UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

"INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA INNOVACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEPARTAMENTO SAN SALVADOR DURANTE EL AÑO 2020".

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTADO POR:

ALFREDO ANTONIO ABARCA ROSA

ASESOR:

MAE. MAESTRO ROBERT DAVID MACQUAID ANGEL

DICIEMBRE DE 2020

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR

INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Maestro Walter Mauricio Navarrete Hernández
Presidente

Maestra Lessvia Carolina Obando Carballo
Primer Vocal

Maestro José Ángel Claudio Chávez Mejía
Segundo Vocal

Maestro Robert David Macquaid Ángel
Asesor

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: NOVIEMBRE Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciséis y treinta horas del día veintiséis de noviembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA INNOVACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEPARTAMENTO SAN SALVADOR DURANTE EL AÑO 2020", presentado por: LIC. ALFREDO ANTONIO ABARCA ROSA, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. WALTER MAURICIO NAVARRETE HERNÁNDEZ
Presidente

MTRA. LESSVIA CAROLINA OBANDO
1er. Vocal

MTRO. JOSÉ ANGEL CLAUDIO CHÁVEZ MEJÍA
2do. Vocal

LIC. ALFREDO ANTONIO ABARCA ROSA
Sustentante

DEDICATORIAS

A mi madre Blanca Rosa vda. De Abarca, por su amor incondicional, su ejemplo y admirable esfuerzo por procurar una educación de calidad a mis hermanos y para mí.

A mi esposa Jennifer Abigail Guevara, por su apoyo incondicional y la paciencia en este proceso de formación profesional, como también a mi hija Ashley Abarca y Antony Abarca porque son una de las razones por la cuales me encuentro en estos procesos de desarrollo profesional.

A mis hermanos en general que en algún momento me brindaron su apoyo y aminoración por estar en este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Al compañero y amigo Emerson Cubías por motivarme y darme la idea de estudiar la Maestría en Administración de la Educación del UPED.

A mi asesor Robert Macquaid por la paciencia y acompañamiento y la confianza en mi persona al momento de desarrollo de cada capítulo de la tesis expuesta, como también agradecer a los maestros Walter Navarrete, Lessvia Obando y José Claudio en categoría de presidente, primer vocal y vocal suplente respectivamente de izquierda a derecha, por fungir como jurado evaluador, por los comentarios en el pro de la elaboración de una tesis de calidad.

A la Universidad Pedagógica de El Salvador por la oportunidad de formar parte en este proceso de enseñanza y aprendizaje en el que nos desenvolvimos cada quien según rol dentro del proceso como también a los maestros de la Universidad Pedagógica de El Salvador, que me impartieron en algún momento sus conocimientos y experiencias.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo Investigar sobre la incidencia de la Gestión Administrativa en la Innovación en una Institución de Educación Superior en El Salvador, así como, describir la administración en las instituciones educativas, innovación educativa, tecnologías educativas, sociedades del conocimiento, enfoque para crear una cultura de innovación e indicadores de la innovación. Con respecto a la metodología del estudio realizado fue por medio de un análisis documental con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. Como estrategia de análisis de datos que se utilizó en el estudio con el propósito de mejorar la compresión, análisis de realidades teóricas o empíricas será mediante la revisión, cotejo, comparación o comprensión de distintos tipos de fuentes documentales nuevas que además es posible describir, explicar, analizar, criticar entre otras actividades intelectuales referentes al tema investigado. Los resultados de la investigación confirmaron que si tiene incidencia la Gestión Administrativa en la Innovación en una Institución de Educación Superior. Con base al análisis documental realizado en el estudio se sugieren que la administración educativa es necesario incorporar una etapa del proceso administrativo que es la etapa de control que permite medir y corregir el desempeño, se considera también que la innovación debe abordarse con relevancia desde el análisis educativo para proporcionar servicios de calidad a los estudiantes. Cuenta también con una propuesta de mejora enfocada específicamente en el área de capacitación y desarrollo del personal tanto administrativo y académico para mejorar la calidad en la prestación de servicios educativos por parte de la universidad, recalcando que quedará a nivel de formulación de propuesta y no así a su implementación por la situación que se acontece por emergencia mundial frente al COVID-19 que en parte ha afectado a nuestro país El Salvador.

Palabras claves: Gestión, administrativa, educación, superior, innovación, tecnologías, sociedades, conocimiento, capacitación, desarrollo, emergencia, cultura.

ABSTRAC

The present research aimed to investigate the incidence of Administrative Management in Innovation in an Institution of Higher Education in El Salvador, as well as to describe the administration in educational institutions, educational innovation, educational technologies, knowledge societies, approach to create a culture of innovation and indicators of innovation. Regarding the methodology of the study carried out, it was through a documentary analysis with the purpose of expanding and deepening the knowledge of its nature, with support, mainly, in previous works, information and data disclosed by printed, audiovisual or electronic media. As a data analysis strategy that was used in the study with the purpose of improving understanding, analysis of theoretical or empirical realities will be through the review, comparison, comparison or understanding of different types of new documentary sources that can also be described, explained , analyze, criticize among other intellectual activities related to the investigated topic. The results of the research confirmed that whether Administrative Management has an impact on Innovation in a Higher Education Institution. Based on the documentary analysis carried out in the study, it is suggested that the educational administration is necessary to incorporate a stage of the administrative process that is the control stage that allows to measure and correct performance, it is also considered that innovation should be addressed with relevance from the analysis educational to provide quality services to students. It also has an improvement proposal focused specifically on the area of training and development of both administrative and academic staff to improve the quality of the provision of educational services by the university, emphasizing that it will remain at the level of proposal formulation and not to its implementation due to the situation that occurs due to a global emergency in the face of COVID-19 that has partly affected our country El Salvador.

Keywords: Management, administrative, education, higher, innovation, technologies, societies, knowledge, training, development, emergency, culture.

Índice

PRESENTACIÓN i

INTRODUCCIÓN ii

CAPÍTULO I Planteamiento del problema 16

1.1 Antecedentes 16

1.2 Definición o planteamiento del estudio 17

1.3 Objetivos de Investigación 19

1.4 Establecimiento de hipótesis (si es un estudio cuantitativo) 19

1.5 Justificación del estudio 19

1.6 Alcance y limitaciones del estudio 21

CAPÍTULO II Marco Teórico de la Investigación 22

2.1. Administración en las instituciones educativas 22

2.1.1 Definición de la administración educativa 22

2.1.2 Etapas del proceso administrativo 24

2.1.3 Gestión educativa 27

2.1.4 Dimensiones de la gestión educativa 28

2.1.5 Administración educativa desde el punto de vista epistemológica 29

2.2. Innovación Educativa 29

2.2.1 Contextos de la innovación educativa 30

2.3. Tecnologías educativas 32

2.3.1 Las tecnologías de la información y comunicación (TIC s) 32

2.3.2 Las Tecnologías de Información y Comunicación como una estrategia metodológica 34

2.4 Sociedades del conocimiento 36

2.5 Enfoque para crear una cultura de innovación 36

2.6 Indicadores de la innovación 37

CAPÍTULO III Metodología de la Investigación 44

3.3 Estrategia de análisis de datos 44

CAPÍTULO IV Análisis y discusión de los resultados 46

CAPÍTULO V Conclusiones y Propuesta de mejora 50

5.1 Conclusiones 50

5.2 Propuesta de mejora 51

5.2.1 Introducción 51

5.2.2 Justificación 51

5.2.3 Objetivos estratégicos 52

5.2.4 Definir plan de capacitación 52

5.2.5 Describir proceso de elaboración plan de capacitación 53

5.2.6 Diseñar un plan de capacitación 59

5.2.7 Cronograma de actividades 68

5.2.8 Responsables 69

5.2.9 Conclusión 70

5.2.10 Fuentes documentales 71

7. Referencias 73

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Áreas clave para establecer la seguridad psicológica y construir una cultura de innovación 37

Índice de tablas

Tabla 1Matriz de Indicadores de la Innovación Según su Clasificación 39

Tabla 2 Análisis sobre las TIC s 48

PRESENTACIÓN

A propuesta de la Dirección de Posgrados y Extensión de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, me he adherido a la investigación de tesis titulada “Incidencia de la gestión administrativa en la innovación en una institución de educación superior en el municipio de san salvador departamento san salvador durante el año 2020”.

Dicha investigación fue diseñada por: Lic. Alfredo Antonio Abarca Rosa, bajo un diseño de investigación documental y en apego a Prólogo, Manual de Publicación de la Asociación Americana de Psicología, 6ª ed. (APA).

Como parte de este estudio nacional y de manera particular, el presente Trabajo de Investigación fue desarrollado en una Institución de Educación Superior del Municipio de San Salvador, perteneciente al Departamento de San Salvador, por ser el lugar donde se me hizo más factible llevar a cabo el estudio.

Este trabajo fue desarrollado bajo la asesoría del MAE. Maestro Robert David Macquaid Angel, la supervisión del personal docente y administrativo Dirección de Posgrados y Extensión y el manuscrito fue revisado y aprobado, posterior por un jurado evaluación integrado por el Maestro Walter Mauricio Navarrete Hernández (Presidente), Maestra Lessvia Carolina Obando Carballo (Primer Vocal) y Maestro José Angel Claudio Chávez Mejía (Segundo Vocal) en cumplimiento al reglamento vigente de la Dirección de Posgrados y Extensión, de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, previa opción al grado de maestría en administración de la educación, una vez concluido el proceso de graduación.

INTRODUCCIÓN

La incidencia de la gestión administrativa en la innovación en una institución educación superior impacta en el desarrollo de nuevos proyectos, que conlleva a replantear modelos de gestión y organización que generen ambientes de aprendizaje orientados al desarrollo de estudiantes y de la institución. Por tal razón, quien toma la decisión de adoptarlos o no, es la administración.

Por lo tanto, según la convergencia de la innovación tecnológica educativa que clama la preparación del capital humano a nivel de educación superior mejor conocida como revolución tecnológica, viene a modificar la forma de vida, de trabajo, de educar y de cómo relacionarse entre sí. Los cambios son continuos, por eso se debe estar en preparación constante en cuanto a habilidades, competencias y destrezas debido a los enfoques de empleabilidad educativa, que cada vez se vuelven más complejos a nivel global, buscando un alto grado de competencia en la resolución de problemas. (Guerrero, 2018)

En este sentido toda sociedad enfrenta transiciones tales como: la digitalización, interconectividad, Internet, Sistemas Ciberfísicos, Cloud Computing, Impresión 3D, Robótica Avanzada, Vehículos Autónomos, Inteligencia Artificial (IA), Aprendizaje de Maquinas, Vehículos Eléctrico, Big Data, Business Intelligence, Materiales Avanzados, Biotecnología, Genética y mucho más. (Guerrero, 2018)

De tal manera las instituciones de educación superior presentan un listado de dificultades y resistencias al cambio dentro de la estructura y funcionamiento administrativo, al momento de adoptar una innovación tecnológica relacionada a la educación, entendiendo que es un bien o servicio nuevo o potencialmente mejorado el que se introduce en el mercado (Eustat, 2015). Esto requiere una actualización acelerada y constante en el uso de técnicas de información y comunicación, que permita contar con personal capacitado acorde a los perfiles que demandan la sociedad actual. Es responsabilidad de la administración llevar a cabo por medio de

los altos directivos en la institución de educación superior tomar decisiones estratégicas para la organización, analizado como un todo.

