



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA METODOLÓGICA AVANZADA PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES DEL CENTRO
DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO RANGERMIL

AUTORES:

CARLOS GERMÁNICO TOAPANTA ACOSTA

DIRECTOR:

FERNANDO MARCELO MEJÍA MEJÍA

CUENCA - ECUADOR

2022

Autor:***Carlos Germánico Toapanta Acosta***

Ingeniero en Electrónica y Control.

Candidato a Magister en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Cuenca.

ctoapantaa3@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Fernando Marcelo Mejía Mejía***

Ingeniero en Marketing y Negociación Comercial Internacional.

Magister en Comunicación y Marketing.

fmejia@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CARLOS GERMÁNICO TOAPANTA ACOSTA

PROPUESTA METODOLÓGICA AVANZADA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO RANGERMIL

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta metodológica avanzada para el mejoramiento de las operaciones del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL, instituto que presta servicios a la juventud ecuatoriana que desea ingresar a las instituciones de seguridad pública. Para ello se planteó una metodología de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), así también se determinó una población para el estudio que se conformó por directivos, docentes y estudiantes obteniendo una muestra de 237; los métodos empleados fueron el inductivo y el deductivo; el primero ayudo a generar conocimiento sobre la organización, el otro, sirvió para realizar una constatación teórica del fenómeno que se estudió. Para recopilar la información se utilizó fuentes secundarias y primarias, sobre este último se planteó técnicas de investigación de campo, para ello se diseñó instrumentos como la entrevista que consto de 4 cuestionamientos abiertas y encuesta con 10 preguntas; los datos se tabularon estadísticamente. Al igual que, una vez que se obtuvo los resultados estos se exportaron al programa estadístico SPSS para procesar correlacionar la información. Finalmente se obtuvo las siguientes conclusiones, partiendo del primer objetivo se realiza la revisión bibliográfica sobre gestión administrativa, puntualizando en la gestión particular de las organizaciones de tipo educativo; con ello se desarrolló un análisis crítico de algunos modelos de gestión y metodologías de implementación de sistemas de educación online, esto sirvió de guía para sustentar teóricamente la propuesta planteada. De igual forma, se identificó un porcentaje de demanda de estudiantes que no manejan adecuadamente las herramientas TIC, otros no pueden acceder actualmente al servicio de formación. En este sentido se plantean estrategias para mejorar los procesos de RANGERMIL frente a las problemáticas evidenciadas en el diagnóstico. Se busca implementar la modalidad de educación a online. En la evaluación económica se determinó que la inversión aproximada para la propuesta es de USD 5.383,00., se tiene una TIR del 24%, lo que indica que la propuesta es viable

Palabras Clave: RANGERMIL, mejora, operaciones

ABSTRACT

The objective of this research is to design an advanced methodological proposal to improve the operations of the RANGERMIL training and education center, an institute that provides services to Ecuadorian youth who wish to enter public security institutions. For this, a mixed approach methodology (qualitative and quantitative) was proposed, as well as a population for the study that was made up of managers, teachers and students, obtaining a sample of 237; the methods used were inductive and deductive; the first helped to generate knowledge about the organization, the other served to carry out a theoretical verification of the phenomenon that was studied. To collect the information, secondary and primary sources were used, on the latter field research techniques were proposed, for which instruments were designed such as the interview that consisted of 4 open questions and a survey with 10 questions; data were statistically tabulated. Likewise, once the results were obtained, they were exported to the SPSS statistical program to process and correlate the information. Finally, the following conclusions were obtained, starting from the first objective, a bibliographic review on administrative management is carried out, emphasizing the particular management of educational organizations; With this, a critical analysis of some management models and implementation methodologies of online education systems was developed, this served as a guide to theoretically support the proposed proposal. Similarly, a percentage of student demand was identified who do not properly handle ICT tools, others cannot currently access the training service. In this sense, strategies are proposed to improve the RANGERMIL processes in the face of the problems evidenced in the diagnosis. It seeks to implement the online education modality. In the economic evaluation it was determined that the approximate investment for the proposal is USD 5,383.00, with an IRR of 24%, which indicates that the proposal is viable.

Keywords: RANGERMIL, improvement, operations

Índice de Contenidos

Índice de Contenidos.....	1
Índice de Tablas.....	3
Índice de Figuras	4
1 Introducción.....	1
1.1 Situación problemática. Antecedentes.....	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Justificación teórica.....	4
1.4 Justificación práctica.....	5
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos.....	6
1.6 Principales resultados	6
2 Marco teórico.....	7
2.1 Marco conceptual.....	7
2.2 Bases teóricas. Administración estratégica	8
2.2.1 Generalidades	8
2.2.2 Proceso	9
2.3 Modelos de gestión estratégica.....	15
2.3.1 Generalidades	15
2.3.2 Modelos.....	17
2.4 Mejoramiento de las operaciones.....	18
2.4.1 Gestión por procesos.....	20
2.5 Gestión educativa	23
2.5.1 Sistemas de gestión para entidades educativas.....	25
2.5.2 Gestión educativa a distancia	29
2.6 Análisis crítico de las metodologías asociadas al problema.....	31
3 Metodología.....	32
3.1 Unidad de análisis.....	32

3.2 Población	32
3.3 Tamaño de muestra	33
3.4 Selección de la muestra	34
3.5 Métodos empleados.....	34
3.6 Hipótesis de estudio, métodos de contraste y comprobación.....	34
3.7 Identificación de las necesidades de información	35
3.8 Técnicas de recolección de datos	35
3.9 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información	36
4 Resultados y discusión	38
4.1 Análisis, discusión e interpretación de los resultados	38
4.1.1 Resultados de la entrevista.....	38
4.1.2 Resultados de la encuesta.....	39
4.1.3 Análisis de estadística inferencial	50
4.2 Propuesta metodológica.....	52
4.2.1 Premisas o supuestos	52
4.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica	53
4.2.3 Objetivo de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar)	53
4.3 Responsables de implementación.....	53
4.4 Fases de puesta en práctica	54
4.4.1 Fuente	54
4.4.2 Diseño	55
4.4.3 Entrega.....	59
4.5 Indicadores de evaluación.....	60
4.5.1 Valoración y viabilidad de la propuesta	61
5 Conclusiones.....	66
6 Recomendaciones	67
7 Referencias bibliográficas.....	68
Anexos.....	75

Índice de Tablas

Tabla 1 Elementos de evaluación externa	11
Tabla 2 Tipos de estrategias	11
Tabla 3 Proceso de selección de estrategias.....	12
Tabla 4 Edad.....	39
Tabla 5 Género	40
Tabla 6 Domicilio.....	41
Tabla 7 Tipo de formación recibida.....	41
Tabla 8 Satisfacción por recibir clases presenciales	42
Tabla 9 Limitación en acceso al curso.....	43
Tabla 10 Razones de limitaciones	44
Tabla 11 Experiencias previas con educación online.....	45
Tabla 12 Ventaja de educación online	46
Tabla 13 Programas de videoconferencias	47
Tabla 14 Uso de servicios educativos online	47
Tabla 15 Adaptación online en la formación	48
Tabla 16 Disponibilidad de recursos tecnológicos.....	49
Tabla 17 Estadístico descriptivo	50
Tabla 18 Prueba de normalidad de datos	51
Tabla 19 Programa pedagógico.....	55
Tabla 20 Programa recursos didácticos.....	56
Tabla 21 Programa diseño	57
Tabla 22 Programa técnico	58
Tabla 23 Fase de entrega	59
Tabla 24 Indicadores de evaluación	61
Tabla 25 Presupuesto	61
Tabla 26 Presupuesto de ingresos sin propuesta	62
Tabla 27 Presupuesto de ingresos con propuesta	62
Tabla 28 Sueldos a instructores	63
Tabla 29 Otros costos directos	63
Tabla 30 Flujo de caja sin propuesta	63
Tabla 31 Flujo de caja con propuesta	64
Tabla 32 Diferencias de flujo de caja	65
Tabla 33 Actualización de diferencias de flujo de caja	65

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de RANGERMIL.....	2
Figura 2. Etapas de la planificación estratégica	9
Figura 3. Pasos para implementar la estrategia	13
Figura 4. Pasos para evaluar estrategias.....	14
Figura 5. Factores de la gestión estratégica	15
Figura 6. Etapas de la implementación de la gestión por procesos	20
Figura 7. Procesos según su función.....	21
Figura 8. Procesos según su alcance o tamaño	22
Figura 9. Despliegue de procesos	22
Figura 10. Mapa de procesos	23
Figura 11. Características de la gestión estratégica educativa.....	25
Figura 12. Beneficios de los sistemas de gestión en organizaciones educativas.....	26
Figura 13. Modelo de gestión de calidad en organizaciones educativas ISO 21001....	28
Figura 14. Criterios para la gestión educativa a distancia	29
Figura 15. Síntesis del modelo de educación a distancia de Moore y Kearsley.....	31
Figura 16. Modelo de implementación de clases virtuales 4 pilares (4P).....	32
Figura 17. Cambios en la estructura y operación	38
Figura 18. Edad.....	40
Figura 19. Género.....	40
Figura 20. Domicilio.....	41
Figura 21. Tipo de formación recibida.....	42
Figura 22. Satisfacción por recibir clases presenciales	43
Figura 23. Limitación en acceso al curso	43
Figura 24. Razones de limitaciones	44
Figura 25. Experiencias previas con educación online.....	45
Figura 26. Ventaja de educación online	46
Figura 27. Programas de videoconferencias	47
Figura 28. Uso de servicios educativos online	48
Figura 29. Adaptación online en la formación	49
Figura 30. Disponibilidad de recursos tecnológicos	49
Figura 31. Fase de la puesta en práctica (propuesta)	53
Figura 32. Estrategias para mejorar proceso de administración y operatividad	55

1 Introducción

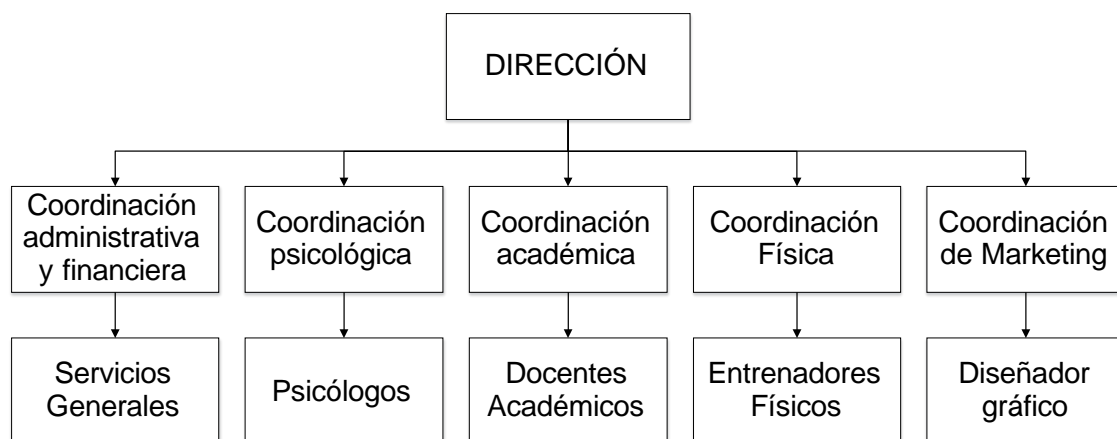
1.1 Situación problemática. Antecedentes

RANGERMIL es un centro de capacitación y entrenamiento integral para la juventud ecuatoriana que desea ingresar a las instituciones de seguridad pública, tales como: Fuerzas Policía Nacional, Comisión de Tránsito, Guías Penitenciarios, Bomberos, Agentes Metropolitanos; así como también a estudiantes de secundaria que buscan prepararse para rendir los exámenes de la SENECYT.

Por tanto, el establecimiento dicta cursos de preparación académica, psicológica, entrenamiento físico y pruebas de confianza. Inició sus operaciones en el año 2004, en la ciudad de Latacunga, cuando las Fuerzas Armadas y Policía Nacional estipulan dentro de su proceso de selección evaluar pruebas académicas. De allí que surge la demanda de servicios de capacitación, orientación y entrenamiento para lograr el ingreso a estas instituciones.

Hasta el año 2010, RANGERMIL prestó sus servicios únicamente en la ciudad de Latacunga, no obstante, meses más tarde se abre una sucursal en la ciudad de Ambato. Al tener una buena aceptación del mercado se logró la apertura de cinco nuevas sucursales, cada una ubicada en las ciudades de Babahoyo, Cuenca, Machala, Quevedo y Salcedo. Conjuntamente, se decidió diversificar los servicios, es decir, que se incorporó nuevos cursos de capacitación, con el propósito de ofertar un servicio integral, dirigido a bachilleres y jóvenes profesionales que desean ingresar a las instituciones de seguridad pública.

En RANGERMIL laboran un total de 30 personas, las cuales se desempeñan a distintos niveles organizativos. Estos niveles son la alta dirección, la cual se encarga de planificar y direccionar la totalidad de las actividades de RANGERMIL, además de evaluar constantemente el desempeño y realizar labores de representación legal. Un segundo nivel de administración lleva a cabo las tareas de organizar los distintos departamentos de la empresa. Por último, en el nivel ejecutivo y operativo se encuentran los colaboradores que llevan a cabo las actividades necesarias para la operación de los distintos departamentos; aquí se encuentran los instructores, entrenadores, académicos, trabajadores administrativos, etc. Estos niveles y departamentos se detallan a continuación.

Figura 1. Organigrama de RANGERMIL

Nota: Estructura organizacional del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL

Por otro lado, es importante indicar que el centro de capacitación y entrenamiento Rangermil posee dos líneas de servicios que son:

a) Servicios de asesoría académica y psicológica

La capacitación intelectual consta de asesoramiento en pruebas académicas, psicológicas (vocacionales, personalidad e inteligencia) y pruebas de confianza (entrevista y prueba de polígrafo), las cuales se oferta en modalidad presencial con una duración aproximada de 8 meses. El servicio es diseñado para estudiantes de los últimos años del colegio, bachilleres y jóvenes profesionales.

b) Entrenamiento físico

El entrenamiento físico consta de todo tipo de habilidades físicas, velocidad, resistencia y natación. De igual manera, la modalidad del servicio es presencial y accesible para todas las edades.

Tanto los servicios de capacitación como los de entrenamiento han tenido una gran acogida por parte de los bachilleres y jóvenes profesionales, así en el año 2016 se tuvo 400 estudiantes inscritos y para el año 2020 un total de 620 alumnos, de los cuales 200 recibieron entrenamiento físico y 420 capacitaciones intelectuales. Todo el personal ha conformado un equipo de trabajo para brindar servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes, lo que permitido alcanzar un crecimiento promedio del 10% en matrículas en los últimos años.

Si bien RANGERMIL ha obtenido una buena aceptación por el público objetivo, es importante tomar en cuenta que las situaciones cambiantes en el entorno y las tendencias que se presentan en el mercado de productos y servicios motivan a estar

en constantes mejoras, a aprovechar las oportunidades y a fortalecer las potencialidades que posee la empresa. Actualmente, el contexto y los cambios suscitados por la crisis sanitaria han impactado en todos los procesos operativos de RANGERMIL; el confinamiento y la necesidad de cambiar a una modalidad completamente en línea para continuar ofreciendo los servicios de capacitación impusieron la necesidad de gestionar el cambio adecuadamente para hacer sostenible la actividad de la empresa.

En efecto, las variaciones del entorno y el crecimiento de la competencia influyen en el rendimiento y operatividad de cualquier empresa (Medeiros et al, 2019), en este caso de RANGERMIL, la cual vio reducida por primera vez en años las matrículas de ingreso en un 12% por consecuencia de la crisis sanitaria por la covid-19, enfermedad que apareció en el año 2020 y produjo varios cambios a nivel social, político y económico. García, Grilló, y Morte (2021) mencionan que el confinamiento como medida para reducir el número de infectados por Covid-19 ocasionó un impacto directo e incertidumbre en el sector empresarial. Varias de las empresas tuvieron que detener sus actividades operativas, provocando una reducción de ingresos y a su vez despido de trabajadores. Otras en cambio fueron forzadas a cerrar sus actividades económicas.

La gravedad de la pandemia trajo consigo efectos en la demanda, quienes no podían movilizarse con facilidad para adquirir los bienes y servicios, por lo que fue necesario replantear e implementar nuevas cadenas de suministro. En la actualidad, con la ayuda de los avances tecnológicos se han creado formas de comercializar bienes y servicios, con los cuales se han familiarizado las personas, transformándose en nuevos hábitos de consumo (Chávez J. , 2021).

En consecuencia, en aras de responder a las nuevas tendencias o exigencias, todas las empresas deberían buscar mecanismos de mejora y actualización de sus procesos, además de gestionar el cambio adecuadamente. López y Rivero (2015) realizaron un trabajo investigativo enfocado en mejorar la gestión de las operaciones, mantenimiento y servicio de un campus universitario. Evidenciaron que es necesario realizar una revisión de los procesos operativos, para detectar falencias y plantear mejoras que permitan dar respuesta a la dinámica actual, para lo cual los autores realizaron la evaluación de la metodología Lean. Esta demostró funcionar adecuadamente para diagnosticar en profundidad las problemáticas y potencialidades en este tipo de instituciones educativas.

Del mismo modo, Becerra (2015) presentó una propuesta metodológica para la definición de estrategias de mejoramiento en logística de pymes. Dicha propuesta

estuvo enfocada a alcanzar un mayor nivel de productividad con sus colaboradores y al mismo tiempo a lograr un mejor nivel competitivo en el mercado. Para esto, las mejoras en el ámbito logístico son fundamentales, aun cuando para las pymes representa un área de difícil gestión y en la cual deben ser asesoradas; las mejoras en la gestión de la logística, aseguramiento de uso de las mejores prácticas y uso de herramientas de diagnóstico y gestión pueden mejorar sustancialmente la toma de decisiones y, con ello, la productividad y competitividad.

Considerando las investigaciones analizadas se puede determinar que todos los sectores económicos están continuamente adaptándose a los cambios del entorno, es así que en el ámbito educativo, es importante tomar en cuenta que el comportamiento de los jóvenes ha cambiado, unido a ello las restricciones de movilidad, que han ocasionado la apertura de un sistema educativo online.

1.2 Formulación del problema

En el contexto mencionado, se puede establecer que RANGERMIL ha sido impactada negativamente en su número de matrículas como consecuencia de tres factores básicos: a) la crisis sanitaria derivada de la pandemia; b) las normativas gubernamentales de restricciones de movilidad y distanciamiento social; y c) la incorporación de nuevos formatos laborales y educativos mediados por la tecnología. Por esto, es preciso que RANGERMIL mejore sus operaciones por medio de herramientas y estrategias que vayan acorde al comportamiento del consumidor actual, con lo cual se pueda satisfacer las exigencias actuales y al mismo tiempo, lograr un mayor número de estudiantes.

En definitiva, la problemática puede resumirse en el siguiente cuestionamiento: ¿Qué tipo de propuesta metodológica puede mejorar los procesos formativos de RANGERMIL?

1.3 Justificación teórica

Las organizaciones educativas tienen especial necesidad de mejorar sus procesos para asegurar la calidad de los servicios ofrecidos, y, junto con ello, mejorar su adaptación al entorno para ser rentables y sostenibles en el tiempo. Los modelos de gestión estratégica y de gestión de la calidad son un insumo importante para estas organizaciones, pues pueden adaptarse a las necesidades particulares de las organizaciones educativas y, a la vez, centrarse en la calidad.

Por esto, el presente trabajo constituye un aporte teórico relevante dentro del contexto de la administración de organizaciones educativas y gestión estratégica. Se realizó una

revisión teórico conceptual que permitió fundamentar la propuesta en base al estudio de los distintos modelos de gestión que se han documentado y los que más destacan. Este estudio, por tanto, constituye una constatación de los modelos que pueden ajustarse a las organizaciones educativas en contextos altamente virtualizados.

1.4 Justificación práctica

El centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL presenta falencias en cuanto al desempeño de sus operaciones, así se pudo evidenciar en conversaciones sostenidas con los Directivos RANGERMIL (2021), quienes manifestaron que únicamente trabajan con una modalidad de enseñanza. Situación que ha limitado el ingreso de algunos estudiantes, debido a la falta de tiempo y poca flexibilidad. Así también por la lejanía de instituto con respecto a su domicilio.

Los jóvenes aspirantes a las instituciones de seguridad pública cuentan con la vocación necesaria para su ingreso a carreras policiales y militares, sin embargo, debido a las deficiencias escolares sus metas se ven truncadas. Algunos de los estudiantes deciden buscar ayuda profesional para su preparación, tomando en cuenta sus necesidades y por supuesto, adaptado a las nuevas modalidades de enseñanza.

Esto implica que los aspirantes opten por elegir a otras instituciones que esté adaptadas a las nuevas tendencias educativas (en donde se encuentran instituciones como Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador (ISSFA), CENEC Preuniversitario, entre otras). Por tanto, si RANGERMIL no corrige sus falencias, pone en riesgo su estabilidad en el mercado, su productividad y competitividad. En tal virtud, resulta fundamental presentar una propuesta metodológica para el mejoramiento de las operaciones de la institución.

Los principales beneficiarios del presente trabajo son los directivos y demás colaboradores de la institución, ya que tienen los resultados del diagnóstico y una propuesta metodológica basada en las necesidades del establecimiento. De esta manera, podrán estudiarla, analizar la importancia de contar con distintas modalidades de enseñanza y a futuro implementarla con la finalidad de mejorar los servicios educativos. Se espera que con la propuesta, los directivos y docentes empiecen a mejorar sus competencias digitales para el desempeño en un entorno altamente digitalizado y virtual. Con la propuesta se buscará encontrar oportunidades para ampliar la cobertura de mercado y extenderse hacia otras ciudades del país, en miras de incrementar el número de estudiantes inscritos y por ende un mayor nivel de ingresos.

El desarrollo del estudio fue factible, ya que se contó con una buena disposición de la dirección de RANGERMIL para participar en la investigación, así como para otorgar información relacionada a las operaciones de la institución.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica avanzada para el mejoramiento de las operaciones del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica sobre los modelos de gestión estratégica de centros educativos para fundamentar teóricamente la investigación.
- Identificar los principales factores de demanda relacionados con la formación académica online.
- Elaborar estrategias enfocadas a mejorar la administración y operatividad de la empresa, basado en las TIC.
- Determinar la viabilidad de la propuesta metodológica para el mejoramiento de las operaciones de RANGERMIL.

