

RECIBIDO EL 10 DE JUNIO DE 2021 - ACEPTADO EL 10 DE NOVIEMBRE DE 2021

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: BASE PARA UNA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

MANAGEMENT COMPETENCES: BASIS FOR AN INNOVATION MANAGEMENT IN UNIVERSITY INSTITUTIONS

Claudia Coneo Romero¹

Mirna Patricia Bernal Martínez²

Roberto Enrique Figueroa Molina³

Universidad del Atlántico

RESUMEN

Las universidades para ser comprendidas como un sistema complejo, requieren ser gerenciadas por directivos capaces de alterar positivamente los contextos de la sociedad ofreciendo un servicio de calidad. Ello es posible, cuando muestran en su labor competencias para la gestión del cambio, trabajar en metas comunes, transmitir mensajes comprensibles y usar las TIC en el proceso académico. El estudio tuvo como objetivo identificar las competencias directivas como base para una gestión de la innovación en instituciones universitarias, teniendo como sustento científico los aportes

¹ claudiaconeo@mail.uniatlantico.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-7938-2536>

Universidad del Atlántico, Colombia

² mirnabernal@mail.uniatlantico.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-8725-5529>

Universidad del Atlántico

³ robertofigueroa@mail.uniatlantico.edu.co
<https://orcid.org/0000-0001-6524-8814>

Universidad del Atlántico

de Montalvo (2011), Robbins y Coulter (2007), Bedoya, Murillo y González (2021), entre otros. Metodológicamente, la investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, de tipo documental con diseño bibliográfico. Como técnicas de recolección de información se empleó la observación directa en unidades muestrales a través del análisis de textos y documentos digitales de la web. Se concluyó que las instituciones universitarias en su afán de convertir sus espacios educativos en fuentes de conocimiento, incursionan en sistemas novedosos en sus procesos de gestión, con los que interactúan de manera constante y recíproca quienes los promueven. En este sentido, ameritan ser gestionadas por directivos altamente capacitados con la finalidad de producir resultados de calidad.

PALABRAS CLAVE: Competencias directivas; gestión; innovación.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior, en un marco de interpretaciones significativas pudieran catalogarse como aquellas que en su gestión se ocupan de la crisis estructural, funcional y gerencial, propia de estos nuevos tiempos convulsionados por las exigencias de la sociedad globalizada. Se erigen como aquellas que evolucionan eficazmente a partir de la información, el conocimiento, la tecnología y la virtualidad, todos estos aspectos frecuentados indeclinablemente por la innovación en las acciones implementadas tanto lo interno como externo, siendo clave para el impulso de cambios en las competencias que caracterizan a los directivos de estos centros de formación universitaria, representando a su vez un factor indispensable para la autorrealización y crecimiento tanto en lo personal como en lo laboral.

Las realidades que acontecen en estos escenarios de las instituciones de educación universitaria se encuentra asistida por la innovación en los procesos demandados por el cuerpo directivo, aspecto que representa una responsabilidad y exigencia para los gerentes, sobre todo cuando hoy día las sociedades en el mundo están dominadas por sistemas tecnológicos digitales calificados de factura vanguardista necesarios para la administración de estos centros de formación. Todo tiene sentido en el uso que se le dan a las tecnologías de información y comunicación TIC para operar en el contexto de aprendizaje, para llegar a ese ámbito es indispensable contar con rectores competencialmente aptos para transferir rutas que permitan alcanzar la excelencia y calidad en la enseñanza.

Desde este marco, la innovación educativa amerita emprenderse para optimizar mejores resultados en el producto que emerge de la formación (estudiantes), por lo que estratégicamente debe gestionarse eficazmente con mucha apertura para atender las demandas sociales que esperan resultados favorables con los que se potencie la productividad y las economías en los sectores organizacionales.

En un sentido amplio, cuando se habla de innovación educativa se refiere propiamente a la creatividad, en ella interviene la experiencia, conocimientos, imaginación, ciertas capacidades que hacen posible su aprovechamiento para integrarlas en un momento y espacio determinados con la intención de solucionar un problema (Calero, 2012). De igual modo, es un proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil (Robbins y Coulter, 2007).