La gestión administrativa es uno de los principales pilares para poder llevar a ejecutar nuevas prácticas innovadoras en la institución. Esta desempeña actividades para garantizar la aplicación apropiada e idónea para hacer cumplir y controlar las prácticas educativas innovadoras que se pretendan implementar.

También se encarga de monitorear y evaluar el cumplimiento como una función direccional, que permite tomar la decisión de implementar la innovación tecnológica, mediante una cultura que garantice la mejora continua en las prácticas pedagógicas. Sánchez (2017) expresa que la gestión administrativa es la responsable de armonizar al personal, evitando de esta manera el surgimiento de conflictos laborales, que permita cumplir con el objetivo estratégico fundamental de toda institución educativa y cumplir con las expectativas de la sociedad. La finalidad principal de toda institución educativa es transmitir conocimiento de calidad y formar individuos integrales, para que sean capaces de resolver problemas que acontece la sociedad, de manera eficiente y eficaz, con alta calidad, ética, moral, científica, técnica, humanista y profesional (Ramírez, 2004).

La administración educativa, la familia y los alumnos son los protagonistas, quienes propician los procesos de enseñanza y aprendizaje que oriente a los cambios, cuando se le presente un problema de desmotivación a los estudiantes en las clases, el docente tiene el papel de exponer propuestas y experiencias que le permita salir de la zona de confort en la que los estudiantes se encuentran.

La administración educativa busca aplicar los principios de la administración de forma específica y la relación entre ellos, evaluado desde este el punto de vista educativo. Fijando el orden de las labores que se desarrollan en la institución de educación superior que se pretende estudiar, orientada a la determinación de los objetivos estratégicos y a las políticas que permiten el cumplimento de los mismos, la organización, el desarrollo curricular y los perfiles de los egresados (Perafan, 2016).

La innovación educativa es el puente que une la brecha en el proceso de renovación pedagógica, es un concepto complejo y polisémico, la calidad educativa y libertad de enseñanza desde el punto vista sistémico, evaluado desde diferentes perspectivas de lecturas e interpretaciones (Redondo , y otros, 2005).

La división de este anteproyecto, está dada por:

Apartado I: presenta la introducción, en la que se describe de forma general el tema de investigación que se realizara.

Apartado II: planteamiento del problema; en que el que se expone el objeto de estudio, en él se describe la situación problemática, el descubrimiento del problema y la formulación del problema objeto de esta investigación.

Apartado III: plantea el objetivo general, y los objetivos específicos; los cuales, servirán de guías del estudio durante toda la investigación para un buen diseño de plan de mejora.

Apartado IV: se formula la justificación, en la que se encuentran las razones por las cuales se requiere realizar la investigación, exponiendo de manera clara y precisa el por qué y para que se va a llevar a cabo el estudio.

Apartado V: desarrolla la metodología que guiara al investigador al tipo de investigación que se realizara, el tipo de investigación en fusión de la finalidad, profundidad, enfoque, alcance temporal, fuentes y la naturaleza, para asegurar la validez y riguridad científica del estudio.

Apartado VI: se presentará el cronograma de actividades en que se desarrollará paso a paso el proceso de elaboración de la investigación.

Apartado VII: bibliografía, se hacen las consideraciones referenciales y se presentan los anexos que dan soporte a este anteproyecto

.

CAPÍTULO I Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

A finales del siglo XX se presentó una incursión de las tecnologías de la información y la comunicación en los países con economías emergentes, afectando diferentes realidades de cada nación, ha surgido una implementación progresiva del uso de herramientas tecnológicas en el aula de clase; esto permitió en los últimos años la aparición de las plataformas educativas virtuales de interacción académica tenga un realce importante, lo cual posibilitó nuevos procesos de aprendizaje y formas de transmitir el conocimiento, que permitan evolucionar la forma de enseñanza, por medio de la aplicación de nuevos métodos de enseñanza que garanticen eficaz y eficientemente lograr el objetivo del educador, implica la exigencia de adquirir de nuevos saberes y aplicarlos al proceso educativo, así como destrezas que permita a los estudiantes ser partícipes de acuerdo a las realidades escolares y que varían según los ambientes en los que se desarrollan cada centro educativo (Londoño, 2012).

Los directivos y docentes implementan recursos tecnológicos, entendiendo que la brecha que existe es que cuando se está implementando una innovación tecnológica en una institución de educación superior, existe otra que está siendo creada, en este sentido las innovaciones tecnológicas día a día, minuto a minuto van surgiendo o se actualizan nuevos modelo, hasta cierto punto hay una dificultad para estar actualizados con las tecnologías por lo antes mencionado, por tal razón se continua con proceso tradicional para realizar las actividades académicas obviando las bondades que tiene trabajar con herramienta innovadoras y tecnológicas que permiten brindar servicios de calidad (Lozoya, 2010). Por medio de la incorporación de las tecnologías permite obtener mejores resultados en la institución en los procesos administrativos.

En el estudio de Cárdenas (2016) expresa que la aplicación de este concepto de calidad a la gestión universitaria también ha adquirido especial interés; empezó en los años noventa a tratarse con miras futuristas el ingreso de esta variable dentro de la medición y evaluación de desempeño en las universidades.

1.2 Definición o planteamiento del estudio

El problema que se pretende abordar en la presente investigación por medio del planteamiento de la siguiente pregunta ¿Cuál es la incidencia que existe entre la Gestión Administrativa con la Innovación en una Institución de Educación Superior?, con el propósito de lograr una comprensión de aquellos elementos de importancia que enriquecen y logran aportar el valor agregado en los servicios de educación superior en el país.

Las Instituciones de Educación Superior, los modelos de gestión y la organización deben generar ambientes de aprendizaje enriquecedores, orientados al desarrollo de los estudiantes y de la institución obteniendo resultados con competencias, que les permita estar preparados para oportunidad en el mundo laboral (Cárdenas, Méndez , & Farías, 2017).

Por medio de la innovación se obtienen servicios de calidad orientados a los objetivos estratégicos del sistema educativo: el proceso de aprendizaje, la gestión organizacional, la calidad de las metodologías, sin olvidar además el objeto mismo de la educación que se relaciona con muchos de los elementos que la sociedad demanda y la vida del ser humano en el ámbito social, profesional, económico, demográfico, tecnológico, entre otros; de esta manera, los procesos de acreditación, dan pautas acerca de instituciones y programas que cumplen ciertos requisitos que alcanzan la calidad educativa (Cárdenas, Méndez , & Farías, 2017).

Para que la institución sea capaz de implementar con éxito los programas de innovación estará sujeto al apoyo de todos los agentes involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje: el liderazgo de los directivos de la institución, la estructura administrativa de la universidad, el recurso que financie el cambio y la mejora continua, influye el tipo de gobierno que tiene la institución por el grado de empoderamiento que este tenga.

Existen indicios del tipo de relación que hay entre las prácticas administrativas y las prácticas de innovación, no obstante, es un tema que todavía debe ser explorado

para comprender mejor sus características y cómo se manifiestan (Sánchez, 2017). A partir de esta perspectiva se pretende dar respuesta a la interrogante planteada que será interpretada por medio una investigación monográfica.

La innovación no es un mandato. No se puede ordenar. La innovación surge en un contexto, en un “caldo de cultivo” que permite que las personas piensen y desarrollen los mejores proyectos para favorecer un aprendizaje de calidad en los estudiantes (Marcelo y Vaillant, 2009).

Se identifican en el proceso, ciertos aspectos de como innovar a partir de la filosofía que caracteriza la forma específica la institución educativa, que dirige y da sentido en el cumplimiento de objetivos y metas que se plantean por parte de la administración educativa, innovar con una nueva visión en la gestión de capital humano, las generaciones van cambiando conforme al desarrollo tecnológico que la sociedad demandante y otros son los que nacen con las nuevas tecnologías como una ventaja competitiva, para dar un ejemplo concreto les permite estar a un paso más adelante con relación al uso de nuevas técnicas de información y comunicaciones, las instituciones educativas buscan talento humano que trabajen con el valor agregado que logren la eficiencia y eficacia como también en los proceso administrativos, curriculares, pedagógicos entre otros.

La importancia que tiene el entorno con relación a la resistencia al cambio al momento de adoptar nuevas tecnologías en la institución de educación superior, muchas veces hay un gran paradigma al momento de implementar nuevas formas de hacer el enseñar acoplándose a las formas de aprender de los estudiantes del siglo actual (Rámirez , 2019).

Por otro lado, es necesario describir la innovación desde un enfoque de Customer Journey Map, que se aplica específicamente en este caso a las instituciones de educación superior por la razón que son organizaciones que prestan servicios profesionales educativos, entonces, esta herramienta permite lograr una solución de problemas integrales a los clientes, para que, por medio de prácticas innovadoras se logre dar soluciones pertinentes y oportunas a los estudiantes con el fin de mejorar la prestación de servicios para atraer nuevos estudiantes y retener de forma

eficiente los que ya se tienen. En este sentido se cae en la obligación de mejorar la forma de prestar los servicios por la época en que se vive que es completamente cambiante, este es el motivo por el cual se tienen que hacer cambios disruptivos en los modelos de negocio. Para mantener el grado de competitividad en el mercado (Martínez, Gutiérrez & Jiménez, 2020).

1.3 Objetivos de Investigación

Objetivo General

Investigar sobre la incidencia de la Gestión Administrativa en la Innovación en una Institución de Educación Superior en El Salvador.

Objetivos Específicos

1. Describir el papel de la gestión educativa, en la formulación, apoyo e implementación de prácticas innovadoras en una institución de educación superior.

2. Identificar las prácticas de innovación educativa y uso de tecnologías que están presentes en la Universidad.

3. Mencionar indicadores que faciliten la medición de la innovación como universidad, así como las unidades administrativas involucradas.

4. Formular una propuesta de mejora necesaria para la implementación de la innovación educativa, en la Universidad estudiada.

1.4 Establecimiento de hipótesis (si es un estudio cuantitativo)

La Gestión Administrativa incide en la Innovación en una Institución de Educación Superior en El Salvador.

1.5 Justificación del estudio

La presente investigación se enfocará en la incidencia que tiene la gestión administrativa en la innovación en una institución de educación superior y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, que le permita a la universidad contar con un modelo de innovación educativa como insumo para la toma de decisiones al momento de ejecutar las prácticas de innovación, también que sirva como apoyo para conocer los indicadores que se deben considerar en

dicha transición, tomando en cuenta que los beneficios son mayores a los costos incurridos.

Se describirán los elementos de innovación más frecuentes y actualizados que tiene la instrucción de educación superior al momento de retomar la responsabilidad de poner en marcha la innovación tecnológica, que permita mejorar los servicios de calidad educativa, logrando de esta manera vencer todo paradigma sobre la resistencia al cambio de los actores involucrados.

También se debe demostrar la importancia de los modelos de gestión administrativa como factor fundamental esencial. La innovación está vinculada directamente con la motivación, en relación a lo cognitivo, que permite ejercer un control de lo consciente y deliberado sobre el propio criterio, al momento de ejecutar una acción innovadora dentro de una organización educativa (Núñez, 2009). El papel que se muestra al momento de tomar decisiones intrínsecas en los individuos que actúan en estos procesos sistemáticos, la capacitación como herramienta para vencer estos temores con la adecuación del conformismo, con el desempeño de las actividades de la misma forma tradicional y anticuada con la que se desarrollan habitualmente, considerando como posibles variables predictoras las necesidades psicológicas básicas y los componentes emocionales y subjetivos que conlleva a tomar de decisiones (Gil, y otros, 2010).

