaciones en el desarrollo cognitivo del estudiante, de tal forma que su constructo no se relacione con las actividades meramente operativas, sino que se desarrolle su capacidad gerencial.

<p><b>Competencias específicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de las habilidades intelectuales apropiadas para planificar, implementar, controlar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad eficaz para el logro de los objetivos de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades para la lectura de las condiciones organizacionales y definición de la planeación estratégica institucional.</li> <li>• Desarrollo de capacidades para comprender los elementos estratégicos organizacionales y desarrollar la alineación estratégica con los elementos de los sistemas de gestión.</li> </ul>	<p>Las competencias específicas se modifican para lograr no solo modificaciones en el saber, sino en el saber hacer del estudiante. Este es un factor importante para generar nuevos constructos y permitir que el estudiante, a partir de su experiencia y su propia construcción desarrolle nuevas capacidades.</p>
<p><b>Logros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendrá las competencias necesarias para planear estratégicamente el rumbo de la Organización</li> <li>• Estará en capacidad de establecer el direccionamiento estratégico que con respecto a la calidad ha de seguir la Organización</li> <li>• Tendrá la capacidad de establecer el sistema de gestión de la calidad de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los elementos claves de la planificación organizacional.</li> <li>• Diseño de la planeación estratégica organizacional</li> <li>• Direccionamiento estratégico para el establecimiento de los sistemas de gestión</li> <li>• Direccionamiento estratégico para la calidad</li> <li>• Alineación estratégica de la planificación organizacional con la planificación de los sistemas de gestión.</li> <li>• Establecimiento de mecanismos de seguimiento planificación estratégica</li> </ul>	<p>Los logros esperados, no se ven modificados sustancialmente, ya que el especialista en gerencia debe mantener la posibilidad de generar condiciones de alineación estratégica entre los diferentes sistemas institucionales.</p>

<p><b>Indicadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica y analiza los principales elementos que conforman la planeación estratégica de la Organización y propone directrices para su establecimiento.</li> <li>• Reconoce los factores del Sistema de Gestión de la Calidad que afectan la competitividad de la Organización y formula estrategias para su diseño e implantación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce y comprende los principales elementos que integran la planeación estratégica de la Organización y orienta su establecimiento.</li> <li>• identifica los elementos estratégicos claves de los sistemas de Gestión y reconoce los aspectos de desarrollo, en el marco de la calidad de productos y servicios.</li> <li>• Reconoce a los colaboradores de la organización como parte integral de la organización y asegura su integración en la formulación de los aspectos claves de estrategia organizacional y estrategia de los sistemas de gestión, orientándose a la calidad de productos y servicios.</li> <li>• Analiza y establece propuestas de valor, para la reconfiguración estratégica organizacional y de los sistemas de gestión.</li> </ul>	<p>Considerando las modificaciones realizadas en los contenidos y en algunas de las competencias esperadas en el nuevo constructo del estudiante, se realizan variaciones en los indicadores que permitirán establecer si efectivamente el estudiante asimiló contenidos y experiencia, para su posterior aplicación.</p>
---------------------------	--	---	---

<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación del modelo de negocios y la propuesta de valor</li> <li>• Planeación Estratégica.</li> <li>• Diagnostico estratégico</li> <li>• Análisis industrial y competitivo (análisis externo de la Organización)</li> <li>• Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la Compañía (análisis interno de la Organización)</li> <li>• Creación de estrategias</li> <li>• Monitoreo estratégico.</li> </ul>	<p>Elementos de la Planeación Estratégica.</p> <p>Desarrollo del diagnóstico estratégico</p> <p>Análisis Estratégico 4.1 – 4.3</p> <p>Análisis Competitivo 4.1 – 4.2</p>	<p>No hay modificación sustancial en el contenido, los temas fueron agrupados bajo unas categorías diferentes, pero se mantiene la línea de contenido. En este sentido, es importante entender que el contenido se vincula directamente con el perfil de egreso del estudiante, manteniendo los referentes teóricos, lo que realmente cambia es la forma en la que dichos contenidos son tratados con el estudiante, para lograr las condiciones planteadas en la intencionalidad pedagógica.</p>
<b>Estrategia metodológica</b>	<p>Clases presenciales a las sesiones programadas en las que se explican los conceptos básicos y se comparten experiencias y casos que el docente expondrá mediante la ayuda de diapositivas y tiempos distribuidos por sesiones de acuerdo a los temas a desarrollar. Se desarrollara un trabajo en grupo el cual reúna en su contenido los diferentes temas tratados durante la</p>	<p>Diálogo de saberes para la construcción del conocimiento, en donde se permite la interacción del estudiante con el docente, y se trabajan las diferentes temáticas construyendo saber a partir de las experiencias de los asistentes.</p> <p>Estudio y análisis e casos relacionados con algunos temas de estudio, con el fin de generar en el estudiante un carácter</p>	<p>Se realizan cambios en la forma de adelantar las diferentes sesiones, pasando de una línea tradicional a las líneas de aprendizaje significativo, lo que permite que el estudiante sea participe de su propio conocimiento, entendiendo los contenidos como base del desarrollo intelectual y la relación con el docente como guía del proceso.</p> <p>Se realizan</p>

	<p>realización del módulo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de modelo de negocio</li> <li>• Taller sobre aplicación de planeación estratégica.</li> </ul>	<p>critico frente a la propuesta estratégica organizacional y la alineación estratégica de los sistemas de gestión.</p> <p>Desarrollo de talleres, con orientación del docente, que permiten al estudiante la aplicación directa de los conceptos y metodologías relacionadas con la planeación estratégica organizacional y la de sistemas de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller Planeación estratégica</li> <li>• Taller diagnóstico estratégico</li> <li>• Taller alineación estratégica</li> </ul>	<p>modificaciones en las sesiones haciendo uso del taller como parte central de la relación entre teoría y práctica, lo cual, sumado al estudio de casos pretende mejorar la posibilidad de generar constructos diferentes en el estudiante.</p>
<b>Sistema de evaluación</b>	<p>Talleres en grupo Examen individual Evaluación parcial</p>	<p>Talleres en clase Trabajo grupal Participación en clase.</p>	<p>Se pasa de la evaluación teórica e individual, al desarrollo de labores grupales que permita el relacionamiento entre pares y la construcción desde el mismo salón de clases. Se cambia la participación teórica por la acción de referencia teórica práctica.</p>

## Anexo 3: Syllabus Propuesto

### JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

La alineación estratégica, se convierte en un aspecto de carácter fundamental para el posterior desarrollo de los Sistemas de Gestión. En este orden de ideas, el direccionamiento estratégico de la organización es el eje central para la configuración y diseño de la planeación de los sistemas de gestión, así como la planificación para el desarrollo de los productos y servicios de la empresa.

### COMPETENCIAS QUE SE BUSCA DESARROLLAR EN LA UNIDAD DE ESTUDIO

#### Competencias básicas

- El estudiante estará en condiciones de diseñar e implementar al interior de una organización, los elementos básicos de la planeación estratégica organizacional.
- Capacidad para realizar la alineación estratégica de los elementos de la planificación organizacional con los elementos estratégicos de los Sistemas de Gestión.
- Se le permitirá al estudiante conocer los elementos clave, para el diseño y planificación de un sistema de gestión de la calidad.

#### Competencias específicas

- Desarrollo de capacidades para la lectura de las condiciones organizacionales y definición de la planeación estratégica institucional.
- Desarrollo de capacidades para comprender los elementos estratégicos organizacionales y desarrollar la alineación estratégica con los elementos de los sistemas de gestión.

#### Logros

Al finalizar el módulo el estudiante:

- Identificación de los elementos claves de la planificación organizacional.
- Diseño de la planeación estratégica organizacional



- Direccionamiento estratégico para el establecimiento de los sistemas de gestión
- Direccionamiento estratégico para la calidad
- Alineación estratégica de la planificación organizacional con la planificación de los sistemas de gestión.
- Establecimiento de mecanismos de seguimiento del cumplimiento de los elementos de la planificación estratégica y la planificación de la calidad.

### **Indicadores**

- Reconoce y comprende los principales elementos que integran la planeación estratégica de la Organización y orienta su establecimiento.
- identifica los elementos estratégicos claves de los sistemas de Gestión y reconoce los aspectos de desarrollo, en el marco de la calidad de productos y servicios.
- Reconoce a los colaboradores de la organización como parte integral de la organización y asegura su integración en la formulación de los aspectos claves de estrategia organizacional y estrategia de los sistemas de gestión, orientándose a la calidad de productos y servicios.
- Analiza y establece propuestas de valor, para la reconfiguración estratégica organizacional y de los sistemas de gestión.

## PLAN TEMÁTICO PREVISTO

Lectura introductoria: La Administración Estratégica como herramienta de Gestión. Revista Visión de Futuro – Universidad Nacional de Misiones.

Elementos de la Planeación Estratégica.

- Definiciones y conceptos.
- Lectura del contexto estratégico de la organización. 4.1 – 4.3
- Configuración de la planeación estratégica. 6.1
- Visión y Misión.
- Principios y valores.
- Establecimiento de Objetivos organizacionales. 5.1
- Taller de planeación estratégica

Desarrollo del diagnóstico estratégico

Análisis Estratégico 4.1 – 4.3

- Matriz de evaluación de factores externos MEFE.
- Matriz de evaluación de factores internos MEFI.
- Matriz interna y matriz externa MIME
- Análisis D.O.F.A.

Análisis Competitivo 4.1 – 4.2

- Matriz Boston Consulting Group - BCG
- Diamante de Porter
- Segmentos Estratégicos 5.1
- Mapas Estratégicos Balance Score Card

Caso estudio estrategia competitiva

Taller diagnóstico estratégico

Planificación de la calidad.

- Planificación estratégica de la calidad (establecimiento de la Política y los Objetivos de calidad). 5.1 -5.2 -6.2  
Taller de planificación estratégica de la calidad. 6.2
- Requerimientos del cliente y partes interesadas 4.2 - 4.4
- Planificación del proceso de producción o prestación del servicio.
- Indicadores de Calidad. 7.1.5

- Taller diseño del Plan de Calidad. 6.2

Fechas de encuentro:

#### Anexo 4: Cuestionario de entrada

<b>FORMULARIO ENTREVISTA ANALISIS PERFIL DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD COHORTE 26</b>	
<b>OBJETIVO:</b> La presente entrevista pretende recoger información que permita establecer el perfil profesional y la experiencia en el tema de administración Estratégica del Estudiante de la Especialización en Gerencia Integral de la Calidad Cohorte 27.	
Por confidencialidad de la información la entrevista se reserva el nombre de los participantes.	
Método de aplicación: entrevista directa con cada uno de los estudiantes en la primera sesión de clase. Los datos de Genero, profesión universidad de la que egresó y empleo actual, son tomados de fuente documental según material entregado por el área académica de la Universidad.	
Uso de la información recolectada: análisis cualitativo para establecer un perfil ocupacional y de experiencia en temas de administración estratégica de la población objeto de intervención.	
<b>ENTREVISTA 1</b>	<b>RESPUESTA</b>
Genero	
Cuál es su edad?	
Profesión	
Universidad de la que egresó	
Empleo actual	
Sector en el que se encuentra la organización en la que labora	
Experiencia en administración Estrategia previas al desarrollo del módulo	
Expectativas frente al módulo	

## Anexo 5: Tabulación Entrevista

<b>TABULACIÓN ENTREVISTA DE ENTRADA</b>									
<b>#</b>	<b>GENE RO</b>	<b>EDA D</b>	<b>PROFESI ÓN</b>	<b>UNIVERSI DAD PREGRAD O</b>	<b>EMPLEO ACTUAL</b>	<b>SECTOR PRODUCTI DO</b>	<b>EXPERIEN CIA</b>	<b>EXPECTATIV AS</b>	<b>PROYECCI ÓN A CINCO AÑOS</b>
1	Femeni no	26	Ingeniería de Sistemas	Fundación Universitaria San Mateo	Profesional técnico	Servicios de ingeniería - Soporte técnico	Desde la labor que desarrollo no tengo experiencia en temas de administració n estratégica. Conozco algunos de los temas propuestos para el módulo, pero no he tenido la oportunidad de orientarlos ni de participar el ellos. En la organización donde laboro	Lograr conocer lo que es la administración estratégica y poder realizar el trabajo de grado según las metodologías aprendidas.	Con mi empresa de consultoría

							se encarga el área de Planeación de estos temas.		
2	Femenino	27	Economista	Universidad Piloto	Analista	Servicios Financieros	No he tenido experiencia sobre el tema, ni he participado en procesos de definición de la planeación estratégica de la organización	Lograr adquirir los conocimientos sobre la materia, y entender cómo se hace la planeación estratégica de una organización	Terminando mi especialización y logrando ascender en mi compañía
3	Masculino	30	Ingeniería Industrial	Universidad Central	Analista	Servicios Financieros	Desde el cargo que ocupo no tengo responsabilidades en el desarrollo de la Planeación del banco. Lo único es que si existen	Aprender los temas propuestos	Quiero poder tener mi empresa de consultoría.

