

## CONGRESO PROVINCIAL UNIVERSIDAD 2022

### GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO EN LA UNIVERSIDAD: UNA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA SU PERFECCIONAMIENTO

#### AUTORES:

<sup>1</sup>**Dr. C. Norlán Hidalgo Bárcenas.** Vicerrector Primero. Profesor Titular del *Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria* (CEESA) perteneciente a la Universidad Agraria de La Habana. Cuba **Correo electrónico:** norlanhb@unah.edu.cu

<sup>2</sup>**Dr.C. Saily González Perdigón.** Decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas perteneciente a la Universidad Agraria de La Habana. Profesora Titular Cuba. **Correo electrónico:** saily@unah.edu.cu

<sup>3</sup>**Dr.C. Ideleichy Lombillo Rivero.** Directora del *Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria* (CEESA) perteneciente a la Universidad Agraria de La Habana. Profesora Titular. Cuba **Correo electrónico:** leichy@unah.edu.cu

#### Resumen

La investigación que se llevó a cabo emergió ante la necesidad de propiciar el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico. El objeto de la investigación fue la gestión del trabajo metodológico Su objetivo se orientó a proponer una estrategia de dirección que contribuya al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la Universidad Agraria de La Habana y favorezca el logro de los objetivos de la organización relacionados con el proceso sustantivo de formación de pregrado. La sistematización de los referentes teóricos condujo a la determinación de las definiciones que se asumen y de la variable fundamental. El estudio diagnóstico realizado, mediante la triangulación de fuentes, evidenció las limitaciones e insuficiencias del objeto y apuntó hacia la búsqueda de una vía de solución científica que es, en esencia, una estrategia de dirección. La significación práctica está dada en la aplicabilidad del resultado científico propuesto y la prioridad que para el Ministerio de Educación Superior y para la institución en la que se realiza la indagación posee esta temática.

**Palabras claves:** gestión, trabajo metodológico, estrategia de dirección

### MANAGEMENT OF METHODOLOGICAL WORK AT THE UNIVERSITY: A MANAGEMENT STRATEGY FOR ITS IMPROVEMENT

#### Summary

The research that was carried out emerged from the need to promote the improvement of the management of methodological work. The object of the research was the management of the methodological work Its objective was oriented to propose a management strategy that contributes to the improvement of the management of the methodological work in the Agrarian University of Havana and favors the achievement of the objectives of the organization related to the substantive process of undergraduate training. The systematization of the theoretical referents led to the determination of the definitions that are assumed and of the fundamental variable. The diagnostic study carried out, by means of the triangulation of sources, evidenced the limitations and insufficiencies of the object and pointed towards the search for a way of scientific solution that is, in essence, a management strategy. The practical significance is given in the applicability of the proposed scientific result and the priority that for the Ministry of Higher Education and for the institution in which the investigation is carried out has this theme.

**Keywords:** management, methodological work, management strategy

## Introducción

Constituye un reto actual para la *Educación Superior* (ES) cubana el perfeccionamiento de la formación de grado y posgrado en busca de una mayor pertinencia e impacto social. En este sentido se deben lograr graduados universitarios formados integralmente, con capacidades, habilidades y valores que le permitan ejercer su profesión, con posibilidades de actualizar, permanentemente, sus conocimientos. La formación debe proyectarse para responder a las necesidades de desarrollo del país, en cantidad, calidad, perfil y distribución territorial de los graduados (Alarcón, 2015).

Otro de los retos de la *Instituciones de Educación Superior* (IES) en su gestión abarcan los procesos sustantivos y demandan transformaciones progresivas de estos procesos. Dichas transformaciones apuntan, no solamente a elementos de naturaleza infraestructural, sino a los métodos de dirección y estilos de liderazgo.

En las indagaciones empíricas realizadas por el autor, a partir de la observación de la práctica pedagógica de directivos y docentes de la *Universidad Agraria de La Habana* (UNAH), de las fuentes documentales estudiadas, los resultados del proceso de formación de profesionales de pregrado y la experiencia en la dirección académica del investigador; constituyen las bases, que permiten sustentar que existen limitaciones en insuficiencias en el modo de concebir la gestión del trabajo metodológico, no constituye, por lo general, una de las preocupaciones de los directivos y docentes y que no demuestran la preparación suficiente para ello.