En El Salvador se necesita establecer y desarrollar parques tecnológicos descentralizados por medio de convenios de los sectores públicos - privados focalizados para el desarrollo de los territorios mediante la investigación y la innovación, integrando a los diferentes actores de la sociedad. Como también, el de formular e implementar una Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) para dar respuesta a problemáticas sociales, educativas y productivas a través de laboratorios que apliquen metodologías basadas en la Agenda de la Cuarta Revolución Industrial, por otro lado, fortalecer y transformar al Observatorio de Ciencia y Tecnología en el Observatorio Nacional de Innovación para dar seguimiento a los indicadores de desarrollo e innovación (Gobierno de El Salvador, 2020), según los aportes antes mencionados se necesita crear una estrategia que

permita fortalecer la toma de decisiones y estar preparados para actuar ante posibles sucesos no esperados por ejemplo la emergencia del COVID-19, se puede notar esas debilidades en el ámbito educativo, en este caso se presentará una propuesta de mejora basada a un programa de capacitación que puede ser ejecutada por la IES, para que de esta manera se logre mermar esas repercusiones que se tienen al momento de presentar contingencias en el desarrollo de las actividades en una institución de educación superior. Logrando con éxito una calidad educativa directamente relacionada con un plan de sostenibilidad.

1.6 Alcance y limitaciones del estudio

Alance del estudio

Aunque se ha tenido progreso en el desarrollo de parte del docente y la parte administrativa en el área de herramientas tecnológicas innovadoras en el ramo educativo, específicamente en una institución de educación superior salvadoreña aplicada al contexto, existen muchos espacios aun por cubrir, se apreciar claramente esa necesidad en la actualidad. Uno de ellos esa conocer la incidencia que existe la gestión administrativa en la innovación en una institución de educación superior de El Salvador, mencionando particularmente indicadores que permite evaluar los progresos de la innovación asociados al entorno del país más con la emergencia que acontece del COVID-19.

Por ello, esta investigación pasa a definir conceptualmente la temática desde el punto de vista documental, pero se presente analizar diferentes teorías relacionada a la gestión administrativa e innovación.

El aporte de la investigación en El Salvador para las autoridades de la institución, docentes y estudiantes, se puede apreciar desde dos perspectivas, la primera desde el punto de vista de un aporte documental sobre las teorías expuestas y seleccionadas previamente, y el segundo por medio de la presentación de una propuesta de mejora para la institución.

Limitaciones del estudio

- Falta de datos confiables y disponibles debido a la crisis mundial que nos atañe.
- Suspensión de clases debido a la cuarentena decretada en el país por la pandemia COVID-19, lo que impide el acceso para poder observar las clases, dificultad para entrevistar docentes, estudiantes y directivos.
- Además, habrá dificultad para la recolección de información sobre el tema.

CAPÍTULO II Marco Teórico de la Investigación

En este capítulo se abordaron los fundamentos teóricos-conceptuales que se enmarcan en el contexto de esta investigación. El objetivo principal fue argumentar con las fuentes investigadas cada uno de los distintos aspectos y/o variables que se desarrollan en el presente estudio.

2.1. Administración en las instituciones educativas

2.1.1 Definición de la administración educativa

Uno de los conceptos que tiene realce en la presente investigación es de administración, es por ello que le daremos importancia significativa de saber identificar su definición desde el punto de vista educativo porque muchas veces se tiene una primicia en términos generales, pero acá se hará un análisis de este concepto con especificidad, por lo tanto la administración permite entender el funcionamiento de una institución educativa, se remite a observar la organización, la dirección y el buen control de la misma a partir del buen uso de los recursos que componen a una organización. Martinez (2012) considera que es necesario conocer los fundamentos de la administración.

Teniendo como base inicial de la administración. Son proceso que estructura y utiliza una diversidad de recursos, todos coordinados que aportan en el cumplimiento de una meta en común, que se llevan a cabo en un entorno organización.

Se puede comprender desde diferentes perspectivas que establecen como:

- Proceso: Trata de un listado de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados obtenidos se puede determinar la gestión administrativa dentro de la institución.
- Estructura y utilización de recursos: Proceso de coordinar y poner en funcionamiento una diversidad de recursos, tales como: humanos, financieros, materiales y de información
- Liderazgo en la dirección que permita lograr las metas plasmadas en la planificación por medio de la ejecución de tareas: Proceso organizado y una dirección, sea esta por medio de la combinación de los individuos y la organización, con un objetivo específico en común que permita lograr la meta.
- Entorno organizacional: es el proceso en el cual personas con diferentes funciones dentro de una organización que son intencionalmente coordinadas y estructuradas para lograr un fin en común.

La administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales (Aguirre, 2012, p.11).

Se considera importante el aporte de Stoner, Gilberto & Freeman (1997) en donde definen claramente que es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus recursos para alcanzar las metas establecidas.

La Administración educativa es un conjunto de actividades que van orientadas con la oportunidad de ofrecer servicios educativos efectivos y eficientes.

La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas.

Castillo (2000) determina que los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

2.1.2 Etapas del proceso administrativo

Chiavenato (2012) menciona que en la actualidad se aceptan las siguientes: planear, organizar, dirigir y controlar. Esto significa para exista el proceso administrativo deben existir la interrelación de las etapas mencionadas.

2.1.2.1 Planificación

Es la primera función administrativa, dado que se considera como la base para las demás funciones. Los diferentes autores concuerdan en que planeación implica definir objetivos institucionales y los cursos de acción para alcanzarlos y lograr un objetivo general de aprendizaje propuesto por la institución educativa. Los objetivos y las acciones que se toman tienen que está estrechamente relacionados con los alumnos, profesores, administrativos y demás miembros de la comunidad educativa, es importante mencionar como dice Fernández & Rosales (2014) que hay que definir que es la planificación estratégica.

Para entender más sobre el tema de planificación estratégica es fundamental que se determine las diferencias que existen entre planificación y estrategia conociendo cada uno de los conceptos de forma separada para guardar esa relación que existe.

a) Planificar

Es estimar o decidir hoy que trasladen a una proyección de lo que puede pasar en el futuro que se espera que sea deseable.

b) Estrategia

Es el conjunto de decisiones o criterio que los integrantes de una organización se orientan al cumplimento de los objetivos planteados en el plan estratégico este de adapta o cambia según las necesidades que van surgiendo según el desarrollo de un proyecto.

c) Definición de planificación estratégica

La planificación es la función gerencial que incluye las decisiones y acciones que permite aseguramiento de los resultados futuros (Drucker, 1993).

La planificación estratégica es el proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo los objetivos planteados (Martinelli, 1997)

Planificación estratégica es un proceso continuo, analítico, comprensivo y dinámicos que incluye desde la formulación y la implementación de las estrategias.

Por medio de la planificar estrategia claramente se visualiza la organización a futuro, se establece una dirección, el tiempo y de qué manera se alcanzarán las metas propuestas.

Fernández & Rosales (2014) en su artículo menciona que hay una serie de beneficios al crear un plan estratégico como lo siguientes:

- Mejora el desempeño de la organización,
- Tiene un efecto estimulante en las personas,
- Permite disponer de un FODA, para tomar decisiones a futuro al momento que se presente los problemas, y,
- Fomenta mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles.

d) La Administración y la Gerencia

Gerencia se define como el arte de coordinar los elementos o factores de producción hacia el logro de los propósitos de una organización.

Las prácticas gerenciales son el conjunto de prácticas utilizadas para obtener el producto esperado a través del uso apropiado de la fuerza laboral, los materiales y las máquinas.

Según Drucker (1993), los gerentes tienen tres funciones básicas:

1. Dirigir a una organización para el logro de los objetivos
2. Transformar los recursos humanos y materiales de la organización en una empresa

3. Dirigir a los trabajadores y al trabajo

2.1.2.2 Organización

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica (Louffat, 2012).

Cuando se plantean los objetivos de la organización, corresponde a esta etapa asegurar que se lleven a cabo, disponiendo de las personas idóneas y medios con los que cuenta.

Acá se debe elaborar un organigrama que muestre la estructura del personal se basa en el concepto de división del trabajo y los roles o funciones que asume cada miembro del equipo o la organización, de esta manera se garantice que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos serán realizadas por las personas según sus habilidades y competencias para desempeñarse de una mejor manera (Koontz, 2012)

Organización escolar

Según lo descrito por los autores Carda, Martínez & Larrosa (2012) que se entiende por estructura organizativa un constructo sobre el que interactúan lo conceptual, lo axiológico y lo práctico.

“El objeto propio de la organización escolar es el estudio de la interrelación de los elementos que interactúan en una realidad escolar con el fin de conseguir la realización de un proyecto educativo” (Carda, Martínez & Larrosa, 2012, p.16)

2.1.2.3 Dirección

La dirección es la función administrativa por la cual los líderes de las organizaciones orientan, motivan e influyen con liderazgo a sus equipos de trabajo para lograr los objetivos de la organización descrito en la planificación de estratégica de la institución, esta implica poner en practica la comunicación efectiva y adecuada con los miembros del equipo de trabajo y manejar cualquier otro aspecto relacionado con su comportamiento (Sánchez, 2017).

Para lograr resultado en una adecuada dirección en el centro educativo es necesario la implantación de la función con liderazgo.

En relación al liderazgo en los logros de aprendizaje, se generan líneas de acción y elaboración de propuestas teórico-prácticas que sustentan programas de formación y desarrollo de competencias en liderazgo educativo. En general, el foco de este trabajo son los profesionales que ya ocupan un cargo directivo formal en establecimientos educacionales (Galdames & Espinosa, 2010).

“La eficiencia se logra mediante rutinas estandarizadas, la división del trabajo y un rígido control de la dirección basado en principios burocráticos” (Grant, 2014).

2.1.2.4 Control

El control implica monitorear y corregir el desempeño de las personas y de la organización, es un concepto relacionado con la medición del logro (Sánchez, 2017). Como menciona Blandes (2016) en su libro de Proceso Administrativo que consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado y que implica determinar las actividades que necesitan ser controladas y los medios de control que se ejecutarán.

Para identificar si el control es efectivo y está dando resultado, es necesario evaluar qué tanto están ayudando a los miembros de la organización a alcanzar sus objetivos; además de ayudar a saber si, efectivamente, se están cumpliendo los objetivos.

Esta etapa nace con el objetivo de comparar lo real con lo planeado, con el propósito de determinar variaciones sustanciales, se analizan las variaciones y conocer las causas y que fue lo impidieron para que no se obtuvo lo que se esperaba, para analizar nuevamente el plan de acción.

2.1.3 Gestión educativa

La gestión educativa se apega más a cada realidad que tienen las instituciones educativas. Debido a diferentes factores como por ejemplo la globalización desde el punto de vista de los sistemas de información han cambiado por la misma interconectividad que existe a nivel mundial; otro factor es la especialización, hoy en día la innovación que da es más por áreas específicas o disciplinas que son

fortalecidas para lograr un compromiso más profundo, para de esta manera garantizar los mejores resultados para institución educativa (Aguirre, 2012, p.16).