1.6 Principales resultados

Presentación de una propuesta compuesta de estrategias y programas enfocados a mejorar el proceso de administración y operatividad de los diferentes cursos que ofrece la empresa RANGERMIL. Las fases de fuente, diseño y entrega que se tomó en cuenta para elaborar la propuesta servirán para mejorar la gestión educativa.

Se espera que con la implementación de la presente propuesta metodológica, la institución educativa RANGERMIL cuente con la modalidad de educación online, de tal manera que adapte a las necesidades educativas actuales, así como también facilite el ingreso de estudiantes de distintas partes del país.

1.7 Marco teórico

1.8 Marco conceptual

A continuación se definen los principales conceptos que dan sustento a la presente investigación y propuesta metodológica.

- Planificación estratégica

Herramienta para la gestión estratégica que consiste en diagnósticos, determinación de problemas, planteamientos de objetivos y metas, además de la asignación de recursos y tiempos para alcanzarlos (Alencastro et al, 2020).

- Gestión estratégica

Corresponde al proceso que se lleva a cabo en una organización con el objetivo de desarrollar estrategias e implementarlas, el cual comprende las etapas desde que se planifican estas estrategias hasta que se evalúa su impacto (Echanove, 2020).

- Estrategia

Corresponde a la definición de las acciones o cursos de acción que deben llevarse a cabo para conseguir objetivos y metas planteados con anterioridad, asignando los recursos y el tiempo necesarios para ello (Chandler, 1962, citado en Echanove, 2020). Incluye, además, componentes fundamentales como el contexto y la cultura organizacional (Mintzberg, 1990, citado en Echanove, 2020).

- Calidad

Corresponde a la distancia que existe entre el servicio (o producto) que se ofrece y el cumplimiento de las expectativas de los clientes o beneficiarios (Silva et al., 2021).

- Modelo educativo

Es la combinación de normas y técnicas pedagógicas que estructuran el proceso de enseñanza y sirven de referencia para el desarrollo de un programa de estudio. Tiene como propósito principal guiar a los educadores (Nuño et al., 2017).

- Educación a distancia

Modelo educativo en el que la interacción entre docentes y estudiantes se realiza en entornos físicos distintos, y que puede tener un carácter sincrónico o asincrónico. Esta es posible mediante la mediatización de las TIC (Morantes & Acuña, 2013).

- TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones)

Las TIC corresponden a tecnologías que actúan como facilitadoras de los procesos de comunicación y socialización, además de facilitar el acceso a la información. Estas se han desarrollado con mucha fuerza durante las últimas décadas, y han constituido agentes mediadores en distintos procesos sociales, como la educación (Colás et al, 2018).

- E- learning (*Electronic Learning*)

Corresponde al modelo de educación totalmente realizado de forma online mediado por herramientas tecnológicas TIC. Se pueden identificar otras conceptualizaciones, como M-learning (*mobile leaning*), D-learning, (*digital learning*). El B-learning, por su parte, refiere a un modelo híbrido en que se complementan las clases presenciales con clases online (Kumar et al, 2018).

- Entorno virtual de aprendizaje

Espacio de carácter educativo que utiliza herramientas web para el proceso de enseñanza aprendizaje. En este se integran distintas herramientas didácticas, se promueve la interacción entre estudiantes y se estructuran experiencias de aprendizaje (Gutiérrez, 2018).

1.9 Bases teóricas. Administración estratégica

2.2.1 Generalidades

La administración estratégica se refiere a diseñar, implementar y evaluar decisiones que ayudan a que las organizaciones cumplan sus metas, donde se considera aspectos que permiten el éxito de la empresa como la contabilidad, producción, marketing, entre otros (David, 2013).

En otras palabras, es un proceso que ayuda a la planificación metódica de la organización, determinando los objetivos, desarrollando estrategias y definiendo los recursos para el cumplimiento de las metas propuestas. En este sentido, este tipo de administración tiene como finalidad el funcionamiento sostenible de las organizaciones con miras a la generación de beneficios a largo plazo.

Además, la estrategia de una organización se trata de los mecanismos competitivos y comerciales determinados con el propósito de mejorar el desempeño del negocio. Las estrategias deben implementarse para cumplir con las metas, logrando mayor ventaja

competitiva, es así como es esencial la participación de los directivos de la compañía para aplicar el proceso de administración estratégica.

De acuerdo con Ruiz y Sánchez (2021), la administración estratégica en una empresa trae consigo ventajas a la empresa que decide implementarla, entre las cuales están:

- Mayor productividad
- Planteamiento de metas y objetivos, mismos que se alinean a la misión y visión.
- Organización de las tareas y funciones que desempeña cada uno de los trabajadores, delegación de responsabilidades.
- Establecimiento de medidas de control.
- Facilita la identificación y planificación para la búsqueda de nuevas oportunidades para crear nuevos productos o servicios o realizar acciones de innovación, generando mayor potencial y participación en el mercado.
- Aumenta de manera potencial la comunicación, ocasionando mejoras en la calidad, productividad, compromiso y participación.

2.2.2 Proceso

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas:

Figura 2. Etapas de la planificación estratégica



Nota: Adaptado de (García, et al., 2017)

2.2.2.1 La formulación de la estrategia

“La formulación consta en detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias de alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán” (Jama, 2019, p. 46). Es decir, parte de un diagnóstico de la empresa, detectando puntos positivos y negativos y sobre ello se plantean diferentes estrategias, mismas que se analizan, priorizan y seleccionan las más factibles para la organización.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decir en que nuevos negocios se participará, cuáles se abandonará, cómo se asignarán los recursos, si es

conveniente extender las operaciones y diversificarse. Para formular las estrategias se deben considerar los siguientes aspectos:

- **La misión y la visión de la compañía**

La misión se refiere al propósito o razón de ser de una compañía, siendo esencial establecer el propósito y filosofía, lo cual inspire a los colaboradores, generando respecto por parte de las personas externas a la organización como los clientes (IICA, 2018). Como plantean Ballvé y Debeljuh (2006, citados en Nova et al, 2020), la misión es el eje que estructura la identidad de la organización al ser su sentido o razón de ser. En tanto objetivo común, la misión permite una adecuada diferenciación respecto de otras empresas competidoras, y hace posible definir las ventajas competitivas de esta.

Para diseñar una misión clara se debe tomar en cuenta la identidad, actividad y finalidad. En la primera se determina las capacidades de los colaboradores. En el segundo elemento se detalla la actividad económica a la que se dedica la organización, los productos o servicios ofertados. Y la finalidad se basa en determinar a quién va enfocado el producto o servicio, así como la calidad y aspectos para satisfacer las necesidades de los clientes (Fernández, 2017).

Por otro lado, desde la perspectiva de Nova et al. (2020), la visión de las organizaciones es la imagen esperada de esta, de modo que debe ser el eje en torno al cual se organizan los objetivos estratégicos y metas de la organización.

En efecto, la misión y visión está acompañada de objetivos que son los resultados que se esperan de la gestión empresarial, y son la guía concreta para desarrollar el conjunto de acciones desplegadas con gestión estratégica (Nova et al, 2020). Para Koontz y Wehrich (1998, citados en Nova et al, 2020), los objetivos están en una relación directa con las actividades que realizan los actores dentro de las organizaciones y que son guiadas por una dirección comprometida con sus resultados.

Para el planteamiento de objetivos es importante que sean medible, atractivos (aspiraciones), posibles (realista – alcanzable), estratégicos (asuntos decisivos), entendibles (claridad), inspiradores (efecto positivo) y especificar el tiempo (entre 3 – 5 años) (IICA, 2018).

Además deben estar alineados a los valores instituciones, mismos que forman parte fundamental del actuar de la organización y, por tanto, de su cultura. Son el marco valórico que guían todas las actividades desarrolladas, y, como tal, deben favorecer el cumplimiento de la visión y de la misión organizacional (Nova et al, 2020).

• Evaluación externa

La evaluación externa se refiere a las fuerzas del exterior o factores que inciden en el funcionamiento de la organización, estas son:

Tabla 1 Elementos de evaluación externa

Elementos	Descripción
Fuerzas económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizan las tasas de interés, inflación, desempleo, entre otras.
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Mide aspectos como el nivel de pobreza, población económicamente activa, políticas ambientales.
Políticas, gubernamentales y legales	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las normativas, leyes, entre otros aspectos.
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudia la capacidad tecnológica (equipos o insumos que requieren las organizaciones).
Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad entre empresas competidoras • Entrada potencial de nuevos competidores • Desarrollo potencial de productos sustitutos • Poder de negociación de los proveedores • Poder de negociación de los consumidores

Nota: Adaptado de (David, 2013)

• Evaluación interna

La evaluación interna corresponde al estudio de la influencia que tienen determinados factores propios de la organización en su desempeño, como la capacidad operativa, financiera, administrativa, capacitación de colaboradores, entre otros. A su vez, estos factores pueden clasificarse según las áreas en las que incidan o se estén evaluando, como la estrategia de precios, marketing, entre otras.

• Estrategias en acción

Existen diversos tipos de estrategias en acción. Entre ellas se destacan las siguientes:

Tabla 2 Tipos de estrategias

Tipos	Descripción
--------------	--------------------

Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia adelante: Mayor control de distribuidores o vendedores (diseño sitio web para ventas). • Hacia atrás: apoderarse o incrementar control de los proveedores (capacitación, aumento de producción de productos). • Horizontal: apoderar y controlar los competidores (fusión, adquisición y absorción).
Intensivas	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de mercado: aumento de participación del mercado de productos mediante marketing. • Desarrollo de mercado: generar nuevos mercados con nuevos productos o servicios. • Desarrollo de producto: mejorar productos o servicios existentes para incrementar las ventas.
Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionada: relación entre actividades de cadena de valor de la compañía. • No Relacionada: no hay relación con actividades de la cadena de valor.
Defensivas	<ul style="list-style-type: none"> • Recorte de gastos: reestructurar costos. • Desinversión: Vender una división o parte de esta para adquirir o invertir en otros aspectos que generan mayor beneficio.

Nota: Adaptado de (David, 2013)

• Análisis y elección de la estrategia

Para el análisis y elección de la estrategia se debe considera las siguientes etapas:

Tabla 3 Proceso de selección de estrategias

Proceso	Descripción
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuantifica las estrategias establecidas. • Herramientas: Matriz de evaluación de los factores externos, matriz perfil competitivo, matriz de evaluación de factores internos

Adecuación	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de oportunidades, riesgos y habilidades internas de las estrategias. • Herramientas: Matriz de fortalezas, oportunidades y debilidades (FODA)
Decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Se toma decisiones para seleccionar la estrategia. • Herramientas: Matriz de cuantitativa de la planificación estratégica.

Nota: Adaptado de (David, 2013)

2.2.2.2 Implementar la estrategia

Es necesario establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recurso, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas (Torres, 2014). Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización y preparar presupuestos.

El proceso para la implementación de la estrategia de la siguiente forma:

Figura 3. Pasos para implementar la estrategia



Nota: Adaptado de (Thompson, et al., 2012)

Además, según Thompson, et al., (2012) es importante considerar aspectos para una implementación exitosa, estos se detallan de la siguiente manera:

- Comunicar los objetivos: alinear las metas con las estrategias e informar.
- Integración de los equipos: determinar responsabilidades.
- Ejecución del plan: identificar alcance, asignar recursos y aplicar plan de estrategias o acciones.

- Establecer enfoque: actualizar enfoque u objetivos para resolución de problemas.
- Finalizar: revisar que los involucrados hayan culminado sus tareas.
- Análisis retrospectivo: determinar lecciones aprendidas para futuros proyectos.

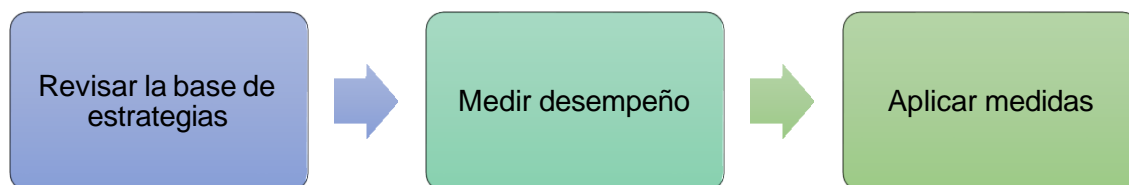
2.2.2.3 *Evaluar la estrategia*

La evaluación consiste en la medición de los resultados obtenidos, estableciendo el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos. Para esto se puede emplear varios indicadores de medición, para conocer el resultado cuantitativo y sobre ello establecer estrategias de mejora (David, 2013).

Cabe indicar que además de la evaluación se debe incorporar actividades de control para verificar que todas las estrategias formuladas se estén implementando de acuerdo con la planificación, detectar pequeños errores y corregirlos de manera inmediata.

Por lo tanto, evaluar las estrategias representa un aspecto indispensable en las compañías, pues, permite revisar los objetivos y generar nuevas alternativas, considerando criterios de evaluación. La evaluación debe ser realizada de forma continua y monitoreo efectivo, lo que ayuda a plantear medidas correctivas adecuadas. El proceso para evaluación de estrategias se detalla a continuación:

Figura 4. Pasos para evaluar estrategias



Nota: Adaptado de (Thompson, et al., 2012)

- Revisión de la base de estrategias: Se analiza si se ha presentado cambios a nivel interno, externo y el cumplimiento de las metas propuestas, es decir, se revisa la modificación de las fortalezas y debilidades de la compañía, incluyendo las oportunidades y amenazas.
- Medición del desempeño organizacional: Se realiza comparaciones de los resultados obtenidos con los esperados, identificando el cumplimiento oportuno de las estrategias planteados o la presencia de desviaciones,

- Aplicación de medidas correctivas: Una vez evaluada el desempeño se toma decisiones con la finalidad de realizar cambios para mejora del posicionamiento a futuro de la compañía.

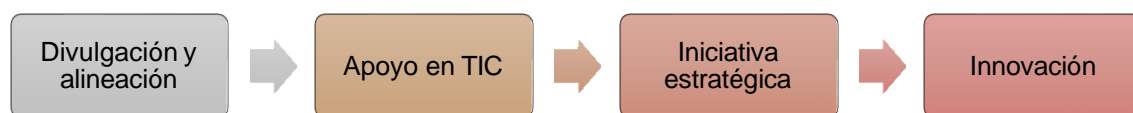
1.10 Modelos de gestión estratégica

2.3.1 Generalidades

La gestión estratégica es un enfoque que permite gestionar a las organizaciones para que estas puedan sostenerse en el tiempo y a corto plazo. Cuando estas estrategias son efectivas, la gerencia puede evaluar su desempeño analizando el crecimiento y el desarrollo de la organización. En esta interviene la cultura de la organización, y refleja las actitudes y representaciones de la dirección, de manera que cuando estas son exitosas, las empresas lo son al largo plazo (Hernández et al, 2020).

Por otro lado, según Brume, et al. (2019), los factores para la gestión estratégica se muestran a continuación:

Figura 5. Factores de la gestión estratégica



Nota: Tomado de Brume, et al. (2019)

• Divulgación y alineación:

La gestión estratégica debe estar relacionada con el negocio, herramientas y tecnologías de la organización, lo cual ayuda a la consolidación de las estrategias, generando mayor competitividad. Incluso es esencial que se comunique el plan a todos los colaboradores.

• Apoyo en TIC:

Los directivos de la organización deben utilizar las herramientas tecnológicas para la gestión estratégica, pues, facilita el acceso a la información requerida a corto plazo, aspecto que ayuda a la toma de decisiones oportunas, disminuye costos y mejor el flujo de comunicación de la información. En este aspecto, por ejemplo, el uso de herramientas ERP (*Enterprise Resource Planning*), herramientas de análisis de *bigdata* u otro tipo son soportes fiables para la gestión y toma de decisiones.

- **Iniciativas Estratégicas:**

Se relacionan con nuevos proyectos que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, por lo que es esencial que los directivos comparen y revisen las estrategias esperadas con las realizadas con el fin de aplicar medidas o iniciativas.

- **Innovación:**

Este aspecto refiere a la introducción de nuevos componentes, mejoras en servicios o productos, mejora en procesos o cambios, etc., que resulta en una mejora cualitativa del desempeño de la organización. Innovar se realiza con el propósito de aumentar la productividad o mejorar la eficiencia, captar a clientes potenciales o mejorar la competitividad de la organización (Brume, et al., 2019).

Cabe mencionar que los estilos de gerencia y dirección son particulares, la planificación estratégica no es un plan que pueda replicarse de una organización a otra; ni si quiera de determinado período a otro en la misma organización. Por lo mismo, hablar de modelos de gestión estratégica constituye una simplificación en base al análisis de la experiencia, y debe considerarse solo de forma referencial (Hernández et al, 2020).

Para Miranda et al. (2021), los modelos de gestión estratégica son distintos tipos de procedimientos y actividades que se proponen para un tiempo determinado, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos. A su vez, mencionan que los modelos tradicionales de gestión están limitados a comprender las problemáticas que surgen dentro de la empresa; por el contrario, los modelos innovadores se plantean desde la comprensión del dinamismo del entorno, por lo que se requiere crear nuevos modelos que permitan proponer estrategias que involucren a todos los actores de la empresa.

Como plantea Gualancañay (2018), un modelo de gestión estratégica se sostiene en los tres pilares clave que coexisten en una organización: sus procesos, las personas que los llevan a cabo y la tecnología que actúa como mediadora de estos procesos. Dichos pilares deben estar plenamente alineados a su vez con la filosofía corporativa de las empresas, es decir, con la visión, la misión y los valores organizacionales.

Así, la gestión estratégica está compuesta por varios elementos que permiten que se lleve a cabo como un proceso. Desde la perspectiva de Nova et al. (2020) los componentes más importantes que se deducen del planteamiento de diversos autores son los siguientes: misión, visión, valores y objetivos.

Estos componentes se articulan en su conjunto para dar forma a una gestión de carácter estratégico de las organizaciones. No obstante, se vehiculizan a través de otra serie de subcomponentes más concretos, como i) direccionamiento estratégico, actividad desarrollada por la alta dirección, cuyo objetivo es tomar decisiones en función de una evaluación adecuada del estado tanto interno como externo de la organización; ii) diagnóstico estratégico, que refiere a la investigación más objetiva respecto del estado actual de la organización en conjunto con el análisis del entorno de esta; iii) el estrategia o equipo estratégico, que es el encargado de llevar a cabo el proceso de gestión.

2.3.2 Modelos

Al momento de implementar un modelo determinado de gestión estratégica, es importante conocerlo en profundidad; esto implica que se tenga claridad sobre sus fundamentos, relaciones conceptuales, etc. Una gestión estratégica que no sea consciente del modelo en el que se basa es una práctica a ciegas que despliega un proceso a medias (Nova et al, 2020). Algunos ejemplos de modelos estratégicos se describen a continuación:

- Cuadro de mando integral

Este modelo de gestión estratégica consiste en definir como estrategia los objetivos concretos y claros de la organización, los que deben estar interrelacionados consistentemente. De ellos, deriva una serie de indicadores que permiten establecer planes de acción para generar acciones y conductas más o menos alineadas en la organización (Gualancañay, 2018). Estos indicadores dan cuenta de los distintos ámbitos en los que se estructura este modelo de gestión, los que son: i) ámbito financiero, ii) relación con el cliente; iii) conocimiento de los procesos de la organización; iv) capital humano (Ambit BST, 2020).

- Modelo de gestión estratégica global

Cabanilla (2018) plantea un modelo de gestión estratégica global para organizaciones que se desempeñan a escala internacional o transnacional. Se centra en tres factores que considera fundamentales: esquema de producción limpio, gestión adecuada del capital humano y las ventajas competitivas. Esto lo dedujo después de estudiar una serie de indicadores en la industria de la agricultura, pero, en tanto modelo, puede ofrecer herramientas para todo tipo de organizaciones.

- Modelo de gestión de Malcolm Baldrige

Este modelo planteado por el autor Baldrige se encuentra sostenido sobre la noción de liderazgo, de planeación estratégica y una perspectiva que se orienta hacia el cliente y las necesidades que se desprenden de los estudios de mercado (Asencio, Burgos, & Campello, 2019). Tiene como foco valorar la excelencia en las organizaciones, de modo que puede caracterizarse como un modelo centrado en la calidad y en la mejora continua (Rodríguez & Sandoval, 2018).

- Modelos de gestión por grupos de interés

Corresponde a un modelo de carácter sistémico propuesto por Ramírez (2019), el cual se basa en el perfil de la organización y en los grupos de interés (expectativas y contribuciones) como entradas del sistema. Con su operación se espera que toda la organización aumente los beneficios obtenidos sin necesariamente enfocarse de forma específica en un departamento o componente funcional de la empresa. Para esto, pone como eje los grupos de interés y la satisfacción y maximización de las contribuciones que estos hacen a la organización.

1.11 Mejoramiento de las operaciones

La mejora de las operaciones en las organizaciones se relaciona directamente con la eficiencia de las actividades y, por tanto, con el aumento de los beneficios de forma sostenida en el tiempo. Esto se lleva a cabo desde una perspectiva del cumplimiento y superación de las expectativas del cliente, de modo que su foco se pone en la calidad. De este modo, la gestión de calidad se considera un elemento que aporta a la mejora de los procesos de una empresa y por ende al éxito empresarial. Frente a esto, muchas de las empresas, con el propósito de mejorar sus operaciones y aprovechar de las ventajas que proporciona cada enfoque, han integrado distintas propuestas (Singh & Singh, 2015).

En la actualidad, la mayor parte de instituciones han mostrado interés en la implementación de estrategias y actividades de mejora, en áreas específicas o en la empresa en general. La finalidad de dicha mejora ha estado enfocada a lograr una mejor ventaja competitiva, así como también una mayor productividad y rendimiento. A esto se suma la optimización de los costos y demás recursos, a través del trabajo en equipo y delegación de responsabilidades. En paralelo, los esfuerzos se enfocan a mantener satisfechos a los clientes, tanto internos como externos (Alvarado & Pumisacho, 2017).

Mata et al. (2020) mencionan que las operaciones se pueden mejorar por medio de la aplicación del ciclo de Deming, que se compone de las siguientes etapas:

- Planear

Esta etapa parte de un estudio de las condiciones actuales de una empresa, en la cual se realiza una descripción de los factores internos, los clientes, proveedores, estructura de la empresa, situación económica y demás, que permitan detectar falencias o debilidades. La planificación toma en cuenta los diagnósticos analizados y establece con base en la información objetiva obtenida un curso de acción integral (Salazar et al. 2015). Es a partir de la planeación que es posible desarrollar de forma consciente y estructurada un modelo de gestión que apunte al éxito empresarial.