La limitaciones e insuficiencias identificadas que caracterizan la **situación problemática** son las siguientes:

- Limitada concepción del trabajo metodológico en la UNAH con enfoque de sistema
- Diagnóstico externo y no contextualizado de las problemáticas metodológicas en los subsistemas del proceso docente-educativo y los diferentes niveles de dirección
- Insuficiente preparación de directivos y docentes en cuanto a la gestión del trabajo metodológico en los subsistemas del proceso docente-educativo y los diferentes niveles de dirección
- Impacto negativo en los resultados docentes de la UNAH a partir de las deficiencias en la gestión del trabajo metodológico

Aun cuando se han realizado investigaciones dirigidas a la búsqueda de vías para contribuir al perfeccionamiento del trabajo metodológico, así como la existencia de normativas e indicaciones en este sentido para poder abordarlo de manera eficiente, eficaz y efectiva, es posible plantear que todavía no se ha preparado, suficientemente, a los directivos y docentes en los subsistemas del proceso docente-educativo y los niveles de dirección.

Las fases de exploración y planificación asumidas por los autores le permiten caracterizar la situación problemática y declarar como **contradicción fundamental**, la insuficiente gestión del trabajo metodológico en la UNAH en contraposición con la necesidad de propiciar el perfeccionamiento de la gestión de dicho trabajo en el contexto de indagación y favorecer el proceso sustantivo de formación de pregrado.

Los aspectos tratados anteriormente y el análisis de la situación problemática han posibilitado plantear el **problema científico** siguiente: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH que favorezca el

logro de los objetivos de la organización relacionados con el proceso sustantivo de formación de pregrado?

La revisión de la literatura científica manifiesta la multiplicidad de ángulos desde los que han sido investigados los elementos que conforman el problema científico. Son significativos los trabajos de Vecino (1986; 1997), acerca de las tendencias en el desarrollo de la ES cubana, su historia, actualidad y perspectivas.

Por su parte, Alarcón (2015), aborda la problemática de las Ciencias de la Educación en una universidad integrada e innovadora. Converge y profundiza en elementos que están presentes, en su esencia, en los trabajos de Vecino (1986; 1997).

Tristá y Álvarez (2010) y Capó y López (2014), aportan su visión desde la gestión universitaria y se profundiza en el trabajo metodológico, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Finalmente, sobre el trabajo metodológico relacionados con los procesos de gestión de la calidad es relevante lo planteado por Machado, et al. (2015). En el contexto de la UNAH se destacan las contribuciones del Venereo (2014), que se centra en el trabajo docente-metodológico a nivel de disciplinas del área contable y el de Díaz (2020), que se enfoca en el colectivo de carrera.

Lo anterior evidencia el estado de necesidad que conduce a proponer una solución viable al problema científico planteado. El estudio que se presenta considera como **objeto de la investigación** la gestión del trabajo metodológico y circunscribe su **campo de acción** al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH.

Constituye el **objetivo** de la investigación: Proponer una estrategia de dirección que contribuya al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH y favorezca el logro de los objetivos de la organización relacionados con el proceso sustantivo de formación de pregrado.

La investigación está basada en el método materialista-dialéctico como método general de conocimiento científico que permitió analizar las relaciones esenciales y las contradicciones existentes en la gestión del trabajo metodológico en la UNAH. Asimismo, posibilitó concebir sistémicamente la estrategia de dirección con sus partes componentes para el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH. Sirvió de plataforma filosófica a los métodos del nivel teórico y del nivel empírico empleados.

La investigación que se realiza es de tipo descriptiva (Cerezal y Fiallo, 2009). En ella se emplearon métodos del nivel teórico y empírico, técnicas e instrumentos.

## **Desarrollo**

### **1.1. Síntesis del estudio diagnóstico integrado sobre el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la Universidad Agraria de La Habana**

Los estudios teóricos realizados sobre la gestión universitaria, su relación con el trabajo metodológico orientado a su perfeccionamiento y las vías de preparación de directivos y docentes constituyen los fundamentos para definir la variable en estudio.

El perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en el contexto de indagación (UNAH) es el tipo de actividad de dirección académica que desarrollan los directivos y docentes en los diferentes niveles de actuación e impacta de manera positiva en la mejora de los resultados del proceso de formación de pregrado y en la formación integral. Ello implica, un proceso de formación y desarrollo dado a partir de la socialización de sus principales actores, posee un carácter permanente y sistémico, que contribuye a la elevación de la cultura científico-técnica, filosófica, político-ideológica, pedagógica y didáctica, al crecimiento como ser humano e incluye dimensiones de tipo Conceptual, Procedimental y Actitudinal.