2.1.4 Dimensiones de la gestión educativa

Según Aguirre (2012) Se puede afirmar que la administración es un sistema de sistemas, por lo cual mencionaremos diferentes dimensiones que lo estructura:

- Dimensión pedagógica curricular, en esta dimensión encontraremos de forma clara y precisa, fines, objetivos y propósitos, de los cuales específicamente menciona: prácticas de enseñanza y aprendizaje, contenidos curriculares, selección de textos, sistemas de evaluación y las practicas docentes.
- Dimensión administrativa financiera, esta se define por medio de la distribución del tiempo y el nivel espacial de la institución, la administración de los recursos humanos siendo este uno de los más completo en una organización, la administración de los recursos materiales y por ultimo tenemos los recursos financieros que son básicamente la administración y gestión del financiamiento y como serán distribución en la institución.
- Dimensión organizativa operacional, esta se refiere a la articulación de los subsistemas de una organización, estos se pueden llamar como departamentos o áreas los cuales se coordinan y articulas entre sí con una sintonía en el desarrollo de sus funciones.
- Dimensión comunitaria, acá se definen esa relación que existe entre los padres de familia y los docentes como también, la reacción de tipo social, políticas y religiosas, empresariales y de comunicación que puedan influir directa o indirectamente en el proceso de enseña y aprendizaje.
- Dimensión convivencial, se refiere a la convivencia misma que existe en el interior de la institución en este caso, pueden ser relaciones entre pares (alumnos – alumnos; docentes – docentes; directivos – directivos); relaciones jerárquicas (directivos – docentes; docentes – alumnos (…))
- Por último, pero no menos importante, está la dimensión sistémica, se refiere a la relación que existe con otros los sistemas, por ejemplo: sistema

educativo nacional, sistema educativo regional, con otras instituciones educativas del mismo nivel.

Se entenderá que esto visto con un enfoque puramente sistémico que permite comprender como un proceso que ayude a identificar las necesidades y problemáticas que de pauta para proporcionar soluciones pertinentes y el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.1.5 Administración educativa desde el punto de vista epistemológica

La organización educativa es un tipo específico de organización, cuya especificidad estriba en las características, estructura y funciones que le corresponda, según el nivel educativo de que trate; es decir, dependiendo de si se encarga de impartir educación en preescolar, primaria, secundaria, áreas técnicas, nivel para universitario o universitario, o sistemas no formales. (Salas M., 2003)

Con base a lo expuesto se puede determinar que la organización educativa es la base para comprender la gestión administración en una institución educativa.

La Administración Educativa se encarga, por lo tanto, de administrar el currículum, con base en determinado paradigma educativo.

Es indispensable elevar la calidad de la educación, razón por la cual incrementar la capacidad de gestión de la organización educativa se vuelve uno de los principales problemas a resolver por arte de los teóricos e investigadores de este campo. (Salas M., 2003)

2.2. Innovación Educativa

“La relevancia radica en la potencialidad de la innovación como un vehículo para coadyuvar en la generación de cambios y mejoras sociales” (Ramirez, 2020).

La innovación ha sido limitada a los campos disciplinares tecnología, ingeniería y administración, en los contextos industriales o empresariales. Se puede afirmar que solo hasta los años recientes, el uso y apropiación de la innovación se ha ido evolucionando hacia la aplicación en las disciplinas sociales y ha incidido en su aplicación en contextos como las *escuelas*, clínicas de salud, centros comunitarios y organizaciones sociales. En este sentido, se entiende como innovación educativa

como un conjunto de estrategias orientadas a la implementación de una mejora continua significativa en un producto, servicio, proceso, organización o método relacionado con el ámbito educativo (OECD, 2015).

La innovación se vuelve un pilar en la transformación educativa para lograr la calidad educativa y desarrollo social, dicho cambios se pueden visualizar a nivel micro y macro, esta juega un papel clave en el desarrollo y mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje (PEA).

El concepto no se limita solo al uso de nuevas tecnologías en la organización educativa y, más bien, se identifica por promover cambios a través de acciones específicas en cualquiera de los niveles sociales y los componentes de la organización educativa (Ramirez, 2020).

Se presentan diferentes percepciones sobre la innovación educativa, el cual se define como un proceso, cambio y mejora educativa que se pronuncia para generar un aprendizaje de los estudiantes como también que este aprendizaje sea de calidad (Zavala, Gonzalez y Vasquez, 2020). Es importante recalcar no cualquier cambio o modificación es innovación, tiene que tener implícito tres aspectos, tiene que ser con intención, planificada y evaluada para de esta manera se nos haga más fácil medir el impacto que ha generado transformaciones efectivas en el aula, en los alumnos y en los verdaderos procesos de enseñanza y aprendizaje. Se puede considerar que la innovación es una estrategia que permite el logro de los objetivos institucionales planteados.

La innovación educativa son procesos que responden a las necesidades que acontece el ámbito educativo, en tal sentido tiene que existir eficacia y eficiencia, sostenible y permite tener los resultados esperado (Rodríguez, González y Gámiz, 2016).

2.2.1 Contextos de la innovación educativa

La innovación educativa empieza en cada una de las etapas como son el aula, el centro, la administración y la comunidad.

Según Rosales (2012), define los contextos de la innovación educativa en:

2.2.1.1 Aula

En el aula los protagonistas principales son los alumnos y profesor, los alumnos son el referente en el interno de la mejora de la actividad educativa y el profesor es el que decide cuando cambiar algo en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Rosales, 2012)

Los docentes pueden contribuir en la realización de cambios innovadores, según el conocimiento en plenitud de sus estudiantes. La distancia entre el cambio propuesto y la realidad actual tiene que ser conveniente a dicha distancia que no puede ser demasiado corta ni demasiado larga pues en los dos casos tendrá poco potencial motivador para el profesor. A este se le hace más fácil identificar el apoyo o resistencia al cambio que se pretende realizar.

2.2.1.2 Centro

Se considera en la actualidad el centro como una institución clave del sistema educativo en la que se plasman en la realidad muy diversos proyectos de innovación con independencia de su origen. Es decir, el contexto en donde se dan el cruce en este caso la innovación y hasta cierto punto el grado de autonomía, es un factor determinante para decidir si se adopta la innovación o se sigue de la forma tradicional que se vienen haciendo las cosas.

En es más frecuente visualizar el trabajo compartido, con la acción que un profesor tiene que colaborar con otros profesores o especialistas en la elaboración de las planificaciones de proyectos a futuro, en áreas según la especialidad de cada uno.

Cada vez es más relevantes el trabajo colaborativo entre profesores no solos en los planes docentes sino también en orientación, la diversidad misma tendiendo en consideración que todos los sistemas de hoy en día se encuentra en la diversidad en este caso la prestación de servicios educativos y la misma convivencia.

“En el carácter innovador de un centro influye de manera poderosa la naturaleza de la cultura que en él predomina” (Rosales, 2012, p.5).

2.2.1.3 Administración

Esta gira alrededor de la toma de decisiones del gobierno administrativo según la clasificación desde la centralización hasta la descentralización. Desde esta dimensión se le faculta para que el centro realice determinados convenios con instituciones de la comunidad. La administración puede motivar el pronunciamiento de la innovación educativa en el centro, es decir que tiene disposición para implementar los cambios en una organización educativa.

2.2.1.4 Comunidad

La institución escolar es el resultado de una creación social que se ve reflejada en la comunidad en que se encuentra. Es esta que muchas veces nacen las criticas cuando la sociedad considera que se sale del contexto educativo, las instituciones se convierten en centros que brindan diversos servicios educativos e inclusivos, porque en si la sociedad le apuesta con gran plenitud a dichas característica antes mencionadas.

2.3. Tecnologías educativas

2.3.1 Las tecnologías de la información y comunicación (TIC s)

Las TIC son tecnologías que independientemente el tiempo y espacio, permiten la transmisión de los datos, por medio de la utilización de instrumentos electrónicos y digitales. Por otro lado, es importante mencionar que las TIC están provocando un cambio generacional, cultural y educativo (Fernández, et al., 2020)

Para Sánchez (2017) la TIC son herramientas que permite facilitar el proceso de información y comunicación con el objetivo de crear y difundir el conocimiento de forma eficiente que garantice satisfacer las necesidades de una sociedad.

En las universidades el propósito principal es difundir y trasmitir el conocimiento a los estudiantes.

Algunos autores como por ejemplo Baelo y Cantón (2009), han señalado que existen beneficios al momento de incorporar la TIC en el proceso de enseña y aprendizaje, uno de ellos es la facilidad de tener acceso a la información, fiabilidad

y por último la rapidez para su procesamiento, en la actualidad los estudiantes en un teléfono inteligente pueden andar cientos de libros electrónicos, visto desde otra óptica más tecnológica hasta miles de libros en línea, estos están alojados en la nube, en donde pueden tener acceso con solo tener un dispositivo con acceso a internet.

A partir del siglo XX se viene dando una transformación en donde ha aumentado la interacción entre países y personas todo gracias a la globalización. Por lo tanto, estas transformaciones han generado cambios en la educación, en el sistema de enseñanza y específicamente a nivel superior. Por un factor crucial de importancia significativa en el que la tecnología de la información provoca transformaciones en la vida de las personas, así como está insertada en la sociedad y en el medio académico, el uso de la tecnología en la educación ha sido el camino para contribuir en la formación de los profesionales, la cual puede proporcionar creatividad para enfrentar los desafíos de la sociedad y favorecimiento en las prácticas de enseñanza a nivel superior (Pereira, et al., 2020)

Se puede afirmar que las herramientas tecnológica y el internet son formas más atractivas de comunicación para los jóvenes y hasta para muchos adultos, a estos últimos hacerles aceptar y aprovechar un contenido de aula de forma expositiva ciertamente será con dificultades por la razón que se van acoplando al entorno, para los jóvenes es más fácil por el motivo que están acostumbrados a interactuar todo el tiempo y a buscar información en medios electrónicos como lo es el Internet de forma más rápida y sencilla, por lo que se tiene acceso a miles de alternativa de búsquedas, son bases de datos que están siendo actualizada minuto a minuto, y mucha de esta información está siendo certificar bajo estándares internacionales que certifican que la información es valiosa y relevante.

Se está aconteciendo una transición de la Era de la Información para la Era de Conocimiento, en la cual se traduce en ampliación de la interacción entre los actores principales del proceso de enseñanza y aprendizaje, alumno-profesor y alumno-alumno, nuevos diseños y formatos en el PEA. Transición que viene a crear limite en la descentralización en donde el conocimiento que trasmite el docente en

su plenitud, y un incremento en el empoderamiento en el desarrollo, capacidades y habilidades de los estudiantes por medio de la utilización de recursos interactivos como la innovación tecnológica.

Cada vez se encuentran más jóvenes conectados a internet el cual les permite estar continuamente interactuando unos con otros en la mayor parte de su tiempo, ante este acontecer el docente tiene que tomar protagonismo en la utilización de los recursos tecnológicos utilizándolo como estrategia de enseñanza y aprendizaje (Pereira, 2020).

2.3.2 Las Tecnologías de Información y Comunicación como una estrategia metodológica

Según las transformaciones de las formas de la búsqueda de la investigación del pensamiento, se logra comprender que la impregnación de las Tecnologías de Información y Comunicación viene a romper los paradigmas tradicionales de enseñar en las universidades, dándole importancia no solo al conocimiento científico en los educandos si no también desarrollar el pensamiento analítico y crítico.