- Hacer

Esta etapa consiste netamente en la ejecución de todas actividades y planes de acción propuestos, considerando las estrategias previamente establecidas y el marco general (visión, misión, valores) en el que se lleva a cabo (Montesinos et al, 2020). Este proceso implica medir constantemente los resultados y el desempeño de los colaboradores en sus funciones y actividades asignadas, cuyo propósito es cumplir con los objetivos planeados. Se sugiere en esta etapa realizar pruebas piloto (Chávez & Fernández, 2020).

- Valorar o verificar

Esta etapa consiste en verificar si las actividades ejecutadas han funcionado de forma correcta y han permitido conseguir los objetivos planteados. Para la evaluación se puede utilizar indicadores por cada una de las estrategias u objetivos (Castellanos, 2018). En este momento del ciclo se evidencian mediante un análisis objetivo de la información los problemas que se han presentado y los aspectos que se han llevado a cabo adecuadamente, con miras a la siguiente fase. (Montesinos et al, 2020)

- Actuar

Actuar es la última etapa del ciclo de Deming que consiste en tomar decisiones en función de los resultados. En el caso de que se haya presentado fallas se procederá a establecer acciones correctivas, mientras que si se logró obtener los propósitos esperados se documentarán los mismos. (Montesinos et al, 2020)

La mejora de las operaciones recae en un adecuado diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo en las compañías. Esto está dado por una adecuada gestión por procesos, que puede comprenderse como un tipo de gestión en la que desde el enfoque

de procesos puede aumentarse el valor que aportan las empresas con sus procesos para satisfacer al máximo las expectativas de los clientes (Bravo, 2009). Esta gestión supone una alineación entre los procesos de la organización y su estrategia y filosofía.

Para reducir, entonces, las deficiencias de los productos o servicios ofrecidos por las organizaciones, es preciso realizar un análisis minucioso de los procesos de estas, y diagnosticar adecuadamente el punto en que se producen los problemas. Esta forma de hacer las cosas distintas de otros enfoques estructuralistas o funcionales se conoce como gestión por procesos, y responde a un enfoque orientado a la calidad y a la satisfacción de las necesidades de los clientes y la superación de sus expectativas.

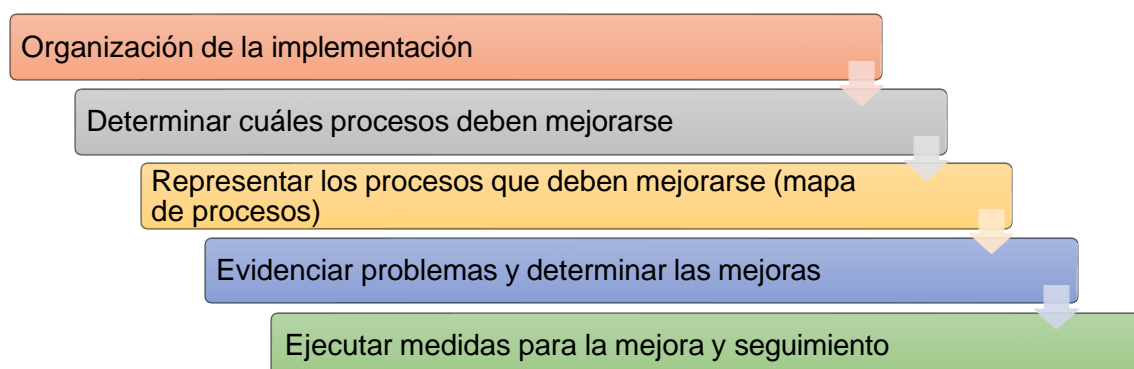
2.4.1 Gestión por procesos

La gestión por procesos corresponde al modelo enfocado en la satisfacción plena del cliente mediante el aseguramiento de la calidad, lo que se garantiza mediante una adecuada gestión. Este tipo de gestión hace posible que las organizaciones creen valor, satisfagan plenamente a sus clientes y, con ello, sean eficientes y rentables (Barrios et al, 2019).

El enfoque por procesos difiere de los enfoques tradicionales de gestión en que no se basa en la jerarquía o funcionalidad de los distintos componentes de las estructuras de las organizaciones; por el contrario, se plantea desde una comprensión sistémica de las empresas, identificando con ello la multiplicidad de procesos que se concatenan para llevar a cabo su actividad productiva. Así, los procesos que se realizan están en concordancia con los objetivos estratégicos y la filosofía organizacional (Medina et al., 2019).

A nivel general, gestionar por procesos una organización para garantizar la calidad y satisfacción del cliente está dado por las siguientes etapas:

Figura 6. Etapas de la implementación de la gestión por procesos



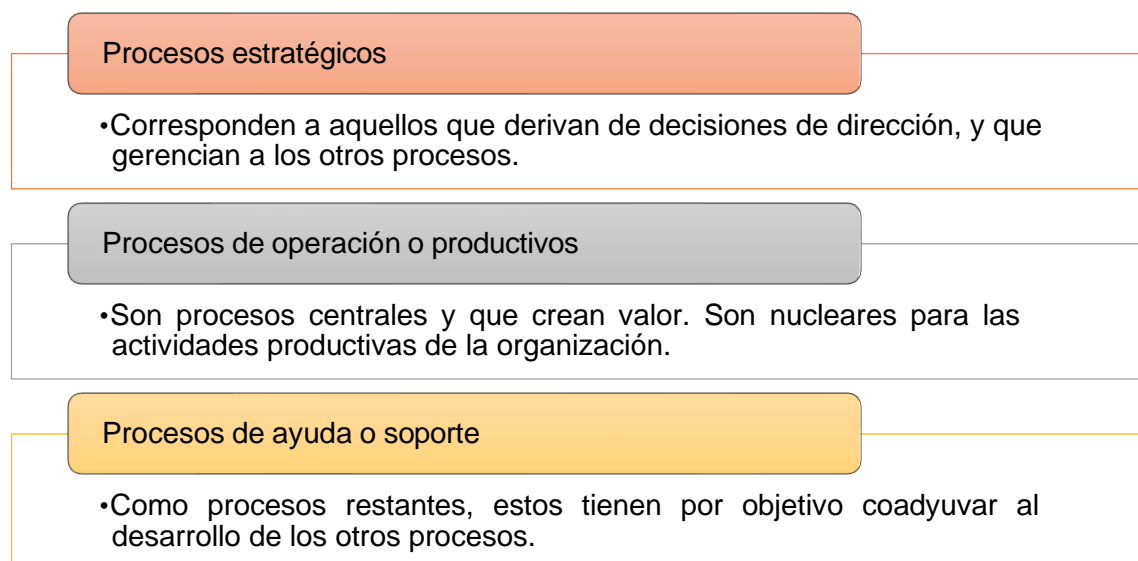
Nota: Elaboración propia con base en (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019).

Implementar un modelo de gestión como este implica desestructurar un modelo de gestión tradicional y fuertemente arraigado a nivel cultural en las organizaciones y su dirección. Estas tienden a tener esquemas jerárquicos muy poco flexibles, y no permiten comprender la organización como un todo en que la producción constituye un flujo que puede presentar obstáculos en cualquiera de sus aspectos afectando al resultado final. La mejora de los procesos y operaciones en una organización debe considerar como presupuestos los siguientes (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019):

- Alta dirección comprometida con la mejora
- Equipo de trabajo competente
- Determinación de los procesos clave (procesos de impacto)

Los procesos presentan distintas características según el tipo de proceso o bien su naturaleza. Por ejemplo, una categorización de estos puede estar dada por la función que dentro de las empresas tienen. Así, existen los siguientes procesos:

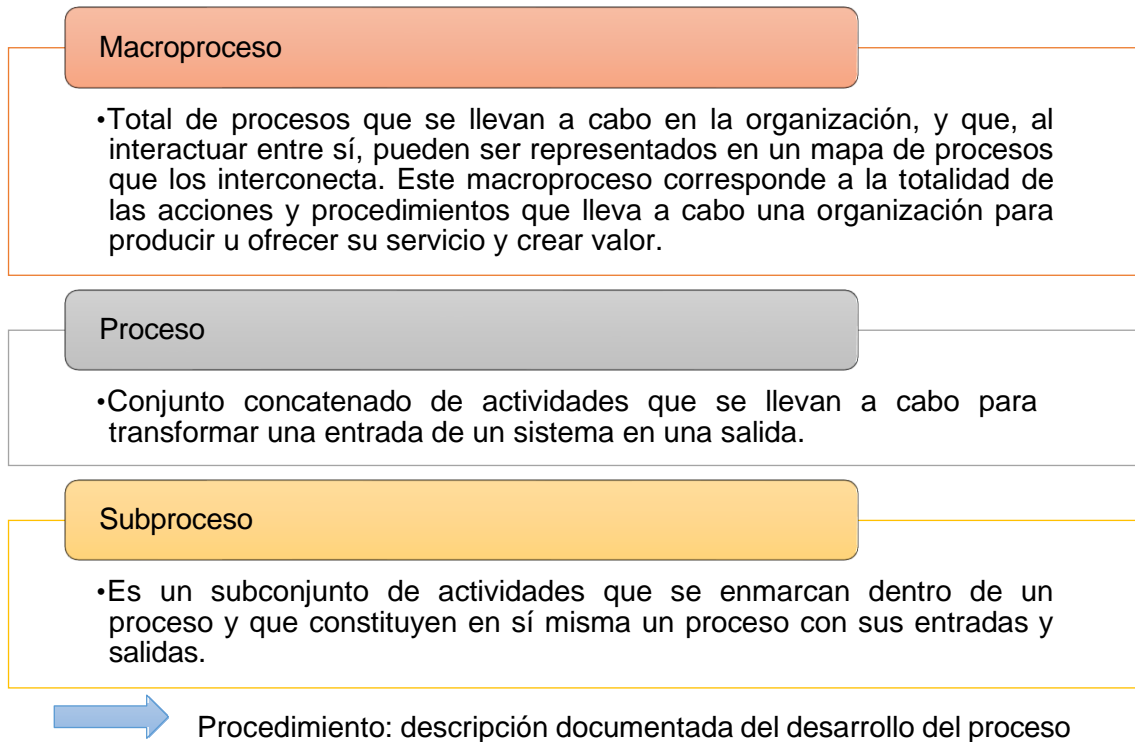
Figura 7. Procesos según su función



Nota: Elaboración propia con base en (Pardo, 2017)

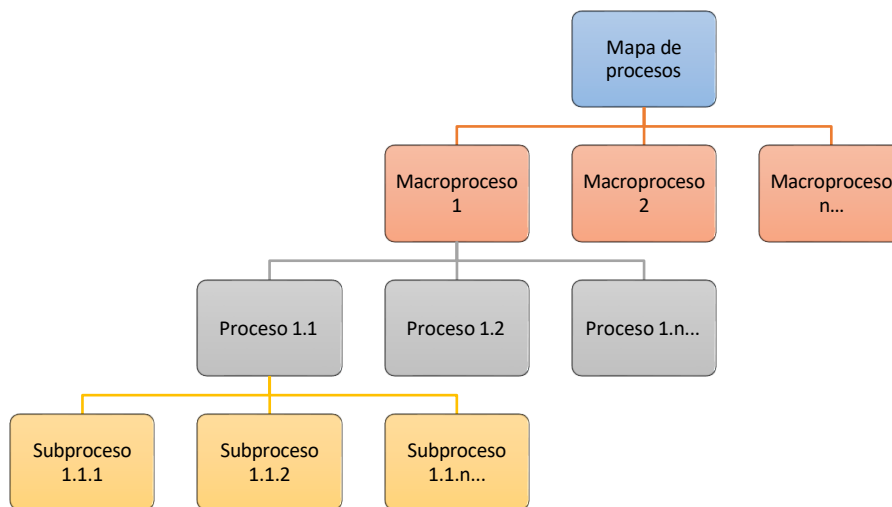
De igual manera, los procesos pueden comprenderse desde su tamaño o alcance. En este sentido, Prado (2017) plantea que existen macroprocesos, procesos y subprocesos. Además, los procedimientos cuentan como la representación y documentación que describe de manera precisa cómo se articulan.

Figura 8. Procesos según su alcance o tamaño



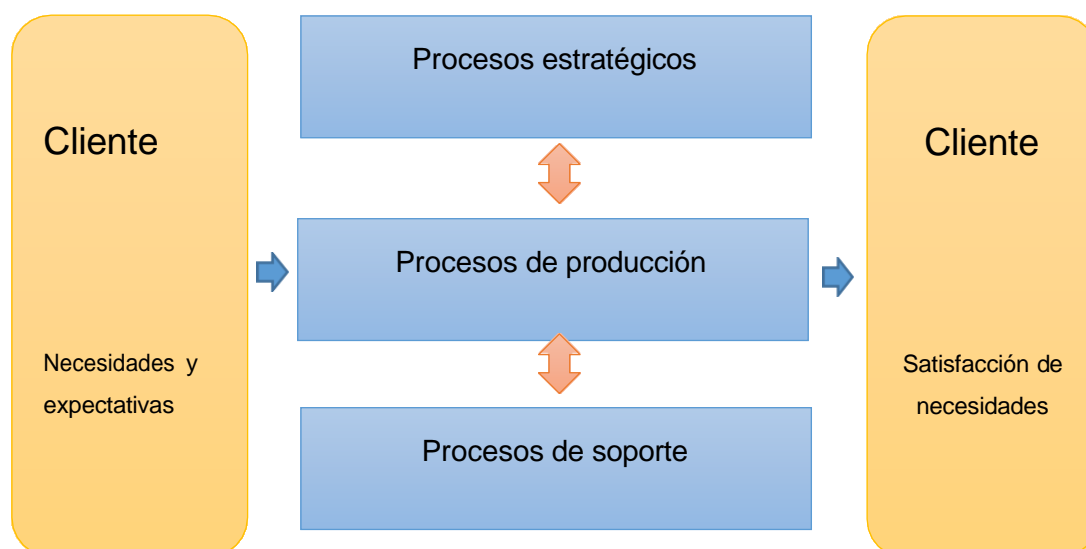
Nota: Elaboración propia con base en (Pardo, 2017)

Como se observa, los procesos pueden ser identificados a distintos niveles, lo que implica que es posible “desplegarlos”. Esto significa conocer determinado proceso a través de los distintos subprocesos que lo componen hasta el máximo grado de desagregación. La creación de valor en las organizaciones y la identificación de su cadena de valor está estrechamente relacionada con el despliegue de estos procesos, lo que puede representarse de la siguiente manera:

Figura 9. Despliegue de procesos

Nota: Elaboración propia con base en (Pardo, 2017).

Como se observa, al agregar este conjunto de procesos se obtienen los macroprocesos que pueden ser representados en un mapa de procesos. Este corresponde a una representación sintética del conjunto de las actividades desarrolladas por la organización para crear valor, en el que se observa cómo interactúan entre sí los distintos procesos en la organización para generar su actividad y satisfacer las necesidades del cliente. Por tanto, atendiendo a la función de los procesos, un mapa de procesos en general adquiere una forma como la siguiente:

Figura 10. Mapa de procesos

Nota: Elaboración propia con base en (Salau, 2018)

1.12 Gestión educativa

La gestión de los procesos, como se ha mencionado, es específica en cada organización. Por esto, la gestión de las operaciones en entidades de carácter

educativo tiene sus propias particularidades. En este sentido, la gestión educativa puede definirse como aquel proceso que se enfoca en direccionar la actividad de las instituciones educativas para mejorar sus procedimientos y alcanzar con ello los objetivos educativos planteados (Rico, 2016).

Para la UNESCO (2000), la gestión escolar es el conglomerado de procesos que se integran tanto teórica como prácticamente dentro de los sistemas educativos para llevar a cabo la visión país. Corresponde, por tanto, a una interrelación de aspectos teóricos y prácticos de forma conjunta con los objetivos y actividades determinadas para conseguirlos.

Para De la O Casillas (2017, citado en Farfán & Reyes, 2017), la gestión educativa es el conjunto de las decisiones que son tomadas en las distintas instancias de los sistemas educativos nacionales, las que, además, están enmarcadas en la visión de desarrollo país particular. Así, se puede hablar de gestión educativa desde el nivel organizacional hasta el nivel estatal.

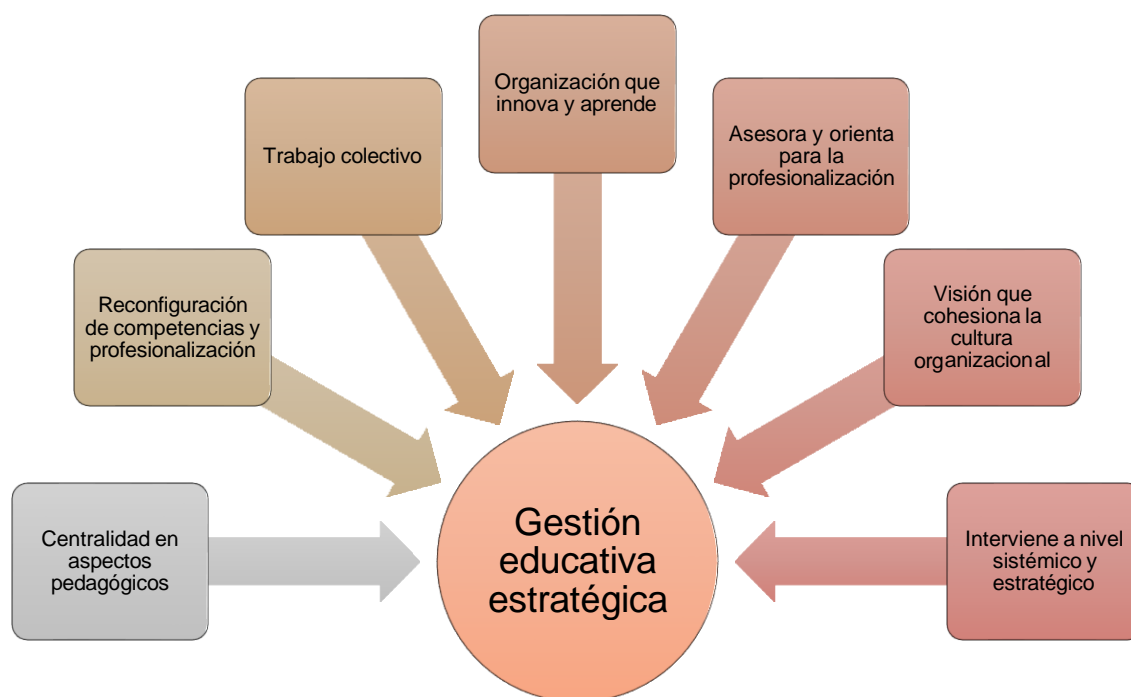
Desde la perspectiva de Jiménez et al. (2016), la gestión educativa es aquel proceso que hace posible desarrollar la actividad de las organizaciones educativas en función de sus liderazgos y su dirección. Entendida igualmente como un tipo de organización, la gestión de las entidades educativas puede ser concebida igualmente bajo un proceso cíclico en que planificar, ejecutar, verificar y evaluar es fundamental para alcanzar los objetivos educativos de estas instituciones.

Como plantean Salazar et al. (2020) la mejora en los procesos educativos se corresponde con resultados que favorecen a los estudiantes, docentes y al establecimiento en general. Del ciclo Deming, es fundamental en este tipo de organizaciones la evaluación, la que requiere de elaboración de indicadores adecuados que permitan valorar tanto el desempeño de la organización como la propia constitución de los procesos.

Se desprende de esto que la particularidad de la gestión educativa está en la finalidad de la organización como tal, puesto que la educación es tanto el servicio que provee una empresa que busca ser rentable económicamente, como un servicio fundamental que se constituye como un derecho de las personas. Así, es un servicio que puede favorecer de forma trascendente la vida y las oportunidades que encuentran en ella los estudiantes (Jiménez et al, 2016). Pozner (2000, citado en Farfán y Reyes, 2017), plantea que la gestión estratégica presenta una serie de características que la definen, las que se observan en la Figura 11.

La calidad, por tanto, es un aspecto fundamental en este tipo de instituciones (Farfán & Reyes, 2017). Si bien es fundamental que toda empresa busque la excelencia en la provisión de su servicio o producto, a nivel educativo esto es un imperativo que, muchas veces, está incluso normado por las autoridades gubernamentales en materia de educación.

Figura 11. Características de la gestión estratégica educativa



Nota: Adaptado de Pozner (2000, citado en Farfán y Reyes, 2017)

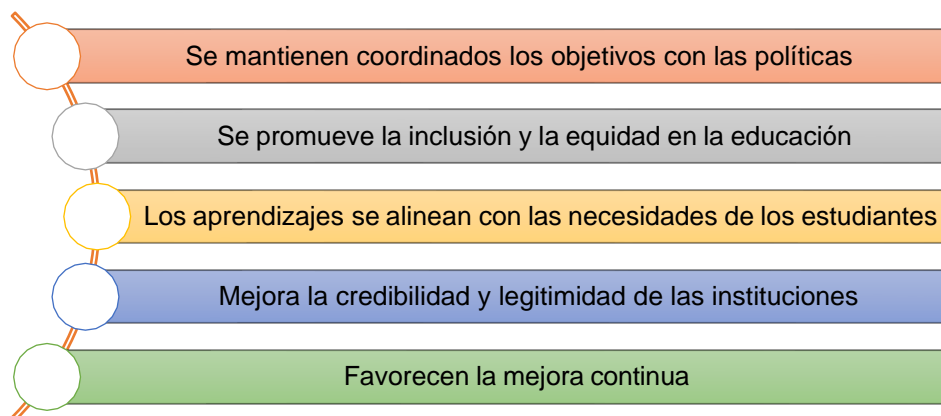
2.5.1 Sistemas de gestión para entidades educativas

Como se ha revisado hasta aquí, las organizaciones de carácter educativo, si bien pueden basarse en los mismos modelos de gestión de cualquier tipo de organización, tienen ciertas particularidades que hacen que sea necesario pensar en sistemas de

gestión específicos para ellas. Estos serían grupos de acciones coordinadas que tienen como objetivo direccionar a las organizaciones educativas (IsoTools Excellence, 2020).

Para una gestión adecuada es importante que los procesos apunten a la prevalencia de interacción entre docentes, estudiantes, autoridades y entre todos los actores de la comunidad educativa. Es posible proveer de un servicio educativo de calidad, que contribuya al desarrollo personal, económico y social (Guerra et al, 2020) asegurando estos componentes, además de gestionar de manera estratégica la calidad en este entorno. Como beneficio de implementación de un sistema de gestión de calidad a nivel educativo, se tienen los siguientes aspectos.