							unos planes a los que debo realizar algún seguimiento y debo informar sobre su ejecución.		
4	femenino	25	Comunicador	Universidad Cooperativa de Colombia	Analista	Servicios de Tecnología	No he tenido experiencia previa.	Aprender los temas propuestos	Quiero lograr graduarme y llegar a independizar me.
5	Femenino	28	Administración de Empresas	Colegio Mayor de Cundinamarca	Consultor	Servicios de Consultoría	Si he desarrollado algunos procesos relacionados con el módulo. Desde mi labor actual, laboro en temas de sistemas de gestión.	Afianzar los conocimientos, lograr graduarme y poder terminar el trabajo de grado	Asciendo en la empresa en la que me encuentro laborando
6	Femenino	28	Administradora Ambiental	Universidad Distrital	Analista	Servicios Financieros	No he tenido experiencias en los temas del módulo	Aprender	Ascendiendo en la empresa en que laboro

7	Femenino	30	Instrucción Quirúrgica	Fundación Universitaria del Área Andina	Director	Salud	He participado en la formulación de los planes y soy responsable por su seguimiento.	Fortalecer los conocimientos sobre planeación	Con mi empresa de consultoría
8	Masculino	29	Ingeniero Químico	Universidad América	Ingeniero	Estatal - militar	no he tenido experiencia previa	Aprender los temas del módulo	Lograr ascender en la entidad para la que laboro.
9	Femenino	24	Bacterióloga	Colegio Mayor de Cundinamarca	Asesor	Alimentos	no he tenido experiencia previa	Aprender los temas del módulo	Con mi empresa de consultoría
10	Femenino	30	Microbióloga	Universidad Javeriana	Jefe de Alimentos	Alimentos	Si he participado en la formulación de estrategias en la organización	Fortalecer mis conocimientos	Lograr ascender en la empresa
11	Femenino	31	Salud Ocupacional	Universidad del Tolima	Asistente	Suministro de personal	No he tenido experiencia	Lograr cumplir con los temas y poder entender los temas	Consolidándome como madre, y mejorando en mis

									condiciones laborales
1 2	Femenino	29	Administración de Empresas	Colegio Mayor de Cundinamarca	Jefe	Servicios Financieros	No he tenido experiencia	Avanzar con mi especialización y cumplir con los objetivos de la materia	Con mi empresa de consultoría
1 3	Masculino	32	Ingeniero electrónico	ECCI	Administrador	Servicios de tecnología - Soporte técnico	No he tenido experiencia	Obtener conocimientos sobre los temas propuestos	Mejorando mis condiciones laborales
1 4	Femenino	32	Administración de Empresas	San Buenaventura	Administrador	Hidrocarburos	No he tenido experiencia	poder aprender los temas	Como consultora en mi propia empresa
1 5	Masculino	29	Ingeniería Industrial	Universidad Libre	Coordinador	Infraestructura	No he tenido experiencia	Lograr cumplir con los objetivos del módulo	Con mi empresa de consultoría
1 6	Masculino	31	Ingeniero Mecánico	Universidad Nacional	Coordinador	Consumo masivo	No he tenido experiencia	Conocer sobre los temas planteados en el módulo	Poder ascender en mi compañía
1 7	Masculino	27	Administración de Empresas	Universidad San Martín	Asesor	Financiero	En la empresa se manejan algunos planes a los que se les debe integrar el	Lograr cumplir con los objetivos del módulo	Poder mejorar mi empleo



							seguimiento.		
18	Femenino	24	Comercio Internacional	Universidad Cooperativa de Colombia	Analista	Financiero	No he tenido experiencia	Lograr pasar el módulo	Ascendiendo en la empresa para la que laboro
19	Femenino	30	Ingeniera Aeronáutica	Fundación Universitaria los Libertadores	Asesor	ONG- Niñez	No he tenido experiencia	Aprender	Con mi empresa de asesoría
20	Femenino	23	Administradora Agropecuaria	Universidad de Cundinamarca	Analista	Floricultor	No he tenido experiencia	Poder aprender los temas	Ascendiendo en mi empresa
21	Femenino	23	Ingeniería Industrial	Universidad Minuto de Dios	Analista	Turismo - Agencia de viajes	No he tenido experiencia	Pasar el módulo	Ascendiendo en mi empresa
22	Femenino	23	Ingeniera Química	Universidad de la sabana	sin empleo	N/A	No he tenido experiencia	Poder entender los temas de la materia	Ubicada en una empresa laborando
23	Femenino	30	Ingeniera de Alimentos	Universidad Inca	Analista	Alimentos	No he tenido experiencia	aprender	Poder constituir mi empresa de consultoría
24	Femenino	30	Ingeniería Industrial	Universidad Libre	Coordinador	Electrónica	Desde mi empleo como coordinadora de calidad, realizo seguimiento a	Lograr entender los temas de administración estratégica	Ubicada en mi propia empresa de consultoría

							los planes de mejoramiento		
25	Femenino	34	Ingeniera de Sistemas	Fundación Universitaria los Libertadores	Ingeniera de soporte	Servicios de ingeniería - soporte	No he tenido experiencia directa.	Poder aprender los conceptos de la estrategia	Con un mejor cargo, realizando una maestría
26	Femenino	30	Ingeniería Industrial	Universidad Católica	Representante de ventas	Tecnología	No he tenido experiencia	Pasar el módulo	Logrando tener mi empresa

**Anexo 6 Talleres**

Taller análisis de la misión

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MISIÓN					
ELEMENTOS QUE LA COMPONEN			ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO		
Ítem	Componente	Descripción	Cumple	No cumple	Evidencias
1	Informa qué hace.				
2	Informa para quién hace.				
3	Informa qué busca.				
4	Dónde lo hace.				
5	¿Qué lo diferencia?				
6	Incluye compromiso de responsabilidad empresarial				
Misión:					

Taller Análisis de la Visión

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VISIÓN					
ELEMENTOS QUE LA COMPONEN			ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO		
Ítem	Componente	Descripción	Cumple	No cumple	Evidencias
1	Informa qué trata de conseguir en el futuro.				
2	Informa cómo afrontará los cambios.				
3	Marca las líneas para la generación de mejores resultados.				
4	Que valores orientan la misión?				
5	Cómo logrará ser competitivo?				
Visión:					

ANÁLISIS PEST

Fecha \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Variable	Nº	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
	1	Incentivos especiales sector				
	2	Actitud hacia empresas extranjeras				
	3	Política fiscal				
	4	Estabilidad gubernamental				
Económicas	1	Tendencias del PIB				
	2	Tasas de interés				
	3	Tasa de inflación				
	4	Nivel de desempleo				
	5	Devaluación - revaluación				
	6	Disponibilidad y costo de la energía				
	7	Mercado de divisas				
Socioculturales	1	Cambios en el estilo de vida				
	2	Activismo de consumidores				
	3	Creencias, normas, valores				
	4	Tasa de crecimiento de la población				
	5	Composición de la familia				
	6	Planes de pensión. Atención médica				
	1	Inversión gubernamental IyD				
	2	Inversión total de la industria IyD				
	3	Enfoque en esfuerzos tecnológicos				
	4	Protección de patentes				

ANALISIS DE LA INDUSTRIA FUERZAS DE PORTER

Fecha \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación	Ponderación	Valores Porcentuales
Amenaza de nuevos participantes	1	Economías de escala				
	2	Diferenciación de productos o servicios				
	3	Requerimientos de capital				
	4	Costos de cambio				
	5	Acceso a canales de distribución				
					0	0
Rivalidad entre empresas existentes	1	Número de competidores				
	2	Tasas de crecimiento industria				
	3	Diferenciación del producto o servicio				
	4	Monto costos fijos				
	5	Capacidad instalada del sector				
	6	Altura de las barreras de salida				
	7	Diversidad de los rivales				
Amenaza de productos o productos sustitutos	1	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del producto				
	2	Influencia costos de cambio				
	3	Requerimientos de capital				
1	Un cliente adquiere una gran					

## MEFE

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO</b>			
<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<i>TOTAL PONDERADO</i>			<b>0</b>
<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<i>TOTAL PONDERADO</i>	-		<b>0</b>

## MEFI

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO</b>				
	<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
	<b>FORTALEZAS</b>			
Financiero				
Legal				
Organizacional				
Infraestructura				
Tecnológico				
	<i>TOTAL PONDERADO</i>	-		<b>0</b>

DOFA

MATRIZ DOFA ANALISIS ESTRATEGICO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO		
ANALISIS EXTERNO		
OPORTUNIDADES	FO	DO
AMENAZAS	FA	DA



## Anexo 7: Taller Final

### ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

#### 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

##### 1.1 Reseña Histórica

Incluir historia de la organización,  
Grafica línea de tiempo de acuerdo con los hitos de mayor relevancia

##### 1.2 Generalidades

Describir el Tipo de organización, incluyendo sector, número de personas vinculadas, posicionamiento geográfico, sedes (si es de orden nacional pueden incluir mapa), número de usuarios, e información de carácter general que se considere importante para describir a la organización. Si es empresa pública, hablar del decreto de creación.

##### 1.3 Servicios/ productos

Incluir los servicios o productos ofertados por la organización, de ser posible incluir posición en el mercado, participación en ventas, y en general información relativa con los productos o servicios ofertados. Si el proyecto de grado está dirigido a una línea de producto o a un servicio específico, hacer una mayor descripción del mismo.

##### 1.4 Clientes/ usuarios

Incluir tipos de clientes, segmentos a los cuales va dirigido cada línea de producto o servicio, participación de las ventas por cada segmento, requerimientos de los clientes.

**1.5. Recursos y capacidades claves:** Incluir descripción de los recursos técnicos, tecnológicos, Infraestructura, y Talento Humano, con la que cuenta la organización actualmente para producir o prestar servicio.

##### 1.6 Mapa de Procesos

Incluir el mapa de procesos (si existe), y realizar una breve descripción del mismo,

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### Situación Actual.

**2.1 Misión del Negocio:**

**2.2. Visión:**

**2.3 Valores Corporativos:**

**2.4 Principios:**

**2.5. Objetivos Corporativos:**

**2.6 Objetivos Estratégicos (de acuerdo con la formulación actual):**

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS:</b> Objetivo A.  Objetivo B  Objetivo C  Objetivo... Incluya los objetivos estratégicos propuestos para la organización			<b>INDICADOR DE GESTION:</b> Indicador A  Indicador B  Indicador C  Indicador ... Incluya forma de cálculo, para cada indicador			
<b>RESPONSABLE DE CADA OBJETIVO:</b>						
ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE		
			INICIO	TERMINA		

## 2.7. Política de calidad:

## 2.8. Objetivos de Calidad

### 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Análisis de la misión

#### 3.2. Análisis de la visión

#### 3.3. Análisis PEST

#### 3.4. Análisis Porter

En todos los casos incluir, además de la matriz o la herramienta de evaluación, texto en el que se refleje el análisis realizado por el estudiante, a partir de los resultados obtenidos en cada matriz, o herramienta de evaluación. Indicar posibles debilidades detectadas y aspectos de mejora.

#### 3.5. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

#### 3.6. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

#### 3.7. Matriz interna y matriz externa MIME

#### 3.8. Matriz DOFA

### 3.9. Matriz Perfil competitivo

Incluir en todos los casos el formato de evaluación con los resultados. Acorde con la valoración, hacer análisis informando situación actual de la empresa.

### 3. Diagnóstico del producto/ servicio:

#### 4.1. Productos o servicios Ofertados

Descripción detallada de los productos incluyendo líneas de producto o servicio, haciendo relación de las condiciones o requerimientos del cliente de cada producto o servicio.