Analizando la realidad desde un punto de vista especifico o particular, se considera que para la investigación social se determina por medio de la utilización del método científico, que este método permite obtener nuevos conocimientos que se apeguen a la realidad social, en este sentido investigar las situaciones y problemáticas con el fin llevar a la práctica los conocimientos adquiridos y aplicarlos.

Las prácticas investigativas serán dirigidas mediante la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación como una herramienta de apoyo, con el fin de aprender como una práctica formativa que logre unificar el conocimiento con las competencias.

Por lo tanto, por medio de la utilización de métodos innovadores permite a las instituciones de educación superior lograr el objetivo de transmitir conocimiento de una forma más eficiente, que garantiza prestar servicios de calidad educativa. Para que de esta manera se formen estudiantes bien informados, capacitados,

motivados, críticos y analíticos que estén prestos y capaces de solucionar de forma oportuna y con alto grado de responsabilidad los problemas que acontece la sociedad (Pacheco & Ramirez, 2020).

De tal manera que es lastimoso, el papel que juegan los estudiantes que es hasta cierto punto pasivo, en donde solo se convierte en receptores de la información que el docente le proporciona, por lo que se limitan a esa función dejando a un lado la función de analizarla, procesarla y aplicarla con el objetivo y fin por el cual nace un profesional de aplicarla al contexto.

Existe un detalle importante de mencionar que es una realidad que los estudiantes en el mayor de los casos se limitan a memorizar concepto y no así de analizar crítica y reflexivamente para tener las competencias fundamentales en la resolución de problemas.

El resultado de seguir con los modelos tradicionales de enseñanza es que no desarrollan habilidades cognitivas que ayuden a desarrollar el pensamiento crítico, para que en el momento se presente una situación problemática se cuente con criterio de actuar de la mejor manera.

En muchas ocasiones las instituciones de educación superior carecen de programas de actualización y profundización de las nuevas tendencias de información y comunicación, enfatiza el poco interés y conocimiento sobre estas, de parte de los profesores como también de los alumnos, esto orienta a consecuencias de seguir aplicando los métodos tradicionales que provocan baja productividad, que exista un divorcio entre las actividades que proponen los docentes con lo que dicta la sociedad del conocimiento que aporta big datas actualizadas y enriquecedoras que puedan generar un valor agregado a la instituciones de educación superior para que logren transformar la sociedad actual.

Al respecto Sánchez (2017), expresa, “hay que innovar en las universidades para lograr competencias de productividad en el campo del conocimiento, mediante aportes científicos que redimensionen la función de investigación docente”. (P.45)

2.4 Sociedades del conocimiento

Las TIC juegan un papel importante en la era del conocimiento por tal razón hacen posible difundir una comunicación efectiva sincrónica y asincrónica que permite trabaja de forma colaborativa, es por esa razón que las TIC van más allá de transmitir, procesar, almacenar y compartir información, son muchas veces usados para generar conocimiento. En el mismo sentido esta forma de utilizar las TIC en tecnologías de aprendizaje y conocimiento son una nueva transformación social, muy conocida como Sociedad del Conocimiento (Zavala & Torres, 2020).

Una de las principales primicias de la sociedad del conocimiento es que sirve de base para el diseño de aplicaciones, programas y estrategias que ayuda al trabajo en la red de forma colaborativa en tiempo real muchas veces con un fin social.

La tecnología educativa nace gracias al influencia de las TIC, por medio de ellas logra esa transformación total en el uso de las tecnologías del aprendizaje y del conocimiento.

Es por ese motivo que las universidades tienen que estar preparadas para desarrollar a los alumnos con habilidades y destrezas que estén enlazadas directa o indirectamente con nuevas formas de transmitir el conocimiento, para hacer uso de herramientas informáticas que están en vanguardia, como también por medio de la generación de documentos digitales. Pero para aplicar lo anterior las instituciones de educación superior tienen que poseer infraestructuras tecnológicas, tener servicios de conectividad por medio del internet, así como hacer esa transición de la cultura dentro de las organizaciones que coadyuve con los cambios que surgiendo desde el punto de vista de las tecnologías de la información y comunicación como un factor que incide en un mundo globalizado en el cual afecta directa e indirectamente el sistema educativo actual.

2.5 Enfoque para crear una cultura de innovación

Para conocer sobre el enfoque para crear una cultura de innovación es fundamental definir que la creación conjunta consiste en crear valor con el aporte de diferentes partes que están interesadas y la practica utilizada entre la mayoría

de equipos, se podría entender como subsistemas en una organización con el fin de lograr un objetivo en común (Munday, 2019).

Cuando se habla de cocrear con un equipo, “significa escuchar, pensar de manera divergente, integrar ideas aparentemente dispares y crear prototipos” (Munday, 2019), es necesario salir de la zona de confort en la utilización de los procesos tradicionales, romper ese paradigma de hacer lo que siempre se ha hecho.

Según Munday (2019) menciona cinco áreas claves para establecer la seguridad psicológica y construir una cultura de innovación como se pueden apreciar en la ilustración 1.

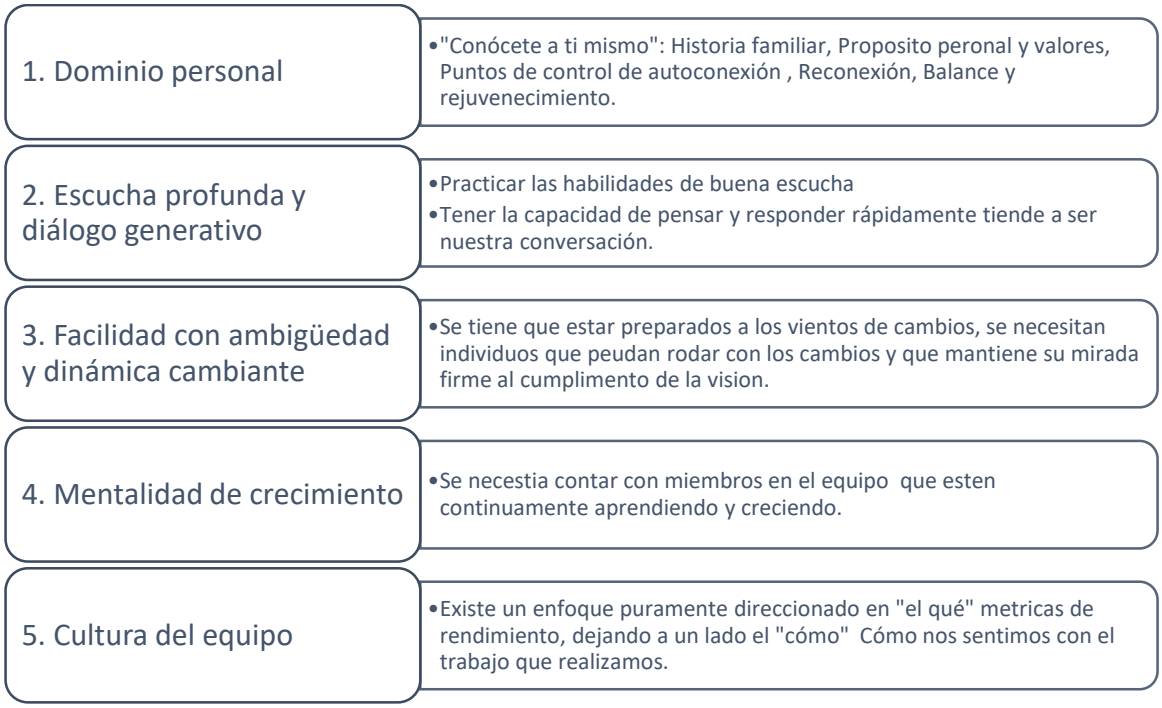

Ilustración 1. Áreas clave para establecer la seguridad psicológica y construir una cultura de innovación

2.6 Indicadores de la innovación

Según Lugones (2008) en su módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación define que la innovación es el producto cuando se mejora la competitividad, el crecimiento económico y la elevación de los niveles de bienestar social. “La importancia de la medición de los procesos de innovación reside en que los indicadores en este campo son instrumentos para la toma decisiones de políticas, tanto en la esfera privada como en la gubernamental”

(Lugones, 2008, p.7). En la primera de estas esferas, los indicadores definen las estrategias competitivas; en la segunda, los indicadores desempeñan un rol relevante en el diseño e instrumentación de políticas públicas de promoción y divulgación de la innovación, así como en su evaluación (Lugones, 2008).

Lugones (2008) una lista tentativa de indicadores, menciona el autor que muchos de ellos son habituales y otros de presencia menos frecuente o relativamente novedosos como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1Matriz de Indicadores de la Innovación Según su Clasificación

Categoría o bloques	Sub categoría	Propósitos	Variables a revelar
Estrategias innovativas	Actividades de Innovación (Esfuerzos realizados).	Investigación y Desarrollo (I+D) interna. Investigación y Desarrollo (I+D) externa. Adquisición de maquinaria y equipo. Adquisición de hardware. Adquisición de software. Adquisición de Tecnología desincorporada Contratación de consultorías y asistencia técnica. Actividades de Ingeniería y Diseño Industrial (IDI). Capacitación del personal.	Número de empresas innovativas y porcentaje sobre el total. Número de empresas que realizaron actividades de I+D y porcentaje sobre el total. Intensidad del gasto en Actividades de Innovación (AI). Intensidad del gasto en I+D: el gasto en I+D. Estructura del gasto en AI.
	Vinculaciones y cooperación con otros agentes del sistema.	Indagar acerca de las causas o factores que incidieron en la decisión de establecer vínculos o relaciones con otros agentes del sistema de innovación (objetivos, formalidad, agentes, resultados y obstáculos).	Propósitos de la vinculación. Duración y grado de formalidad del vínculo. Tipo de agente con el que se estableció la vinculación. Extensión geográfica del vínculo. Resultados. Obstáculos.
	Fuentes de información para la innovación.	Los datos a obtener en este caso, complementarán y servirán de variables de control para los obtenidos en 2.	Fuentes internas de la empresa. Fuentes externas a la empresa.

Categoría o bloques	Sub categoría	Propósitos	Variables a revelar
	Determinantes de los esfuerzos innovativos.	Indagar acerca de las causas o factores que incidieron en la decisión de realizar esfuerzos innovativos.	Detección de una demanda total o parcialmente insatisfecha en el mercado. Aprovechamiento de una idea o de novedades científicas y técnicas. Otros.
	Objetivos de los esfuerzos innovativos.	Conocer los objetivos de los esfuerzos innovativos y la forma en que se procuran los mismos.	Búsqueda de reducciones en los costos de producción mediante. Diferenciación de productos.
	Capacidades tecnológicas y capacidades de absorción	Conocer la composición y características de la dotación de recursos humanos con que cuenta la empresa y las tendencias en la materia (los sucesivos ejercicios permitirán establecer la evolución y los cambios en la dotación de personal), a fin de analizar la estrategia en materia de RRHH de la empresa.	Cantidad total de personal. Composición del personal según calificación. Antigüedad promedio del personal. Departamento de I+D. Departamento de IDI. Departamento de Informática y Sistemas. Recursos humanos en Actividades de Innovación. Recursos humanos en Informática y Sistemas. Recursos humanos en Gestión de la Calidad. Capacitación.

Categoría o bloques	Sub categoría	Propósitos	Variables a revelar
	La gestión de calidad en la empresa	Conocer el compromiso de la empresa con la gestión de la calidad y la mejora continua.	Utilización de: Puntos de control. Utilización de: Planillas de seguimiento. Utilización de: Procesos certificados. Utilización de: Productos certificados.
Resultados de las actividades de innovación y Apropiabilidad	Innovaciones introducidas	Conocer el número de empresas que han introducido innovaciones al mercado durante el período relevado, por tipo de innovación.	Innovaciones de producto. Innovaciones de proceso. Innovaciones en organización. Innovaciones en comercialización.
	Alcance de las innovaciones.	Determinar el grado de novedad de las innovaciones introducidas.	Novedad sólo para la firma. Novedad en el mercado nacional. Novedad a escala internacional.
	Impacto de las innovaciones	Procurar evaluar los efectos de las innovaciones en el desempeño de la firma y en la calidad del empleo generado por la misma.	Evolución relativa de las ventas. Cambios en el grado de inserción externa. Cambios en los niveles de productividad. Porcentaje de las ventas totales en el período, explicado por productos nuevos o mejorados. Evolución de los niveles de salario promedio de la empresa.

Categoría o bloques	Sub categoría	Propósitos	Variables a revelar
			Evolución de la antigüedad promedio de los trabajadores de la empresa.
	Apropiabilidad	El tipo de protección elegido por la empresa estará en íntima relación con las características de las innovaciones introducidas	Métodos de protección formal. Métodos de protección estratégica. Cantidad de patentes solicitadas. Cantidad de patentes obtenidas. Dificultades u obstáculos al patentamiento.
Obstáculos a la innovación, Fuentes de Financiamiento y Aprovechamiento de Instrumentos Públicos.	Obstáculos endógenos y exógenos a la realización de esfuerzos innovativos	Si bien las actividades de innovación ofrecen a las empresas perspectivas seductoras en términos de un mejoramiento consistente y sustentable de sus niveles de competitividad, también es cierto que exigen la realización de importantes gastos e inversiones que cargan considerablemente los costos fijos (por lo que la posibilidad de explotar economías de escala resulta crucial), están sujetas a incertidumbre respecto de los resultados concretos a obtener y deben superar no pocas dificultades originadas frecuentemente en esferas que están fuera	Obstáculos de origen endógeno a la empresa (o que se manifiestan dentro de la esfera o campo directo de acción de la firma, por lo que ésta podría incidir en la remoción de los mismos). Obstáculos de origen exógeno a la empresa (o que afectan a la firma, pero están fuera de la esfera o campo directo de acción de la firma, por lo que ésta no puede incidir en la remoción de los mismos).

Categoría o bloques	Sub categoría	Propósitos	Variables a revelar
		del radio de acción de las firmas (externalidades negativas).	
	Fuentes de financiamiento para la innovación	Conocer el origen de los fondos utilizados para solventar las actividades de innovación a fin de acercarse a dimensionar las dificultades que enfrentan las empresas en este sentido.	Recursos propios. Recursos de otra procedencia.
	Conocimiento y uso de instrumentos públicos de promoción de la innovación	Disponer de información y elementos de juicio para el diseño, instrumentación y evaluación de las políticas públicas de apoyo a las actividades innovativas	Conocimiento. Utilización. Obstáculos.

CAPÍTULO III Metodología de la Investigación

Este capítulo tiene como objetivo la obtención de información para el desarrollo de la investigación, Incidencia de la gestión administrativa en la innovación en una institución de educación superior en el municipio de San Salvador departamento San Salvador durante el año 2020.

La metodología que se utilizará en esta investigación es un análisis documental y según el Manual de Posgrado de Maestría, Especialización y Doctorado de la Universidad Pedagógica Experimental (UPEL) (2016), la investigación documental "es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos." (p.20).

El motivo de la selección del Método de Análisis Documental, se debe a que éste asegura la objetividad a la hora de interpretación de los resultados extraídos con la información y garantizando que cuando estos sean sometidos a comparación con otros datos, se pueda obtener mayor riqueza de conocimientos.

3.3 Estrategia de análisis de datos

La estrategia de análisis que se utilizará en esta investigación documental con el propósito de mejorar la compresión, análisis de realidades teóricas o empíricas será mediante la revisión, cotejo, comparación o comprensión de distintos tipos de fuentes documentales nuevas que además es posible describir, explicar, analizar, criticar entre otras actividades intelectuales referentes al tema "Incidencia de la gestión administrativa en la innovación en una institución de educación superior". Esta estrategia se realizará a través de un abordaje sistemático y organizado.

En este trabajo se realizará la clasificación monográfica para los estudios con datos textuales.

Primero se delimitará el tema y subtema para la mejor obtención de resultados en el cual el tema principal será la gestión administrativas y la innovación educativa,

luego se reconocerá, identificará y almacenará de manera preliminar las fuentes documentales, con el propósito de aproximarse a dimensionar el tema y construir el esquema de contenido, para esto será necesario crear un plan de trabajo, para organizar de mejor manera el tiempo que se implementara en la búsqueda de las diferentes fuentes de información en base a lecturas de diferentes tipos de libros, tesis, entrevistas y revistas científicas, compilaciones, ensayos, críticas valorativas, estudios comparativos, memorias, monografías, creando resúmenes y notas que servirán posteriormente para fundamentar la investigación.

Además, se crearán fichas bibliográficas y fichas de trabajo siguiendo las normas APA, que ayudarán a crear una fuente de datos confiables, que faciliten el orden de la información desde lo principal hasta lo secundario y poder diferenciar el uno con el otro.

Además, se utilizarán palabras claves o descriptores y epígrafes en cada una de las fichas de investigación, en este caso, lo que servirá posteriormente para realizar la reorganización de la información de forma más rápida.

Posteriormente, se lanzará una búsqueda sistemática en dos bases de datos Google Académico y E-Recursos que contiene recursos electrónicos como bases de datos, libros electrónicos, revistas científicas y otros recursos, la elección de dichas bases se relacionó con la calidad y prestigio de las publicaciones contenidas en las mismas y a la cobertura internacional que presentan. En ambas bases se mantuvieron criterios similares de búsqueda, con los siguientes criterios de inclusión:

a) Combinación de palabras clave: Gestión educativa, administración educativa, innovación, Tecnologías de información y comunicación y sociedades del conocimiento.
b) Tipología de documentos: Artículos científicos, revistas, libros electrónicos, tesis y otros.
c) Años de publicación: rango 2003-2020.
d) Disciplina: Ciencias sociales o educación.

De tal manera que se procederá a efectuar un vaciado de los datos, en el cual se pretende ubicar las siguientes dimensiones según los criterios de inclusión: palabra clave de búsqueda, base de datos, referencia bibliográfica, autores, título de la publicación, resumen, año, país de la afiliación institucional del autor principal y nombre de la revista.

Una vez se posea toda la información que se crea necesaria, se deberá de releer todas las fichas para luego redactara un borrador en el que se exponga los hechos e ideas finales del trabajo.

Finalizado el borrador se revisará nuevamente y se reescribirá y finalmente, se realizarán las conclusiones.

CAPÍTULO IV Análisis y discusión de los resultados

En El Salvador a nivel nacional ha comenzado un proceso de innovación tanto en el sector público como privado, en instituciones a nivel básico, intermedio y superior, en esta investigación se ha enfocado específicamente en el último, como una variable crucial para mejora la calidad en la prestación de servicios educativos en el país, discutiendo la incidencia que tiene gestión administrativas al momento de implementar la innovación desde el punto de vista educativa en una institución de educación superior.

En la actualidad, en las universidades privadas las áreas de dirección, administrativa, docentes y alumnos juegan un papel fundamental al momento de implementar una innovación educativa, con base a los últimos sucesos que se ha acontecido (COVID-19), es evidente que se carece de un sistema planificado que garantice dar respuestas inmediatas, minimizando decisiones improvisadas de parte de las universidades de nuestro país. Este sistema de planificación debe ir acompañado con un plan de capacitación docentes adoptado por el método Kaizen, que permita dar soluciones prontas y veraces incluyendo per se la innovación con eficiencia y eficacia en los procesos educativos y administrativas de la institución de educación superior.

La información encontrada en este trabajo de revisión bibliográfica o documental da algunos focos de atención acerca de la incidencia que puede existir entre la gestión administrativa y la innovación educativa específicamente en una institución de educación superior en El Salvador. Entre los puntos recogidos, encontramos:

- Para Aguirre (2012), la administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo con el objetivo primordial que es social, desde mi perspectiva y según el aporte de Aguirre para crear una conceptualización más concreta de la administración educativa es necesario incorporar una etapa del proceso administrativo que es la etapa de control, esta es la última etapa del proceso administrativo que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos estratégicos se cumplan, se podría complementar con el aporte realizado por los autores Stoner & Freeman (1997), en dónde se incorporar la etapa de control.
- Textualmente Ramirez (2020) menciona que “La relevancia radica en la potencialidad de la innovación como un vehículo para coadyuvar en la generación de cambios y mejoras sociales” considero que el autor que ese vehículo o canal de transporte para lograr cambios significativos en la universidad es una realidad independientemente el grado de innovación sea esta de pequeña o gran magnitud bajo esta primicia podemos definir la innovación educativa como un conjunto de estrategias orientadas a la implementación de la mejora continua en la prestación de servicios educativos desde el punto de vista administrativo como también académico por parte de la IES, según el planteamiento proporcionado por (OECD, 2015), bajo este contexto considero que la innovación debe abordarse con relevancia desde el análisis educativos para proporcionar servicios de calidad a los estudiantes y de esta manera brindar soluciones pertinentes en la sociedad misma. Creando un vínculo estrecho entre la conceptualización que hace también Zavala, González y Vásquez que este también define como un proceso de cambio y mejora educativa.

- Para hacer claramente un análisis comparativo sobre la concepción que les dan los autores a las técnicas de la información y comunicación (TIC s) haremos uso de un cuadro que menciones las características.

Tabla 2 Análisis sobre las TIC s

Autor	**Concepto**	**Concepción o abordaje**
Fernández, et al. (2020)	TIC s	Están provocando un cambio generacional, cultural y educativo.
Sánchez (2017)	TIC s	Son herramientas que permite facilitar el proceso de información y comunicación con el objetivo de crear y difundir el conocimiento.
Baelo y Cantón (2009)	TIC s	Existe facilidad de tener acceso a la información, fiabilidad y por último la rapidez para su procesamiento, en la actualidad los estudiantes en un teléfono inteligente pueden andar cientos de libros electrónicos.
Pereira, et al. (2020)	TIC s	El uso de la tecnología en la educación ha sido el camino para contribuir en la formación de los profesionales, la cual puede proporcionar creatividad para enfrentar los desafíos de la sociedad y favorecimiento en las prácticas de enseñanza a nivel superior.
Abarca (2020)	TIC s	Es una estrategia que permite transmitir conocimiento con una diversidad de herramienta y/o aplicaciones que permiten lograr una interactiva eficaz y eficientemente garantizando una evolución sofisticada de enseñar y aprender de una manera proactiva e interactiva, en comparación a los sistemas tradicionales de enseñanza.

- Con base al planteamiento que hace los autores Zavala & Torres (2020), afirman que esta forma de utilizar las TIC en tecnologías de aprendizaje y conocimiento son una nueva transformación social, muy conocida como Sociedad del Conocimiento, se da por acertada la aseveración de los autores antes mencionados porque esa es una nueva era en donde existe claramente

y evidente una evolución drástica en donde se ven envueltos la comunicación síncrona que consiste en poder interactuar en tiempo real tanto el docente como los estudiantes sin necesidad de estar físicamente en un salón de clases físico, como también permite ir mas allá de ser receptores de la información y ser capaces de producir conocimiento por medio de la utilización de las TIC s.