Figura 12. Beneficios de los sistemas de gestión en organizaciones educativas



Nota: Adaptado de (IsoTools Excellence, 2020)

Un enfoque centrado en la calidad de la educación en entidades educativas debe ajustarse a los siguientes componentes propuestos por Guerra et al. (2020):

- Liderazgo visionario

Implica posibilitar el que todos los miembros de la comunidad educativa se involucren por el desarrollo y mejora continua de la institución. De igual manera, el liderazgo educativo debe fortalecer el compromiso de las personas por la realización de la visión y misión.

- Compromiso de las personas

Con un modelo de gestión educativa basada en procesos, se busca que todos los actores de la comunidad educativa se comprometan por la creación de valor en la organización.

- Enfoque a procesos

Evaluar, rediseñar y mejorar los procesos educativos y su interrelación, permitiendo mejorar su gestión y distribución más adecuadamente las responsabilidades.

- Mejora

Una mejora que promueve un modelo de gestión educativo, que se base en procesos y que tienda a aumentar la calidad, basándose en el estudio y evaluación objetiva de los procesos actuales.

- Toma de decisiones

La toma de decisiones que se base en información objetiva.

- Gestión de las relaciones

Este tipo de modelo de gestión permite afianzar alianzas con proveedores y otras organizaciones interesadas en la empresa, al identificar adecuadamente la cadena de valor de la organización, sus problemáticas y potencialidades.

- Responsabilidad social

Un coherente plan de responsabilidad social permite que la empresa logre un éxito de forma sostenida. En particular para el caso de los servicios educativos, estos deben fomentar valores como la inclusión, equidad y sustentabilidad.

- Accesibilidad y equidad

Un modelo de gestión como este permite tener en cuenta las necesidades de cada estudiante atendiendo a sus particularidades, asegurando con ello el ejercicio de los valores institucionales y la provisión de una educación de calidad equitativa.

- Conducta ética

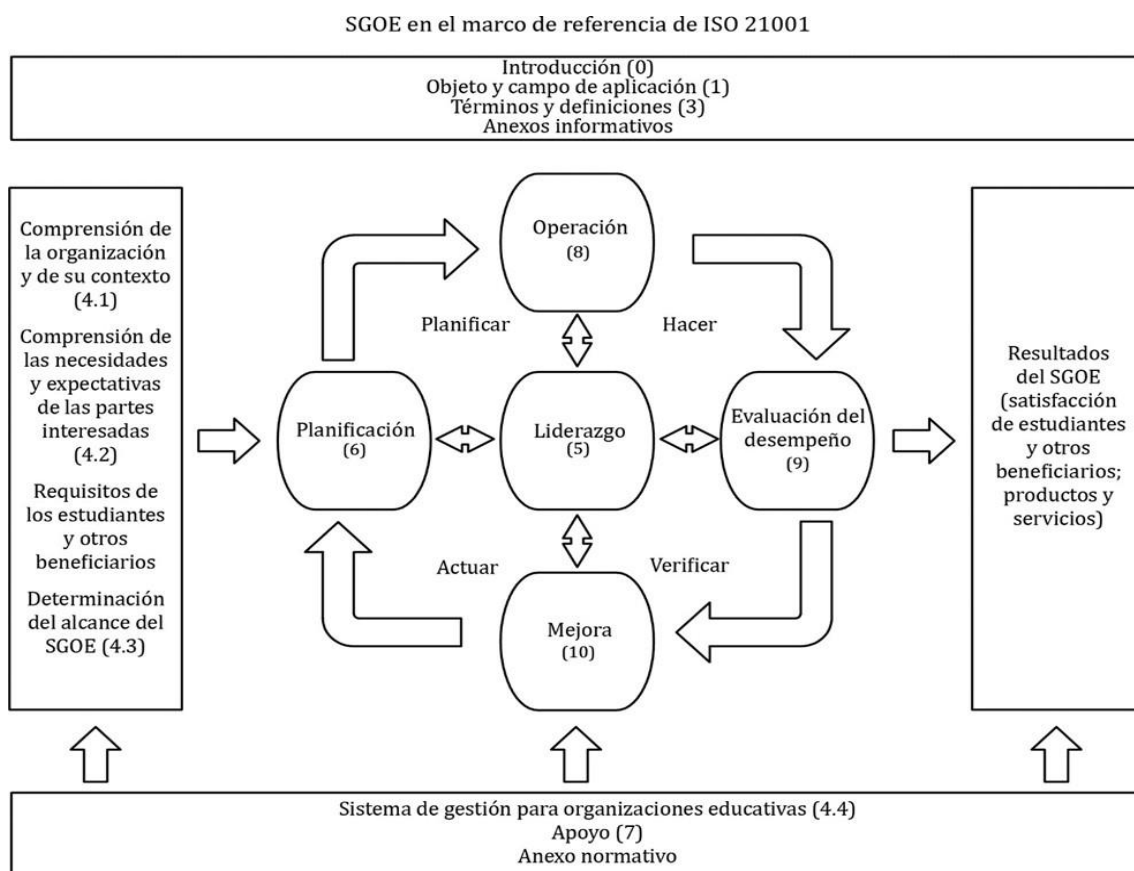
El mantenimiento de las conductas éticas, en particular en organizaciones de carácter educativo, es fundamental para cumplir la visión y misión de la organización, asegurar su éxito y gestionar conflictos de manera adecuada.

- Seguridad y protección de datos

De igual manera, dado que las organizaciones disponen cada vez de mayor cantidad de datos, es preciso gestionar de forma eficiente y segura la información. Esto es más importante aún en el caso de las instituciones que utilizan la modalidad virtual de enseñanza y/o gestión.

Un modelo de gestión de calidad para organizaciones educativas es el planteado por ISO 21001, el cual corresponde a una adecuación del modelo del sistema de gestión de calidad ISO 9001 a las organizaciones educativas. Este se observa en la Figura 13. El elemento central del sistema de gestión es el liderazgo, que debe estar presente en el personal de la alta dirección, para que sean capaces de lograr la eficacia de dicho sistema y promover la mejora continua. La planificación es otro de los elementos del sistema que consiste en plantear las acciones educativas que se deberán ejecutar en un periodo de tiempo. La operación corresponde a la ejecución de las actividades planificadas. Respecto a la evaluación de desempeño, es necesario realizar un seguimiento y verificar el trabajo que se está realizando. Mientras que la mejora, que es la etapa final del sistema, consiste en aplicar medidas correctivas e identificar aspectos que se pueden mejorar a futuro.

Figura 13. Modelo de gestión de calidad en organizaciones educativas ISO 21001



Nota: Tomado de (Rivera & Tupac, 2019)

2.5.2 Gestión educativa a distancia

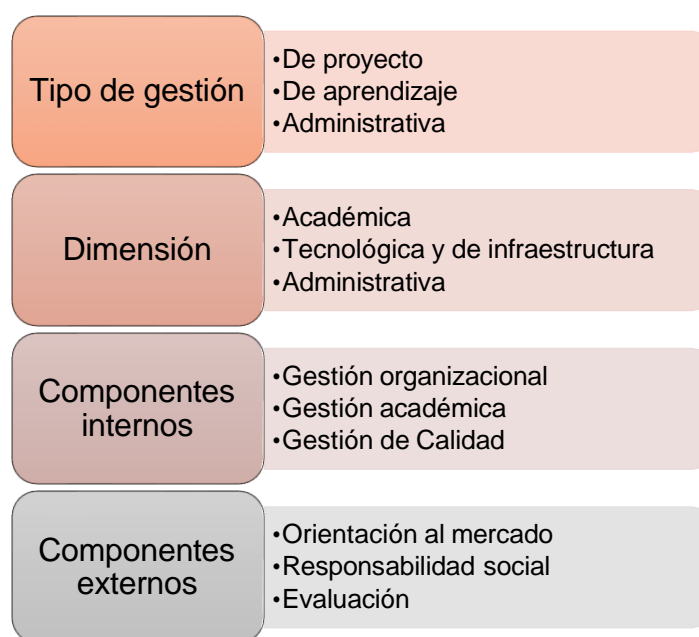
Los avances en las tecnologías de comunicación e información (TIC) han posibilitado el cambio de modalidad en las organizaciones; en particular, han hecho posible el acceso a una educación a distancia a través del uso de herramientas web (Briceño et al, 2020). Este tipo de herramientas implican el desarrollo de nuevos entornos de aprendizaje que permiten interactuar, generar intercambios y, por tanto, innovar educativamente (Varguillas & Bravo, 2020).

La educación online corresponde a los procesos de enseñanza aprendizaje que difieren en sus dimensiones espacio-temporales; es decir, el tiempo y el espacio en el que se encuentran docentes y estudiantes no necesariamente coinciden (como en la educación tradicional), lo que es posible mediante la integración de las TIC en el proceso como mediaciones de este. Así, pueden generarse procesos educativos tanto sincrónicos como asincrónicos (Navarrete & Mendieta, 2018; Ferrando & Moreno, 2004).

La integración de estas tecnologías es de suma importancia. Esta actúa como un medio que permite desarrollar aprendizajes de tipo participativo, colaborativo, autónomo, etc. Además, puede fortalecer la cultura de investigación y aprendizaje continuo. Sin embargo, como (Meléndez & Flores, 2018) plantean que estos aportes sustanciales de las TIC solo se hacen efectivos en organizaciones inteligentes, las cuales pueden adaptarse a los cambios y aprender de ellos para mejorar sus procesos y desempeño general.

En este contexto, la gestión educativa en el contexto de la educación online es fundamental. Se ajusta a modelos basados en las necesidades particulares de la institución. Briceño et al. (2020) plantean existen diferentes criterios que son tomados en cuenta para este tipo de gestión:

Figura 13. Criterios para la gestión educativa a distancia



Nota: Adaptado de Briceño et al. (2020)

La educación online, tal como plantean Briceño et al. (2020) no constituye un único modelo estático; más bien, tiene distintas modalidades, en las que la presencialidad está más o menos presente de forma complementaria. Así, se encuentran modelos de clases en que la totalidad del proceso se realiza a distancia, o, bien, se presentan de manera híbrida, en que existe cierta presencialidad que coexiste con un porcentaje de la enseñanza a distancia a través de TIC. Esto suma mayor complejidad a la gestión administrativa de este tipo de procesos.

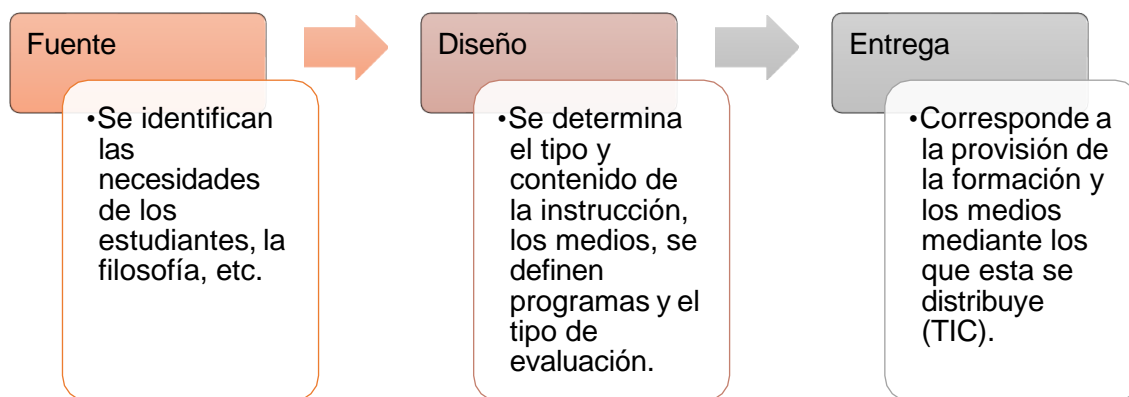
Con todo, dado que la calidad es fundamental en las instituciones educativas (con independencia del modelo de enseñanza del que se valgan para llevar a cabo sus procesos), es importante diseñar modelos de gestión de la calidad que permitan fortalecer los procesos, asegurando con ello la mejora continua de estos y, por tanto, maximizando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.

Existen varios tipos de modelos de gestión de instituciones educativas que han sido adaptados desde los modelos de gestión de contextos empresariales, sobre todo para instituciones de educación superior. Como Morantes y Acuña (2012) plantean, se evidencia claramente la aplicación práctica de los modelos de direccionamiento estratégico de Porter o Mintzberg, el de gestión del conocimiento en Etzioni o Nonaka Takeuchi, el modelo de gestión de calidad, de Deming, Jurán o Ishikawa, y, además, el modelo de gestión por competencias, como el de McClelland.

Así, dentro de los modelos de gestión de educación a distancia existentes, destaca el de Moore y Kearsley (1996, citado en Morante y Acuña, 2012) el cual se basa en la

identificación de las necesidades y las fuentes que dan origen al proceso educativo, posteriormente en el diseño del proceso, que corresponde al diseño del tipo de instrucción, los modelos y programas y la evaluación que se realizará, y, por último, se provee el servicio diseñado.

Figura 14. Síntesis del modelo de educación a distancia de Moore y Kearsley



Nota: Adaptado de (Morantes & Acuña, 2013)

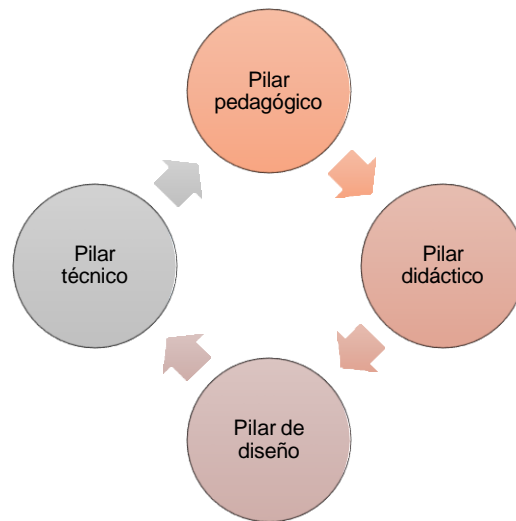
1.13 Análisis crítico de las metodologías asociadas al problema

Los modelos de gestión de las organizaciones son fundamentales para cumplir con sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, tal como se ha evidenciado en la revisión de la literatura expuesta hasta aquí. No obstante, es claro que las entidades educativas requieren de un modelo particular que permita llevar a cabo los procesos formativos enfocados en la calidad.

En este sentido, los modelos de gestión estratégica organizacionales, si bien constituyen marcos macro de acción que pueden ser implementados en todo tipo de organizaciones, son modelos demasiado genéricos para el contexto de instituciones que se enfocan en prestar servicios educativos, sobre todo cuando estos servicios presentan modalidades de educación a distancia basadas en TIC. En este sentido, el modelo propuesto por Moore y Kearsley se presenta como un marco de acción adecuado para las organizaciones educativas, dado que se enfoca, además, en la educación continua.

Respecto de las metodologías particulares de implementación de educación virtual. Uno de estos modelos metodológicos es el denominado 4P, que considera cuatro pilares para la implementación y despliegue de la formación en clases virtuales:

Figura 15. Modelo de implementación de clases virtuales 4 pilares (4P)



Nota: Adaptado de (Martínez & González, 2017)

Así, para implementar las clases virtuales, es importante considerar que el pilar pedagógico consiste en una adecuada planeación de las experiencias de aprendizaje en base a objetivos pedagógicos y la secuenciación de los contenidos; respecto al pilar didáctico, se concibe a la clase virtual como una modalidad de clase que da continuidad a otras modalidades, utilizando por tanto una adaptación de los recursos didácticos a estas; a nivel de diseño, es importante que las herramientas e interfaces sean fáciles de utilizar y adecuadas; y el pilar técnico refiere a la necesidad de que se asegure un modelo de gestión adecuado para velar por la calidad de la formación. (Martínez & González, 2017)

2 Metodología

Para el diseño de la propuesta metodológica avanzada para el mejoramiento de las operaciones del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL es importante establecer una metodología o guía para cumplir y garantizar con el proceso investigativo. A continuación, se describe los métodos, herramientas e instrumentos utilizados para cumplir con los objetivos.

2.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación fue el centro de preparación para el ingreso a escuelas policiales y militares “RANGERMIL”, cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga y sus sucursales ubicadas en Ambato, Babahoyo, Cuenca, Machala, Quevedo y Salcedo.

2.2 Población

La población objeto de estudio para realizar la investigación de campo fueron los directivos y ejecutivos, así como también los estudiantes inscritos en la empresa RANGERMIL, quienes participaron del estudio durante el mes de noviembre de 2021.

Población de análisis:

- a. 6 directivos y 10 docentes.
 - Problemática interna: financiera y operativa.
- b. 620 estudiantes de la matriz y sucursales.
 - Información sociodemográfica.
 - Información sobre ámbitos tecnológicos.
 - Información sobre la satisfacción en procesos educativos: por tipo de formación (académica, física y psicológica).

2.3 Tamaño de muestra

Para los directivos y ejecutivos se consideró una población reducida, y, por tanto, posible de trabajar con el total. Por el contrario, en el caso de los estudiantes se aplicó el muestreo probabilístico, aplicando la fórmula para poblaciones finitas (Azorín & Sánchez, 1994):

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población (620 estudiantes)

Z2= Nivel de confianza (95%)

p= Proporción real estimada de éxito (0,50)

q= Proporción real estimada de fracaso (0,50)

e= Error (5%)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 620}{0,05^2(620 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{595,45}{1,55 + 0,96}$$

$$n = \frac{595,45}{2,51}$$

$$n = 237$$

Considerando el 95% de nivel de confianza y 5% de error, la muestra calculada fue de 237 estudiantes.

2.4 Selección de la muestra

Los estudiantes que realizaron la encuesta fueron convocados a participar en el estudio por el departamento administrativo de la organización, con lo cual se alcanzó un número suficiente de participantes voluntarios a quienes se les aplicó las encuestas.

2.5 Métodos empleados

Para la ejecución de la investigación se utilizó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). El enfoque cualitativo, por una parte, se basa en la caracterización profunda de un fenómeno a estudiar a partir de la interpretación de los datos que ofrecen los informantes clave; por otra parte, el enfoque cuantitativo se basa en el análisis numérico estadístico de datos que se recopilan, usualmente, en muestras de tipo representativo, y que buscan caracterizar a una determinada población en estudio (Hernández et al, 2014). Estos enfoques se utilizaron en la presente investigación de forma complementaria.

El alcance de la investigación fue aplicado, dado que buscó indagar sobre una problemática para, posteriormente, desarrollar una propuesta de mejora con fines prácticos (Escudero & Cortez, 2018).

En concreto, los métodos que se utilizaron en la presente investigación son el inductivo y el deductivo, tal como se describe a continuación:

- **Método inductivo**

Este método se caracteriza por emplear elementos o premisas particulares para la generación de argumentos generales (Abreu, 2015). La inducción se utilizó en este estudio para generar un conocimiento acabado de la organización y su estado actual partiendo del conocimiento particular de los datos ofrecidos por los informantes.

- **Método deductivo**

El método deductivo, por el contrario, parte de premisas generales para llegar a postulados individuales (Hernández et al, 2014). Para el desarrollo del presente estudio y cumplimiento de los objetivos, este método permitió realizar una constatación teórica del fenómeno estudiado y cómo este se conceptualiza.

2.6 Hipótesis de estudio, métodos de contraste y comprobación

La hipótesis que se plantea en el presente estudio es que el uso de TIC en los procesos operativos en la empresa RANGERMIL ha generado un impacto negativo en la satisfacción de las expectativas de los estudiantes (tanto a nivel de formación cognitiva como psicológica) debido a la dificultad en la adaptación a los cambios y al bajo grado de desarrollo de las competencias digitales en docentes y estudiantes.

2.7 Identificación de las necesidades de información

Para la investigación se recurrió a fuentes primarias y secundarias:

- **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son aquellas que se obtuvieron directamente de los colaboradores del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL. La finalidad es conocer las condiciones administrativas y financieras del establecimiento. De igual manera, comprende aquella información que se recopiló de los estudiantes inscritos en la institución, quienes proporcionaron datos acerca de los problemas o dificultades que se les ha presentado en el servicio recibido, motivaciones y posibles mejoras.

- **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias provienen de la investigación documental, que de acuerdo con Sánchez et al. (2020), consiste en la recogida de información secundaria, que proviene de libros, revistas, sitios web y otros relacionados a la mejora de las operaciones en centros de educación continua, así como metodologías basadas en TIC. Esto se realizó mediante una búsqueda en línea en Google Académico mediante el ingreso de palabras clave (*mejora de operaciones, centros de educación continua, mejora de procesos, metodologías basadas en TIC*) y la selección de artículos académicos y libros. La revisión se valió del análisis y síntesis para finalmente exponer la información recabada en el marco teórico del estudio.

2.8 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó dos técnicas, que son:

- **Entrevista**

La entrevista fue aplicada a 2 directivos y 4 docentes con la finalidad de conocer los problemas y limitaciones de la falta de generación de estrategias oportunas para adaptarse a las nuevas tendencias educativas. Las variables que se contemplaron dentro de esta técnica son: situación administrativa, recursos tecnológicos, necesidad

de optimización, modalidades de enseñanza y finanzas. Para aplicar la entrevista se diseñó un cuestionario con cinco preguntas abiertas (ver anexo 1).

- **Encuesta**

La encuesta se aplicó a la muestra de 237 estudiantes que son los usuarios directos de los servicios prestados por RANGERMIL durante el mes de noviembre de 2021. El propósito fue conocer si el cliente está satisfecho con el servicio educativo, limitaciones o facilidades de acceso a los cursos, opiniones sobre los horarios y la percepción sobre la mejora de modalidades de enseñanza. Las variables de la encuesta son: satisfacción de clientes, factores de demanda relacionados a la formación académica online. Para aplicarla, se elaboró un cuestionario de preguntas de selección múltiple (ver anexo 2).

2.9 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Para procesar y analizar la información recopilada de la entrevista se llevó a cabo el siguiente proceso:

- Elaboración de cuestionario.
- Realización de entrevista.
- Análisis de resultados mediante análisis de discurso.

Mendizábal (2019) plantea que el análisis del discurso es una técnica de cualitativa que permite comprender e interpretar los resultados obtenidos en documentos, conversaciones grupales y entrevistas abiertas. Para este caso, se empleó el análisis del discurso para interpretar la información dada por los informantes clave, que son los directivos y ejecutivos de la empresa RANGERMIL.

Para el caso de la encuesta, se cumplió con el siguiente procedimiento:

- Elaboración del cuestionario.
- Aplicación de la encuesta.
- Tabulación de datos.
- La base de datos se exportó al programa estadístico SPSS.
- Se aplicó el análisis descriptivo de la encuesta relacionada con la media, límite inferior y superior, incluso para los datos demográficos y satisfacción se presentó los resultados en tablas de frecuencia relativa, absoluta y gráficos.