Es válido destacar que esta definición operacional de la variable fundamental se distingue por los rasgos siguientes:

- Es el tipo de actividad de dirección académica que desarrollan los directivos y docentes en los diferentes niveles de actuación.
- Posee una relación directa con la mejora de los resultados del proceso de formación de pregrado y en la formación integral.
- Se establecen nexos entre los procesos de formación, desarrollo y socialización
- Se pone de relieve el carácter permanente y sistémico.
- Se orienta hacia la elevación de la cultura en diversas aristas.
- Apunta al crecimiento como ser humano e incluye dimensiones de tipo Conceptual, Procedimental y Actitudinal.

Se empleó en la investigación un tipo de muestreo no probabilístico intencional. Las unidades de análisis fueron: directivos (vicedecanos y subdirectores de Centros Universitarios Municipales-población 18, muestra 39 %) y docentes de experiencia (informantes claves- población 3, muestra 100 %).

Se emplearon instrumentos de medición disponibles (guía de observación, guía para el estudio documental y guía de entrevista) a partir de estudios exploratorios realizados y contextualizados en la UNAH (Hidalgo, 2016). El criterio de selección de los instrumentos de medición tuvo en cuenta las evidencias de confiabilidad reportadas. Los instrumentos se adaptaron a las exigencias del estudio que se realizó y al contexto de aplicación. Fueron modificados, ajustados y mejorados (Nocedo, et al., 2001 y Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **Triangulación de fuentes**

Luego del análisis de los resultados obtenidos a partir de las indagaciones de naturaleza empírica realizadas, se llevó a cabo un estudio triangulado de diferentes fuentes a fin de contrastar los datos y la información lo que permite "(...) elevar la objetividad del análisis de los datos y ganar una mayor credibilidad de los hechos" (Ruiz, 1999, p.94).

Se determinan las principales fortalezas y debilidades generales derivadas del estudio descriptivo diagnóstico.

### **Fortalezas:**

- La existencia de documentos de carácter estatal, normativos y metodológicos en los que se tiene en cuenta el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la ES.
- Existencia de mecanismos de orientación y control para el proceso docente-educativo que aseguran su conducción según las exigencias de la ES.
- Se reconoce la importancia de la preparación de directivos y docentes en cuanto al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH.

### **Debilidades:**

- Insuficiencias en la gestión de trabajo metodológico que impactan de manera negativa en los resultados del proceso sustantivo de formación de pregrado.
- Limitadas acciones de preparación orientadas a directivos y docentes con el fin de perfeccionar la gestión del trabajo metodológico.
- Insuficientes instrumentos, vías o alternativas metodológicas que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH a nivel de los subsistemas del proceso docente-educativo y los diversos niveles de dirección.

## 1.2. Propuesta de estrategia de dirección para el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la Universidad Agraria de La Habana

El estudio teórico realizado acerca de la estrategia como tipo de resultado científico en general, con sus correspondientes componentes asumidos por los autores, así como los resultados del diagnóstico inicial y la definición de la variable fundamental de la investigación permite definir el tipo de resultado científico (estrategia de dirección) que se propone.

Se entiende por estrategia de dirección para el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH lo siguiente:

Conjunto de componentes estructurados, sistémicamente, que contiene una secuencia de acciones interrelacionadas, enmarcadas en el tiempo y sustentadas en las funciones del ciclo de gestión (planificación, organización, ejecución y control) en un diagnóstico inicial y en las dimensiones Conceptual, Procedimental y Actitudinal. Todo ello, está orientado a contribuir al perfeccionamiento del sistema de trabajo metodológico de la UNAH como tipo de actividad de dirección académica que desarrollan los directivos y docentes en los diferentes niveles de actuación; implica un proceso de formación y desarrollo dado a partir de la socialización y potencia la elevación de la cultura científico-técnica, filosófica, político-ideológica, pedagógica y didáctica y conduce a un crecimiento como ser humano.

La estrategia se sustenta en fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos, pedagógicos, didácticos, económicos y jurídicos que le aportan rigor científico, coherencia y consistencia al resultado propuesto.

Las características que singularizan la estrategia de dirección son las siguientes:

- Carácter dialéctico
- Carácter diagnóstico
- Carácter estructural
- Carácter sistémico
- Carácter flexible
- Carácter desarrollador
- Carácter contextual
- Carácter legal

La estrategia de dirección está dirigida a solucionar las debilidades detectadas en el diagnóstico que se corresponden, concretamente, con las limitadas acciones de preparación orientadas a directivos y docentes con el fin de perfeccionar la gestión del trabajo metodológico y la inexistencia de un resultado científico contextualizado a las necesidades de la UNAH que contribuya al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico y favorezca el logro de los objetivos de la organización relacionados con el proceso sustantivo de formación de pregrado (Hidalgo, 2016).