#### 4.2. Matriz BCG

### 4. PROPUESTA DE MODELO IDEAL

A partir de los resultados del análisis realizado en los numerales anteriores, definir las propuestas de mejora en cada uno de los siguientes ítems:

#### 5.1 Misión del Negocio:

Actual	Propuesta

#### 5.2. Visión:

Actual	Propuesta

#### 5.3 Valores Corporativos:

Actual	Propuesta

#### 5.4 Principios:

Actual	Propuesta

#### 5.5. Objetivos Corporativos:

Actual	Propuesta

**5.6 Objetivos Estratégicos (de acuerdo con la formulación actual):**

<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>

**5.7. Política de calidad:**

<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>

**5.8. Objetivos de Calidad**

<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>

**5.9 - Plan Estratégico.**

De acuerdo con la propuesta:

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS:</b> Objetivo A.  Objetivo B  Objetivo C  Objetivo... Incluya los objetivos estratégicos propuestos para la organización			<b>INDICADOR DE GESTION:</b> Indicador A  Indicador B  Indicador C  Indicador ... Incluya forma de cálculo, para cada indicador			
<b>RESPONSABLE DE CADA OBJETIVO:</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>
			<b>INICIO</b>	<b>TERMINA</b>		

**5.10 Mapa estratégico**

De acuerdo con los objetivos estratégicos propuestos, Elabore el mapa estratégico propuesto.

### 5.11 DESGLOSE DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

DIRECTRIZ	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Incluir la directriz dada desde la misión o visión a la cual le apunta el objetivo de calidad	Incluir el objetivo de calidad propuesto	Establecer indicador para medición del objetivo	Incluir variables que permitirán la medición del indicador Las variables deben ser determinadas acorde con el objetivo a medir.	Definir meta La meta debe ser coherente y consistente con el direccionamiento estratégico)	Definir la unidad de medida (pesos – productos, días) de acuerdo con lo que se está midiendo	Definir responsable de la medición (área y cargo)	Determinar la frecuencia de medición (mensual trimestral anual)	Si es un sistema, un área o un cargo. Definir de dónde sale la información para cada uno de los indicadores.

### Anexo 8: Instrumento planificación de la Estrategia didáctica

<i>Instrumento 1. Planeación de la actividad</i>			
<i>1. Actividad No.</i>	1		
<i>2. Sesión (clase)</i>	1		
<i>3. Fecha en la que se implementará</i>	14 septiembre de 2017		
<i>4. Nombre de la actividad</i>	Contextualización sobre la administración estratégica		
<i>5. Listado y breve descripción de los resultados de aprendizaje esperados de los estudiantes y su relación con el objeto de estudio.</i>	<p><b>Sensibilización sobre la temática:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un acercamiento a la temática general del módulo, y ubicar al estudiante en el lugar de la gerencia estratégica. Entendiendo la Administración estratégica como un elemento fundamental para la proyección futura del desarrollo organizacional, indicando las generalidades de la empresa y la ubicación de la administración estratégica en ella; se pretende con esta actividad, que el estudiante se ubique en el módulo e identificar los preconceptos (saber conocer) y la experiencia (saber hacer), que tiene el estudiante al inicio del módulo</li> </ul> <p><b>Estándares de competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce los elementos básicos de la administración estratégica y comprendo la secuencia de aprendizaje en el marco del módulo de administración estratégica.</li> </ul>		
<i>6. Descripción de la actividad, tal como se planea. Acciones</i>	<i>Momentos o componentes de la actividad</i>	<i>Lo que se espera de los estudiantes</i>	<i>Consignas del docente...Posibles intervenciones</i>

<p>de los estudiantes e intervenciones de la docente.</p>	<p><b>Momento 1. Presentación del contenido temático y la metodología</b></p>	<p>Que desde su conocimiento y su experiencia, se ubique en el las diferentes temáticas que plantea el módulo.</p>	<p>Al docente explicará el desarrollo de cada actividad y responderá las preguntas que surjan y/o intervendrá aclarando dudas, inquietudes o ampliando los aportes dados por los estudiantes.</p>
	<p><b>Momento 2. Indagación sobre intereses, saberes y experiencia de los estudiantes sobre las temáticas a abordar.</b></p>	<p>Que identifique las posibles falencias que tiene frente a las temáticas y socialice.</p> <p>Que identifique y asocie en su vida cotidiana los elementos básicos de la administración estratégica (Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Planes, Metas) y cómo estos elementos se encuentran interrelacionados.</p>	<p>El docente asumirá el rol de observador y facilitador durante el desarrollo de la sesión; asumirá la labor de orientador en la explicación de cada una de las temáticas e identificará las posibles debilidades que frente a los temas previstos tengan los estudiantes.</p>
	<p><b>Momento 3. Exposición sobre las teorías de la administración estratégica y los diferentes componentes de la Administración Estratégica y aplicación del primer instrumento (análisis de la misión y de la visión)</b></p>	<p>Los estudiantes, con base en la teoría presentada y su propio saber, realizará el análisis de los elementos Misión y Visión de las organizaciones.</p>	<p>Durante la sesión el docente alentará a sus estudiantes a participar activamente en la sesión como parte del proceso</p>
	<p><b>Momento 4. Aplicación del primer instrumento (análisis de la misión y de la visión)</b></p>		

		formativo, y se convertirá en asesor del proceso para llevar a cabo los análisis correspondientes.
<i>7. Medio tecnológico</i>	Hoja de cálculo Excell.	
8. <i>Producto académico</i>	<b>Análisis de los factores de Misión y Visión:</b> Se realizará la evaluación de los dos componentes de la administración estratégica y se adelantará el análisis de cada uno de los factores. Se diligenciará la herramienta de análisis de factores de misión y visión, y se complementa con una conclusión del análisis de los factores.	

<i>Instrumento 1. Planeación de la actividad</i>	
<i>1. Actividad No.</i>	2.
<i>2. Sesión (clase)</i>	Sesión de seis horas académicas
<i>3. Fecha en la que se implementará</i>	16 de septiembre de 2017
<i>4. Nombre de la actividad</i>	El diagnóstico estratégico - Matrices de análisis
	<p><b>Competencia:</b> Pensamiento estratégico</p> <p>Desarrollar la capacidad de análisis del contexto estratégico de la org</p> <p><b>Estándares de competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber: Identifica el macroentorno, establece el microentorno y define, a partir de la información disponible en variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ambientales y legales.</li> <li>• Saber hacer: describe la situación frente al sector y establece oportunidades y amenazas.</li> <li>• Valora oportunidades y amenazas y determina los factores de</li> </ul>



	<p>mayor criticidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece riesgos estratégicos en función de las amenazas identificadas.</li> <li>• Define la primera valoración del riesgo.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de textos y determinación de los factores críticos</li> <li>• Búsqueda de información (vigilancia tecnológica)</li> <li>• Análisis e integración de la información al diagnóstico institucional (inteligencia tecnológica)</li> </ul>		
	<i>Momentos o componentes de la actividad</i>	<i>Lo que se espera de los estudiantes</i>	<i>Consignas del docente...Posibles intervenciones</i>
<p>7. Descripción de la actividad, tal como se planea. Acciones de los estudiantes e intervenciones de la docente.</p>	<p><b>Momento 1.</b> Presentación de la teoría que existe alrededor del análisis estratégico del entorno, enfocado a sistemas de gestión.</p> <p>Presentación de las herramientas de diagnóstico estratégico del entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación a través de la socialización de experiencias.</li> <li>• Que generen inquietudes frente al tema</li> <li>• Aportes en función de los aspectos integrados en la lectura introductoria</li> </ul>	<p>El docente realizará la presentación de la teoría, apoyado en el material diseñado. Se realizará la explicación de la forma en la que se debe diligenciar el formato, y se convertirá en asesor del proceso de análisis.</p>
	<p><b>Momento 2</b> Desarrollo del trabajo práctico. Diligenciamiento de taller análisis estratégico</p>	<p>Que realicen la búsqueda de información de acuerdo con el sector de cada organización.</p> <p>Que desarrollen el taller en función de los conceptos entregados por el docente.</p> <p>Que construyan su propio saber a través del desarrollo práctico.</p>	<p>El docente actuará como facilitador del proceso, generando aportes puntuales en cada grupo, de acuerdo con los diferentes factores a analizar.</p> <p>El docente establecerá pautas para la búsqueda de la información.</p>

	<p>Que reflexionen sobre el que hacer organizacional y establezcan un análisis descriptivo del entorno.</p> <p>Que proyecten el corto mediano y largo plazo, y establezcan oportunidades y amenazas.</p> <p>Que mediante el trabajo autónomo desarrollen búsqueda de información adicional para completar los diferentes aspectos analizados.</p>	<p>El docente realizará la revisión de lo presentado por los estudiantes y generará retroalimentación particular por cada grupo de trabajo.</p>	
<p><b>Momento 3:</b> Retroalimentación por parte de los estudiantes sobre las dificultades presentadas en el marco del análisis del entorno.</p>	<p>Que los estudiantes puedan identificar las dificultades presentadas durante el desarrollo del taller</p>	<p>Ser facilitador del proceso y generar un ambiente de confianza, que permita que el estudiante informe de manera clara y sincera sus dificultades en el proceso de aprendizaje.</p> <p>Retroalimentar el proceso. Y generar posibles mejoras.</p>	

8. Medio tecnológico utilizado para el desarrollo de la actividad y su relación con el texto	Hoja de calculo Video beam Computador Correo electrónico
9. Producto académico	Generación de la matriz de análisis PESTEL Elaboración de documento de análisis del entorno Identificación de los tres riesgos estratégicos de mayor criticidad

---

<i>Instrumento 1. Planeación de la actividad</i>	
1. Actividad No.	3
2. Sesión (clase)	3

3. Fecha en la que se implementará	Septiembre 19 de 2017			
4. Nombre de la actividad	Construcciones matrices de Análisis Estratégico MEFE y MEFI			
5. Listado y breve descripción de los resultados de aprendizaje esperados de los estudiantes y su relación con el objeto de estudio.	<p>- Conceptualizar las temáticas de Análisis MEFE y MEFI y MIME, y a través de ésta generar inquietudes sobre la articulación existente entre el análisis PESTEL, la gerencia y la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Estratégico.</li> <li>• Pensamiento estratégico.</li> </ul> <p><b>Estándares de competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone y pondera las oportunidades y amenazas en el marco del proceso estratégico</li> <li>• Establece la situación estratégica de la organización en función del aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, y la asimilación de Debilidades y amenazas.</li> <li>• Desarrollar en el estudiante la capacidad de análisis gerencial para la toma de decisiones empresariales.</li> </ul>			
6. Resultados generales esperados no relacionados con los aprendizajes específicos (en caso de ser contemplados)	<p>Realiza aplicación de matriz MEFE identificando el nivel estratégico de la organización frente a Amenazas y oportunidades.</p> <p>Elabora matriz MIME identificando las debilidades y fortalezas de la organización considerando los factores Financieros, físicos, talento humano, infraestructura y tecnológicos.</p> <p>Desarrolla valoración de factores internos y externo y determina el posicionamiento estratégico de la organización.</p> <p>Se relaciona con pares para evaluar los resultados estratégicos obtenidos.</p>			
	<i>Momentos o componentes de la actividad</i>	<i>Lo que se espera de los estudiantes</i>	<i>Consignas del docente...Posibles intervenciones</i>	

<p>7. <i>Descripción de la actividad, tal como se planea. Acciones de los estudiantes e intervenciones de la docente.</i></p>	<p><b>Momento 1:</b> Contextualización del docente sobre la teoría y la forma de aplicar las matrices de evaluación.</p>	<p>Que los estudiantes manifiesten sus inquietudes  Participación de los estudiantes con experiencias sobre temas similares.</p>	<p>Explicación clara sobre el tema y desarrollo conceptual.</p>	
	<p><b>Momento 2:</b> Construcción de la matriz mime, y desarrollo del análisis estratégico de alto nivel</p>	<p>Que los estudiantes desarrollen la matriz con base en los lineamientos establecidos  Comunicación de dificultades</p>	<p>Explicación de los temas  Respuesta a inquietudes planteadas  Retroalimentación del trabajo realizado</p>	
<p>8. <i>Medio tecnológico utilizado para el desarrollo de la actividad y su relación con el texto.</i></p>	<p>Excell</p>			
<p>9. <i>Producto académico</i></p>	<p>Taller matriz de factores internos y externos.  Formulación de la gran estrategia  Formulación mapa de riesgos</p>			