- En el análisis inferencial se aplicó la prueba de normalidad (teorema límite central). Esto incluyó la correlación de variables demográficas y de satisfacción.
- Se presentaron los resultados en un informe junto con su respectivo análisis.

Para conocer la normalidad de datos se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que ayuda a medir el nivel de concordancia de la distribución de los datos; es decir, permite medir si estos se derivan de una población normal o no. Los criterios de interpretación son los siguientes: cuando la sig. sea menor a 0,05, la distribución no es normal y si la sig. es mayor a 0,05 se tiene datos normales (Schmidt, 2019).

Además, se utilizó la correlación de variables de Pearson. A decir de Hernández (2018), la correlación de Pearson permite medir la relación entre dos variables de carácter cuantitativo. Con este coeficiente se buscó identificar el grado de relación entre la satisfacción del cliente con los factores de la demanda relacionados con la formación académica online. Para analizar los resultados, Garson (2015) plantea que estos se pueden interpretar de las siguientes maneras:

- Relación positiva perfecta, en que $r > 1$
- Relación negativa perfecta, donde $r < 1$
- No existe relación, en que $r = 1$

Además, los niveles de correlación se establecieron en función de los siguientes parámetros:

- Relación fuerte en que $r > 0,700$; relación moderada con r entre 0,300 y 0,700; relación débil, donde $r < 0,300$.

3 Resultados y discusión

3.1 Análisis, discusión e interpretación de los resultados

4.1.1 Resultados de la entrevista

Los resultados aplicados a 2 directivos y 4 docentes se detallan a continuación:

- **¿En qué centro RANGERMIL labora?**

La mayoría de los entrevistados trabajan en la matriz Latacunga y sucursal Ambato, representando un 33,33% respectivamente. En cambio, un 16,7% corresponde a quienes laboran en Machala y Cuenca.

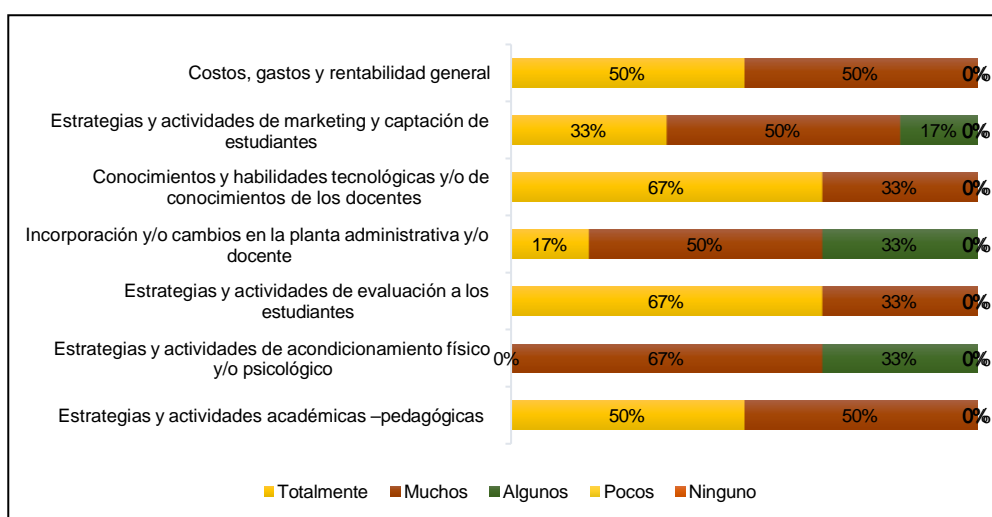
- **¿Cuál es su cargo?**

En cuanto al cargo se identificó que un 66,7% de los encuestados son docentes mientras que el 33,3% restante de las personas son directivos.

Los resultados de las preguntas 1 a la 4 se desglosan en el Anexo 3, mientras que los resultados obtenidos de la pregunta 5 se presentan a continuación:

- **De acuerdo con su criterio y experiencia, cuál sería el nivel de impacto en la empresa, ante el cambio hacia una modalidad virtual en las operaciones del centro RANGERMIL**

Figura 16. Cambios en la estructura y operación



Nota: Elaborado por el autor

En cuanto al impacto en la empresa, ante el cambio hacia una modalidad virtual en las operaciones del centro RANGERMIL se establece que un 67% de los encuestados están totalmente de acuerdo que los conocimientos y habilidades tecnológicas y/o de

conocimientos de los docentes, así como las estrategias y actividades de evaluación a los estudiantes tienen un impacto de 10 y 9 respectivamente.

El 50% de los encuestados mencionan que están entre total y muy de acuerdo que los costos, gastos y rentabilidad general; estrategias y actividades académicas - pedagógicas presentan un impacto de 8 puntos. El 67% de las personas considera que ocasionarán mucho impacto en las estrategias y actividades de acondicionamiento físico -pedagógico con 8 puntos. Lo mismo ocurre en estrategia y actividades de marketing y captación de estudiantes; incorporación en la planta administrativa – docente, representando un 50% y 8 puntos respectivamente.

Con lo anterior, se evidencia que en el centro RANGERMIL la implementación de modalidad virtual representará un cambio o impacto significativo.

4.1.2 Resultados de la encuesta

El cuestionario de la encuesta se aplicó a una muestra de 237 estudiantes que son los usuarios directos de los servicios prestados por RANGERMIL, presentando los resultados de forma descriptiva y correlacional.

4.1.2.1 Análisis descriptivo

Datos demográficos

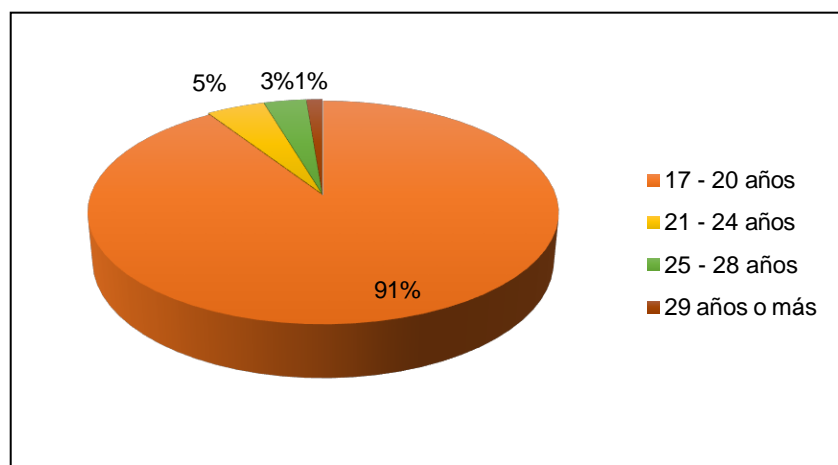
Se analiza los resultados demográficos de edad, género y domicilio.

Tabla 4 Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
17 - 20 años	215	91%
21 - 24 años	11	5%
25 - 28 años	8	3%
29 años o más	3	1%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 17. Edad



Nota: Elaborado por el autor

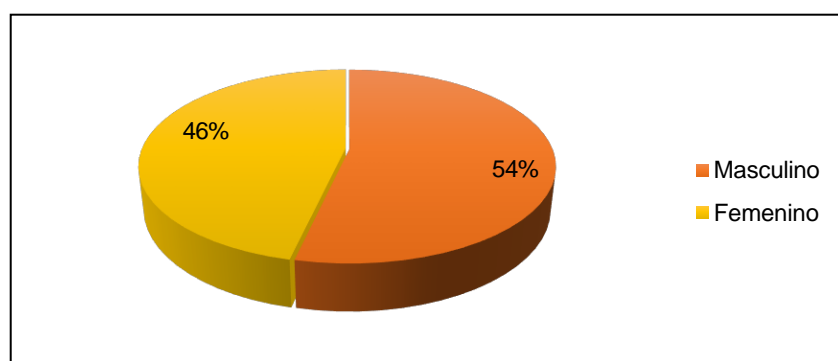
En cuanto a la edad se aprecia que un 91% de los estudiantes tienen entre 17 – 20 años, seguido de un 5% entre 21 – 24 años y un 4% restante de 25 años en adelante. Esto quiere decir, que la mayoría de los estudiantes son menores a 25 años.

Tabla 5 Género

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	127	54%
Femenino	110	46%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 18. Género



Nota: Elaborado por el autor

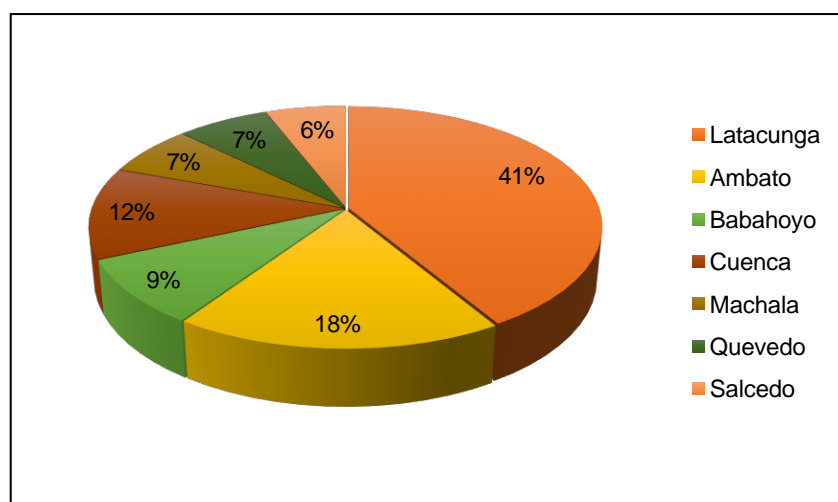
Respecto al género se identificó que un 54% de los estudiantes son hombres y el 46% restante al género femenino.

Tabla 6 Domicilio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Latacunga	98	41%
Ambato	43	18%
Babahoyo	21	9%
Cuenca	29	12%
Machala	16	7%
Quevedo	16	7%
Salcedo	14	6%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 19. Domicilio



Nota: Elaborado por el autor

El 41% de los estudiantes tiene su domicilio en la ciudad de Latacunga, un 18% vive en Ambato, 12% Cuenca, 9% Babahoyo, 7% en Machala y Quevedo respectivamente, un 6% restante en la ciudad de Salcedo.

Satisfacción

Para medir la satisfacción de los estudiantes se presenta los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿Cuál es el tipo de formación que recibe en RANGERMIL?

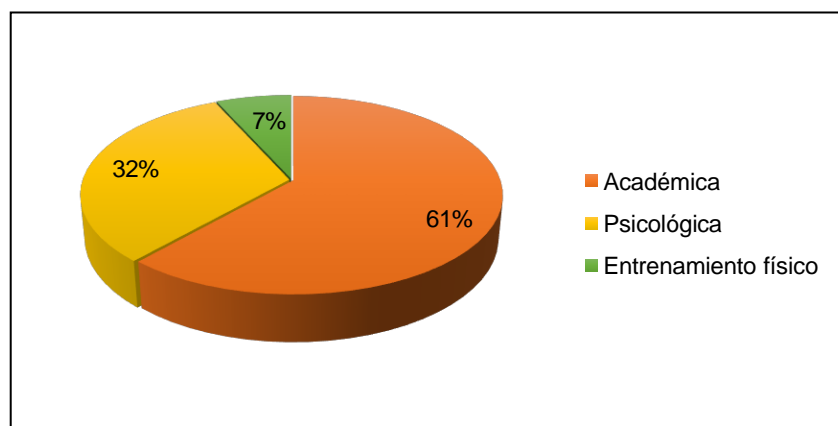
Tabla 7 Tipo de formación recibida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Académica	146	62%
Psicológica	75	32%
Entrenamiento físico	16	7%

Total	237	100%
--------------	------------	-------------

Nota: Elaborado por el autor

Figura 20. Tipo de formación recibida



Nota: Elaborado por el autor

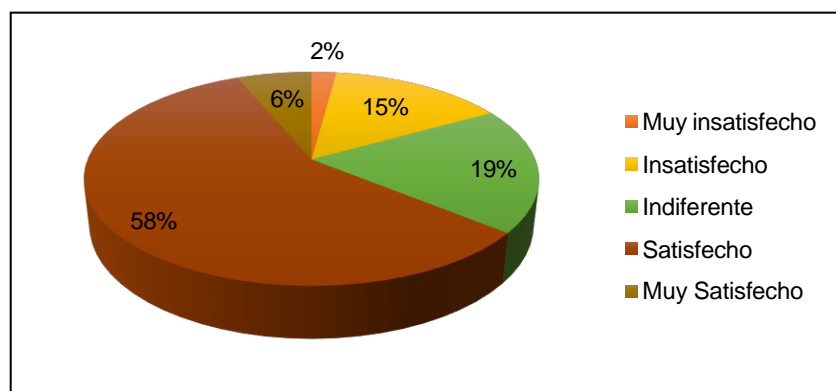
Según el tipo de información recibida en el centro de capacitación Rangermil, la mayoría de los estudiantes considera que la formación que reciben es académica, dentro de la cual constan asignaturas de inglés, física, lenguaje y comunicación, informática, entre otras.

Pregunta 2: ¿Qué tan satisfecho se encuentra por recibir clases bajo la modalidad presencial?

Tabla 8 Satisfacción por recibir clases presenciales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	5	2%
Insatisfecho	35	15%
Indiferente	45	19%
Satisfecho	137	58%
Muy Satisfecho	15	6%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 21. Satisfacción por recibir clases presenciales

Nota: Elaborado por el autor

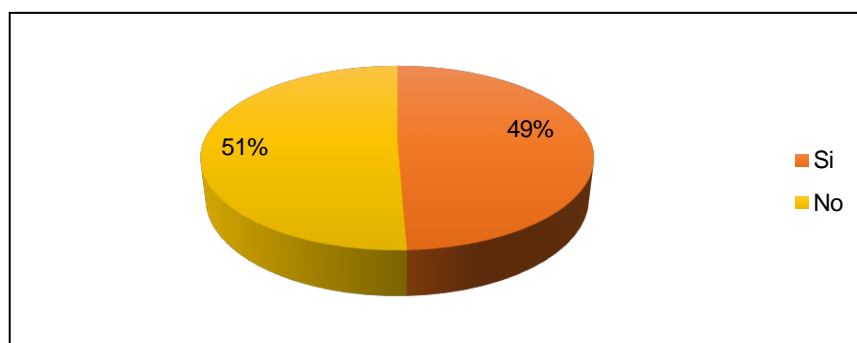
El 58% de los estudiantes se encuentra satisfecho por recibir clases bajo la modalidad presencial, un 19% indiferente, 15% insatisfecho, 6% muy satisfecho y 2% restante muy insatisfecho. Si bien la mayoría de los estudiantes se encuentran satisfechos con el servicio presencial, cabe mencionar que no se encuentran en el nivel de máxima satisfacción; además, el 36 % no está conforme en algún grado con el servicio prestado, siendo necesario mejorar los procesos para fortalecer la enseñanza y con ello mejorar la calidad.

Pregunta 3: ¿Ha existido alguna limitación para acceder al curso de RANGERMIL?

Tabla 9 Limitación en acceso al curso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	117	49%
No	120	51%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 22. Limitación en acceso al curso

Nota: Elaborado por el autor

El 51% de los alumnos que representa más de la mitad considera que no han existido limitaciones para acceder a los cursos ofertados por RANGERMIL, sin embargo, cerca de la otra mitad (49%) da una respuesta afirmativa. Esto quiere decir que un porcentaje significativo de estudiantes ha presentado algún tipo de problema para acceder a los servicios educativos.

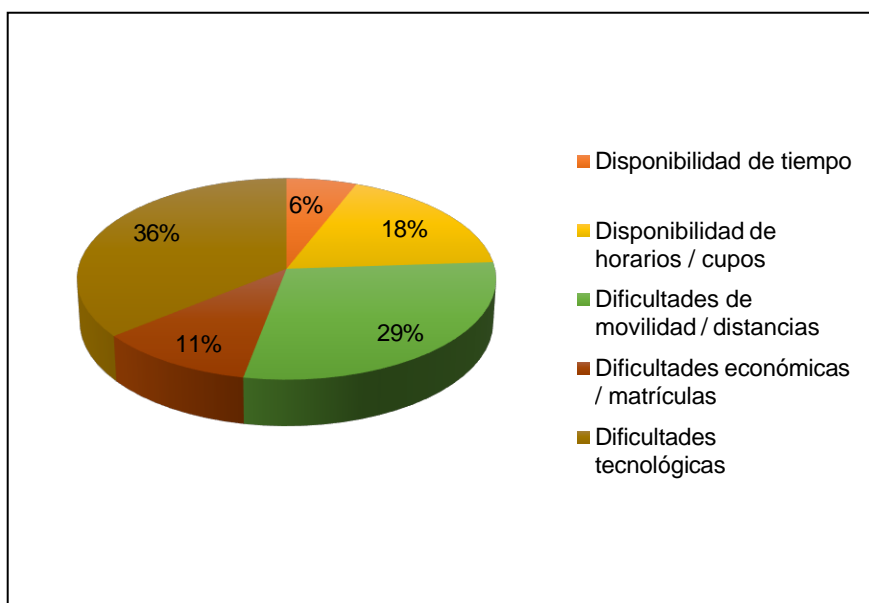
Pregunta 4: Si su respuesta es Sí, ¿Cuáles son las razones?

Tabla 10 Razones de limitaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Disponibilidad de tiempo	7	6%
Disponibilidad de horarios / cupos	21	18%
Dificultades de movilidad / distancias	34	29%
Dificultades económicas / matrículas	13	11%
Dificultades tecnológicas	42	36%
Total	117	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 23. Razones de limitaciones



Nota: Elaborado por el autor

Del total de los alumnos que respondieron que existen limitaciones se identificó que un 36% mencionan que se presentan dificultades tecnológicas, 29% dificultades de movilidad, 18% disponibilidad de horarios – cupos, 11% dificultades económicas – matrículas y 6% restante disponibilidad de tiempo. Como se observa, el acceso y uso de TIC son una problemática que afecta al porcentaje mayoritario de estudiantes que ven dificultado su acceso al servicio que presta RANGERMIL. En este sentido, es

importante ajustar los procesos de la organización para permitir a todos los estudiantes acceder adecuadamente a la formación. Por otra parte, la siguiente dificultad corresponde a la localización geográfica, cuestión que justamente puede ser solventada con una implementación adecuada de las TIC.

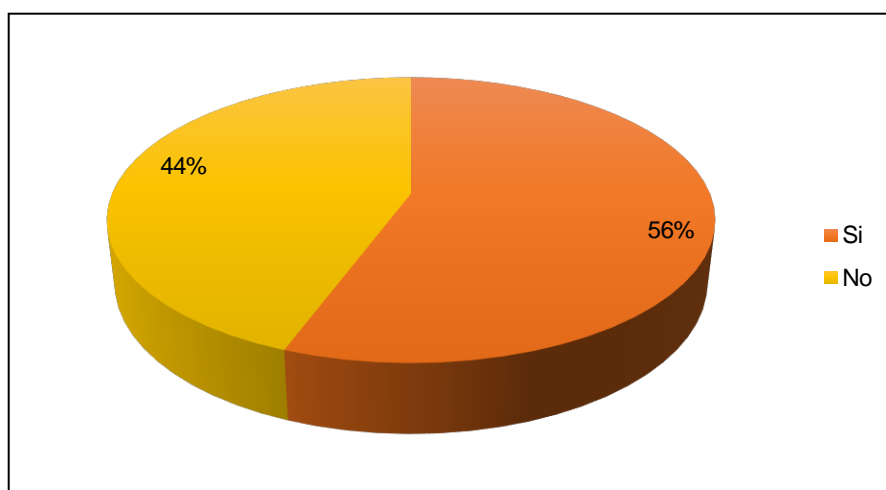
Pregunta 5: ¿Usted ha tenido experiencias previas con la educación o formación online?

Tabla 11 Experiencias previas con educación online

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	132	56%
No	105	44%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 24. Experiencias previas con educación online



Nota: Elaborado por el autor

El 56% de los alumnos manifiestan que sí han tenido experiencias previas con la educación o formación online mientras que un 44% no se han formado en modalidad online. Por consiguiente, la mayoría de los estudiantes ya están familiarizados con los nuevos mecanismos de enseñanza, convirtiéndose en un aliciente para la nueva propuesta.

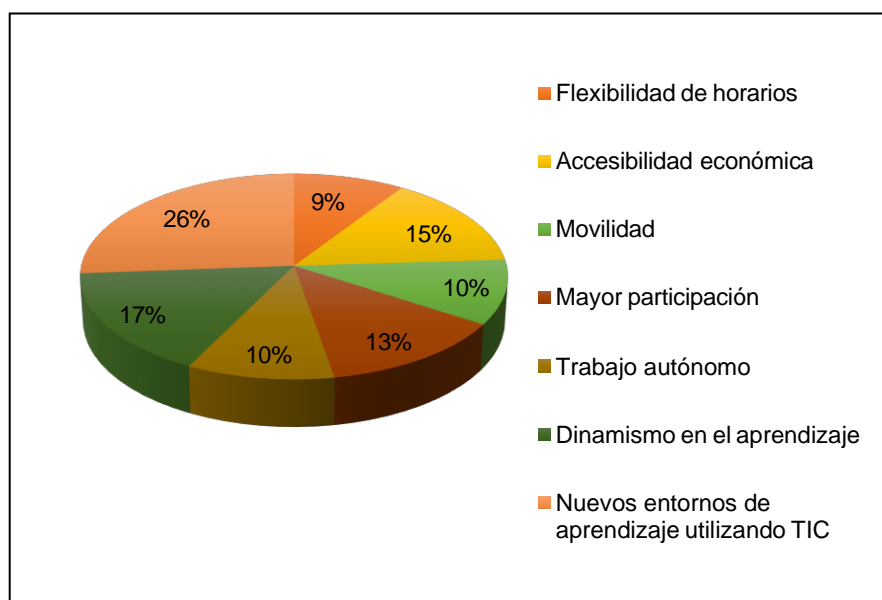
Pregunta 6: De los siguientes factores, ¿cuál considera una ventaja en la educación online?

Tabla 12 Ventaja de educación online

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Flexibilidad de horarios	22	9%
Accesibilidad económica	35	15%
Movilidad	24	10%
Mayor participación	31	13%
Trabajo autónomo	24	10%
Dinamismo en el aprendizaje	39	16%
Nuevos entornos de aprendizaje utilizando TIC	62	26%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 25. Ventaja de educación online



Nota: Elaborado por el autor

Según un 26% de los alumnos mencionan que la principal ventaja en la educación online se relaciona con los nuevos entornos de aprendizaje utilizando TIC, 16% dinamismo en el aprendizaje, 15% accesibilidad económica, 13% mayor participación, 10% movilidad – trabajo autónomo y 9% flexibilidad de horarios. Como se observa, si bien se demuestra que los entornos de aprendizaje con uso de TIC son un beneficio de la educación online, es claro que esta presenta, además, otros beneficios que pueden favorecer el proceso formativo de los estudiantes, García (2017) menciona: el aprendizaje es más dinámico, es posible facilitar el acceso económico a la formación y es posible, además, generar aprendizajes más autónomos. Esto da cuenta de que las

modalidades a distancia, cuando se gestionan adecuadamente, pueden proveer de múltiples beneficios para el proceso formativo y el aprendizaje de los estudiantes.