Se representa en el Anexo 1; Figura 1 la estrategia de dirección con sus correspondientes componentes, a saber: misión, objetivo estratégico, direcciones estratégicas, acciones a mediano y largo plazo, que se relacionan con los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables y el tiempo en que serán llevadas a cabo, así como las etapas, las formas de implementación y evaluación (Hidalgo, 2016).

**Misión:** Perfeccionar la gestión del trabajo metodológico en la UNAH sobre la base de las etapas concebidas y la preparación de los directivos y docentes para la actividad de dirección académica que desarrollan y favorecer el logro de los objetivos de la organización relacionados con el proceso sustantivo de formación de pregrado.

**Objetivo estratégico:** Contribuir, sobre la base de la concepción a mediano y largo plazo de una secuencia de acciones interrelacionadas, al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH.

Entre las direcciones de la estrategia se encuentran la superación de los directivos y los docentes, que se concretan en los subsistemas del proceso docente-educativo y los diferentes niveles de dirección. Dadas las características de la UNAH en cuanto a la débil composición de categorías docentes y científicas que posee y de la propia investigación, hacen que resulte conveniente que desde una visión integradora de la problemática en estudio las acciones puedan ser llevadas a cabo por los directivos y docentes más preparados del claustro profesoral (Hidalgo, 2016).

Para la consecución de la finalidad esperada en las **Direcciones estratégicas 1 y 2** se elabora un plan de acción con sus correspondientes etapas, los objetivos y las acciones estratégicas los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables y el tiempo de realización.

La estrategia de dirección posee cuatro etapas con sus correspondientes acciones, que se relacionan con las direcciones estratégicas presentadas. Se debe precisar, que aun cuando no se incluye la sensibilización y organización como una etapa particular, pues estos aspectos poseen una transversalidad que no permiten enmarcarlos temporalmente, el autor de la investigación los considera esenciales. Asume lo planteado por Ferreira (2013, p. 79) cuando expresa que "(...) la sensibilización (...) debe mantenerse durante todo el proceso".

En cada etapa de la estrategia de dirección aparecen barreras psicológicas, resistencias inevitables al cambio, que se deben superar con la participación de los sujetos implicados en cada una de las acciones, el diálogo y la concientización son esenciales (Hidalgo, 2016).

La organización del proceso debe ir acompañada de una adecuada contextualización y debe tener como centro los intercambios con directivos y profesores, la socialización, los debates emanados de la práctica cotidiana y la revisión de literatura especializada en relación con la problemática en estudio, que evidencien la necesidad de la preparación (Ferreira, 2013).

Los autores asumen lo expresado por Valle (2012, p. 189), en cuanto a las formas de evaluación quien plantea que ellas "(...) nos dicen cómo se puede valorar la estrategia en su conjunto". Este componente se considera esencial, pues permite realizar una valoración integral de la estrategia de dirección propuesta e introducir los ajustes y reajustes que se requieran a fin de perfeccionarla. Para su cumplimiento se plantean los objetivos, las acciones, los métodos y procedimientos, los responsables y la fecha de cumplimiento. Las acciones que se presentan poseen puntos de contacto con las planteadas por Ferreira (2013), pero que se ajustan para los fines de la investigación.

## **Conclusiones**

- 1- La valoración de los referentes teóricos y metodológicos puso de relieve las relaciones esenciales entre gestión universitaria y trabajo metodológico. Por su parte, las indagaciones empíricas realizadas evidenciaron, que existen insuficiencias en la gestión del trabajo metodológico que impactan de manera negativa en el proceso sustantivo de formación de pregrado. Los resultados obtenidos a partir del estudio documental realizado y de la aplicación de los instrumentos revela el estado de necesidad de la búsqueda de una solución científica a la problemática diagnosticada.
  
- 2- La estrategia de dirección propuesta está encaminada hacia el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH en el contexto de los subsistemas del proceso docente-educativo y los diversos niveles de dirección en los que se gestiona el trabajo metodológico.