- Munday (2019) menciona que cuando se habla de cocrear con un equipo, “significa escuchar, pensar de manera divergente, integrar ideas aparentemente dispares y crear prototipos”, con base lo que menciona el autor se puede afirmar que efectivamente hay que saber escuchar para que exista una verdadera comunicación afectiva, más aún cuando hablamos de implementar una innovación en la institución, conocer los diferentes puntos de vista los involucrados en el proceso.
- Lugones (2008) define claramente que la innovación es el producto cuando se mejora la competitividad, el crecimiento económico y la elevación de los niveles de bienestar social, es crucial la capacidad de medir por medio de indicadores el crecimiento o evolución que se tiene al momento de ejecutar la innovación, porque por medio de estos indicadores podemos definir las estrategias para que con facilidad se cumplan los objetivos, el indicador de la capacitación continua vista como un factor estratégico de administradores y docentes que se ven involucrado como agentes primarios en el proceso de enseñanza y aprendizaje (PEA).
- Tomando en consideración las conceptualizaciones anteriores es verídico que la hipótesis general de esta investigación que, si existe incidencia directa de parte de la gestión administrativa, al momento de echar andar una innovación es afirmativa fundamentado por los autores antes mencionados, ya que por medio de ellos se puede marcar la diferencia al momento de prestar servicios educación a nivel superior, tanto en áreas administrativas como académicas de una universidad, para que, de esta manera exista una relación pacífica y comunicativa con los involucrado (administración, docentes, estudiantes, familia y empresas) en el PEA, por qué razón hago mención de empresas por

que en las universidades privadas en El Salvador por lo general existe un gran porcentaje de la población estudiantil que se desempeña en el campo laboral.

CAPÍTULO V Conclusiones y Propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

Se recabó e enriqueció la investigación sobre conceptos claves que estaban vinculados con el tema expuesto sobre la incidencia de la Gestión Administrativa en la Innovación en una Institución de Educación Superior en El Salvador que permitió fundamentar el análisis y discusión de las teorías obtenidas.

La gestión educativa juega un papel muy importante y estratégico al momento de la formulación, apoyo e implementación de prácticas innovadoras en una institución de educación superior, porque se puede apreciar que estos son los se encargar de crear las planificaciones y presupuesto para implementar una innovación en la universidad.

Se necesita un proyecto de capacitación docentes para estar preparados por posibles contingencias que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades de educación superior en El Salvador relacionado directamente a las prácticas de innovación educativa y uso de tecnologías que están presentes en la institución, porque muchas veces se cuenta con la innovación tecnológica pero el personal no está suficientemente capacitado o desarrollado en temas de TIC s, enfocados a la enseña.

Se enlistaron por categorías y sub-categorías los posibles indicadores que faciliten la medición de la innovación, así como las unidades administrativas involucradas, por medio de un cuadro comparativo que pueden ser aplicables algunos de ellos a las necesidades que se pueden presentar en la universidad.

Se formuló una propuesta de mejora enfocada específicamente en el área de capacitación y desarrollo del personal tanto administrativo y académico para mejorar la calidad en la prestación de servicios educativos por parte de la universidad, recalcando que quedará a nivel de formulación de propuesta y no así

a su implementación por la situación que se acontece por emergencia mundial frente al COVID-19 que en parte ha afectado a nuestro país El Salvador.

5.2 Propuesta de mejora

Elaboración de plan de capacitación

5.2.1 Introducción

En el marco de estos aspectos, en este ensayo analizamos: en primer lugar, qué es un plan de capacitación. En segundo término, cómo es un plan de capacitación; el proceso de elaboración, la determinación de las necesidades y la programación y desarrollo de un plan de capacitación. Tercero, el diseño de un plan de capacitación; que consta de cinco fases, a saber: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

5.2.2 Justificación

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios tanto para éstos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva, rentable y competente.

5.2.3 Objetivos estratégicos

1. Desarrollar un plan de capacitación que garantice contar con un proceso de desarrollo continuo tanto a los académicos como también a los administrativos en áreas específicas según la necesidad que tiene cada puesto de trabajo.

2. Mejorar las competencias básicas en la utilización de nuevas formas de enseña y aprendizaje por parte de los docentes por medio del uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC s).

3. Incentivar la contratación de los empleados con oportunidades de desarrollo profesional para desempeñarse de una manera muy eficiente en las actividades educativas.

4. Obtener certificaciones como indicador de medir el crecimiento profesional de los involucrados, por este crecimiento que tienen los empleados la institución escala grandemente su posición en la presentación de servicios educativos de calidad.

5.2.4 Definir plan de capacitación

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria

haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

5.2.4.1 INTERPRETACIÓN CONCEPTO PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

5.2.5 Describir proceso de elaboración plan de capacitación

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.

2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...

3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.

4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.

5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pro y los contra del mismo.

5.2.5.1 PROCESO ELABORACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.

2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.

3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.

- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.

- Definir el personal que va a ser capacitado:

  - Número de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
  - Características personales.

- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.

- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.

- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.

- Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

5.2.5.2 DETERMINACIÓN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación. Entre tales necesidades tenemos:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.)

- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)

- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.

2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos…

3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

A partir de este conjunto de necesidades, el contenido del plan de capacitación puede establecer elementos fundamentales a abordar; entre los cuales tenemos:

- Las necesidades de las personas.
- El crecimiento individual.
- La participación como aprendizaje activo.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados.
- Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.

- Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- Forja mejores actitudes comunicativas.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

5.2.5.3 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES ESPECIFICAS EN TEMAS DE CAPACITACIÓN

En este plan de capacitación cabe mencionar de forma específica algunos temas de relevancia y novedosos que se puede tomar en cuenta en proceso de desarrollo del personal por parte de la Universidad los cuales se pueden mencionar:

- Utilización de herramientas TIC´s en el proceso de transmitir conocimientos.
- Implementación de Office 365 en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Usos de plataformas virtuales pagadas y gratuitas que pueden servir de herramienta útil para docentes en nuevos entornos de aprendizajes.

5.2.5.4 PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios del aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Un plan de capacitación de estar estructurado del siguiente modo:

1. Contenido

- Introducción y Antecedentes
- Evaluación de necesidades

2. Descripción del programa

- Proceso de formulación
- Caracterización del contexto
- Diagnóstico
- Planificación de la capacitación
- Esquema de conceptualización y diseño

3. Objetivos

4. Componentes

- Fortalecimiento técnico
- Fortalecimiento administrativo

5. Programación esquemática

- Primera etapa
- Segunda etapa

6. Recursos financieros requeridos

5.2.6 Diseñar un plan de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación son:

- Productividad: La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.

- Calidad: Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.

- Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

- Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborares respectivos.

- Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Un plan de capacitación consta de varias fases, entre estas existe:

5.2.6.1 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Fase 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

- La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes los precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
- Quién será el capacitador: Facilitador, asesor…
- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

5.2.6.2 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Fase 2: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

- Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:

  - Objetivos terminales: Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.

  - Objetivos específicos: Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

- Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:

  - Utilizar el refuerzo positivo.
  - Eliminar amenazas y castigos.
  - Ser flexible.
  - Hacer que los participantes establezcan metas personales.
  - Diseñar una instrucción interesante.
  - Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

- Principios de aprendizaje: Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá de que ésta resulte efectiva. Estos principios son:

  - Participación.
  - Repetición.
  - Relevancia.
  - Transferencia.
  - Retroalimentación.

- Características de los instructivos

  - Conocimiento del tema.
  - Adaptabilidad.
  - Sinceridad.
  - Sentido del humor.
  - Interés.
  - Cátedras claras.
  - Asistencia individual.
  - Entusiasmo.

5.2.6.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Fase 3: IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.

- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

5.2.6.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Fase 4: EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

- Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.

- Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

  - Presentar elementos idénticos.
  - Enfocarse en los principios generales.
  - Establecer un clima para la transferencia.

- Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:

  - Cumplimiento de la cuota de trabajo.
  - Habilidad demostrada en realización del trabajo.
  - Dominio de la técnica necesaria.
  - Interés demostrado en el trabajo.

- Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

▪ La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración.
- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.
- Disciplina en el trabajo.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

▪ Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

▪ Verificar si el resultado de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

▪ Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.

▪ En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.

▪ Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

5.2.6.5 SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Fase 5: SEGUIMIENTO DEL PROCESO

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos

sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deber ser llenados, etc.

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

5.2.7 Cronograma de actividades

Actividades	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (detección de necesidades de capacitación)																
Fase 2: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN																
Fase 3: IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN																
Fase 4: EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN																
Fase 5: SEGUIMIENTO DEL PROCESO																

5.2.8 Responsables

La administración de la universidad, entre estos se pueden mencionar claramente los directivos de la universidad, planta administrativa y otros que se ven involucrado en el proceso de enseñanza y aprendizaje, de la misma manera los que tiene un hasta cierto punto algún contacto con los clientes potenciales, llámese a estos los estudiantes, para que de esta manera se preste servicios integrales de calidad.

Los docentes a tiempo completo y horas clase, en este tipo de capital humano se puede mencionar los que están directamente vinculado al proceso de enseña y aprendizaje por parte de la universidad, los que son a tiempo completo son empleados permanentes y los que son horas clases son docentes son empleados de forma eventuales, en esta inversión que se hace se incluyen ambas categorías.

Los estudiantes, estos son agentes que se han mencionado de último, pero no menos importantes mas bien con mucha relevancia, porque son la razón de ser de la Universidad, partiendo del supuesto que son los que tienen la percepción final sobre las mejoras que se han tenido en proceso de capacitación, dicho de otra manera, son los que califican si hay resultados positivos o negativos, en implementación de mejoras en este caso en las prácticas educativas.

Asesores o capacitaciones internos, pueden ser docentes que sobre salen en los temas específicos para que exista una capacitación que nace desde adentro de la organización, estos personajes son menos costosos para la Universidad.

Asesores o capacitadores externos, son profesionales de fuera de la universidad con competencias exclusivas que permitan sobre salir y que pueda transmitir conocimiento, estos personales son más costosos para la Universidad.

5.2.9 Conclusión

La capacitación en recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación, descrito anteriormente, tales como: Detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo.

Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Como propuestas de solución están las siguientes para Universidad investigada:

- Brindar temas que sean *"adoc"* según la necesidad que se amerite por la Universidad.

- Mantener actualizada la planta docente y administrativa, para que, de esta manera estar preparados por cualquier contingencia futura.

- Contar con un plan de capacitación actualizado constantemente con la capacidad de hacer diferentes cambios para mejorar.

- Dar a conocer la importancia de contar con el departamento de recursos humanos desde un punto de vista estratégico y no administrativa, porque según la definición del primero tiene una buena gestión puede constituir una ventaja competitiva para la empresa. Por la razón que al mejorar la gestión de las personas pueden favorecer a los beneficios empresariales.

- Crear y desarrollar una unidad de innovación y tecnologías de forma específica en el área de educación que tenga base en la planificación de la Universidad y que cuente con su respectiva asignación presupuestaria por parte de los directivos (*dueños*), es fundamental que esta unidad tenga el visto bueno de los últimos mencionados.