## Anexo 9: Instrumento Implementación de la Estrategia

<i>Instrumento 2. Descripción y análisis de la actividad implementada</i>	
<i>1. Fecha de desarrollo de la actividad</i>	Septiembre 14 de 2017
<i>2. Descripción de la actividad:</i>	<p>La actividad inicial se desarrolla en el aula de clase asignado por la especialización.</p> <p>Se inicia la sesión haciendo la presentación de los objetivos del curso, teniendo como soporte el Syllabus (Anexo 1). Se indaga sobre el desarrollo de la lectura introductoria y la respuesta es que ningún estudiante la realizó.</p> <p>Se continua con la presentación del material de clase, indicando los aspectos relacionados con el documento a entregar como parte de los productos del módulo de Administración Estratégica.</p> <p>Se solicita a los estudiantes que en una hoja y de forma individual, respondan las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién soy?</li> <li>• ¿Cómo me veo en cinco años?</li> <li>• ¿Qué estoy haciendo para lograr eso que espero en cinco años?</li> <li>• ¿De los planes que he realizado he cumplido con lo propuesto?</li> <li>• ¿Qué espero del módulo?</li> <li>• ¿Qué experiencia he tenido en Administración Estratégica?</li> </ul> <p>Se contextualiza el ejercicio ubicando cada uno de los ítem en el marco de los elementos de la administración estratégica indicando que la pregunta Quién soy, responde a la Misión, la cual incorpora aspectos como valores y principios y es propia de cada organización. Así como la respuesta a la pregunta quien soy determina las características propias de cada persona, la misión caracteriza a cada organización. Lo propio se realiza con la segunda pregunta lo cual lleva a reflexionar sobre lo que es la visión, la cual se desarrolla a través de la tercera pregunta que pretende identificar objetivos de corto, mediano y largo plazo; la cuarta pregunta, hace referencia a la evaluación y autoevaluación que cada organización realiza periódicamente del cumplimiento de los objetivos trazados, aspecto</p>

	<p>que permite definir nuevos horizontes, si es que se ha cumplido, o que permite reorientar las acciones que no se han cumplido por cualquier eventualidad, de esta forma se materializa el principio de la flexibilidad de la planeación. Finalmente, la pregunta qué espero del módulo, recoge las inquietudes de los participantes, quienes se pueden considerar como clientes, y homologando el ejercicio a la organización, es así como se pueden identificar necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Desde esta reflexión, a partir de lo personal, se da inicio a la presentación general de los diferentes aspectos relacionados con la administración estratégica de la organización, estableciendo los niveles de dirección en los que cada factor se encuentra (Estratégico, Táctico, Operativo). Se da paso a la conceptualización de cada elemento de la Administración Estratégica y finaliza la sesión.</p>
--	--

<p>3. <i>¿Qué resultados de aprendizaje, esperados y no esperados, se hallaron?</i></p>	<p>Se identifica el nivel de acercamiento de cada estudiante al tema de administración estratégica, se permite identificar que los participantes desde la teoría y desde la práctica, no han tenido relación con los elementos de la administración estratégica.</p> <p>Dentro del proceso formativo, se puede observar que 10 de los 11 grupos de trabajo, asimilan los conceptos y finalizan el trabajo planteado diligenciando la herramienta de análisis y estableciendo conclusiones. Un grupo no logra cumplir con la totalidad de las acciones</p>
<p>4. <i>¿Qué resultados generales se hallaron?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para los estudiantes es desconocida la teoría y la práctica relacionada con los temas de administración estratégica.</li> <li>● El 90% de los estudiantes asimilan los conceptos y logran el objetivo propuesto</li> <li>● Hubo interés y motivación por parte de los estudiantes para desarrollar el proceso.</li> <li>● La totalidad de los estudiantes indican que el trabajo es muy extenso.</li> </ul>

<p><b>5. Análisis</b>  ¿Qué reflexiones o qué aspectos de orden teórico, didáctico, pedagógico, se generaron a partir de la reflexión, entre la actividad planeada y la implementada?  ¿Qué diferencias, fortalezas, dificultades y/o limitaciones se hallaron y se resaltan?</p>	<p>El método de caso contribuye a que el estudiante afiance la teoría presentada.</p> <p>La asociación desde la vivencia cotidiana a los temas de administración estratégica permite la aprehensión del concepto. Adicionalmente el taller de análisis permite el logro de las competencias de análisis esperadas.</p> <p>El estudiante no logra la redacción adecuada de las conclusiones y se limita a realizar la descripción del proceso llevado a cabo.</p> <p>Partir desde lo personal hasta llegar al ámbito organizacional, permitió a los estudiantes reflexionar y apropiar los temas relacionados con la administración Estratégica. Lo anterior se recoge de los comentarios finales de los estudiantes. Se hace la anotación que, partiendo desde el caso personal, se logra generar conocimiento de lo organizacional.</p> <p>Como debilidad se pudo identificar que el no haber realizado la lectura del artículo introductorio, influye en que los estudiantes no se encuentren contextualizados con la temática, situación que limita la interacción en la sesión.</p> <p>Al momento en que el estudiante respondió la pregunta con: soy un ser pensante que existo”, como docente no esperaba esa respuesta y causo sorpresa.</p> <p>El espacio temático se alargó y no se controló el tiempo, situación que llevó a que la sesión se extendiera por veinte minutos más.</p>	

<b>Instrumento 2. Descripción y análisis de la actividad implementada</b>	
1. Fecha de desarrollo de la	16 de septiembre de 2017 – Sesión de clase 6 horas académicas 4 horas de trabajo autónomo para el desarrollo de ajustes requeridos



<i>actividad</i>	en función de la retroalimentación. Límite	
2. <i>Descripción de la actividad:</i>	<p>El desarrollo del análisis estratégico del entorno tiene como objetivo lograr que el estudiante, a partir del estudio de algunos factores, reflexione sobre el macroentorno de la organización, de tal forma que, a partir del análisis realizado y la descripción adecuada, identifique amenazas y oportunidades.</p> <p>El docente inicia la discusión apoyado en la presentación de diapositivas relacionadas con los factores que se deben considerar para el desarrollo del análisis del entorno: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Por el nivel técnico de la presentación, algunos estudiantes no comprenden algunos términos, situación que es cubierta a través de ejemplos presentados por partesq del docente y mediante la formulación de preguntas se realiza la validación de la comprensión de los conceptos.</p> <p>Posterior a la explicación, se solicita a los estudiantes que aborden el tema desde cada uno de los sectores de la empresa en la que se encuentran desarrollando el trabajo de grado. Vale la pena anotar, que como insumo de este trabajo, en la sesión anterior se solicitó a los estudiantes llevar información al aula de clase y leer acerca del sector en el que se encuentra inmersa cada organización.</p> <p>A partir de los insumos que cada grupo recolectó, se desarrolla el análisis contando con el acompañamiento del docente, quien responde las preguntas, y además, presenta ejemplos relacionados con el contexto de cada sector. Los estudiantes avanzan con el desarrollo de la matriz PESTEL. El tiempo de ejecución de esta tarea tomó cerca de una hora y quince minutos.</p>	
3. <i>¿Qué resultados de aprendizaje, esperados y no esperados, se hallaron?</i>	<p>En el desarrollo de la sesión el 80% de los grupos finalizan la actividad propuesta. El 20% restante, no logra conseguirlo.</p> <p>Del 80% que logra los resultados, se puede entrever que hacen una lectura incompleta del entorno, dificultándose la redacción de la descripción en algunos factores, especialmente los relacionados con el aspecto social y ecológico.</p> <p>Frente a la identificación de fortalezas y amenazas seis grupos logran culminar la actividad y al momento de realizar la revisión se nota una inadecuada redacción, ya que la gran mayoría no ghace una adecuada</p>	

	<p>extracción de oportunidades y amenazas, sino que se lanza directamente a formular estrategias.</p> <p>Las actividades relacionadas con la vigilancia tecnológica, se logran llevando a los estudiantes a la consulta de diferentes fuentes de información , para la consecución de la información.</p> <p>La competencia de inteligencia tecnológica, no se refleja al no encontrar relaciones con el desarrollo de la actividad.</p>
--	--

	<p>En cuanto a resultados no esperados se puede observar una adecuada disposición de los estudiantes frente al desarrollo de la actividad.</p> <p>Se refleja la generación de un ambiente de aprendizaje colaborativo, ay que los diferentes grupos comparten sus fuentes de información.</p>
<p><i>4. ¿Qué resultados generales se hallaron?</i></p>	<p>Durante el desarrollo de la explicación, seis estudiantes ingresan tarde al salón de clase. Siendo cerca de las 8:30 a.m, se cuenta con el total de asistentes.</p> <p>Durante la sesión se observa que algunos estudiantes realizan preguntas y participan con sus anécdotas personales, otros se limitan a observar a los demás y no realizan preguntas.</p> <p>Dos estudiantes se encuentran pendientes de su celular y generan la percepción que no se encuentran prestando atención. Dos estudiantes hacen preguntas continuamente.</p> <p>Los estudiantes muestran alto interés en desarrollar los talleres propuestos y por realizar preguntas relacionadas con las temáticas.</p> <p>Algo importante de referenciar, es que un 70% de los grupos cumplieron con traer los insumos de información requeridos para el desarrollo del trabajo en clase. El otro 30%, manifiestan algún tipo de dificultad en la consecución de la información.</p>
<p><i>5. Análisis ¿Qué reflexiones o qué aspectos de orden teórico, didáctico, pedagógico, se generaron a partir de la reflexión, entre la actividad</i></p>	<p>De 11 grupos conformados seis adelantan de forma adecuada el ejercicio de análisis. Un grupo desarrolla el trabajo de forma incompleta, sin tener en consideración el análisis de los elementos actuales de Misión y Visión de la organización. A través de la explicación dada en los recorridos realizados por el docente, se logra asimilar los conceptos y finalizan con el trabajo. Los otros cuatro grupos no logran culminar el trabajo en el tiempo establecido,</p>

<p><i>planeada y la implementada?</i></p> <p><i>¿Qué diferencias, fortalezas, dificultades y/o limitaciones se hallaron y se resaltan?</i></p>	<p>llegando únicamente a evaluar la misión actual de la organización.</p> <p>En lo relacionado con el trabajo de análisis del entorno, el 100% de los grupos no logran culminar la totalidad del trabajo asignado.</p>
--	--

<p>3. <i>¿Qué resultados de aprendizaje, esperados y no esperados, se hallaron?</i></p>	<p>Se identifica el nivel de acercamiento de cada estudiante al tema de administración estratégica, se permite identificar que los participantes desde la teoría y desde la práctica, no han tenido relación con los elementos de la administración estratégica.</p> <p>Dentro del proceso formativo, se puede observar que 10 de los 11 grupos de trabajo, asimilan los conceptos y finalizan el trabajo planteado diligenciando la herramienta de análisis y estableciendo conclusiones. Un grupo no logra cumplir con la totalidad de las acciones</p>
<p>4. <i>¿Qué resultados generales se hallaron?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los estudiantes es desconocida la teoría y la práctica relacionada con los temas de administración estratégica.</li> <li>• El 90% de los estudiantes asimilan los conceptos y logran el objetivo propuesto</li> <li>• Hubo interés y motivación por parte de los estudiantes para desarrollar el proceso.</li> <li>• La totalidad de los estudiantes indican que el trabajo es muy extenso.</li> </ul>

## Anexo 10 Guía de observación

### GUÍA DE OBSERVACIÓN, ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA

#### OBJETO DE LA OBSERVACIÓN:

La presente guía tiene como objetivo observar el grado de aceptación que tiene, por parte de los estudiantes, la implementación de una estrategia didáctica basada en el estudio de caso, para el aprendizaje de temas de Administración Estratégica.

En desarrollo de la observación, se analiza, de forma general, algunos de los aspectos relacionados con actitudes de los estudiantes al momento de realizar la implementación de la estrategia didáctica.

Aspectos a observar:

- Actitud de los asistentes frente a la temática desarrollada.
- Disposición para el desarrollo del trabajo práctico.
- Aceptación de la estrategia didáctica.
- Resultados parciales.

Para lograr el soporte de la guía de observación, el docente, a partir de cada sesión de trabajo programada, realizará un resumen general de lo sucedido en el aula de clase teniendo en consideración aspectos del desarrollo de la sesión, detalle de los aspectos más relevantes, dificultades, aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes, la aceptación de la estrategia didáctica, errores desde la práctica docente y resultados obtenidos en cada sesión.

Como aporte del desarrollo de las sesiones y la implementación misma del estudio de caso, cada vez que se inicie una temática, se realizará, por parte del docente, una exposición magistral sobre las temáticas a trabajar y se realizará una explicación del uso y aplicación de las herramientas que apoyan la implementación de la estrategia didáctica, para luego permitir que el estudiante, a través de la aplicación de la teoría a la práctica empresarial, realice el diligenciamiento de la información y su respectivo análisis.

Horario de observación: 6:10 pm – 8:50 pm

Nombre del Observador: Nelson Alfonso Limas

Temática desarrollada: Introducción al módulo – entrevista inicial – contextualización temática

Objetivos de la sesión:

- Presentar a los estudiantes el módulo de Administración Estratégica y Planeación de la Calidad.
- Establecer acuerdos para la entrega de los trabajos asignados en el marco del desarrollo del módulo.
- Acercar al estudiante a la terminología y la primera elaboración de algunos elementos de la administración estratégica.