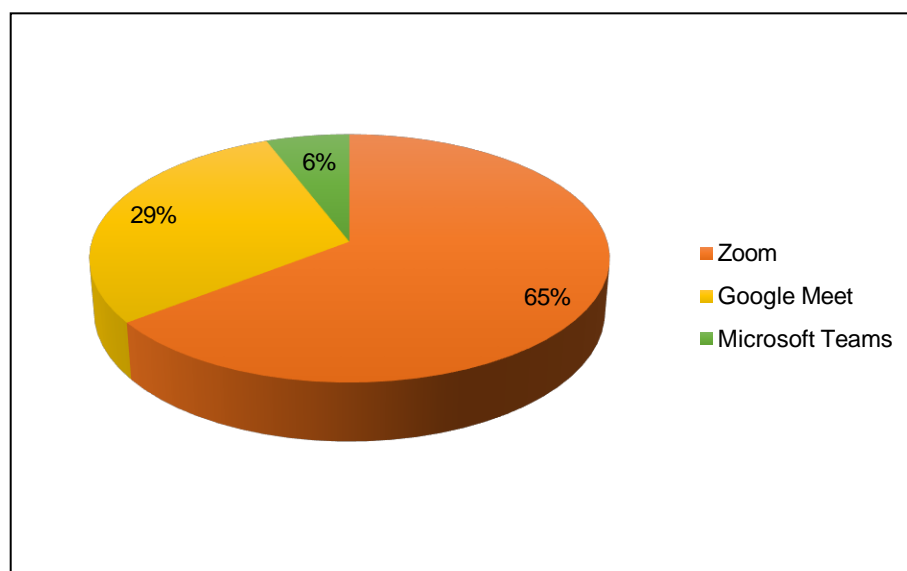
Pregunta 7: ¿Con cuál de los siguientes programas de videoconferencias está más familiarizado para recibir clases en vivo?

Tabla 13 Programas de videoconferencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Zoom	153	65%
Google Meet	70	30%
Microsoft Teams	14	6%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 26. Programas de videoconferencias



Nota: Elaborado por el autor

El 65% de los alumnos destacan que están familiarizados con el programa de videoconferencias de Zoom para recibir clases en vivo, un 30% con Google Meet y 6% con Microsoft Teams. Por ende, para los cursos virtuales se debería considerar las herramientas para videoconferencias más utilizadas o conocidas por los estudiantes.

Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios educativos bajo la modalidad online en RANGERMIL?

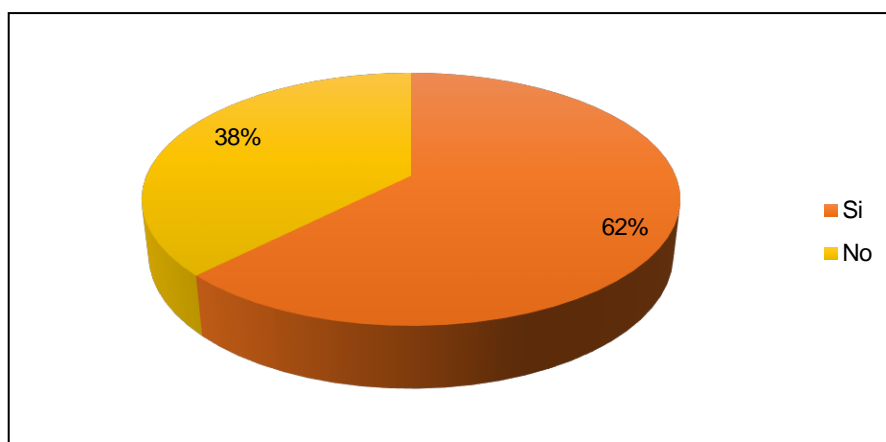
Tabla 14 Uso de servicios educativos online

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	148	62%
No	89	38%

Total	237	100%
--------------	------------	-------------

Nota: Elaborado por el autor

Figura 27. Uso de servicios educativos online



Nota: Elaborado por el autor

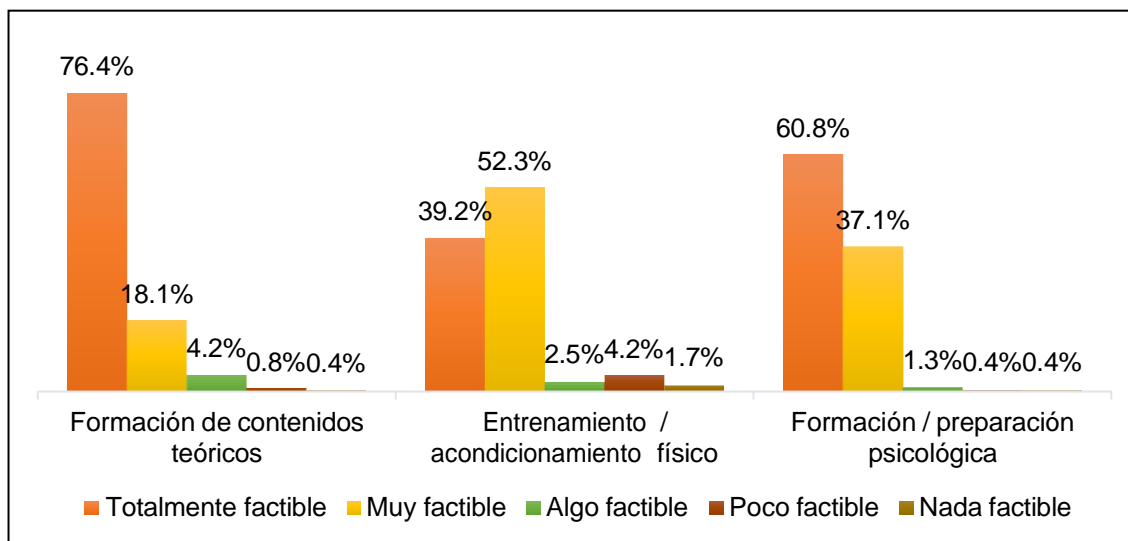
Un 62% de los estudiantes si estuviesen dispuestos a utilizar los servicios educativos bajo la modalidad online en RANGERMIL y solo un 38% manifiesta que no lo usaría. Con este resultado se evidencia que la gran mayoría acepta esta modalidad de estudio, pues, brinda diversas ventajas. El nivel de aceptación se convierte en un aliciente para el diseño de la propuesta.

Pregunta 9: ¿Considera que la formación que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online?

Tabla 15 Adaptación online en la formación

Detalle	Totalmente factible		Muy factible		Algo factible		Poco factible		Nada factible		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
Formación de contenidos teóricos	181	76,4%	43	18,1%	10	4,2%	2	0,8%	1	0,4%	237	100%
Entrenamiento / acondicionamiento físico	93	39,2%	124	52,3%	6	2,5%	10	4,2%	4	1,7%	237	100%
Formación / preparación psicológica	144	60,8%	88	37,1%	3	1,3%	1	0,4%	1	0,4%	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 28. Adaptación online en la formación

Nota: Elaborado por el autor

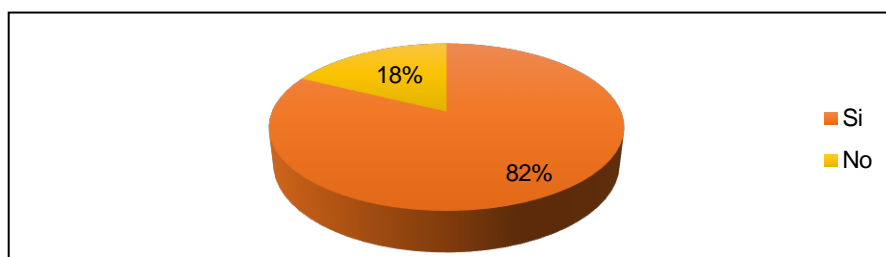
Un 76,4% de los estudiantes considera que es totalmente factible la formación de contenidos teóricos que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online. Similar situación se presenta en la formación psicológica con un 60,8%. Mientras que un 52,3% manifiestan que es muy factible en entrenamiento físico. Con esto se aprecia que la formación enfocada a nivel teórico es más factible implementar como cursos online.

Pregunta 10: En caso de incorporar la modalidad online, ¿Dispone de todos los recursos tecnológicos para su formación?

Tabla 16 Disponibilidad de recursos tecnológicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	195	82%
No	42	18%
Total	237	100%

Nota: Elaborado por el autor

Figura 29. Disponibilidad de recursos tecnológicos

Nota: Elaborado por el autor

El 82% de los alumnos si dispone de todos los recursos tecnológicos para su formación y el 18% restante no cuenta con el mismo. Si bien es mayoritaria la población de estudiantes que pueden acceder al servicio formativo online, un porcentaje no menor quedaría relegado de este proceso. En este sentido, es importante considerar distintos modelos de carácter híbrido que permitan mantener a todos los estudiantes en la organización, posibilitando el acceso a los servicios formativos mediante modelos *blended-learning*. La disponibilidad de estos recursos permite direccionar el diseño de la propuesta metodológica avanzada, que se apoyará en dichos recursos.

Estadísticos descriptivos

Se presenta los resultados de la estadística descriptiva considerando la media y los límites de los ítems 2 y 9 del cuestionario (anexo 2), que responden a escalas de valoración tipo Likert.

Tabla 17 Estadístico descriptivo

	Descriptivos	Estadístico	Desv. Error
2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra por recibir clases bajo la modalidad presencial?	Media	3,51	0,058
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 3,40	
	Límite superior 3,63		
9.1 ¿Considera que la formación de contenidos teóricos que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online?	Media	4,69	0,041
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 4,61	
	Límite superior 4,77		
9.2 ¿Considera que el entrenamiento / acondicionamiento físico que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online?	Media	4,23	0,054
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 4,13	
	Límite superior 4,34		
9.3 ¿Considera que la formación / preparación psicológica que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online?	Media	4,57	0,038
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 4,50	
	Límite superior 4,65		

Nota: Elaborado por el autor

Como se observa, la pregunta sobre la satisfacción en cuanto al acceso al servicio presencial se observa que la media se encuentra en 3.51, lo que coincide con la valoración positiva de los servicios pero no en su nivel máximo de satisfacción. La misma tendencia se presenta para el caso de los subítems 9.1, 9.2 y 9.3, los cuales dan cuenta de la factibilidad del uso de modalidad online, siendo mayor para la formación académica, seguida de la formación psicológica y, por último, la formación física.

4.1.3 Análisis de estadística inferencial

4.1.3.1 Prueba de normalidad (teorema límite central)

Se aplicó la prueba de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov para muestras superiores a 50 datos para identificar el tipo de distribución.

Tabla 18 Prueba de normalidad de datos

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
1. ¿Cuál es el tipo de formación que recibe en RANGERMIL?	0,383	237	0,000
2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra por recibir clases bajo la modalidad presencial?	0,347	237	0,000
3. ¿Ha existido alguna limitación para acceder al curso de RANGERMIL?	0,344	237	0,000
4. Si su respuesta es Si, ¿Cuáles son las razones?	0,292	237	0,000
5. ¿Usted ha tenido experiencias previas con la educación o formación online?	0,370	237	0,000
6. De los siguientes factores, ¿cuál considera una ventaja en la educación online?	0,184	237	0,000
7. ¿Con cuál de los siguientes programas de videoconferencias está más familiarizado para recibir clases en vivo?	0,402	237	0,000
8. ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios educativos bajo la modalidad online en RANGERMIL?	0,405	237	0,000
9.1 ¿Considera que la formación de contenidos teóricos que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online?	0,450	237	0,000
9.2 ¿Considera que el entrenamiento / acondicionamiento físico que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online?	0,305	237	0,000
9.3 ¿Considera que la formación / preparación psicológica que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online?	0,373	237	0,000
10. En caso de incorporar la modalidad online, ¿Dispone de todos los recursos tecnológicos para su formación?	0,501	237	0,000

Nota: Elaborado por el autor

Se observa que el nivel significación (sig.) en todas las preguntas es menor a 0,05, por ende se establece que no se cumple con los supuestos de normalidad, evidenciando que no sigue una distribución normal.

4.1.3.2 Análisis correlacional

Cuando los datos no siguen una distribución normal se aplica la correlación de Spearman, considerando el mismo criterio de análisis de la correlación de Pearson. Los resultados estadísticos se presentan en el Anexo 4.

A nivel global se observa que la mayoría muestra una relación débil ($r < 0,300$). No obstante, las relaciones más significativas o fuertes se detallan a continuación:

- Las experiencias previas con la educación online presentan una correlación fuerte positiva (0.869 y sig:0.000) con utilizar los servicios educativos bajo la modalidad online en RANGERMIL.
- Las experiencias previas con la educación online presentan una correlación fuerte negativa (-0.856 y sig:0.000) con las ventajas de la educación online.
- Las experiencias previas con la educación online presentan una correlación fuerte positiva (0.813 y sig:0.000) con programas de videoconferencias está más familiarizado para recibir clases en vivo.

En definitiva, se determinó que a media que los estudiantes tienen experiencias previas con la educación online, mejor es el uso y aprovechamiento de los servicios educativos bajo dicha modalidad. La experiencia incluye también el conocimiento con los programas de videoconferencias.

Por el contrario, se determinó que cuando no se tiene buenas experiencias previas con educación online o la experiencia es casi nula, las personas desconocen de las ventajas de la educación online.

4.2 Propuesta metodológica

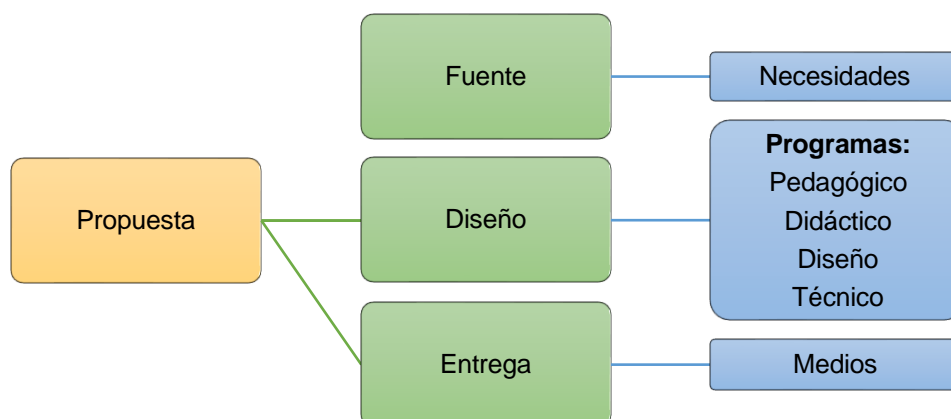
4.2.1 Premisas o supuestos

En base a los resultados de la encuesta la propuesta de un diseño metodológico a nivel educativo permite deducir que los participantes de los cursos online o aulas virtuales tengan una educación más dinámica, didáctica, espacios organizados, uso de TICS o herramientas tecnológicas. En otras palabras, el diseño de este tipo de propuestas mejora el proceso de enseñanza y aprendizaje adaptándose a las necesidades educativas modernas con la finalidad de incrementar una logística innovadora en cuanto una optimización de un nivel de educación completo y avanzado.

Por otra parte, en la presente investigación se identificó la necesidad de plantear una propuesta para implementar educación online, pues el considerar adaptar nuevas modalidades tecnológicas genera un gran impacto de interés tanto para los estudiantes como para los docentes, lo cual permitirá extender el nivel educacional para así llegar a más clientes potenciales. De esta forma, para el diseño de la

propuesta metodológica avanzada para la optimización de las operaciones del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL se seleccionó el modelo de educación a distancia de Moore y Kearsley y modelo 4P para la adecuación de la educación online debido a que su funcionamiento estratégico complementa a RANGERMIL por la educación continua que representa, además se considera cuatro pilares fundamentales en el proceso de enseñanza – aprendizaje (pedagógico, didáctico, diseño y técnico). A continuación, se presenta la estructura de la propuesta:

Figura 30. Fase de la puesta en práctica (propuesta)



Nota: Elaborado por el autor

4.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica

Diseñar una propuesta metodológica basada en la adaptación del modelo de Moore y Kearsley y 4P para establecer e implementar la educación online en la empresa RANGERMIL.

4.2.3 Objetivo de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar)

- Diseñar programas y estrategias para el área administrativa y operativa con el fin de mejorar los servicios educativos, apoyándose en el uso de TIC.
- Diagnosticar el avance de la implementación de las nuevas modalidades adoptadas por el centro de capacitación RANGERMIL, a fin de demostrar que la adopción de nuevos recursos didácticos mejora el rendimiento educacional.
- Establecer la viabilidad para la implementación de la propuesta metodológica de la educación online.

4.3 Responsables de implementación

Las personas responsables de la implementación de la propuesta se describen a continuación:

- Director (Dirección).
- Coordinadores de los departamentos

4.4 Fases de puesta en práctica

4.4.1 Fuente

Como fuente de la propuesta desarrollada, se ha realizado un diagnóstico que ha permitido identificar las problemáticas que se dan en los procesos actualmente en la institución educativa RANGERMIL. A nivel de dirección, como dejó en evidencia la encuesta, el problema más inmediato es la disponibilidad de instrumentos tecnológicos para implementar un modelo de educación on-line. Los estudiantes, por su parte, consideran que dicha alternativa sería beneficiosa por múltiples aspectos.

Estas problemáticas han sido analizadas y definidas como: a) necesidades de capacitación tanto de estudiantes como de docentes; b) necesidad de adaptación al cambio, manifestadas en brechas para la implementación de un modelo educativo virtual, es decir, en recursos humanos, costos y procesos administrativos.

De esta manera, se identificaron las siguientes entradas para el modelo propuesto:

- **Desarrollo de competencias digitales en docentes y estudiantes**

Como se evidenció en el diagnóstico realizado, tanto para docentes como para estudiantes el uso y manejo de los recursos TIC es un aspecto que dificulta la implementación de un modelo educativo online. Como se establece a nivel teórico, la implementación de TIC debe basarse en organizaciones inteligentes, que logren adaptarse adecuadamente; de otra manera, la integración de TIC en los procesos de enseñanza aprendizaje no aportan a la formación de los estudiantes.

Considerando esto, es importante incluir el desarrollo de competencias digitales para la implementación de la propuesta.

- **Selección e implementación de tecnología adecuada**

Se requiere de un proceso de evaluación de posibles herramientas TIC, adecuadas a las necesidades de la institución. Para esto, es importante considerar los costos de implementación, los cambios administrativos que conllevan y la usabilidad de estas, teniendo en consideración las necesidades de capacitación para su uso.

- **Diseño de estrategias de evaluación**

A nivel didáctico, la propuesta deberá considerar estrategias de evaluación que permitan facilitar el proceso educativo en el contexto del modelo implementado.

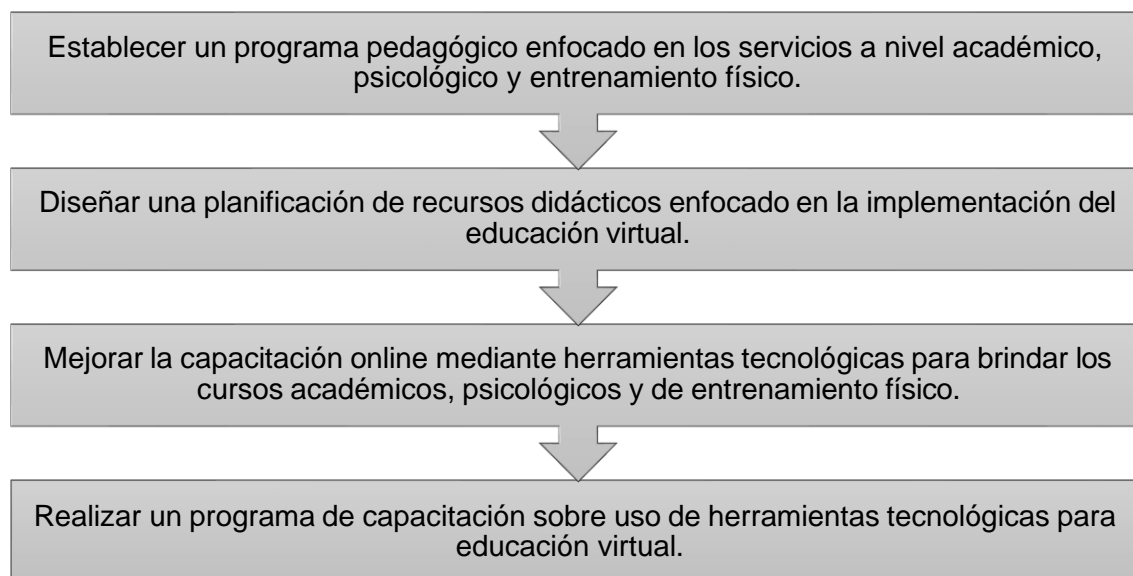
- **Gestión del cambio organizacional**

Por último, es claro que la capacidad de adaptación de la organización a los cambios que se presentan en el entorno es una brecha que la vuelve menos flexible. En este contexto, es importante que se desarrollen estrategias para la gestión del cambio, las que deberán sensibilizar a los miembros de la organización, bajo un adecuado liderazgo de la dirección, ante la implementación de la integración de una nueva modalidad de educación.

4.4.2 Diseño

En primera instancia se determinó las estrategias a implementar para mejorar proceso de administración y operatividad a nivel académico, psicológico y entrenamiento físico de la empresa RANGERMIL.

Figura 31. Estrategias para mejorar proceso de administración y operatividad



Nota: Elaborado por el autor

El modelo de Moore y Kearsley vincula a todos los actores educativos, que son estudiantes y docentes, así como también aspectos relacionados con la administración y tecnología. En paralelo, se toma en cuenta las 4p del marketing. Razón por la cual se plantearon estrategias para mejorar el proceso de administración, partiendo del servicio, que comprende el establecimiento de un programa pedagógico, con el fin de mejorar los servicios que se van a ofertar de manera online. Asimismo, se propone diseñar una planificación de recursos didácticos como parte de la mejora del servicio. La capacitación online y el programa son parte de la mejora de las capacidades técnicas de los instructores, para que puedan brindar un servicio de calidad, basado en recursos tecnológicos. Al mejorar los servicios y ampliar la cobertura de los mismos es posible obtener mayores ingresos y por ende una mayor utilidad.