La gestión de la innovación educativa en las instituciones universitarias amerita abordarse bajo estándares diseñados por la gerencia para obtener resultados distintos a los que comúnmente se producen en contextos naturales, por ello, la creatividad en el plano organizativo - operativo juega un papel importante, pues tiene valor en la medida que es aprovechada con libertad y recurrencia en la administración y gestión del conocimiento.

A los efectos de lo anterior, Montalvo (2011) plantea que en la medida que mejora progresivamente la enseñanza, se asume la responsabilidad de detectar, estudiar y afrontar con fundamento los problemas pedagógicos por lo que es imprescindible aludir al componente innovador en la institución de educación superior para responder a las dinámicas de cambio y así avanzar hacia mayores niveles de calidad en la enseñanza.

Este plano es favorable para los gerentes de las instituciones de educación universitaria, dada

que su naturaleza está signada por currículos cerrados develados en formas de gestión que exalta las jerarquías y supremacías en el conocimiento, otorgando un instrumentalismo y direccionamiento en el abordaje de las formas de llevar y conducir la práctica educativa profesional, ello imposibilita cristalizar los objetivos planteados a nivel organizacional.

Cabe señalar, que la innovación no representa el uso en sí de una tecnología en un contexto determinado, al mantener la misma forma de operar y gestionar el conocimiento, pues no sería innovación. Contrariamente, cuando esta sirve para mejorar las actividades de índole administrativo y académico obteniéndose resultados satisfactorios a los acostumbrados, se afirma que esta influyó positivamente en el logro de las metas propuestas como consecuencia de la implantación de la innovación.

Una mirada muy particular que plantea Montalvo (2011), es que la innovación admite en su aplicación transformación de los componentes o estructuras esenciales del sistema o proceso educativo, ello supone un cambio cualitativo muy significativo en su accionar y resultados, sobre todo en las concepciones existentes originadas a partir de ella.

Por otro lado, la innovación como proceso de cambio responde a una necesidad o problema que requiere una respuesta integral; por tanto, es susceptible a restablecer sus propios patrones en la resolución de problemas, por lo que debe ser impulsada mediante una gestión democrática de parte de los directivos de las instituciones de educación superior. De allí, que, entre las cualidades capitalizadas en estas personas, se encuentra la experiencia innovadora a partir de la participación crítica y holística.

Todo lo anterior, anticipa el hecho de que no se puede innovar en contextos de educación superior, sino se cuentan con directivos con

sólidas competencias que permitan emprender procesos novedosos de cara a las exigencias de la sociedad, que, al mismo tiempo, suponga la solución de problemas de tipo administrativo, así como, los asociados con las funciones: docencia, investigación, extensión y proyección social.

Ahora bien, una de las principales cuestiones planteadas en estos tiempos de que cambio, es que los directivos en sus ámbitos laborales deben garantizar la sostenibilidad de la institución, en consecuencia innovar en el abordaje estratégico es pertinente para abarcar el desarrollo de gestiones que apunten al perfeccionamiento individual de los docentes, los estudiantes y sus productos (investigación), así como, el progreso organizativo-funcional de las estructuras y de la cultura universitaria.

Lo anterior es posible, cuando se cuenta con directivos que revelan en su dinámica de gestión ser recurrentes en la aplicación de estrategias potenciadoras de la innovación en cada uno de los procesos que demanda la naturaleza de su función. De allí, que un ambiente de educación universitaria constituido por una serie de capacidades, otorgan mayor diversidad en las gestiones desarrolladas en las metodologías de funcionamiento académico, privilegiando la creatividad, la capacidad de cambio positivo, el uso de las (TIC) como herramienta que promueve la construcción de conocimientos, al igual que, las actitudes resilientes de quienes ejecutan los planes y proyectos.

En ese sentido, la innovación como proceso empleado por los directivos tiene una doble interpretación; primero, representa una competencia para asegurar una gestión del cambio dinámica y creativa; segunda, impulsa el trabajo de manera diferente en la consecución de metas sobre los objetivos organizacionales. Incide directamente en el contexto de las prácticas educativas vigentes, sobre los

procesos formativos, en los recursos tanto humanos como materiales hasta en el ámbito de la gestión institucional, el currículum y la enseñanza que incluya actitudes.