- Permitir al estudiante reflexionar sobre los conceptos generales de la Administración Estratégica.

### **Contextualización de la intervención:**

Se da inicio al módulo con la intervención del Director de Posgrados, quien hace la presentación del docente. Finalizada la presentación, el Director hace énfasis en que el módulo debe finalizar con dos productos concretos, a saber: la planeación estratégica de la organización y el Plan de Calidad. Este último, alineado con la formulación estratégica. Algunos estudiantes piden aclarar un tema del proyecto de investigación. Se retira el director e inicia el desarrollo del módulo.

Se inicia la sesión haciendo la presentación de los objetivos del curso, teniendo como soporte el Syllabus (Anexo 1). Durante la presentación se pregunta a los estudiantes sobre el desarrollo de la lectura introductoria entregada (Artículo Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional de José Ever Castellanos Narciso y Mauricio A. Cruz Pulido), los estudiantes responden que no tuvieron tiempo para realizarla, situación en la que el docente sugiere que deben adelantarla para la siguiente sesión, de tal forma que permita un contexto sobre los diferentes contenidos a desarrollar en el transcurso del módulo.

Se continúa con la presentación del material de clase, indicando los aspectos relacionados con el documento a entregar como parte de los productos del módulo de Administración Estratégica y Planeación de la Calidad. Los estudiantes indican que el trabajo es muy extenso y el tiempo corto, a lo que se responde que el documento está planteado para que recoja algunos de los aspectos de la organización que vienen trabajando en sus proyectos de grado y adicionalmente, siendo este módulo la columna vertebral de la especialización, es necesario contar con los elementos programados de tal forma que sirva como insumo para los módulos subsiguientes. Adicionalmente, se informa que todo lo trabajado en el Módulo de Administración Estratégica y Planeación de la Calidad, será consolidado en los proyectos de grado que cada grupo se encuentra desarrollando y que en ese sentido, existen unas horas de trabajo presencial y unas horas de trabajo autónomo. El desarrollo del trabajo será en grupos, acorde con lo definido para cada proyecto de grado.

Se da finalización a la presentación del Syllabus y el modelo de taller, se establecen las fechas de entrega de cada uno de los productos. El primer producto consolidado debe ser entregado a más tardar el 30 de septiembre haciendo entrega del análisis hasta la DOFA incluyendo Porter y los segmentos estratégicos. El docente retroalimentará cinco días calendario posteriores a la entrega. Se presentan cada una de las herramientas de análisis que serán utilizadas a lo largo del módulo. La segunda entrega se realiza diez días calendario posteriores a la finalización del módulo, incluyendo todos los aspectos requeridos por el documento y haciendo las modificaciones que surjan de la retroalimentación del primer documento entregado. Se acuerda con los estudiantes estas fechas y se pregunta si existen dudas frente a lo presentado. se responden las dudas las cuales hacen referencia a la forma del documento, y se da inicio al desarrollo del contenido.

Se solicita a los estudiantes que en una hoja y de forma individual, respondan las siguientes preguntas:

- ¿Quién soy?
- ¿Cómo me veo en cinco años?
- ¿Qué estoy haciendo para lograr eso que espero en cinco años?
- ¿De los planes que he realizado he cumplido con lo propuesto?
- ¿Qué espero del módulo?
- ¿Qué experiencia he tenido en Administración Estratégica?

Se dan cinco minutos para que se realice la documentación, al finalizar este tiempo, algunos estudiantes aun no han finalizado la elaboración del documento, y se dan cinco minutos más. Al finalizar el tiempo dado se inicia la lectura de lo documentado por parte de cada estudiante. Al finalizar la lectura por parte de los estudiantes, el docente se integra como parte del grupo y realiza también la lectura de lo consignado en su hoja.

Se contextualiza el ejercicio ubicando cada uno de los ítem en el marco de los elementos de la administración estratégica indicando que la pregunta Quién soy, responde a la Misión, la cual incorpora aspectos como valores y principios y es propia de cada organización. Así como la respuesta a la pregunta quien soy determina las características propias de cada persona, la misión caracteriza a cada organización. Lo propio se realiza con la segunda pregunta lo cual lleva a reflexionar sobre lo que es la visión, la cual se desarrolla a través de la tercera pregunta que pretende identificar objetivos de corto, mediano y largo plazo; la cuarta pregunta, hace referencia a la evaluación y autoevaluación que cada organización realiza periódicamente del cumplimiento de los objetivos trazados, aspecto que permite definir nuevos horizontes, si es que se ha cumplido, o que permite reorientar las acciones que no se han cumplido por cualquier eventualidad, de esta forma se materializa el principio de la flexibilidad de la planeación. Finalmente, la pregunta qué espero del módulo, recoge las inquietudes de los participantes, quienes se pueden considerar como clientes, y homologando el ejercicio a la organización, es así como se pueden identificar necesidades y expectativas de los clientes.

Desde esta reflexión, a partir de lo personal, se da inicio a la presentación general de los diferentes aspectos relacionados con la administración estratégica de la organización, estableciendo los niveles de dirección en los que cada factor se encuentra (Estratégico, Táctico, Operativo). Se da paso a la conceptualización de cada elemento de la Administración Estratégica y finaliza la sesión.

**Observación:** Durante el desarrollo de la explicación, los estudiantes estuvieron atentos a cada uno de los ejercicios planteados. En la fase de presentación del módulo y los documentos que se deben elaborar, se logra observar que para la mayoría del grupo el trabajo propuesto es extenso y que el tiempo de desarrollo es corto.

Al momento de responder las preguntas formuladas, los estudiantes tienen un choque con la pregunta quién soy?; pregunta que es la que más les cuesta tiempo responder. Vale la pena anotar, que uno de los estudiantes responde a esta pregunta como: “soy un ser pensante que existo”, esto



genera algunas risas por parte de los compañeros.

En general las respuestas entregadas por los estudiantes permiten homologar la terminología técnica y acercarla a la realidad de cada quien, situación que al finalizar el ejercicio es comentado por dos estudiantes, indicando que desde a partir de la declaración individual, se ubicaron en el ámbito empresarial.

### **Dificultades identificadas:**

La no lectura del artículo introductorio, no permite que los estudiantes lleguen con la contextualización en materia de lo que es la administración estratégica y su devenir histórico, situación que limita la interacción en clase.

### **Aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes:**

Los estudiantes estuvieron atentos a la explicación dada y fueron participes en el desarrollo de este primer ejercicio. Además contribuyeron con sus reflexiones a lograr el objetivo propuesto.

### **Aceptación de la estrategia didáctica:**

Partir desde lo personal hasta llegar al ámbito organizacional, permitió a los estudiantes reflexionar y apropiarse los temas relacionados con la administración Estratégica. Lo anterior se recoge de los comentarios finales de los estudiantes. Se hace la anotación que, partiendo desde el caso personal, se logra generar conocimiento de lo organizacional.

### **Errores desde la práctica docente (autoevaluación)**

- Al momento en que el estudiante respondió la pregunta con: soy un ser pensante que existo”, como docente no esperaba esa respuesta y causo sorpresa.
- El espacio temático se alargó y no se controló el tiempo, situación que llevó a que la sesión se extendiera por veinte minutos más.

### **Resultados Parciales**

- Los objetivos propuestos para la sesión fueron cumplidos. Los estudiantes asimilan los primeros conceptos de la Administración Estratégica y se acordaron los estándares de presentación de los productos derivados del módulo.
- Se tuvo la posibilidad de conocer las necesidades y expectativas de los participantes.
- Como mecanismo de control del tiempo el grupo delega en un estudiante hacer el llamado de atención cuando los tiempos se superen.

## **GUÍA DE OBSERVACIÓN, ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA**

### **OBJETO DE LA OBSERVACIÓN:**

La presente guía tiene como objetivo observar el grado de aceptación que tiene, por parte de los estudiantes, la implementación de una estrategia didáctica basada en el estudio de caso, para el aprendizaje de temas de Administración Estratégica.

En desarrollo de la observación, se analiza, de forma general, algunos de los aspectos relacionados con actitudes de los estudiantes al momento de realizar la implementación de la estrategia didáctica.

### Aspectos a observar:

- Actitud de los asistentes frente a la temática desarrollada.
- Disposición para el desarrollo del trabajo práctico.
- Aceptación de la estrategia didáctica.
- Resultados parciales.

Para lograr el soporte de la guía de observación, el docente, a partir de cada sesión de trabajo programada, realizará un resumen general de lo sucedido en el aula de clase teniendo en consideración aspectos del desarrollo de la sesión, detalle de los aspectos más relevantes, dificultades, aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes, la aceptación de la estrategia didáctica, errores desde la práctica docente y resultados obtenidos en cada sesión.

Como aporte del desarrollo de las sesiones y la implementación misma del estudio de caso, cada vez que se inicie una temática, se realizará, por parte del docente, una exposición magistral sobre las temáticas a trabajar y se realizará una explicación del uso y aplicación de las herramientas que apoyan la implementación de la estrategia didáctica, para luego permitir que el estudiante, a través de la aplicación de la teoría a la práctica empresarial, realice el diligenciamiento de la información y su respectivo análisis.

Fecha: 16 de septiembre de 2017

Horario de observación: 8:10 am – 1:30 pm

Nombre del Observador: Nelson Alfonso Limas

Temática desarrollada: Conceptualización - Lectura del Contexto Estratégico (PESTEL- MEFEMIME)

Objetivos de la sesión:

### **Desde el Contenido:**

Fortalecer la conceptualización sobre la temática de Administración Estratégica

Desarrollar el primer análisis de contexto estratégico de la organización (Matriz PESTEL)

Desarrollar, a partir del análisis PESTEL el estratégico de factores Externos MEFEMIME.

**Desde las competencias:**

Capacidad para realizar la alineación estratégica de los elementos de la planificación organizacional con los elementos estratégicos de los Sistemas de Gestión  
Lograr en el estudiante la capacidad de realizar análisis del entorno de la organización.

**Contextualización de la intervención:*****Primer tema: Conceptualización Administración Estratégica:***

En un primer momento, el docente realiza la apertura del tema haciendo la exposición magistral de los diferentes elementos de la administración Estratégica, haciendo énfasis en la Misión, Visión, Objetivos Corporativos, Principios y Valores Corporativos. A partir de la charla introductoria y apoyado en la presentación de algunas diapositivas, se contextualiza a los estudiantes sobre los diferentes elementos que integran la Administración Estratégica y se refuerza haciendo la presentación de casos reales de compañías conocidas por los estudiantes.

Se da inicio a la sesión de preguntas, en la que los estudiantes, además de las preguntas hacen aportes sobre la temática objeto de estudio. Finalizada la fase de preguntas y aclaraciones, se explica a los estudiantes cómo se desarrollan las matrices de análisis de Misión y Visión, se resuelven inquietudes sobre el tema.

Posterior a la explicación, se realiza la entrega del material (hoja en Excell), para análisis de misión y visión organizacional, permitiendo que los estudiantes conformen grupos, según los integrantes que se encuentran adelantando el proyecto de grado; se da media hora para el desarrollo.

El docente en estos momentos asume el papel de facilitador y acompaña a los grupos transitando permanentemente por cada uno de ellos, resolviendo dudas. Tres grupos realizan preguntas de orden de metodología de investigación, las cuales se encuentran por fuera de la temática del curso, razón por la cual se invita a que realicen las preguntas relacionadas con la aplicación de la herramienta. Finalizado el tiempo, se pregunta a los estudiantes si han culminado el desarrollo del trabajo, y ellos solicitan más tiempo, se dan quince minutos más para terminar. En este momento se valida por parte del docente cuáles son las dificultades para finalizar el trabajo en los tiempos definidos.

***Segundo tema: Objetivos principios y valores.***

Se realiza la contextualización acerca de los conceptos apoyado en la presentación, a partir de dicha presentación, se abre un espacio para que los estudiantes hablen acerca de los principios y valores que orientan su cotidiano actuar; a partir de dicha discusión se realiza el acercamiento de la temática al ámbito empresarial, contextualizando desde los problemas ético actuales de las organizacionales. Se hace uso de los hechos de corrupción recientemente descubiertos en Colombia y en el mundo

relacionados con Odebrech. Los estudiantes participan de la discusión y el docente da orientaciones para que el análisis de los sucesos se realice desde la mirada gerencial, incorporando el tema ético en las organizaciones.

Transcurrido el tiempo de discusión, se instruye a los participantes para que desde la visión de cada organización se adelante la evaluación de objetivos, principios y valores. Considerando que algunos estudiantes no cuentan con la información de las empresas objeto del estudio de caso, se hace uso de herramientas tecnológicas para tomar información de las página Web de cada organización. Se finaliza el tiempo establecido y se cierra el tema sin mayor análisis.