Programa pedagógico.

Tabla 19 Programa pedagógico

Estrategia:	Establecer un programa pedagógico enfocado en los servicios a nivel académico, psicológico y entrenamiento físico.
Áreas:	Académico, Psicológico y entrenamiento físico.
Identificación	<p>Académico: Inglés, Matemática, Física, Informática, Realidad Nacional. Lenguaje y Comunicación.</p> <p>Psicológico: Test Vocacional, Personalidad e Inteligencia.</p> <p>Entrenamiento físico: Test de Cooper, velocidad, resistencia, flexiones</p>

de barra, suspensión de barra, abdominales, natación y salto de decisión.

Método	Método didáctico												
	<p>Con este método se efectúa una evaluación pragmática, semántica y sintáctica, lo cual permitirá la comprensión de los cursos impartidos.</p> <p style="text-align: center;">FASES</p> <table border="1"> <tr> <td>Conversación Presentación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación Videos</td> <td>, presentaciones, pdf, etc.</td> </tr> <tr> <td>Presentación Introducción</td> <td>del tema a tratar.</td> </tr> <tr> <td>Planeamiento de la dificultad</td> <td>Preguntas / Repuestas y participación.</td> </tr> <tr> <td>Soluciones Definición</td> <td>comprehensiva de lo que no se comprende.</td> </tr> <tr> <td>Aplicación Tareas / Evaluación</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Recursos</p> <p>Recursos multimedia (videos), presentaciones (pdf, power point, prezi, Canva, etc.</p> <p style="text-align: center;">Explicación</p> <p>Técnica Los docentes seleccionan los temas a tratar según el tipo de curso impartido, donde se engloben aspectos de forma lógica.</p> <p style="text-align: center;">Proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del tema. 2. Selección de los términos 3. Elaboración recursos. <hr/> <p>Explicación El conocimiento refleja el resultado del trabajo entre estudiantes y docentes. El papel del estudiante se enfoca en la participación activa.</p> <hr/> <p>Proceso La estrategia didáctica consiste en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Plantear la situación. 2) Realizar análisis y lluvia de ideas. 3) Identificar aspectos conocidos y desconocidos, 4) Buscar información relevante. 5) Ejecutar estrategia. 6) Realizar conclusiones 7) Evaluación <hr/> <p>Evaluación Se realiza mediante evaluación formativa (pruebas finales). Al finalizar el curso se aplicará una rúbrica de resultados esperados para identificar los logros y el nivel de aprendizaje.</p> <p>Además, se aplicará una ficha de observación para conocer el nivel de interés y participación de las actividades aplicadas por el docente.</p>	Conversación Presentación		Observación Videos	, presentaciones, pdf, etc.	Presentación Introducción	del tema a tratar.	Planeamiento de la dificultad	Preguntas / Repuestas y participación.	Soluciones Definición	comprehensiva de lo que no se comprende.	Aplicación Tareas / Evaluación	
Conversación Presentación													
Observación Videos	, presentaciones, pdf, etc.												
Presentación Introducción	del tema a tratar.												
Planeamiento de la dificultad	Preguntas / Repuestas y participación.												
Soluciones Definición	comprehensiva de lo que no se comprende.												
Aplicación Tareas / Evaluación													

Nota: Elaborado por el autor

Programa recursos didácticos.

Tabla 20 Programa recursos didácticos

Estrategias:	Diseñar una planificación de recursos didácticos enfocado en la implementación del educación virtual			
Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Determinar tema y contenido del curso (planificación)	Docente, Entrenador y Psicólogo	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	2 días	Planificación curricular

Investigar los recursos utilizados en la educación online.	Docente, Entrenador y Psicólogo	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	1 día	Total recursos identificados
Seleccionar los recursos didácticos	Docente, Entrenador y Psicólogo	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	1 día	Recursos óptimos seleccionados
Diseñar o adaptar el recurso encontrado en la red.	Docente, Entrenador y Psicólogo	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	7 días	Diseño terminado
Revisar el contenido	Docente, Entrenador y Psicólogo	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	2 días	Nivel de observaciones
Aprobar contenido realizado en el recurso seleccionado (videos, presentaciones, pizarras interactivas, etc.).	Coordinación	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	2 días	Rúbrica de aprobación

Nota: Elaborado por el autor

Programa diseño.

Tabla 21 Programa diseño

Estrategias:	Mejorar la capacitación online mediante herramientas tecnológicas para brindar los cursos académicos, psicológicos y de entrenamiento físico.			
Actividades	Responsable	Recurso /Medios	Tiempo	Evaluación
Contratar al profesional para el diseño de la mejora de la plataforma online.	Director	Humano, Tecnológico, Materiales	4 días	Contrato Servicios Profesionales
Mejorar el sistema online mediante la instalación de Moodle, crear categorías según los requerimientos para cada curso, añadir estudiantes, añadir material básico enviado por los docentes, añadir interactividad, añadir evaluaciones, actividades colaborativa, tareas y crear herramientas para docentes).	Profesional	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	18 días	Nivel de implementación

Comunicar los cambios a los docentes y participantes del curso.	Profesional / Director	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	2 días	Nivel de participación
Determinar la plataforma de videoconferencia para impartir cursos online (Zoom y Google Classroom)	Director / Coordinadores	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	2 días	Nivel de herramienta seleccionada
Crear reuniones en las herramientas seleccionadas e implementar (Enviar código de acceso a los estudiantes e iniciar curso).	Coordinador / Docente	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	2 días	Nivel de participantes en cursos

Nota: Elaborado por el autor

Programa técnico.

Tabla 22 Programa técnico

Estrategias:	Realizar un programa de capacitación sobre uso de herramientas tecnológicas para educación virtual.			
Actividades	Responsable	Recurso /Medios	Tiempo	Evaluación
Contratar profesional	Director / Servicios Generales	Humano, Tecnológico, Materiales	4 días	Contrato Servicios Profesionales
Establecer temas de capacitación	Profesional	Humano, Tecnológico, Materiales	3 días	Nivel de temas
Seleccionar herramienta online para capacitación	Profesional	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	1 día	Nivel temas seleccionados
Ejecutar capacitación	Profesional	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	10 días	Nivel de participantes
Implementar evaluación	Profesional	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	3 días	Nivel participantes

Detectar problemas y aplicar soluciones (retroalimentación)	Profesional	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	3 días	Nivel soluciones
Aplicar seguimiento para mejorar el desempeño	Director	Humano, Tecnológico, Materiales, Económico	3 días	

Nota: Elaborado por el autor

A continuación, se detallan los posibles temas para la capacitación:

- Google Classroom (ingresar, crear clase, personalizar, agregar materiales, gestionar tareas, hacer exámenes, etc.)
- Zoom (ingresar, registrar, opciones en sitio web, entrar reunión, entre otros)
- Moodle (ingresar, interfase, editar, añadir recursos, actividad, calendario y calificaciones).
- Google Forms (crear formulario, interfase, agregar preguntas, herramientas y configuración)
- Canva (ingresar, recurso, interfase, compartir diseño y descargar), entre otros temas.

4.4.3 Entrega

En esta etapa del modelo propuesto se establece la entrega o salida de las estrategias propuestas. Se plantea la entrega a niveles organizacionales interno y externo. Las estrategias establecidas en el ámbito de gestión interna a la organización consideran la implementación de un sistema web para la provisión de los servicios educativos a través de la modalidad online. Derivado de esto, se ha determinado que las plataformas web constituyen herramientas fácilmente adaptables a la tecnología disponible, sin necesidad de realizar grandes inversiones. A continuación se sistematiza esta dimensión. A nivel externo se ha determinado que para clientes se entregará la capacitación definida en la fase de diseño.

Esto se sistematiza a continuación.

Tabla 23 Fase de entrega

Estrategia	Departamentos involucrados	Entrega (distribución)	Período
Creación de sistema web para	- Coordinación administrativa y financiera	- Entorno educativo personalizado con Moodle	3 meses

provisión de cursos	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación académica - Coordinación de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación para su uso <p>Se elaborarán recursos, tareas y demás material educativo para colgar en la plataforma Moodle.</p>	
Planificación de recursos didácticos	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación académica - Coordinación psicológica - Coordinación física- - Coordinación de marketing 	<p>La planificación de recursos didácticos debe diseñarse en función de las características de la plataforma y de las necesidades de cada departamento. Se dispondrán de las herramientas de Moodle y otros servicios de la compañía para gestionar adecuadamente y alinear a las funciones del equipo de trabajo.</p>	2 meses
Establecimiento de programa pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación académica - Coordinación psicológica - Coordinación física 	<p>Mediante la plataforma Moodle llevará a cabo la planificación pedagógica desarrollada por cada departamento. Se utilizarán las herramientas de evaluación provistas por la plataforma y se incluirán las estrategias y recursos digitales indicados en la fase de diseño.</p>	Semestre
Programa de capacitación para estudiantes y docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación académica - Coordinación de marketing 	<p>El programa de capacitación para el desarrollo de las competencias digitales se proveerá de forma conjunta con la herramienta. Dispondrá de un relator (docente capacitado) que guiará los procesos a través de su implementación en línea.</p> <p>Se dispondrá de material asincrónico para su revisión permanente (videos o presentaciones).</p>	3 meses

Como se observa, la plataforma web utilizada para implementar las modalidades de clases online es Moodle, sin embargo, se apoyará en otras plataformas como Google Classroom o Zoom, en caso de ser necesario. Para la ejecución de cada una de las estrategias, las planificaciones y programas se irán ejecutando a la par, con la finalidad de acortar el tiempo de culminación. Así como también la creación del sistema web y posterior el programa de capacitación, cuando ya se disponga de todas las herramientas y recursos tecnológicos.

4.5 Indicadores de evaluación

Los indicadores de evaluación son los siguientes:

Tabla 24 Indicadores de evaluación

Indicador	Fórmula	Interpretación
Nivel de ejecución	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Total actividades planificadas}} * 100$	Permite medir la cantidad de actividades que se cumplieron luego de la implementación de la propuesta.
Nivel de participantes	$\frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Total inscritos}} * 100$	Mide el nivel de participantes a la capacitación a los docentes.
Nivel de diseño de planificación curricular	$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Total actividades planificadas}} * 100$	Mide el nivel de cumplimiento de la planificación curricular de cada uno de los cursos dictados.
Recursos óptimos seleccionados	$\frac{\text{Recursos ejecutados}}{\text{Total recursos económicos identificados}} * 100$	Permite medir la eficiencia con la que fueron utilizados los recursos económicos.

Nota: Elaborado por el autor

4.5.1 Valoración y viabilidad de la propuesta

Para valorar la propuesta, desde el punto de vista económico se procede a calcular primeramente el presupuesto requerido para implementar dicha propuesta.

Tabla 25 Presupuesto

Programa	Detalle	Inversión
Recursos didácticos	Pago a docente entrenador (15 días)	346,67
Diseño	Contratación de profesional técnico para el diseño	2.000,00
Técnico	Instructor para capacitación a docentes	1.500,00
	Alojamiento y mantenimiento de Moodle	1.080,00
	Suministros de oficina	200,00
	Imprevistos 5%	256,33
	Total	5.383,00

Nota: Elaborado por el autor

El presupuesto total asciende a USD 5.383,00. Este valor será cubierto con los recursos propios de la empresa, es decir, que no se requiere financiamiento externo.

- **Ingresos**

Los ingresos se calculan en función del registro histórico y tomando en cuenta tres tipos de servicios: transformar, entrenamiento físico y académico. Para realizar el comparativo con y sin propuesta se calcula las ventas con la propuesta y sin la propuesta. En el caso de las ventas sin propuesta se toma en cuenta el crecimiento del PIB del año 2021, que según el Banco Central es de 5,60%, mientras que para la proyección del precio se considera el promedio de la inflación del periodo 2016 – 2021 que es de 0,26%. Para el primer año proyectado se mantiene los precios del año anterior (2021).

Tabla 26 Presupuesto de ingresos sin propuesta

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transformar					
Cantidad de estudiantes	222	234	247	261	276
Precio Unit.	300,00	300,78	301,56	302,35	303,13
Subtotal	66.528,00	70.436,23	74.574,05	78.954,94	83.593,20
Entrenamiento físico					
Cantidad de estudiantes	211	223	236	249	263
Precio Unit.	350,00	350,91	351,82	352,74	353,65
Subtotal	73.920,00	78.262,47	82.860,05	87.727,71	92.881,33
Académico					
Cantidad de estudiantes	222	234	247	261	276
Precio Unit.	350,00	350,91	351,82	352,74	353,65
Subtotal	77.616,00	82.175,60	87.003,05	92.114,10	97.525,40
Total	218.064,00	230.874,30	244.437,15	258.796,76	273.999,93

Nota: Elaborado por el autor

Para el presupuesto de ingresos se asigna una meta de crecimiento del 10% en relación con el número de estudiantes, mientras que el precio del curso se proyecta con el promedio de la inflación del 0,26%.

Tabla 27 Presupuesto de ingresos con propuesta

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transformar					
Cantidad de estudiantes	231	254	280	307	338
Precio Unit.	300,00	300,78	301,56	302,35	303,13
Subtotal	69.300,00	76.428,20	84.289,60	92.959,63	102.521,46
Entrenamiento físico					
Cantidad de estudiantes	220	242	266	293	322
Precio Unit.	350,00	350,91	351,82	352,74	353,65

Subtotal	77.000,00	84.920,22	93.655,11	103.288,48	113.912,73
Académico					
Cantidad de estudiantes	231	254	280	307	338
Precio Unit.	350,00	350,91	351,82	352,74	353,65
Subtotal	80.850,00	89.166,23	98.337,87	108.452,90	119.608,37
Total	227.150,00	250.514,65	276.282,59	304.701,01	336.042,56

Nota: Elaborado por el autor

- **Costo de ventas**

El costo de ventas se obtiene del pago de las remuneraciones a los instructores de cada uno de los cursos, mismos que se convierten en la mano de obra directa. Adicionalmente se incluye los insumos que se utilizan para la prestación del servicio. Para la proyección de los costos sin propuesta se tomó el 63% del valor de los ingresos. Mientras que para los costos con propuesta se desglosa en las siguientes tablas:

Tabla 28 Sueldos a instructores

Cargo	Cant.	Sueldo Mensual	Sueldo Total	IESS Patronal 11,15%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Valor mensual total	Valor Anual Total
Instructor para Transformar	4	750,00	3.000,00	334,50	250,00	141,67	125,00	3.851,17	46.214,00
Instructor para Entrenamiento físico	4	750,00	3.000,00	334,50	250,00	141,67	125,00	3.851,17	46.214,00
Instructor para Académico	4	750,00	3.000,00	334,50	250,00	141,67	125,00	3.851,17	46.214,00
Total	12	2.250,00	9.000,00	1.003,50	750,00	425,00	375,00	11.553,50	138.642,00

Nota: Elaborado por el autor

Tabla 29 Otros costos directos

Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unit.	Valor total
Insumos para la prestación del servicio	unidad	15	300,00	4.500,00
Imprevistos 5%				753,62
Total				5.253,62

Nota: Elaborado por el autor

El valor total de los costos para el primer año es de USD 143.895,62. Para los gastos se calcula el proporcional en base a las ventas, considerando los valores históricos.

- **Flujo de caja sin propuesta**

Tabla 30 Flujo de caja sin propuesta

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		218.064,00	230.874,30	244.437,15	258.796,76	273.999,93

(-) Costo de venta	138.139,80	146.254,90	154.846,73	163.943,30	173.574,24	
(=) Utilidad bruta en ventas	79.924,20	84.619,40	89.590,42	94.853,46	100.425,68	
Sueldos y salarios	17.740,80	18.782,99	19.886,41	21.054,65	22.291,52	
Arrendamientos operativos	18.480,00	19.565,62	20.715,01	21.931,93	23.220,33	
Otros gastos administrativos	16.440,86	17.406,69	18.429,26	19.511,90	20.658,13	
Gastos de ventas	3.432,00	3.633,61	3.847,07	4.073,07	4.312,35	
Gastos financieros						
(=) Utilidad operacional	23.830,54	25.230,48	26.712,66	28.281,91	29.943,35	
(-) 15% participación utilidades	3.574,58	3.784,57	4.006,90	4.242,29	4.491,50	
(-) 25% Impuesto a la Renta	5.063,99	5.361,48	5.676,44	6.009,91	6.362,96	
Utilidad Neta del Ejercicio	15.191,97	16.084,43	17.029,32	18.029,72	19.088,88	
(+) Depreciaciones	11.766,67	11.766,67	11.766,67	11.766,67	11.766,67	
(-) Inversión inicial						
Total flujo de caja libre	0,00	26.958,64	27.851,10	28.795,99	29.796,39	30.855,55

Nota: Elaborado por el autor

- **Flujo de caja con propuesta**

Para el flujo de caja con propuesta se hace constar el monto de la inversión, que corresponde al valor del presupuesto. En el caso de los ingresos, debido al cambio de la modalidad se plantea como meta tener un crecimiento del 10%.

Tabla 31 Flujo de caja con propuesta

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		227.150,00	250.514,65	276.282,59	304.701,01	336.042,56
(-) Costo de venta		143.895,62	158.696,72	175.020,27	193.022,85	212.877,18
(=) Utilidad bruta en ventas		83.254,38	91.817,93	101.262,32	111.678,16	123.165,37
Sueldos y salarios		18.480,00	20.380,85	22.477,23	24.789,23	27.339,06
Arrendamientos operativos		19.250,00	21.230,06	23.413,78	25.822,12	28.478,18
Otros gastos administrativos		17.125,90	18.887,47	20.830,24	22.972,83	25.335,82
Gastos de ventas		3.575,00	3.942,72	4.348,27	4.795,54	5.288,81
Gastos financieros						
(=) Utilidad operacional		24.823,48	27.376,82	30.192,80	33.298,43	36.723,51
(-) 15% participación utilidades		3.723,52	4.106,52	4.528,92	4.994,77	5.508,53
(-) 25% Impuesto a la Renta		5.274,99	5.817,57	6.415,97	7.075,92	7.803,75
Utilidad Neta del Ejercicio		15.824,97	17.452,72	19.247,91	21.227,75	23.411,24
(+) Depreciaciones		11.766,67	11.766,67	11.766,67	11.766,67	11.766,67
(-) Inversión inicial	-5.383,00					
Total flujo de caja libre	-5.383,00	27.591,64	29.219,39	31.014,58	32.994,42	35.177,91

Nota: Elaborado por el autor

- **Diferencia de flujo de caja**

Tabla 32 Diferencias de flujo de caja

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Con propuesta	-5.383,00	27.591,64	29.219,39	31.014,58	32.994,42	35.177,91
Sin propuesta	0,00	26.958,64	27.851,10	28.795,99	29.796,39	30.855,55
Diferencia	-5.383,00	633,00	1.368,29	2.218,59	3.198,03	4.322,35

Nota: Elaborado por el autor

Como se puede ver, el flujo de caja presenta resultados más favorables en comparación con el flujo sin propuesta.

Para la evaluación económica, se toma únicamente la diferencia de los flujos de caja, mismos que se actualizan a una tasa de descuento del 15,68%, que corresponde a la sumatoria de la tasa pasiva, inflación y riesgo país a diciembre del año 2021. Los flujos de caja se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 33 Actualización de diferencias de flujo de caja

Años	Flujo De Caja	(1+i) n	Flujos Actualizados
0	-5.383,00		
1	633,00	1,16	547,20
2	1.368,29	1,34	1.022,50
3	2.218,59	1,55	1.433,19
4	3.198,03	1,79	1.785,87
5	4.322,35	2,07	2.086,55
TOTAL FLUJO			6.875,30

Nota: Elaborado por el autor

VAN= FLUJOS ACTUALIZADOS - INVERSIÓN

VAN= 6.875,30 -5.383,00

VAN= **1.492,30**

El VAN es de USD 1.492,30 mientras que la Tasa interna de retorno es del 24%. Asimismo, se estima que la inversión se recuperará dentro del quinto año. Por tanto, se considera factible la implementación de la propuesta metodológica. El costo beneficio es de 1,12 o USD 1,12 que significa que por cada dólar invertido, se obtiene USD 1,12 de ganancia. Por otro lado, se incluye el retorno de la inversión ROI, considerando la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Se reemplaza la fórmula considerando únicamente la diferencia del ingreso con y sin propuesta, ya que es el ingreso adicional que obtendrá por implementar la propuesta.

$$R = \frac{9.086,00 - 5.383,88}{5.383,00}$$

$$ROI = 0,69$$

La rentabilidad de la inversión es de 0,69 o 69%, lo cual es favorable para la propuesta ya que además de representar un beneficio para los estudiantes, permitirá recuperar la inversión y obtener una ganancia adicional.

5 Conclusiones

A partir de la realización de este trabajo se pueden establecer las siguientes conclusiones:

La propuesta metodológica desarrollada para mejorar las operaciones del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL consistió en un conjunto de cuatro estrategias basadas en las problemáticas identificadas en el diagnóstico. Se compone de tres fases según el modelo adoptado: fuente, diseño y entrega. El diseño contempla la determinación de las estrategias para implementar los programas en las áreas académica, psicológica y física.