De acuerdo con Pages, Hernández, Abadía, Bueno, Ubieta, Márquez, Sabaté y Jorba (2016), la competencia de innovación alberga en su definición aspectos tales como: crear, aplicar nuevos conocimientos, perspectivas, metodologías y recursos en las diferentes dimensiones de la actividad administrativa y gestión docente, orientando la mejora de los procesos de enseñanza – aprendizaje hacia la calidad en los recintos de educación universitaria.

Todo lo anteriormente planteado, constituye un fundamento de importancia para las instituciones de educación superior, sobre todo para aquellas que abrazan en su filosofía un sistema de gestión que responda a las exigencias de la sociedad y al mercado cambiante desde el punto de vista laboral. Estas requieren de la gerencia de un personal directivo altamente competitivo para atender la realidad universitaria como prioridad entre las metas planteadas a nivel académico. De allí, que resulta significativo identificar las competencias directivas como base para una gestión de la innovación en instituciones universitarias.

Un marco relevante en esta investigación, lo constituye el estudio de las competencias directivas que promuevan una gestión de la innovación, para atender los procesos complejos en los que operan hoy los sistemas promovidos desde la virtualidad, implementados a razón de la Pandemia por el Coronavirus COVID-19. Ello requiere impulsar mecanismos que posibiliten el acercamiento de una educación orientada a promover el cambio organizacional, a trabajar en metas comunes, en la transmisión de mensajes comprensibles y sobre todo en el uso de las TIC para el abordaje del proceso académico, solo

así es posible afrontar la realidad permeada por la pandemia.

Tal como lo señalan Bedoya, Murillo y González (2021), el contexto de esta pandemia ha permitido la transformación de la gestión de instituciones de educación universitaria, por lo que ha redefinido y reconfigurado los procesos y sistemas de trabajo, en los cuales se han incorporado lineamientos y normativas propias de los gobiernos locales, ocasionando la readaptación de escenarios donde la incertidumbre es un factor que permea la actividad gerencial, puesto que dicho fenómeno es inédito en estos tiempos. Sin embargo, pese a esto las universidades han respondido a los desafíos derivados de esta esta realidad impuesta por el COVID-19.

Cabe señalar, que lograr los propósitos institucionales planteados en la filosofía de gestión, implica capacitación para los directivos, permitiendo la redirección de la práctica laboral para actuar coherentemente según las exigencias actuales que demanda la nueva normalidad en las instituciones universitarias, en ese sentido debe ser capaz de “guiar, orientar, monitorear, acompañar; sobre todo, a los docentes, cuya responsabilidad se encuentra centrada en el trabajo remoto con los estudiantes, quienes son la razón primordial del quehacer educativo” (Díaz, Ledesma, Tito y Díaz, 2021, p. 507).

Según los planteamientos anteriores, resulta relevante exponer que los directivos deben asumir el compromiso de formarse en competencias, a bien de proponer una gestión universitaria de manera diferente, focalizada en un sistema novedoso que permita un proceso de calidad, correspondido por la eficiencia de las necesidades que sobrevienen de la realidad actual latente demandada por una comunidad universitaria, la sociedad y las naciones.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA IMPLEMENTAR UNA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La consolidación de una gestión de innovación, además de valores para el fomento de una cultura de la innovación (creatividad, cooperación y compromiso) requiere considerar las competencias necesarias que deben poseer los directivos para poderla implementar. Estas facilitarán la gestión de un equipo de trabajo de alto desempeño capaz de contribuir de manera eficaz al logro de los objetivos organizacionales, aprovechando al máximo las ideas y recursos dispuestos para innovar.

En ese sentido, todo directivo, debe poseer un liderazgo, competencia que se desarrolla a partir de la comprensión del funcionamiento del sistema educativo como tal, se trata de entender cuáles son las motivaciones de los actores educativos para lograr interactuar tomando decisiones acertadas en aras de gerenciar el cuerpo organizacional desde un modelo sistémico que atienda las implicaciones de orden técnico y sociocultural que requiere la innovación (Robbins y Coulter, 2007; Abogadro y Quiroga, 2015).