## Bibliografía

- Alarcón, R. (2015). *Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora*. Congreso internacional Pedagogía 2015. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Capó, J.R. y López, A. (2014). *Gestión de Procesos universitarios. Maestría en Educación Superior*. Mayabeque. [s.n]. [Formato digital].
- Cerezal, J. y Fiallo, J. (2009). *Cómo investigar en Pedagogía*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2018). *Reglamento de Trabajo Docente y Metodológico de la Educación Superior. Resolución No. 02/ 2018*. La Habana: MES, pp. 4 - 40.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2019a). *Resolución Ministerial 140/2019. Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba*. La Habana: MES.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2019b). *Informe final de la inspección total del MES a la UNAH*. La Habana. [s.n]. [Formato digital], pp. 1- 13.
- Díaz, M. (2020). *Alternativa para el trabajo metodológico en la formación inicial pedagógica*. Tesis de doctorado en Ciencias de la Educación. Mayabeque: Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
- Ferreira, M. (2013). *Estrategia de superación profesional pedagógica para los Maestros de la Educación Primaria en Viana, Luanda - Angola*. Tesis de doctorado en Ciencias Pedagógicas. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), h. 9 -108.
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, I. (2017). La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior. *Varona. Revista científico - metodológica*, (64), enero - abril, 13p. [en línea]. Disponible en: <<http://www.revista.varona.rimed.cu>> [Acceso 9 de mayo de 2017], 1 - 13.
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, R. (2021). Un acercamiento contextualizado a la evaluación del desempeño de los docentes universitarios. *Revista científica ECOCIENCIA*. Vol. 8, (1), febrero. [en línea]. Disponible en: <<http://ecociencia.edu.ecu>> [Acceso 9 julio de 2021],. LATINDEX, CLASE, DOAJ, PROQUEST, Redalyc y SCOPUS. Ecuador.
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, R. (2020). La preparación de directivos docentes en el proceso de evaluación del desempeño. En: A. Paz., V. Figueroa., E.J. Rodríguez y A.M. Miranda, coord. 2020. *Libro de Actas del 1.er Congreso Caribeño de Investigación Educativa*. Santo Domingo. República Dominicana: Instituto Superior de Formación Docente "Salomé Ureña" (ISFODOSU), pp. 759-763. ISSN: 978-9945-9224-4-8.
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, R. (2020). Estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes universitarios. *Varona. Revista científico- metodológica*. (71), julio-diciembre. [en línea]. Disponible en: <<http://www.cienciaspedagogicas.rimed.cu>>. ISSN: 1992-8238, pp.110-116.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: 5 ed: Mc Graw. Hill/ Interamericana Editores.
- Hidalgo, N. (2016). *Estrategia pedagógica para la preparación de los profesores en la orientación de la construcción de textos escritos desde una perspectiva axiológica en la carrera de Estudios Socioculturales*. Tesis de doctorado en Ciencias

- Pedagógicas. La Habana: Editorial Universitaria, [en línea]. Disponible en: <http://eduniv.mes.edu.cu> [Acceso 16 de marzo de 2017], h. 43 - 48.
- Machado, E. et al. (2015). El trabajo metodológico y los procesos de gestión de la calidad. Un reto actual en el perfeccionamiento de la Educación Superior. En: *Memorias Pedagogía 2015. Congreso Internacional Pedagogía*. Curso Pre - Congreso (21). Palacio de Convenciones. La Habana, Cuba, 11- 29.
- Nocedo, I. et al. (2001). *Metodología de la investigación educativa*. Segunda parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ruiz, A. (1999). La triangulación. En: *Metodología de la investigación educativa*. Brasil: Grifo Chapecó, 94p.
- Tristá, P. B. y Álvarez, V. Y. (2010). El Trabajo Metodológico en la Educación Superior. Un enfoque desde la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. *Revista Pedagogía Universitaria*. 15 (4), 68.
- Universidad Agraria de La Habana. (2015). *Informe de autoevaluación con fines de acreditación*. Mayabeque: Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". [Formato digital].
- Universidad Agraria de La Habana., 2019a. *Plan de trabajo metodológico de la UNAH "Fructuoso Rodríguez Pérez"*. Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana. [Formato digital].
- Universidad Agraria de La Habana., 2019b. *Informe del cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas*. Mayabeque: Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". [Formato digital].
- Valle, A. (2012). *La investigación educativa: otra mirada*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, pp. 184 - 210.
- Vecino, A. F. (1986). *Algunas tendencias en el desarrollo de la Educación Superior en Cuba*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación. Primera Reimpresión. pp.41 - 45.
- Vecino, A.F. (1997). La Educación Superior en Cuba. Historia, Actualidad y Perspectivas. *Revista Cubana de la Educación Superior*. 1 (17), 75 - 81.
- Venereo, N. (2014). *Estrategia metodológica para el perfeccionamiento del trabajo docente – metodológico de las disciplinas del área contable de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Agraria de La Habana*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación Superior. Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez", h. 24 - 25.

Anexo 1



Figura 1. Estrategia de dirección  
 Fuente: Elaboración de los autores [Se asumen criterios de Hidalgo (2016) y González (2017).]