### **Tercer Tema: Análisis Estratégico del Entorno**

El docente inicia la discusión apoyado en la presentación de diapositivas relacionadas con los factores que se deben considerar para el desarrollo del análisis del entorno: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Por el nivel técnico de la presentación, algunos estudiantes no comprenden algunos términos, situación que es cubierta a través de ejemplos presentados por parte del docente y mediante la formulación de preguntas se realiza la validación de la comprensión de los conceptos.

Posterior a la explicación, se solicita a los estudiantes que aborden el tema desde cada uno de los sectores de la empresa en la que se encuentran desarrollando el trabajo de grado. Vale la pena anotar, que como insumo de este trabajo, en la sesión anterior se solicitó a los estudiantes llevar información al aula de clase y leer acerca del sector en el que se encuentra inmersa cada organización.

A partir de los insumos que cada grupo recolectó, se desarrolla el análisis contando con el acompañamiento del docente, quien responde las preguntas, y además, presenta ejemplos relacionados con el contexto de cada sector. Los estudiantes avanzan con el desarrollo de la matriz PESTEL. El tiempo de ejecución de esta tarea tomó cerca de una hora y quince minutos. Se finaliza el ejercicio, encontrando que algunos de los grupos no culminaron la totalidad del análisis, situación que, por la experiencia en cátedras anteriores, se tiene previsto que los estudiantes finalicen en casa el desarrollo del trabajo.

Matrices de Análisis de Factores Externos (MEFE), y Análisis Interno (MEFI): Se avanza con la presentación de los conceptos relacionados con estas dos matrices y se explica a los estudiantes cómo realizar el diligenciamiento.

Para el trabajo autónomo, se instruye a los estudiantes que completen los elementos restantes con información de la organización objeto de estudio, consultando especialmente a las áreas de Planeación.

### **Observación:**

Durante el desarrollo de la explicación, seis estudiantes ingresan tarde al salón de clase. Siendo

cerca de las 8:30 a.m, se cuenta con el total de asistentes.

Durante la sesión se observa que algunos estudiantes realizan preguntas y participan con sus anécdotas personales, otros se limitan a observar a los demás y no realizan preguntas.

Dos estudiantes se encuentran pendientes de su celular y generan la percepción que no se encuentran prestando atención. Dos estudiantes hacen preguntas continuamente.

Los estudiantes muestran alto interés en desarrollar los talleres propuestos y por realizar preguntas relacionadas con las temáticas.

Algo importante de referenciar, es que un 70% de los grupos cumplieron con traer los insumos de información requeridos para el desarrollo del trabajo en clase. El otro 30%, manifiestan algún tipo de dificultad en la consecución de la información.

El uso de herramientas tecnológicas en el aula de clase, permitió a los estudiantes avanzar con el diligenciamiento de las matrices propuestas, así como lograr recolectar la información especializada de cada sector para completar el trabajo.

Dos grupos que están trabajando temas de salud, se muestran dispersos en el desarrollo del trabajo. Al momento en que se realiza el acompañamiento por parte del docente, los estudiantes hacen preguntas relacionadas con los factores de análisis y cómo lograr un buen análisis.

Los estudiantes muestran interés por avanzar con el diligenciamiento de las matrices.

### **Dificultades identificadas:**

De 11 grupos conformados seis adelantan de forma adecuada el ejercicio de análisis. Un grupo desarrolla el trabajo de forma incompleta, sin tener en consideración el análisis de los elementos actuales de Misión y Visión de la organización. A través de la explicación dada en los recorridos realizados por el docente, se logra asimilar los conceptos y finalizan con el trabajo. Los otros cuatro grupos no logran culminar el trabajo en el tiempo establecido, llegando únicamente a evaluar la misión actual de la organización.

En lo relacionado con el trabajo de análisis del entorno, el 100% de los grupos no logran culminar la totalidad del trabajo asignado.

Los temas relacionados con lo político y lo legal se confunden; no se refleja claridad sobre el concepto de política fiscal, disponibilidad y costo de la energía, mercado de valores, mercado de capitales, planes de salud, patentes.

Al 80% de los estudiantes les cuesta bastante realizar análisis, pues se limitan a realizar la descripción de la situación actual, pero al momento de entrar a generar el análisis propio y realizar la identificación de amenazas y oportunidades, se ven muy limitados.

### **Aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes:**

Los estudiantes que son profesionales de ciencias económicas y administrativas y de ingenierías, se relacionan de mejor forma con los conceptos. Los estudiantes que provienen de ciencias de la salud, se les dificulta un poco más el desarrollo del análisis.

Los estudiantes que llegaron tarde a las explicaciones iniciales, fueron apoyados por sus compañeros de grupo, situación que permitió contextualizarse sobre los temas de trabajo.

Al momento de la explicación teórica, un 80% de los estudiantes se encontraban prestando atención, el 20% restante estaba disperso y poco atento al desarrollo de las temáticas. Las personas que preguntaron al momento de la explicación teórica adelantaron el trabajo con mayor oportunidad que aquellos que guardaron silencio.

En el desarrollo del trabajo grupal, se evidencia discusión técnica por parte de los integrantes de los grupos, la información contribuye a que los comentarios tengan mayor asertividad

El 80% de estudiantes se muestran dispuestos a lograr a culminación del trabajo. El 20% restante, sale continuamente del salón o están realizando actividades diferentes al trabajo asignado. En la charla sostenida con algunos de ellos, se encuentran preocupados por la entrega del trabajo final del módulo anterior.

El estudiante que fue nombrado como el controlador del tiempo de la sesión, apoyó el cumplimiento de los horarios de descanso de la sesiones.

Los estudiantes no cumplen con el ingreso al salón después de haber tomado el descanso.

### **Aceptación de la estrategia didáctica:**

De acuerdo con la observación realizada hay una aceptación plena de la estrategia, los estudiantes se acoplaron rápidamente al desarrollo del trabajo.

Los estudiantes manifiestan estar consientes que el desarrollo de los talleres, les permite avanzar con el análisis de cada una de las empresas, y que existen elementos de los analizados, que ellos no conocían a pesar de que han estado por un buen tiempo en la organización.

### **Errores desde la práctica docente**

- La presentación en la cual se apoya la contextualización teórica contiene abundante texto.

- Algunos aspectos de la presentación oral son muy técnicos y no permite el entendimiento por parte de las personas que provienen de áreas diferentes a la Economía y Administración.
- Se presentan diferentes teorías, que confunde a los estudiantes.
- El tiempo asignado para los talleres se amplía, disminuyendo el tiempo para el desarrollo de otras temáticas.
- En esta sesión solo se trabajó desde la presentación realizada y no hubo más apoyos didácticos.

### **Resultados Parciales**

- Los objetivos propuestos para la sesión fueron cumplidos parcialmente. Los estudiantes asimilaron los conceptos de valores y principios corporativos; en lo relacionado con los conceptos de análisis del entorno, no todos fueron asimilados.
- Al 80% de los estudiantes les cuesta realizar análisis, están limitados únicamente a realizar la descripción de lo que leen.
- Algunos de los conceptos y el análisis del entorno, no ha sido asimilado en su totalidad por parte de los alumnos.

<p><b>GUÍA DE OBSERVACIÓN, ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA</b></p>
--

### **OBJETO DE LA OBSERVACIÓN:**

La presente guía tiene como objetivo observar el grado de aceptación que tiene, por parte de los estudiantes, la implementación de una estrategia didáctica basada en el estudio de caso, para el aprendizaje de temas de Administración Estratégica.

En desarrollo de la observación, se analiza, de forma general, algunos de los aspectos relacionados con actitudes de los estudiantes al momento de realizar la implementación de la estrategia didáctica.

#### Aspectos a observar:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud de los asistentes frente a la temática desarrollada.</li> <li>- Disposición para el desarrollo del trabajo práctico.</li> <li>- Aceptación de la estrategia didáctica.</li> <li>- Resultados parciales.</li> </ul> |
|---|

Para lograr el soporte de la guía de observación, el docente, a partir de cada sesión de trabajo programada, realizará un resumen general de lo sucedido en el aula de clase teniendo en consideración aspectos del desarrollo de la sesión, detalle de los aspectos más relevantes, dificultades, aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes, la aceptación de la estrategia didáctica, errores desde la práctica docente y resultados obtenidos en cada sesión.

Como aporte del desarrollo de las sesiones y la implementación misma del estudio de caso, cada

vez que se inicie una temática, se realizará, por parte del docente, una exposición magistral sobre las temáticas a trabajar y se realizará una explicación del uso y aplicación de las herramientas que apoyan la implementación de la estrategia didáctica, para luego permitir que el estudiante, a través de la aplicación de la teoría a la práctica empresarial, realice el diligenciamiento de la información y su respectivo análisis.

Fecha: 19 de septiembre de 2017

Horario de observación: 6:05 pm – 9:00 pm

Nombre del Observador: Nelson Alfonso Limas

Temática desarrollada: Matrices MEFE, MEFI, MIME

Objetivos de la sesión:

**Desde el contenido:**

- Conceptualizar las temáticas de Análisis MEFE y MEFI y MIME, y a través de ésta generar inquietudes sobre la articulación existente entre el análisis PESTEL, la gerencia y la toma de decisiones.

**Desde las competencias**

Lograr desarrollar en el estudiante la capacidad de análisis gerencial para la toma de decisiones empresariales.

**Contextualización de la intervención:**

Se inicia la sesión con 20 estudiantes, la primera intervención que se realiza se pregunta por la finalización del trabajo iniciado en la sesión anterior, los estudiantes informan que no lograron culminar y que se les presentaron algunas dificultades, especialmente en la matriz PESTEL en lo que tiene que ver con la identificación de amenazas y oportunidades.

A partir de la presentación de los avances de uno de los trabajos desarrollados por los estudiantes se refuerzan los temas vistos. Durante la sesión de presentación, los estudiantes demuestran avances, e incluso algunos ayudan a resolver las inquietudes de sus compañeros. Se sugiere terminar el proceso, para iniciar con la identificación de los factores externos.

Se inicia por parte de los estudiantes comentando las dificultades presentadas en la identificación de amenazas y oportunidades, se dan algunas aclaraciones sobre los temas y se da paso al trabajo individual. En este punto, los estudiantes aprovechan para realizar preguntas específicas de su trabajo en la empresa de tal forma que les permita avanzar en lo iniciado.

Se da paso al tema de factores internos y se orienta a los estudiantes para que identifiquen Debilidades y Fortalezas. Finalmente se explica cómo se construye la matriz MIME y se orienta para que, en función de los resultados, se vaya pensando cuál será la gran estrategia a formular.

Finaliza la sesión, haciendo una reflexión sobre los avances obtenidos hasta el momento.

**Observación:**



Durante el desarrollo de la explicación, los estudiantes mostraron mayor interés en resolver los aspectos que en cada trabajo se encontraban pendientes y lograr avanzar.

El trabajo en grupo permite discusión continua entre los estudiantes, y considerando que, en la mayoría de los grupos, realmente solo una persona trabaja en la organización, se permite que dicha persona explique el funcionamiento de la misma y sus compañeros aprendan mucho más de la organización que van a trabajar, favoreciendo el aprendizaje.

### **Dificultades identificadas:**

Se siguen presentando dificultades con el análisis de la lectura del contexto, y se encuentran dificultades en la redacción de las amenazas y oportunidades.

### **Aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes:**

Los estudiantes muestran atención a las instrucciones dadas y van asimilando los conceptos.

### **Aceptación de la estrategia didáctica:**

Los estudiantes han sido cercanos a la realidad empresarial y ellos mismos identifican las falencias en cada organización, de tal forma que el estudiante ha sido participe de su propio proceso de aprendizaje.

### **Errores desde la práctica docente (autoevaluación)**

- Los temas vistos hasta el momento son de carácter operativo, y no se han complementado con el ámbito gerencial que requiere la especialización.

### **Resultados Parciales**

- Los objetivos en esta sesión fueron cumplidos de forma parcial debido a que no se logró culminar con el contenido propuesto.
- En relación con la generación de competencias de diligenciamiento de las herramientas se avanza. Se logra identificar tres grupos que se encuentran retrasados de mayor forma con relación a los avances presentados por los demás, ya que dichos grupos se encuentran en el desarrollo del análisis PESTEL, sin avanzar a los desarrollos de MEFÉ y del MEFI, situación que dificulta el paso al siguiente tema. Se realizan precisiones por parte del docente con el fin de llevarlos a la par con el grupo general.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN, ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA

### OBJETO DE LA OBSERVACIÓN:

La presente guía tiene como objetivo observar el grado de aceptación que tiene, por parte de los estudiantes, la implementación de una estrategia didáctica basada en el estudio de caso, para el aprendizaje de temas de Administración Estratégica.