Es necesario desarrollar competencias asociadas a la dinamización de la investigación, lo cual implica comprender la importancia de este proceso para la gestión del conocimiento y la innovación. Así, el desarrollo de estas competencias hará posible una gestión educativa capaz de enfrentar los constantes retos y desafíos de una sociedad global dinámica, es decir, en constantes evolución debido al flujo informacional y a los constantes cambios tecnológicos que acontecen casi a diario (Tobón, 2010).

En este estudio, se hace referencia a las competencias directivas que se consideraron más importantes, sobre todo aquellas que conllevan a la gestión de la innovación, estas

son: Capacidad para promover el cambio organizacional, capacidad para trabajar en metas comunes, capacidad para transmitir mensajes comprensibles y uso de las TIC para el abordaje del proceso académico.

CAPACIDAD PARA PROMOVER EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones universitarias demandan sistemas de gestión con capacidad de cambio, adaptables a entornos que evolucionan de acuerdo con la naturaleza de la realidad actual, en estas se desarrollan iniciativas novedosas promovidas desde por los líderes que tienen bajo su cargo la dirección de un equipo de trabajo altamente competitivo, pero que establecer cuáles son las líneas urgentes a atender según el ámbito generado por el cambio.

Desde el contexto universitario, promover el cambio organizacional tanto en la docencia como en la gerencia educativa, implica saber cuándo y cómo ser paciente, compartir información, confiar en los seguidores, cuándo renunciar a la autoridad y cuándo intervenir como autoridad. En palabras de Robbins y Coulter (2007, p. 435), conlleva a "...aprender a convertirse en un líder de equipo eficaz... Estas habilidades de líder eficaz se adquieren una vez se logra comprender cómo funciona la organización como sistema".

De allí la importancia de actuar como agente de cambio en el ámbito educativo, puesto que, con la dinámica educativa surge la conexión entre individuos y los contextos: familiar, educativo, social, político, religioso, cultural, entre otros. Como parte de esa interacción se desarrollan procesos de retroalimentación, desde lo concreto al grupo de personas y lo abstracto en referencia al clima organizacional. Permanecer pasivo ante el dinamismo que reclaman estos procesos implica renunciar a la posibilidad de estar en constante innovación y dejarse envolver

por una rutina de trabajo poco favorable a los procesos de cambio.

CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN METAS COMUNES

Las universidades desde un ámbito natural evolucionan en la medida que sus actores logran satisfacer sus necesidades de tipo personal y profesional, aspiraciones que se ponen de manifiesto cuando la gestión se enfoca a plantearse retos mediante las políticas establecidas, a bien de atender los requerimientos de una comunidad educativa que supera las expectativas de cambio, lo cual es posible si toda la organización trabaja enfocada en metas comunes, sólo así se puede alcanzar el éxito y cubrir las exigencias de la sociedad actual.

A partir de lo anterior, la universidad como fuente generadora de conocimientos se apoya en la colaboración para efectuar un trabajo conjunto considerando cada una de las actividades que se realizan, sobre todo porque los directivos buscan aprovechar las bondades tecnológicas – educativas que ofrecen las TIC con la posibilidad de desarrollar en los actores la capacidad para trabajar en metas comunes, construyendo saberes conjuntos de utilidad sociocultural, donde docentes y estudiantes tienen la oportunidad de aprender interactuando mediante el uso de los diversos recursos tecnológicos que facilitan el uso efectivo de los espacios virtuales de aprendizaje (Salmerón, Rodríguez y Gutiérrez, 2010).

Las metas comunes pueden asociarse como la capacidad colaborativa que puede tener una persona para desempeñar actividades conforme a objetivos establecidos por la organización, en este caso, el directivo requiere tener esta competencia para emprender procesos laborales en conjunto con todos los miembros de su dependencia. De manera que, colaborar

implica interactuar con otros para intercambiar conocimientos, en ese sentido, se concibe como una competencia actitudinal fundamental para la gestión del conocimiento y la innovación.