- La revisión bibliográfica sobre los modelos de gestión administrativa de centros educativos comprendió el análisis de los distintos tipos de gestión que más se utilizan en la actualidad en las organizaciones y se puntualizó en la gestión particular de las organizaciones de carácter educativo. Con esto, se analizaron críticamente algunos modelos de gestión y metodologías de implementación de sistemas de educación online, lo que permitió fundamentar teóricamente la propuesta elaborada.
- Respecto a la demanda de RANGERMIL, se determinó en el diagnóstico que los estudiantes no manejan adecuadamente las herramientas TIC, aunque estas tienen un enorme potencial para fortalecer los procesos formativos de RANGERMIL. Además, se evidencia que una parte importante de ellos tiene dificultades para acceder actualmente al servicio de formación, de modo que se justificó la realización de la propuesta metodológica.
- Las estrategias elaboradas para mejorar los procesos de RANGERMIL se sostienen en las problemáticas evidenciadas en el diagnóstico. Por una parte, se busca implementar la modalidad de educación a online a través de: i) creación de herramientas web para su impartición, las que se basan en las herramientas tecnológicas ofrecidas por Google for Education (Google Classroom), así como de la plataforma Moodle, que constan con un grupo

adecuado de herramientas de gestión y pedagógicas para fortalecer los procesos operativos del centro de capacitación cuyo objetivo es desarrollar las habilidades de los estudiantes para tener un mejor desempeño en el área de aprendizaje bajo la modalidad de educación online; ii) se propone un programa pedagógico para las tres áreas formativas, académica, psicológica y física, para que la disciplina y formación dentro del centro educativo RANGERMIL sea de buen acogimiento por parte de los principales promotores del proceso de enseñanza – aprendizaje que se va a desarrollar para que los mismos aprendan bien, más y mejor, a través de estas distintas áreas; iii) se propone un diseño didáctico basado en las herramientas tecnológicas y la plataforma Moodle con el objetivo pedagógico en la construcción significativa del conocimiento basándose en una estructura básica de desarrollo como serían actividades de aprendizaje, organización didáctica del contenido y la incorporación de recursos y herramientas tecnológicas, estos objetos de aprendizaje se han convertido en la propuesta más importante de RANGERMIL porque está basado en la tecnología, pues este fundamento teórico - metodológico corresponde al conjunto de propuesta de educación online y se asocia a puntos clave como es la combinación de estos recursos en el entorno de aprendizaje, observar el impacto que tendría incluirlos en temas más complejos o extensas dentro del dominio de aprendizaje para el que fueron creadas, así como entender la potencia y la experiencia que tendría proponer este modelo didáctico bajo estas herramientas integradas; iv) se diseña un plan de capacitación tanto para docentes como para estudiantes, proceso de carácter estratégico aplicado para el personal con el fin de desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas a lo que brinda RANGERMIL, para modificar sus actitudes frente a la organización. En tal sentido la capacitación constituye un elemento importante para brindar un proceso de eficacia y de mayor productividad en el desarrollo de sus actividades.

- La propuesta metodológica fue valorada desde el punto de vista económico, determinando que la inversión estimada de USD 5.383,00 será recuperada dentro del quinto año, obteniendo una TIR del 24% que es superior a la tasa de descuento del 15,68%. A partir de la información suministrada por ellos se determinó que la propuesta es viable y representa un potencial de mejora para el centro de capacitación RANGERMIL

6 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y la propuesta planteada se establecen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la implementación de la propuesta diseñada por su viabilidad y

la mejora en los procesos que conlleva. Esto aumentará el nivel de satisfacción de los clientes y mejorará la calidad del servicio prestado.

- A largo plazo, se sugiere evaluar la implementación de un sistema de gestión de calidad para organizaciones educativas, idealmente ISO 21001.
- Se sugiere evaluar de manera continua los indicadores planteados para alinear las estrategias futuras a las problemáticas futuras.
- Por último, una vez implementada la propuesta, se sugiere evaluar la implementación de un sistema de gestión de información, imprescindible en contextos de gestión administrativa digital.

7 Referencias bibliográficas

- Abreu, J. (2015). Análisis al Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(1), 205-214.
- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *RCS*, 130-147. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565472>
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capita*, 13(2), 479-497.
- Ambit BST. (26 de 02 de 2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?* Obtenido de Ambit BST: <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
- Asencio, L., Burgos, R., & Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 5. Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/19400105.html>.
- Azorín, F., & Sánchez, J. (1994). *Métodos y aplicaciones del muestreo*. Madrid: Alianza.
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Inf. tecnol.*, 20(2). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Becerra, Y. (2015). Propuesta metodológica para la definición de estrategias de mejoramiento en logística de pymes. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 15(1), 48-57. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria_sogamoso/article/view/3938
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México DF.: Pearson Educación.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago: Editorial Evolución S.A.
- Briceño, T., Correa, S., Valdés, M., & Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 286-298.
- Brume, M., Herrera, H., Barrera, A., & Núñez, I. (2019). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMEs logísticas del departamento del

- Atlántico - Colombia. *Revista Espacios*, 40(3), 20. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf>
- Cabanilla, M. (2018). Empresas no tradicionales de productos alimenticios orgánicos y su gestión estratégica. *Universidad y Sociedad vol.10 no.1*, Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100195&script=sci_arttext&lng=en.
- Castellanos, I. (2018). *El ciclo de deming para mejorar la productividad en los procesos de una empresa textil*. Perú: Universidad Peruana de los Andes.
- Chávez, E., & Fernández, M. (2020). *Aplicación del ciclo de deming en el proceso de producción de waffers para aumentar la productividad de la empresa Jaen Steel S.A.C. de la ciudad de Cajamarca, 2020*. Perú: Universidad Privada del Norte.
- Chávez, J. (14 de abril de 2021). *Sintec Consulting*. Obtenido de Tras un año de pandemia- Las tendencias en cadena de suministro: https://sintec.com/p_innovador/tras-un-ano-de-pandemia-las-tendencias-en-cadena-de-suministro/
- Colás, M., Pablos, J., & Ballesta, J. (2018). Incidencia de las TIC en la enseñanza en el sistema educativo español: unarevisión de la investigación. *RED. Revista de Educación a Distancia*. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/red/56/2>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Directivos RANGERMIL. (25 de octubre de 2021). Encuesta de diagnóstico. (C. Toapanta, Entrevistador)
- Dueñas, Y., Ramos, A., Barrios, B., Ramírez, A., Cisneros, Y., & Hernández, M. (2021). Propuesta metodológica con enfoque interdisciplinar para la enseñanza aprendizaje del contenido teoría del receptor farmacológico en la carrera de medicina. *Medisur*, 1-3.
- Echanove, A. (2020). Marco de referencia para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica de las empresas de Economía Social. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 207-237. doi:10.7203/CIRIEC-E.100.18118
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: UTMACH.

- Farfán, M., & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 45-62.
- Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Documento Análisis*, 1(1), 182-197.
- Ferrando, G., & Moreno, A. (2004). Educación continua a distancia: modelos, entornos, desarrollo y especificaciones. *RIED*. Obtenido de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20636/educacion_continua_distancia.pdf
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 1-14.
- García, L. (2017). Educación a distancia y virtual: calidad, disrupción, aprendizajes adaptativo y móvil. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(2), 9-25.
- García, M., Grilló, A., & Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. doi:10.17163/ret.n21.2021.04
- Garson, D. (2015). *Coeficiente de correlacion lineal de Pearson*. North Carolina State : North Carolina State University.
- Gualancañay, N. (2018). Modelo de gestión estratégico de calidad educativa basado en el cuadro de mamndo integral. *Revista Atlante*, Disponible en eumed.net/rev/atlante/2018/12/gestion-calidad-educativa.html.
- Guerra, R., Ramos, F., & González, R. (2020). Aplicación de la norma ISO 21001:2018 a la calidad de los programas. *Educación Médica Superior*, 34(1), 1-17.
- Gutiérrez, C. (2018). Fortalecimiento de las competencias de interpretación y solución de problemas mediante un entorno virtual de aprendizaje. *Revista Investig. Desarro. Innov.*, <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n2.2018.7170>.
- Hernández, E., Tiuso, N., & Vargas, P. (2020). *Modelo de gestión estratégica para la empresa Lap Especialistas Villavicencio-Meta*. [TFM] Universidad Cooperativa de Colombia. En https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19981/1/2020_modelo_gestion_estrategica.pdf.

- Hernández, J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Revista AVFT*, 1-9.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill .
- IICA. (2018). *Manual 4: Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>
- ISO 9001. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Organización Internacional de Normalización.
- IsoTools Excellence. (22 de mayo de 2020). *ISO 21001: Sistemas de gestión para organizaciones educativas*. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2020/05/22/iso-21001-sistemas-de-gestion-para-organizaciones-educativas/>
- Jama, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista científica ciencias económicas y empresariales*, 4(10), 35-57.
- Jiménez, A., Puerta, A., Giraldo, P., & Vallejo, L. (2016). La gestión educativa y el mejoramiento educativo en instituciones para el trabajo y el desarrollo humano. *Revista de Investigaciones UCM*, 198-208.
- Kumar Basak, S., Wotto, M., & Belanger, P. (2018). E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis. . *E-learning and Digital Media*, 191-216.
- Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, En línea. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1815-59362014000300002&script=sci_arttext&lng=pt.
- López, A., & Rivero, C. (2015). *Propuesta de mejora en el proceso de gestión de operaciones, mantenimiento y servicio de un campus universitario*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicada. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/620922>
- Martínez, F., & González, J. (2017). Una propuesta metodológica en la adecuación de aulas virtuales de aprendizaje para las facultades de ingeniería. *Espacios*, 6. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n55/a17v38n55p06.pdf>

- Mata, F., Mata, D., & Terranova, J. (2020). Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las Pymes. *Polo del conocimiento*, 5(3), 1033-1053.
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Meléndez, C., & Flores, L. (2018). Educación continua, gestor del aprendizaje y conocimiento en la educación superior. *TIC. Cuadernos de desarrollo aplicado a las TIC*, 76-97.
- Mendizábal, R. (2019). Análisis del discurso en Latinoamérica: un estado del arte. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 15-66.
- Miranda, J., Astudillo, M., & Maldonado, Y. (2021). Emergencia de nuevos modelos de gestión estratégica. En G. Silva, *Administración* (págs. 147-172). Brasil: Lampilla.
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286036>
- Morantes, A., & Acuña, G. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: aproximación. *Zona Próxima. Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/zop/n18/n18a07.pdf>
- Navarrete, G., & Mendieta, R. (2018). Las TIC y la educación ecuatoriana en tiempos de Internet: breve análisis. *Espirales*. Obtenido de <https://scholar.archive.org/work/ttrwxfbyraq1gb3x7twucg66a/access/wayback/http://revistaespirales.com/index.php/es/article/download/220/165>
- Nova, L., Moreno, S., & Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>

- Nuño, A., Granados, O., Jara, S., Tuirán, R., Treviño, J., & Gómez, I. (2017). *Modelo educativo para la educación obligatoria* (Segunda ed.). Secretaría de Educación Pública. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo_Educativo_OK.pdf
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR.
- Ramírez, D. (2019). Modelo para la gestión de organizaciones empresariales: estructurado sobre los grupos de interés. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 20-38. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7006985>.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322016000100005
- Rivera, K., & Tupac, M. (2019). La Norma ISO 21001:2018 – Apéndice normativo y su impacto en estudiantes. *INNOVA Research Journal*, 50-62.
- Rodríguez, A., & Sandoval, L. (2018). Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en ORTYCAST, Estelí - 2017. *FAREM*, <https://repositorio.unan.edu.ni/8931/>.
- Ruiz, T., & Sánchez, K. (2021). Gestión estratégica y cumplimiento de metas en el contexto de la emergencia sanitaria en la provincia del dorado. *Ciencia Latina*, 5(5), 1-34.
- Salau, L. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa de productos alimenticios San Salvador de la ciudad de Riobamba*. Riobamba: ESPOCH.
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2015). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. *Digital Publisher*, 5(6-1), 459-472. doi:10.33386/593dp.2020.6-1.440
- Salazar, J., Norman, M., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. *Digital Publisher*, 5(6), 459-472.
- Sánchez, A., Alayza, M., Revilla, D., & Sime, L. (2020). *Libro los métodos de investigación*. Perú: PUCP.

- Schmidt, W. (2019). *Guía Completa Para Principiantes Aprende Estadísticas Utilizando IBM SPSS De la A-Z* (Primera ed.). Nueva York: Amazon Digital Services LLC.
- Silva, J., Macías, B., Tello, E., & Delgado, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*. doi:<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 75-119.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- UNESCO. (2000). La gestión educativa estratégica. En IPE-UNESCO, *esafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Instituto Inter-nacional de Planeamiento de la Educación/Ministerio de Educación de la Nación.
- Varguillas, C., & Bravo, P. (2020). Virtualidad como herramienta de apoyo a la presencialidad: análisis desde la mirada estudiantil. *Revista de Ciencias Sociales*, 219-232.

Anexos

Anexo 1. Modelo de entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y DOCENTES DE RANGERMIL

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL, con respecto a la falta de adaptación a las nuevas tendencias educativas para proponer una metodología avanzada.

Cuestionario

¿En qué centro RANGERMIL labora? _____

¿Cuál es su cargo? _____

1. ¿Qué tipo de problemas presenta el centro RANGERMIL?

- Financieros:
- Organizacionales:.....
- Comunicacionales:
- Comerciales:
- Logísticos:
- Académicos:
- Tecnológicos:
- Captación de estudiantes:
- Satisfacción de los estudiantes:
- Otros ¿Cuáles?:

2. ¿Cuáles son las limitaciones de la empresa para adaptarse a las nuevas tendencias educativas?

.....

3. Desde su punto de vista, ¿Considera que existen dificultades por parte de docentes o estudiantes para implementar educación online?

.....

4. ¿Considera que el docente está en la capacidad de integrar el conocimiento de contenido en la materia que imparte, la pedagogía y tecnología?

-
-
-
- 5. De acuerdo con su criterio y experiencia, cuál sería el nivel de impacto en la empresa, ante el cambio hacia una modalidad virtual en las operaciones del centro RANGERMIL.**

	CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA Y OPERACIÓN					IMPACTO (1-10)
	Totalmente	Muchos	Algunos	Pocos	Ninguno	
Estrategias y actividades académicas – pedagógicas						
Estrategias y actividades de acondicionamiento físico y/o psicológico						
Estrategias y actividades de evaluación a los estudiantes						
Incorporación y/o cambios en la planta administrativa y/o docente						
Conocimientos y habilidades tecnológicas y/o de conocimientos de los docentes						
Estrategias y actividades de marketing y captación de estudiantes						
Costos, gastos y rentabilidad general						

Anexo 2. Modelo de encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA ESTUDIANTES DE RANGERMIL

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del servicio educativo recibido, referente a las modalidades de enseñanza, para proponer una metodología avanzada para el mejoramiento de las operaciones del centro de capacitación y entrenamiento RANGERMIL.

Datos

Edad: _____

Género: Masculino () Femenino ()

Ciudad de domicilio:

Latacunga

Ambato

Babahoyo

Cuenca

Machala

Quevedo

Salcedo

Otra, ¿Cuál? _____

Cuestionario

1. ¿Cuál es el tipo de formación que recibe en RANGERMIL?

Académica ()

Psicológica ()

Entrenamiento físico ()

2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra por recibir clases bajo la modalidad presencial?

Muy insatisfecho ()

Insatisfecho ()

Indiferente ()

Satisfecho ()

Muy Satisfecho ()

3. ¿Ha existido alguna limitación para acceder al curso de RANGERMIL?

Si ()

No ()

4. Si su respuesta es Sí, ¿Cuáles son las razones?

Disponibilidad de tiempo ()

Disponibilidad de horarios / cupos ()

Dificultades de movilidad / distancias ()

Dificultades económicas / matrículas ()

Dificultades tecnológicas

Otras, ¿Cuáles? _____

5. ¿Usted ha tenido experiencias previas con la educación o formación online?

Si ()

No ()

6. De los siguientes factores, ¿cuál considera una ventaja en la educación online?

Flexibilidad de horarios ()

Accesibilidad económica ()

Movilidad ()

Mayor participación ()

Trabajo autónomo ()

Dinamismo en el aprendizaje ()

Otros, ¿Cuáles? _____

7. ¿Con cuál de los siguientes programas de videoconferencias está más familiarizado para recibir clases en vivo?

Zoom ()

Google Meet ()

Microsoft Teams ()

8. ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios educativos bajo la modalidad online en RANGERMIL?

Si ()

No ()

9. ¿Considera que la formación que recibe en el centro puede adaptarse a la modalidad online?

	Totalmente factible	Muy factible	Algo factible	Poco factible	Nada factible
Formación de contenidos teóricos					
Entrenamiento / acondicionamiento físico					

Formación / preparación psicológica					
---	--	--	--	--	--

10. En caso de incorporar la modalidad online, ¿Dispone de todos los recursos tecnológicos para su formación?

Si ()

No ()

Anexo 3. Resultados de entrevista

Ítems	Directivo 1	Directivo 2	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Conclusión
1. ¿Qué tipo de problemas presenta el centro RANGERMIL?	En el centro existen falencias a nivel tecnológico debido a que aún no existe actualización, incidiendo en poca captación de clientes, así como a nivel financiero.	Desde mi punto de vista, los principales problemas se relacionan con aspectos, tecnológicos y comerciales, pues, falta adaptarse a las necesidades educativas actuales.	Considero que la tecnología es el problema principal que se presenta en el centro, ya que falta innovación.	Falta mejorar la satisfacción de los estudiantes, es por ello por lo que se debe mejorar la tecnología.	Según mi criterio, los principales problemas se centran en falta mejorar la tecnología que se adapte a las nuevas necesidades.	Los problemas más relevantes se basan en falta de actualización de tecnología y logística.	Los problemas son falta de actualización de tecnología, comercial, captación y logística. Por lo tanto, se debe mejorar e innovar la tecnología.
2. ¿Cuáles son las limitaciones de la empresa para adaptarse a las nuevas tendencias educativas?	La principal limitación sería la falta de organización en cuanto a la distribución de recursos para la innovación.	Aunque para implementar o adaptar nuevas tendencias se cuenta con recursos, hace falta que se organice este rubro o se discuta entre los miembros.	La limitación de la empresa sería la logística debido a que también debe actualizarse.	Podría ser la distribución de recursos económicos para las innovaciones y capacitaciones.	Sería la falta de capacitación a los colaboradores en nuevas tecnologías o tendencias educativas.	Según mi opinión, la logística y la capacitación son limitaciones que puede incidir en la adaptación.	Las limitaciones son: falta de organización para distribuir recursos, logística y capacitación.
3. Desde su punto de vista, ¿Considera que existen dificultades por parte de docentes o estudiantes para implementar educación online?	En cuanto a los docentes se podría decir que deberían capacitarse en las nuevas tecnologías. En los estudiantes no habría ninguna dificultad.	Considero que respecto a los docentes tienen la capacidad para aplicar la educación online, siempre y cuando estén capacitados en las herramientas tecnológicas. Al igual que los estudiantes porque generalmente son quienes saben más de tecnología.	En la actualidad, la educación online se ha vuelto esencial, es por ello si no nos capacitamos representa una dificultad.	En mi criterio, no existe dificultad en la capacidad de los docentes de aplicar la educación online, por eso nos estamos preparando continuamente.	Estamos preparados para este desafío que se ha ido implementado en diversas instituciones. Los estudiantes también podrán adaptarse.	Como cualquier aspecto que se implementa al inicio presenta su dificultad, pero en mi caso estoy preparado. Mientras que a los estudiantes se puede capacitar.	La dificultad principal es la falta de capacitación en temas de educación online, es decir, en el uso de herramientas para el proceso de enseñanza – aprendizaje.
4. ¿Considera que el docente está en la capacidad de integrar el conocimiento de contenido en la materia que imparte,	Considero que si contamos con docentes previamente capacitados se podría integrar de forma adecuada.	Como mencioné anteriormente, la capacitación es esencial para que se integre la pedagogía y tecnología.	Desde mi perspectiva todos los docentes podemos incluir la tecnología a la pedagogía.	La pedagogía es lo que tenemos mayor conocimiento y la tecnología sería mediante capacitación.	Tanto la pedagogía y tecnología puede integrarse, por ello nosotros como docentes debemos estar previamente capacitados.	Desde mi punto de vista considero que los docentes estamos actualizados	Los entrevistados manifiestan que si tienen capacidad para unificar la pedagogía con la tecnología mediante

la pedagogía y tecnología?						para integrar estos aspectos.	actualización de conocimientos.
----------------------------	--	--	--	--	--	-------------------------------	---------------------------------

Anexo 4. Correlaciones entre variables

Correlaciones	Edad	Género	Domicilio	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9.1	P9.2	P9.3	P10
Edad	Coefficiente de correlación	1,000													
	Sig. (bilateral)														
Género	Coefficiente de correlación	-0,091	1,000												
	Sig. (bilateral)	0,163													
Domicilio	Coefficiente de correlación	-,247**	,231**	1,000											
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000												
P1	Coefficiente de correlación	-0,047	-0,080	-,131*	1,000										
	Sig. (bilateral)	0,468	0,221	0,044											
P2	Coefficiente de correlación	0,056	-0,096	0,085	0,035	1,000									
	Sig. (bilateral)	0,387	0,142	0,190	0,591										
P3	Coefficiente de correlación	0,086	0,022	0,055	-0,050	,596**	1,000								
	Sig. (bilateral)	0,189	0,735	0,399	0,447	0,000									
P4	Coefficiente de correlación	0,090	0,019	0,067	-0,031	,583**	,933**	1,000							
	Sig. (bilateral)	0,169	0,766	0,301	0,635	0,000	0,000								
P5	Coefficiente de correlación	0,043	-0,064	-0,046	0,014	0,018	0,048	0,037	1,000						
	Sig. (bilateral)	0,508	0,330	0,484	0,829	0,780	0,460	0,575							
P6	Coefficiente de correlación	-0,061	0,090	0,002	0,012	0,023	-0,022	-0,010	-,856**	1,000					
	Sig. (bilateral)	0,349	0,168	0,976	0,856	0,723	0,734	0,881	0,000						
P7	Coefficiente de correlación	-0,002	-0,015	0,022	-0,018	0,059	0,056	0,024	,813**	-,677**	1,000				
	Sig. (bilateral)	0,974	0,818	0,741	0,781	0,365	0,391	0,711	0,000	0,000					
P8	Coefficiente de correlación	-0,065	-0,005	0,029	0,083	0,040	0,034	0,008	,869**	-,730**	,730**	1,000			
	Sig. (bilateral)	0,318	0,934	0,653	0,202	0,539	0,605	0,904	0,000	0,000	0,000				
P9.1	Coefficiente de correlación	0,067	0,019	0,028	-0,053	-0,086	-0,061	-0,045	-,620**	,540**	-,405**	-,713**	1,000		
	Sig. (bilateral)	0,304	0,769	0,674	0,413	0,187	0,353	0,493	0,000	0,000	0,000	0,000			

P9.2	Coefficiente de correlación	-0,057	0,057	0,096	-0,023	-0,065	-0,111	-0,100	-,274**	,210**	-,154*	-,260**	,330**	1,000		
	Sig. (bilateral)	0,383	0,384	0,140	0,721	0,316	0,088	0,126	0,000	0,001	0,018	0,000	0,000			
P9.3	Coefficiente de correlación	0,022	0,022	-0,002	0,017	-0,110	-0,046	-0,026	-,354**	,290**	-,223**	-,405**	,522**	,545**	1,000	
	Sig. (bilateral)	0,731	0,735	0,980	0,793	0,092	0,486	0,691	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		
P10	Coefficiente de correlación	-0,070	-0,011	0,064	-0,039	0,089	0,105	0,098	,520**	-,403**	,463**	,598**	-,440**	-,215**	-,294**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,286	0,867	0,326	0,548	0,172	0,108	0,134	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	

Nota: Elaborado por el autor Color tomate = correlación baja; color amarillo = correlación moderada y color verde = correlación fuerte.