5.2.10 Fuentes documentales

Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J. Recursos Humanos, Buenos Aires, Ediciones MACCHI, 1996.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw-Hill, 1998.

Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 1979.

Garry Mitchell. Manual del capacitador, Grupo editorial Ibero América, 1995.

Gary Dessler. Administración de Personal, Ed. Prentice Hall.

Guzmán Valdivia, Isaac. Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Editorial Trillas, 1989.

Molina B., Zaida. Elementos del Planeamiento Didáctico, Apuntes, 1996.

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

Newman, William. H. Capacitación del Servidor Público, México, Nueva Editorial Interamericana S.A., 1990.

R. Wayne Mondy Robert M. "Administración de Recursos humanos". Ed. Prantice Hall.

Rodríguez S., Manuel. Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética, México, Editorial Grijalbo, 2000.

Schultz, Duane P. Psicología Industrial, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1991.

Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal, México, Editorial Limusa, 1980,

Werther, William B. y Keith, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill, 1995

William B. W, Jr. Y Heinth Davis. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill.

7. Referencias

Blasco, T., & Otero, L. (2008). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista.* Madrid: Nure Investigación.

Cárdenas Pérez, A. (2016). Calidad en la gestión universitaria ecuatoriana: Una búsqueda latente de e□ciencia educativa. *Multiciencias*, 195.

Cárdenas, C., Méndez , G., & Farías, G. M. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 1-17.

Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 273.

Eustat, I. (2015). *euskadi.eus*. Obtenido de euskadi.eus: http://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_217/elem_3017/definicion.html

Fernández , L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Fichas para investigadores*, 4.

Gil, A., Jiménez , R., Moreno, M. P., García, L., Moreno, B., & Álvarez, F. D. (2010). Análisis de la motivación instrínseca a travez de las necesidades psicológicas básicas y la medición subjetiva en la toma de decisiones. *Revista de Hiberoamericana de psicología y el deporte*, 5-6.

Gobierno de El Salvador. (2020). *Presidencia de la Republica*. Obtenido de Innovación: https://www.presidencia.gob.sv/innovacion/#top

Guerrero, M. (05 de 12 de 2018). *La Quinta Revolución Industrial*. Obtenido de https://manuelguerrerocano.com/quinta-revolucion-industrial-singularidad/

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista , M. d. (2011). *Metodología de la investigación.* México: Quinta edición por: Mcgraw-Hill / Ineramericana editores, S.A. DE C.V.

Londoño, L. M. (2012). *Sistema de Administración del Aprendizaje de la plataforma educativa y el Desarrollo de Competencias de Comunicación Escrita.* Bucaramanga.

Lozoya, L. E. (29 de Septiembre de 2010). Entre la tradición y la innovación educativa. Aguascalientes, Ags, Mexico: M.C. Brenda Karina Calderón Santoyo.

Lugones, G. (2008). *Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación.* México: Banco Interamericano WORKING PAPER 8.

Munday, A. (10 de Junio de 2019). *SOLUCIONES DE APRENDIZAJE ELECTRÓNICO*. Obtenido de Un enfoque inesperado para crear una cultura de innovación: https://elearningindustry.com/create-a-culture-of-innovation-unexpected-approach

Nuñez, J. C. (2009). Motivación, aprendizaje y rendimiento académico. *Internacional Galego-Português de Psicopedagogia*, 42.

Perafan, M. L. (2016). *Gestión administrativa en la educación desde la perpectiva internacional.* Colombia: Universidad Nueva Granada.

Rámirez , M. (2019). Estrategias de enseñanza para innovar en educacion superior. *IV Jornada de Experiencias de innovacion en la docencia PUCP* (págs. 14-15). Lima: Direccion Academica del Profesorado.

Ramírez, C. (2004). *La Gestion Administrativas en las Instituciones.* México: Limusa, S.A. de C.V.

Redondo , A., García , J., Fernández , A., Carbonell, J., Hans , J., & García, F. (2005). *La Innovación Educativa.* Madrid: Akal S.A. de C.V.

Rosales L., C. (2012). Contextos de la Innovación Educativa. *Santiago de Compostela*.

Salas M., F. E. (2003). LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y SU FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA. *Revista Educación 27(1)*, 15.

Sánchez, L. E. (2017). Relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en el Instituto Peruano de Administración de Empresas. *Tencológico de Monterrey*, 16.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas: FEDUPEL.

Valenzuela, J. R., & Flores, M. (2012). *Fundamentos de la investigación educativa.* México: Tencológico de Monterey.

Marcelo, C. y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo profesional docente*, Madrid: Narcea.

Aguirre, L. M. (2012). Administración educativa. Obtenido de bibliotecasdigitales/pdf/Educacion/Administracion_educativa. pdf.

Fernández, S., & Rosales, M. (2014, November). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación*. In Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Buenos Aires, Argentina.

Stoner, J. A., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997). Administración. 6ta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Castillo, A. (2000) Administración Educativa, técnicas, estrategias y prácticas gerenciales. Publicaciones Puertorriqueñas, San Juan, P.R.

Chiavenato, I. (2012). Introducción a la teoría general de la administración. Distrito Federal, España: McGraw Hill.

Drucker, P. F. (1993). Managment Tasks, Responsibilities and Practices. Boston: Harper & Row.

Ros, R. M. C., & Martínez, F. L. (2012). La organización del centro educativo. Manual para maestros. Editorial Club Universitario.

Grant, R. M. (2014). Dirección estratégica. Thomson-Civitas.

Galdames, S., & Espinoza, S. R. (2010). Líderes educativos previo a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(4), 50-64.

Louffat, E. (2012). Fundamentos del proceso administrativo. CENGAGE LEARNING. *CUARTA EDICIÓN*.

Ricalde, M. D. G. B. (2016). Proceso administrativo. Editorial digital UNID.

Ramírez, L. N. R. (2020). Tendencias de la innovación educativa en los contextos sociales. Análisis del mapeo de literatura. *Revista Educación*.

OECD. (2015). The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being. Paris: OECDPublishing. doi: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-innovation-imperative_9789264239814-en

Rodríguez, M., González, E. y Gámiz, V. (2016). La perspectiva de innovación que se impulsa desde la educación superior. *Journal for Educators, Teachers and Trainers,* 7(1), 193-209.

Fernández, Y. O., Fernández, A. V., Suárez, E. G., Villegas, D. A., Gamboa, J. N., & Echevarria, T. I. L. (2020). Gestión del conocimiento y tecnologías de la información y comunicación (TICs) en estudiantes de ingeniería mecánica. *Apuntes Universitarios*, 10(1), 77-88.

Baelo, R. y Cantón, I. (2009). Las tecnologías de la información y la comunicación en la educación superior. Revista Iberoamericana de Educación, 7(50), 1-12. Recuperado de http://www.rieoei.org/deloslectores/3034Baelo.pdf

Pereira, B. C., de Freitas, L. A., Fava, S. M. C. L., da Silva, S. A., & Resck, Z. M. R. (2020). EL TECNOLOGÍA EDUCATIVA EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA ENFERMERÍA DESDE UN ANÁLISIS DE LA TEORÍA INTERACCIONISTA DE VYGOTSKI. *Revista Horizonte de Enfermería*, 29(3), 251-262.

Pacheco, L. S., & Ramírez, T. (2020). Estrategias metodológicas para fomentar la cultura científica en la Universidad de Guayaquil-Ecuador, aplicando Tecnología de la Información y Comunicación. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(4), 240-253.

Zavala, L. A., & Torres, D. A. (2020). Estudio descriptivo sobre el uso de la tecnología educativa en el nivel de primaria para acceder a la sociedad del conocimiento. Revista Electrónica de Investigación e Innovación Educativa-REIIE ISSN: 2448-556X, 5(1), 64-78.

Martínez, M. M. M., Gutiérrez, I. E., & Jiménez, K. N. S. (2020). RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE CLIENTES EN EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL CUSTOMER JOURNEY MAP COMO HERRAMIENTA DE DESIGN THINKING EN LA MEJORA DE LA EXPERIENCIA DE CONSUMO.

Blasco, T., & Otero, L. (2008). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista.* Madrid: Nure Investigación.

Cárdenas Pérez, A. (2016). Calidad en la gestión universitaria ecuatoriana: Una búsqueda latente de e□ciencia educativa. *Multiciencias*, 195.

Cárdenas, C., Méndez , G., & Farías, G. M. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 1-17.

Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 273.

Eustat, I. (2015). *euskadi.eus*. Obtenido de euskadi.eus: http://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_217/elem_3017/definicion.html

Fernández , L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Fichas para investigadores*, 4.

Gil, A., Jiménez , R., Moreno, M. P., García, L., Moreno, B., & Álvarez, F. D. (2010). Análisis de la motivación instrínseca a travez de las necesidades psicológicas básicas y la medición subjetiva en la toma de decisiones. *Revista de Hiberoamericana de psicología y el deporte*, 5-6.

Gobierno de El Salvador. (2020). *Presidencia de la Republica*. Obtenido de Innovación: https://www.presidencia.gob.sv/innovacion/#top

Guerrero, M. (05 de 12 de 2018). *La Quinta Revolución Industrial*. Obtenido de https://manuelguerrerocano.com/quinta-revolucion-industrial-singularidad/

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista , M. d. (2011). *Metodología de la investigación.* México: Quinta edición por: Mcgraw-Hill / Ineramericana editores, S.A. DE C.V.

Londoño, L. M. (2012). *Sistema de Administración del Aprendizaje de la plataforma educativa y el Desarrollo de Competencias de Comunicación Escrita.* Bucaramanga.

Lozoya, L. E. (29 de Septiembre de 2010). Entre la tradición y la innovación educativa. Aguascalientes, Ags, Mexico: M.C. Brenda Karina Calderón Santoyo.

Lugones, G. (2008). *Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación.* México: Banco Interamericano WORKING PAPER 8.

Munday, A. (10 de Junio de 2019). *SOLUCIONES DE APRENDIZAJE ELECTRÓNICO*. Obtenido de Un enfoque inesperado para crear una cultura de innovación: https://elearningindustry.com/create-a-culture-of-innovation-unexpected-approach

Nuñez, J. C. (2009). Motivación, aprendizaje y rendimiento académico. *Internacional Galego-Português de Psicopedagogia*, 42.

Perafan, M. L. (2016). *Gestión administrativa en la educación desde la perpectiva internacional.* Colombia: Universidad Nueva Granada.

Rámirez , M. (2019). Estrategias de enseñanza para innovar en educacion superior. *IV Jornada de Experiencias de innovacion en la docencia PUCP* (págs. 14-15). Lima: Direccion Academica del Profesorado.

Ramírez, C. (2004). *La Gestion Administrativas en las Instituciones.* México: Limusa, S.A. de C.V.

Redondo , A., García , J., Fernández , A., Carbonell, J., Hans , J., & García, F. (2005). *La Innovación Educativa.* Madrid: Akal S.A. de C.V.

Rosales L., C. (2012). Contextos de la Innovación Educativa. *Santiago de Compostela*.

Salas M., F. E. (2003). LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y SU FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA. *Revista Educación 27(1)*, 15.

Sánchez, L. E. (2017). Relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en el Instituto Peruano de Administración de Empresas. *Tencológico de Monterrey*, 16.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas: FEDUPEL.

Valenzuela, J. R., & Flores, M. (2012). *Fundamentos de la investigación educativa.* México: Tencológico de Monterey.