CAPACIDAD PARA TRANSMITIR MENSAJES COMPRENSIBLES

La comunicación es un proceso natural del ser humano, se establece mediante la interacción entre individuos a bien de satisfacer una necesidad. La universidad como organización social está sumergida en procesos comunicacionales que lejos de promover acciones favorables con repercusión en la gestión del conocimiento y formación de adultos, asegura la ruptura de las intenciones plasmadas en la filosofía que rige la misión y visión de la institución. Por tanto, dicho proceso es concentrar la transmisión de mensajes como un aspecto inalienable para atender situaciones que se presentan en estos ámbitos diariamente, sobre todo para direccionar las voluntades del equipo de trabajo a alcanzar las metas planeadas.

Al respecto González (2014) considera la comunicación como un factor determinante en el desempeño laboral del personal, que no es solamente interpersonal sino también es intergrupal, organizacional y externa, de manera que se debe contar con buenas destrezas de expresión oral, para así lograr la comunicación efectiva dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que las palabras y acciones son la clave para el buen funcionamiento de las mismas.

En estos contextos sociales intermediados por las TIC, la comunicación debe ser considerada una herramienta poderosa para orientar efectivamente el trabajo no solo administrativo sino también el académico, así pues, dependiendo de los mensajes que se emitan se requieren sean claros y con un fin específico,

toda vez que posibiliten la comprensión y entendimiento por parte de quienes están recibiendo la información.

La capacidad para transmitir mensajes comprensibles, en el marco de las competencias directivas para la implantación de una gestión de innovación alude al enfoque de comunicación efectiva. Este enfoque, según Castro (2020) representa un tipo de comunicación en la que se consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara al receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas.

USO DE LAS TIC PARA EL ABORDAJE DEL PROCESO ACADÉMICO

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) en esta nueva realidad mundial planteada como consecuencia de la pandemia originada por la COVID-19, ha irrumpido la vida social de las personas, de tal manera, que se ha convertido en una necesidad imperante su utilización para atender los sistemas de gestión de las instituciones universitarias. Hoy día más que nunca, cobran fuertemente vigencia y se poseionan como un medio de comunicación poderoso que viabiliza las tareas y permite la interacción permanente entre quienes hacen uso de ella, por lo que resulta imperioso estar capacitado para realizar el trabajo académico.

De tal manera, que gestionar la innovación amerita pensar en apoyarse contundentemente en las TIC como recurso potenciador para el desarrollo de actividades bajo sistemas de conexión remota, tal como se precisa en esta nueva era influenciada por dichas herramientas. En estos momentos, es imperante que los directivos aseguren una gestión exitosa a partir de esta competencia de vital importancia tanto para comunicar como para acceder a ella.

Desde esta perspectiva, Salinas (2004), señala que el manejo de la tecnología brinda nuevos escenarios que vienen a complementarse con

los ya existentes, con la finalidad de ampliar y diversificar la oferta formativa. Visto desde esta perspectiva, representa un cambio en la forma de procesar y crear conocimiento, al permitir tener acceso fácilmente a toda información, tener al alcance instrumentos para procesar datos, almacenamiento de grandes cantidades de información, automatizar tareas, interactividad, y como instrumento cognitivo que potencia las capacidades mentales y permite el desarrollo de nuevas maneras de pensar.

Todo gerente dentro de cualquier institución, debe manejar la tecnología para poder gestionar procesos novedosos, lo que conlleva a la adaptación de nuevas acciones formativas, cambios en los roles de los usuarios, de los escenarios donde ocurre el aprendizaje y en la motivación a sus estudiantes en la construcción de conocimientos.

METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó bajo un enfoque metodológico cualitativo mediante el cual se estudia la naturaleza profunda de las realidades (Martínez, 2004). En ese caso, las devenidas del objeto de conocimiento, el cual se ha investigado analizando las propiedades de la teoría a partir de sus relaciones con las categorías asociadas a los sujetos que tienen como centro de atención el quehacer educativo en las universidades, revelado en la figura del personal directivo.