En desarrollo de la observación, se analiza, de forma general, algunos de los aspectos relacionados con actitudes de los estudiantes al momento de realizar la implementación de la estrategia didáctica.

#### Aspectos a observar:

- Actitud de los asistentes frente a la temática desarrollada.
- Disposición para el desarrollo del trabajo práctico.
- Aceptación de la estrategia didáctica.
- Resultados parciales.

Para lograr el soporte de la guía de observación, el docente, a partir de cada sesión de trabajo programada, realizará un resumen general de lo sucedido en el aula de clase teniendo en consideración aspectos del desarrollo de la sesión, detalle de los aspectos más relevantes, dificultades, aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes, la aceptación de la estrategia didáctica, errores desde la práctica docente y resultados obtenidos en cada sesión.

Como aporte del desarrollo de las sesiones y la implementación misma del estudio de caso, cada vez que se inicie una temática, se realizará, por parte del docente, una exposición magistral sobre las temáticas a trabajar y se realizará una explicación del uso y aplicación de las herramientas que apoyan la implementación de la estrategia didáctica, para luego permitir que el estudiante, a través de la aplicación de la teoría a la práctica empresarial, realice el diligenciamiento de la información y su respectivo análisis.

Fecha: 21 de septiembre de 2017

Horario de observación: 6:07 pm – 8:35 pm

Nombre del Observador: Nelson Alfonso Limas

Temática desarrollada: Matiz MIME, matriz de Perfil competitivo y Matriz de análisis DOFA.

Objetivos de la sesión:

#### **Desde el Contenido**

- Conceptualizar sobre lo que son las matrices de análisis y su importancia en el desarrollo del análisis del contexto estratégico.
- Iniciar el avance del análisis del microentorno, a partir de la comparación con la competencia
- Realizar los primeros apartes de análisis DOFA

#### **Desde las Competencias**

- Realizar la formulación de la Gran Estrategia
- Identificar riesgos estratégicos

**Contextualización de la intervención:**

Se inicia la sesión indagando sobre las dificultades que se han presentado hasta el momento en el proceso formativo. Los estudiantes indican que han superado los temas de descripción del entorno, y que el análisis estratégico se les ha dificultado, especialmente por el corto tiempo que tienen para desarrollarlo. Algunos estudiantes manifiestan estar conformes con el proceso y resaltan la importancia de los avances, ya que ha sido de gran ayuda para el desarrollo de su trabajo de grado y la formación de las competencias.

En este momento ingresa el Coordinador de la especialización y solicita tener una charla con los estudiantes, se da el espacio. Derivado de la charla, se evidencia la necesidad de incluir en la entrega del primer avance la Matriz del Boston Consulting Group, de tal forma que se compatibilice con la primera entrega de avance del proyecto de grado. En este sentido, se establece un compromiso por parte de los estudiantes de ampliar el trabajo a presentar en la primera entrega, se deja un día adicional para la entrega y por parte del docente se crea el compromiso de retroalimentar en un periodo no mayor a tres días posteriores a la entrega del documento por parte de los estudiantes, de tal forma que se logre incluir los aspectos trabajados en el módulo de Administración Estratégica, en el desarrollo del trabajo de grado.

Una vez se ausenta el Coordinador, se avanza con la presentación de los conceptos relacionados con la matriz interna y externa y la formulación de la gran estrategia. Se abre un conversatorio en torno a los diferentes tipos de estrategias que se pueden formular a través del análisis del Macroentorno y del Microentorno. Se da un tiempo para la discusión en los grupos, de tal forma que se identifiquen los puntos críticos en la organización y la definición de la gran estrategia. Los estudiantes realizan la presentación de sus estrategias y se sugieren algunos ajustes por parte del docente.

Se continúa con la matriz de perfil competitivo, encontrando que dos grupos no contaban con información de las empresas que son competencia; según lo mencionado por los integrantes, no fue posible al interior de la organización la recolección de la información. Se sugiere a estos dos grupos, avanzar con la consulta a páginas especializadas para lograr la detección de información del sector. El grupo que se encuentra desarrollando su investigación en la entidad pública no logró identificar la información ya que por el tipo de organización es un monopolio. Se orienta para que se realice el análisis en función de la competencia en entidades similares con otros países.

Se inicia con el desarrollo de la Matriz DOFA, teniendo como preámbulo la definición de Estrategia y los diferentes tipos de estrategias que se pueden formular. Los estudiantes realizan sus preguntas las cuales son resueltas por el docente. Los estudiantes desarrollan una primera fase de estrategias

en función de la gran estrategia que fue definida previamente, teniendo siempre en consideración que la misma debe estar alineado con la Misión Visión, Objetivos, Estratégicos y Metas.

Finaliza la sesión

### **Observación:**

Los estudiantes se notaron algo dispersos por su preocupación por el desarrollo del trabajo de investigación que deben presentar a inicios del mes de octubre.

En el desarrollo de la clase, se evidencia que algunos grupos estuvieron revisando cómo resolver su problema de investigación, alejándose un poco del centro del módulo de Administración Estratégica.

### **Dificultades identificadas:**

Se identifica que al momento de la formulación de la gran estrategia, los estudiantes tienen una mirada muy operativa, alejándose de la orientación gerencial del programa. La formulación de las estrategias es de corto plazo, y se sitúan en lo operativo y no lo estratégico.

Los estudiantes se encuentran dispersos, situación que no les permite focalizar en el desarrollo de los objetivos de la sesión.

### **Aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes:**

Se encuentran muy dispersos

### **Aceptación de la estrategia didáctica:**

Continúan reflejándose avances en el desarrollo de la descripción y se han mejorado los análisis.

La dificultad mayor para la implementación del estudio de caso, se presenta por la falta de información en algunos grupos.

### **Errores desde la práctica docente (autoevaluación)**

- El docente permitió que se dispersaran los alumnos y no logró centrar la atención en los temas que se encontraban en discusión.

### **Resultados Parciales**

- Se avanza en desarrollo de las estrategias, y se avanza en contextualización estrategias DOFA.
- No se reflejan mayores avances en el desarrollo de las competencias esperadas.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN, ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA

### OBJETO DE LA OBSERVACIÓN:

La presente guía tiene como objetivo observar el grado de aceptación que tiene, por parte de los estudiantes, la implementación de una estrategia didáctica basada en el estudio de caso, para el aprendizaje de temas de Administración Estratégica.

En desarrollo de la observación, se analiza, de forma general, algunos de los aspectos relacionados con actitudes de los estudiantes al momento de realizar la implementación de la estrategia didáctica.

Aspectos a observar:

- Actitud de los asistentes frente a la temática desarrollada.
- Disposición para el desarrollo del trabajo práctico.
- Aceptación de la estrategia didáctica.
- Resultados parciales.

Para lograr el soporte de la guía de observación, el docente, a partir de cada sesión de trabajo programada, realizará un resumen general de lo sucedido en el aula de clase teniendo en consideración aspectos del desarrollo de la sesión, detalle de los aspectos más relevantes, dificultades, aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes, la aceptación de la estrategia didáctica, errores desde la práctica docente y resultados obtenidos en cada sesión.

Como aporte del desarrollo de las sesiones y la implementación misma del estudio de caso, cada vez que se inicie una temática, se realizará, por parte del docente, una exposición magistral sobre las temáticas a trabajar y se realizará una explicación del uso y aplicación de las herramientas que apoyan la implementación de la estrategia didáctica, para luego permitir que el estudiante, a través de la aplicación de la teoría a la práctica empresarial, realice el diligenciamiento de la información y su respectivo análisis.

Fecha: 23 de septiembre de 2017

Horario de observación: 8:05 pm – 2:10 pm

Nombre del Observador: Nelson Alfonso Limas

Temática desarrollada: Estrategias DOFA, Análisis PORTER, Matriz BCG.

Objetivos de la sesión:

**Desde el contenido:**

Realizar la revisión de las estrategias DOFA propuestas por los estudiantes  
 Realizar la conceptualización de la matriz de fuerzas de PORTER  
 Conceptualizar los aspectos a tener en consideración en el análisis BCG

**Desde las competencias:**

- Lograr generar en el estudiante el reconocimiento de la formulación de estrategias en el nivel táctico.
- Establecer el efecto de las fuerzas del microentorno en la organización
- Generar capacidad de análisis para lograr analizar la cartera de la organización
- Generar competencias para la toma de decisiones estratégicas

**Contextualización de la intervención:**

Se inicia la sesión con un video de Michael Porter haciendo una diferenciación sobre lo que es estrategia y lo que no es estrategia, finaliza el video y se realiza discusión sobre lo que reconoce el estudiante el video y puede apropiarse en el desarrollo de su trabajo; Se invita a los estudiantes a realizar una reflexión sobre la forma en la que se están generando las estrategias en el documento.

Se pasa a otro video, en el que los creadores del Mapa Estratégico y el Balance Score Card, hablan de cómo integrar el seguimiento y evaluación de la estrategia a la alta gerencia en la organización. Al igual que en anterior caso, se realizan comentarios por parte de los alumnos sobre lo que recogen del video y cómo le aporta a la formulación de un modelo de seguimiento de la estrategia. Se avanza con la presentación de los conceptos de DOFA y a partir de la discusión de los videos, se realiza revisión de las estrategias formuladas.

Se hace un juego de roles en el que el grupo que expone, asume las funciones de los directivos de la organización y el grupo al cual se le expone es la junta directiva. El ejercicio tiene como fin lograr que los estudiantes, desde la visión gerencial, logren presentar las propuestas elaboradas hasta la fecha haciendo uso del contexto estratégico y de las herramientas de análisis. En el caso de los estudiantes que asumen el rol de Junta directiva, deben tomar decisiones con base en lo que presenta el grupo directivos.

Como parte de los elementos que se tienen en consideración para el ejercicio, se encuentra la contextualización de la organización, la proyección de largo plazo y la coherencia de las estrategias definidas. Tanto el grupo de directores como el grupo de Junta, deben evaluar el trabajo del otro. Al finalizar el ejercicio, el docente que estuvo realizando el análisis como observador independiente y hace algunas reflexiones sobre el ejercicio y la actitud asumida por los estudiantes en cada uno de sus roles.

Se da paso a la conceptualización sobre el modelo de Análisis de fuerzas de Porter, se explica cada

uno de los factores asociados a cada fuerza y se inicia con el trabajo práctico. El docente actúa en estos momentos como facilitador. Los estudiantes reflejan mayores capacidades en el desarrollo de la descripción de la situación de la empresa frente a cada factor y mayores competencias en la formulación de análisis derivados de cada fuerza. Durante el acompañamiento se sugiere a los estudiantes avanzar con la definición de las conclusiones de cada fuerza e identificar las estrategias que se pueden tomar en función de éstas.

Se avanza también en la construcción de la Matriz del Boston Consulting Group, dando los parámetros generales para su construcción

Finaliza la sesión con la explicación general de cómo construir el mapa estratégico, y como lograr la alineación estratégica al interior de la organización.

### **Observación:**

Los estudiantes se notaron dispuestos al desarrollo del trabajo. El análisis del video, y el juego de roles, les permitió aclarar algunos de los temas que no habían entendido.

Se nota una mejor definición de estrategias y el 60% de los estudiantes se encuentran formulando estrategias de alto nivel, el 30% de los estudiantes formulan estrategias con visión de dirección media y el 10% continua en el nivel operativo.

El estudiante que controla el tiempo olvido adelantar su labor. Sin embargo el grupo se autocontroló.

### **Dificultades identificadas:**

En el desarrollo de la sesión los estudiantes asumieron de manera correcta los diferentes contenidos propuestos para la sesión. Incluso después de finalizada la sesión continuaron con el interés en el tema y la solicitud de resolver inquietudes específicas.

Se presentan algunas dificultades con la ubicación de los puntos de la matriz BCG en el plano cartesiano, especialmente por que los estudiantes no manejan adecuadamente la hoja electrónica.

### **Aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes:**

Estuvieron dispuestos al desarrollo de las tareas asignadas y mostraron gran interés en lograr los objetivos del juego de roles y asimilar los conceptos emanados del video y la presentación realizada por el docente.

### **Aceptación de la estrategia didáctica:**

Desde la percepción del docente, los videos y el juego de roles, permitió que los estudiantes centraran su atención y avanzaran en su proceso académico. Esto contribuye al fortalecimiento del estudio de caso, logrando complementar algunas de las temáticas vistas, centrándose en el aspecto gerencial y la toma de decisiones.

### **Errores desde la práctica docente (autoevaluación)**

- No se reconocen errores para esta sesión.

### **Resultados Parciales**

- Se logro los objetivos propuestos en términos de competencias y contenido.



**Anexo 11 - MATRIZ ANÁLITICA RESUMEN DE LA OBSERVACIÓN**

<b>Fecha</b>	<b>temática</b>	<b>Actitud de los asistentes frente a la temática desarrollada.</b>	<b>Disposición para el desarrollo del trabajo practico.</b>	<b>Aceptación de la estrategia didáctica.</b>	<b>Dificultades presentadas por los estudiantes</b>	<b>Debilidades desde la práctica docente</b>	<b>Resultados parciales.</b>
13/09/2017	Introducción al módulo	<p>En el desarrollo de la explicación, los asistentes estuvieron atentos a cada uno de los ejercicios propuestos. En la fase de presentación del contenido y los elementos que se elaboraron, se observó que la mayoría del grupo el trabajo presentado es extenso y el tiempo de desarrollo es corto.</p>	<p>Los estudiantes estuvieron atentos a la explicación dada y fueron participes en el desarrollo de este primer ejercicio. Además contribuyeron con sus reflexiones a lograr el objetivo propuesto.</p>	<p>Partir desde lo personal hasta llegar al ámbito organizacional, permitió a los estudiantes reflexionar y apropiarse los temas relacionados con la administración Estratégica. Lo anterior se recoge de los comentarios finales de los estudiantes. Se hace la anotación que, partiendo desde el caso personal, se logra generar</p>	<p>La no lectura del artículo introductorio, no permite que los estudiantes lleguen con la contextualización en materia de lo que es la administración estratégica y su devenir histórico, situación que limita la interacción en clase.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al momento en que el estudiante respondió la pregunta con: "soy un ser pensante que existo", como docente no esperaba esa respuesta y causo sorpresa.</li> <li>• El espacio temático se alargó y no se controló el tiempo, situación que llevó a que la sesión se extendiera por veinte minutos más.</li> </ul>	<p>Los objetivos propuestos para la sesión fueron cumplidos. Los estudiantes asimilan los primeros conceptos de la Administración Estratégica y se acordaron los estándares de presentación de los productos derivados del módulo. Se tuvo la posibilidad de conocer las necesidades y expectativas de los participantes.</p>

				conocimiento de lo organizacional.			
--	--	--	--	--	--	--	--

16/09/2017	Conceptualización - Lectura del Contexto Estratégico (PESTEL-MEFE- MIME)	Durante la sesión se observa que algunos estudiantes realizan preguntas y participan con sus anécdotas personales, otros se limitan a observar a los demás y no realizan preguntas.	Los estudiantes muestran alto interés en desarrollar los talleres propuestos y por realizar preguntas relacionadas con las temáticas. Al momento de la explicación teórica, un 80% de los estudiantes se encontraban prestando atención, el 20% restante estaba disperso y poco atento al desarrollo de las temáticas. Las personas que preguntaron al momento de la explicación teórica adelantaron el trabajo con mayor	El uso de herramientas tecnológicas en el aula de clase, permitió a los estudiantes avanzar con el diligenciamiento de las matrices propuestas, así como lograr recolectar la información especializada de cada sector para completar el trabajo.	De 11 grupos conformados seis adelantan de forma adecuada el ejercicio de análisis. Un grupo desarrolla el trabajo de forma incompleta, sin tener en consideración el análisis de los elementos actuales de Misión y Visión de la organización. A través de la explicación dada en los recorridos realizados por el docente, se logra asimilar los conceptos y finalizan con el trabajo. Los otros cuatro grupos no	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presentación en la cual se apoya la contextualización teórica contiene abundante texto.</li> <li>• Algunos aspectos de la presentación oral son muy técnicos y no permite el entendimiento por parte de las personas que provienen de áreas diferentes a la Economía y Administración.</li> <li>• Se presentan diferentes teorías, que confunde a los estudiantes.</li> <li>• El tiempo asignado para los talleres se amplia,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos propuestos para la sesión fueron cumplidos parcialmente. Los estudiantes asimilaron los conceptos de valores y principios corporativos; en lo relacionado con los conceptos de análisis del entorno, no todos fueron asimilados.</li> <li>• Al 80% de los estudiantes les cuesta realizar análisis, están limitados únicamente a realizar la descripción de lo que leen.</li> <li>• Algunos de los conceptos y el análisis del entorno, no ha</li> </ul>
------------	--	---	---	---	---	--	---

			oportunidad que aquellos que guardaron silencio.		logran culminar el trabajo en el tiempo establecido, llegando únicamente a evaluar la misión actual de la organización.	disminuyendo el tiempo para el desarrollo de otras temáticas. • En esta sesión solo se trabajó desde la presentación realizada y no hubo más apoyos didácticos.	sido asimilado en su totalidad por parte de los alumnos.
--	--	--	--	--	---	--	--

19/09/2018	: Matrices MEFE, MEFI, MIME	<p>Durante el desarrollo de la explicación, los estudiantes mostraron mayor interés en resolver los aspectos que en cada trabajo se encontraban pendientes y lograr avanzar.</p> <p>El trabajo en grupo permite discusión continua entre los estudiantes, y considerando que, en la mayoría de los grupos, realmente solo una persona trabaja en la organización, se permite que dicha persona</p>	<p>Los estudiantes muestran atención a las instrucciones dadas y van asimilando los conceptos</p>	<p>Los estudiantes han sido cercanos a la realidad empresarial y ellos mismos identifican las falencias en cada organización, de tal forma que el estudiante ha sido participe de su propio proceso de aprendizaje.</p>	<p>Se siguen presentando dificultades con el análisis de la lectura del contexto, y se encuentran dificultades en la redacción de las amenazas y oportunidades.</p>	<p>Los temas vistos hasta el momento son de carácter operativo, y no se han complementado con el ámbito gerencial que requiere la especialización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos en esta sesión fueron cumplidos de forma parcial debido a que no se logró culminar con el contenido propuesto.</li> <li>• En relación con la generación de competencias de diligenciamiento de las herramientas se avanza. Se logra identificar tres grupos que se encuentran retrasados de mayor forma con relación a los avances presentados por los demás, ya que dichos grupos se encuentran en el</li> </ul>
------------	-----------------------------	--	---	---	---	--	--

		<p>explique el funcionamiento de la misma y sus compañeros aprendan mucho más de la organización que van a trabajar, favoreciendo el aprendizaje.</p>						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

								<p>desarrollo del análisis PESTEL, sin avanzar a los desarrollos de MEFE y del MEFI, situación que dificulta el paso al siguiente tema. Se realizan precisiones por parte del docente con el fin de llevarlos a la par con el grupo general.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

21/09/2017	Matiz MIME, matriz de Perfil competitivo y Matriz de análisis DOFA.	<p>Los estudiantes se notaron algo dispersos por su preocupación por el desarrollo del trabajo de investigación que deben presentar a inicios del mes de octubre.</p> <p>En el desarrollo de la clase, se evidencia que algunos grupos estuvieron revisando cómo resolver su problema de investigación, alejándose un poco del centro del</p>	Los estudiantes se encuentran muy dispersos	<p>Continúan reflejándose avances en el desarrollo de la descripción y se han mejorado los análisis.</p> <p>La dificultad mayor para la implementación del estudio de caso, se presenta por la falta de información en algunos grupos.</p>	<p>Se identifica que al momento de la formulación de la gran estrategia, los estudiantes tienen una mirada muy operativa, alejándose de la orientación gerencial del programa. La formulación de las estrategias es de corto plazo, y se sitúan en lo operativo y no lo estratégico.</p> <p>Los estudiantes se encuentran dispersos, situación que no les permite focalizar en el desarrollo de los objetivos de la sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente permitió que se dispersaran los alumnos y no logró centrar la atención en los temas que se encontraban en discusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se avanza en desarrollo de las estrategias, y se avanza en contextualización estrategias DOFA.</li> <li>• No se reflejan mayores avances en el desarrollo de las competencias esperadas.</li> </ul>
------------	---	---	---	--	---	---	--

		módulo de Administración Estratégica.					
23/09/2018	Estrategias DOFA, Análisis PORTER, Matriz BCG.	Los estudiantes se notaron dispuestos al desarrollo del trabajo. El análisis del video, y el juego de roles, les permitió aclarar algunos de los temas que no habían entendido.  Se nota una mejor	Se tiene buena disposición por parte de los estudiantes	Desde la percepción del docente, los videos y el juego de roles, permitió que los estudiantes centraran su atención y avanzaran en su proceso académico. Esto contribuye al fortalecimiento del estudio de caso, logrando complementar	En el desarrollo de la sesión los estudiantes asumieron de manera correcta los diferentes contenidos propuestos para la sesión. Incluso después de finalizada la sesión continuaron con el interés en el tema y la solicitud de resolver inquietudes	• No se reconocen errores para esta sesión.	• Se logro los objetivos propuestos en términos de competencias y contenido.



	definición de estrategias y el 60% de los estudiantes se encuentran formulando estrategias de alto nivel, el 30% de los estudiantes formulan estrategias con visión de dirección media y el 10% continua en el nivel operativo.	algunas de las temáticas vistas, centrándose en el aspecto gerencial y la toma de decisiones.	específicas. Se presentan algunas dificultades con la ubicación de los puntos de la matriz BCG en el plano cartesiano, especialmente por que los estudiantes no manejan adecuadamente la hoja electrónica.	
--	---	---	---	--

### Anexo 12 Rúbrica de Evaluación

<b>RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES</b>					
<b>Aspecto a evaluar</b>	<b>Competente</b>	<b>Independiente</b>	<b>Básico avanzado</b>	<b>Básico umbral</b>	<b>Insuficiente</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Estructura	El trabajo muestra una secuencia lógica (portada, introducción, desarrollo, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos)	Considera sólo los elementos más generales de la estructura	Muestra una estructura diferente pero que no logra integrar totalmente los contenidos	Contiene sólo algunos de los elementos solicitados del proyecto.	Carece de la estructura adecuada para un proyecto de forma que se aprecie la integración de contenidos
Análisis del entorno	El trabajo incluye la descripción de los factores del entorno, información pertinente y ajustada a la realidad y realiza análisis e identificación de amenazas y oportunidades	Incluye la descripción de los factores del entorno, información pertinente y ajustada a la realidad	Incluye descripción del entorno pero no determina factores de la realidad del sector. Incluye análisis e identifica de manera parcial amenazas y oportunidades	Contiene elementos generales pero no llega al análisis ni determina amenazas y oportunidades	No contiene los elementos requeridos

Contenido	Se encuentran establecidos y delimitados cada uno de los elementos que forman el proceso de Administración estratégica (AE).	Desarrolla de forma muy general (poco específica para el proyecto elegido) los elementos de la AE.	Contiene los elementos del proceso de PE pero no profundiza ni los traslada a su proyecto particular.	Algunos de los pasos no se adecuaron al proyecto de empresa particular o no se desarrollaron.	No se establecieron todos los pasos para la AE del proyecto
Matriz DOFA	La matriz FODA define perfectamente el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas)	La matriz FODA no incluye algunos de las consideraciones de cada análisis.	La matriz contiene el análisis pero no detalla de forma individual ni profundiza en función del proyecto	La matriz FODA no se adapto al caso particular quedo en su mayor parte en conceptos generales	La matriz quedo con conceptos generales, insuficiente información y sustento del análisis interno y externo
Planteamiento estratégico	Define la gran estrategia; define y evalúa riesgos estratégicos; establece estrategias acordes con las necesidades identificadas y define el mapa estratégico.	Define la gran estrategia, define y evalúa riesgos estratégicos, y establece mapa estratégico.	Define la gran estrategia, hace identificación de riesgos estratégicos, y establece algunas actividades a desarrollar y hace un primer bosquejo del mapa estratégico	Define la gran estrategia, hace una débil identificación de riesgos y no desarrolla estrategias	Existe debilidad en la formulación estratégica

Toma de decisiones	Se reflejan decisiones estratégicas acorde con los análisis desarrollados y consistentes con los resultados del diagnóstico estratégico	Se reflejan decisiones de nivel táctico acorde con los análisis desarrollados y consistentes con los resultados del diagnóstico estratégico	Se reflejan decisiones de nivel operativo acorde con los análisis desarrollados y consistentes con los resultados del diagnóstico estratégico	Se reflejan actividades de nivel operativo acorde con los análisis desarrollados	Solo existe una formulación de actividades, desarticulada de los análisis realizados.
--------------------	---	---	---	--	---