El estudio se realizó asumiendo el tipo documental, compatible con investigaciones cuyo alcance es la exploración o mediante abordajes bibliográficos orientados a través de la formulación de un problema concreto, especificando su interés en la indagación y arqueo bibliográfico, toda vez, que se compile información asociada a la comprensión del fenómeno y temática abordada (Bavaresco, 2013). Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron la

observación y el registro descriptivo de fuentes bibliográficas. Mientras las de análisis, se constituyó en la reducción teórica producto de la identificación, descripción, análisis y reflexión del contenido para ser expresado en categorías.

Conclusiones

Las instituciones universitarias en su afán de convertir sus espacios educativos en fuentes de conocimiento, incursionan en sistemas novedosos en los procesos de gestión al permitir la interacción constante y recíproca por parte de quienes la promueven. Es en este momento globalizado por las TIC, donde la tarea por parte de los directivos requiere su utilización, como medio que conlleva a acceder a escenarios dinámicos y cambiantes que evolucionan acopladas a las nuevas realidades sociales determinadas por la pandemia.

Las competencias directivas representan en la actualidad una cualidad para que el gerente potencie su actuación, a bien de lograr satisfacer la demanda del mercado local, regional y nacional en nuevas formas de gestionar las universidades, sobre todo cuando el denominador en común es la innovación, aspecto que demanda la apertura hacia el cambio, la transformación de la realidad, de procesos comunicacionales exitosos y de un uso exclusivo de las TIC.

La universidad debe ser transformada a través de las competencias establecidas en los directivos, concibiendo formas de cooperación dinámica, que implica acceder a una nueva esfera laboral con irrupción completa en la acción gerencial. Esto representa un soporte viabilizador del trabajo colaborativo, cuya finalidad no estriba solo en alcanzar los objetivos a nivel institucional, sino que los procesos formativos implementados garantizan el desarrollo de la producción de conocimientos y la generación de proyectos favorecedores del crecimiento de las comunidades del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abogadro M. y Quiroga, S. (2015). *La mediación tecnológica y las TIC: fenómenos y objetos técnicos*. Artículo científico. Revista Razón y Palabra, número 92, diciembre, 2015, pp. 1-18 Universidad de los Hemisferios, Quitó, Ecuador.
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Sexta edición. Imprenta Internacional, C.A. Maracaibo. Venezuela.
- Bedoya, C., Murillo, G. y González, C. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales* vol. 37, N.º 159, 2021, 251-264.
- Calero, M. (2012). *La creatividad reto de la innovación*. México. Alfaomega Grupo Editor.
- Castro, S. (2020). Comunicación efectiva. IEPP. Instituto europeo de psicología positiva. Disponible: www.iepp.es › Blog › Comunicación Asertiva
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J. y Díaz, L. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. Universidad del Zulia (LUZ). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 26 Número Especial 5 2021, 505-519. ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423
- González, E. (2014). Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo. Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

- Martínez, M. (2004). *Investigación cualitativa*. Material Mimeografiado. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo – Venezuela.
- Montalvo, J. (2011). *Innovación en la educación superior. ¿Anticipándonos al futuro?*. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLIV (2011) 567-578 / ISSN: 1133-3677. Universidad Veracruzana. Xalapa, México
- Pages, T., Hernández, C., Abadía, A., Bueno, C., Ubieto, I., Márquez, Do., Sabaté, S. y Jorba, H. (2016). *La innovación como competencia docente en la universidad: innovación orientada a la mejora de aprendizaje*. Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport. ISSN: 1138-3194. Copyright © 2016. www.revistaaloma.net
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). *Administración*. México. Editorial Pearson.
- Salinas, J. (2004). *Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). [artículo en línea]. UOC. Vol. 1, nº 1.
- Salmerón, H., Rodríguez, S. y Gutiérrez, C. (2010). *Metodologías que optimizan la comunicación en entornos de aprendizaje virtual*. Revista Científica de educamunicación. ISSN 1134-3478. Páginas 163-171
- Tobón. S. (2010). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*, 3a ed., Centro de Investigación en Formación y Evaluación CIFE, Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones.