

INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA
EDUCATIONAL INNOVATION IN UNIVERSITY EDUCATION



Bostal, Fernando Javier - fbostal@uns.edu.ar

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

Schmidt, María Alicia - alicia.schmidt@uns.edu.ar

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

<https://orcid.org/0000-0002-5272-521X>

Tennina, María Eugenia - eugenia.tennina@uns.edu.ar

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

<https://orcid.org/0009-0007-1051-8638>

Miembros Colaboradores:

Neme, Noelia Gisele - noelianeme.coul@gmail.com

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

Jaramillo, Juan Gabriel - juaanga@live.com.ar

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

Currículum Vitae (CV) resumido del Lic. Fernando Bostal.

Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca). Magister en Economía Agraria y Administración Rural, UNS, Resta presentación de la tesis. Docente universitario con diferentes cargos en materias del área de Administración, en el Departamento de Ciencias de la Administración de la UNS y en la UPSO (Universidad Provincial del Sudoeste). Profesor por concurso de Introducción a la Administración para las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público. Ha desarrollado tareas de investigación con diversos trabajos presentados en revistas y congresos. Ha sido parte y coordinador de proyectos de extensión. Desde 2024 fue elegido delegado ADENAG para la Universidad

Nacional del Sur. En cuanto el ámbito profesional ha realizado experiencias en distinto tipo de organizaciones, públicas y privadas, tanto como parte de los equipos de trabajo, como así también en la función de consultor/asesor. Desde el año 2010 se desempeña como Gerente del Colegio de Abogados de Bahía Blanca, responsable de la totalidad de las funciones de administración, en coordinación con el Consejo Directivo de la Institución, asesor de la Mesa Directiva en la diagramación de estrategias. Realizador de la totalidad de las decisiones emanadas del órgano directivo. Entre otros logros: diagramador e implementador de proyecto de reingeniería organizacional, redefinición e implementador de la estrategia de comunicación organizacional. Impulsor de la creación del área de responsabilidad social y del programa “colegio sustentable”. A cargo del equipo de trabajo, además de la coordinación de actividades que realizan en el Colegio alrededor de 30 grupos diferentes de matriculados, con objetivos institucionales, académicos, sociales y deportivos.

Categoría del artículo: Análisis de casos

JEL: A22

Resumen

Actualmente, el contexto de las organizaciones se vuelve cada vez más competitivo y en relación a esto se necesitan profesionales altamente formados por ello es fundamental la construcción de conocimientos a partir de experiencias transformadoras en los planes de estudio. El presente trabajo expone una dinámica para desarrollar en el aula, a partir de la elaboración de un trabajo práctico innovador que se realizará en el próximo período lectivo, primer cuatrimestre de 2025, en el ámbito de la Cátedra de Introducción a la Administración, del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur. La finalidad es impulsar la innovación educativa, es decir, promover la implementación de un cambio significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. Esto supone un cambio en los materiales, métodos, contenido y contexto utilizados en la enseñanza, para lograr clases prácticas más participativas a través de la motivación de sus participantes. Luego, en el apartado de desarrollo, se plantea cuál será la propuesta de enseñanza-aprendizaje con la guía y moderación de los docentes a cargo de la Cátedra. La metodología de investigación poseerá alcance descriptivo, bajo un abordaje mixto. Finalmente se presentan los beneficios que se espera tenga esta experiencia.

Palabras Clave: Administración, Educación Superior, Enseñanza-Aprendizaje, Innovación, Juego de Roles.

Abstract

Currently, the context of organizations becomes increasingly competitive and in relation to this, highly trained professionals are needed, which is why the construction of knowledge from transformative experiences in the study plans is essential. This work presents a dynamic to be developed in the classroom,

based on the elaboration of an innovative practical work that will be carried out in the next academic period, first quarter of 2025, within the scope of the Chair Chair of Introduction to Administration, of the Department of Administrative Sciences of the National University of the South. The aim is to promote educational innovation, that is, the implementation of a significant change in the teaching-learning process of students. Then, in the development section, the teaching-learning proposal is set out with the guidance and moderation of the teachers in charge of the Chair. The research methodology will have a descriptive scope, under a mixed approach. Finally, the benefits that are expected to come from this experience are presented.

Keywords: Management, Higher Education, Teaching-Learning, Innovation, Role Playing.

1. Introducción

En la actualidad existen acelerados cambios vinculados a cuestiones sociales, culturales, tecnológicas, políticas. En relación a ello es necesario comprender que las organizaciones se encuentran inmersas en estos contextos altamente competitivos, dinámicos y de alta incertidumbre, con lo cual necesitan ser gestionadas por profesionales altamente calificados e instruidos. En esto, la formación universitaria de grado vinculada a la administración y gestión de las organizaciones es fundamental. Dentro de los planes de estudio, el área o el campo del conocimiento en Administración es una pieza elemental para la preparación de todo futuro profesional con altas competencias laborales, específicamente la Administración General, para entender lo que ocurre dentro y fuera de la organización y actuar rápidamente.

Dado lo anterior, para los investigadores Sandí Delgado & Cruz Alvarado (2016), las múltiples y complejas formas de comunicación y construcción de conocimientos demandan a las instituciones educativas la incorporación de prácticas innovadoras en los planes de estudio impactando así en los procesos de enseñanza-aprendizaje, es decir, son necesarios métodos pedagógicos basados en enfoques activos y dinámicos.

Siguiendo a estos autores, debemos entender como proceso de enseñanza-aprendizaje innovador al que genera cambios en las estrategias didácticas, con el fin de lograr la obtención de un valor agregado o enriquecimiento promoviendo un cambio en la práctica docente habitual, mejorando la calidad de la educación y en los conocimientos transmitidos. Esto plantea desafíos constantes tanto para el alumno, que toma una presencia activa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como para el docente que trabaja en el aula actuando como gestor y moderador de la innovación realizada.

La innovación educativa busca adaptarse a los cambios en la sociedad y formar a los estudiantes de manera efectiva para que puedan enfrentar los desafíos del mundo actual, jugando un rol elemental como profesionales de la Administración.

Por ello es imprescindible formar profesionales que logren una óptima gestión, organizacional, adaptándose, enfrentándose a las diferentes situaciones que se den en el contexto y proponiendo soluciones exitosas. Ello se alcanza percibiendo e identificando claramente lo que ocurre en el entorno en el cual se desarrolla la organización (entendiendo a la organización como un sistema abierto; Ricardo Solana, 1993), previendo los impactos que puedan tener diferentes escenarios de oportunidad o amenaza que se produzcan.

En Gaete-Quezada (2011), este cambio en la docencia universitaria permite evolucionar de las anticuadas y tradicionales clases magistrales para introducir clases interactivas utilizando, por ejemplo, “los juegos de roles” o *role playing*, donde se promueve la participación activa y generalizada de los alumnos, creando situaciones que quiebran los convencionalismos sociales y originan el denominado saber hacer.

Sharim (1999) señala que una estrategia de enseñanza-aprendizaje innovadora en la formación de grado universitario en Administración es el juego de roles, el cual es utilizado como herramienta de preferencia para capacitar a futuros administradores, directivos, gerentes y responsables de equipos de trabajo, el *role playing* sirve para entrenar a los futuros miembros de las empresas, entrega el protagonismo del proceso formativo a los estudiantes.

De acuerdo a todo lo planteado, la Cátedra de Introducción a la Administración de la Universidad Nacional del Sur en su Departamento Académico de Ciencias de la Administración, posee fuertes antecedentes a lo largo del tiempo, en experiencias innovadoras en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Se generaron recursos didácticos tales como el aprendizaje mediante TIC's utilizando aplicaciones y plataformas de juego educativas, se incorporó la visita de empresarios referentes del medio local, y la visita de los propios estudiantes a organizaciones con el objetivo de que pudieran tomar contacto con el objeto de estudio de la administración, en el mismo sentido se estableció la realización de un trabajo final integrador con la aplicación de los conceptos de la materia en organizaciones del medio local. Asimismo, se trabajó con redes sociales aplicadas a las escuelas del pensamiento en administración (qué publicaría cada referente de una escuela si tuviera acceso a redes sociales actuales) y presentación de videos para identificar roles del administrador. Paralelamente, también se aplicaron los juegos de roles para diferentes temáticas, en donde (Fu, 2019) el rol del docente es de guía y moderador y el rol de estudiante es proactivo y creador.

En este sentido, es fundamental para los profesionales en administración, observar e identificar la vinculación entre su organización y el contexto que la rodea, conocer el sector donde está inmersa, saber cuál es la oferta que existe en el medio y distinguir claramente cuál es la demanda objetivo a la cual se dirige.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo es realizar una propuesta innovadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la aplicación del *role playing* para estudiar y emplear en las clases

prácticas la temática de “la vinculación de la organización con su contexto”, a través de los modelos de análisis como son el Modelo de Fred Luthans (1980), el Modelo de Roberto Serra y Eduardo Kastika (1991) y el Modelo de Michael Porter (1992). Es importante destacar que es una propuesta, a ser realizada en el primer cuatrimestre del ciclo lectivo 2025.

La mencionada propuesta está elaborada por la Cátedra de Introducción a la Administración. La dinámica de desarrollo del trabajo práctico que se propone, tiene como finalidad impulsar la innovación educativa, es decir, promover la implementación de un cambio significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. Esto supone un cambio en los materiales, métodos, contenido y contexto utilizados en la enseñanza, para lograr una dinámica de clases prácticas más participativas a través de la motivación de sus participantes, estimulando la convivencia entre los alumnos y permitiendo que las actividades educativas sean abiertas y conducidas de manera sistemática.

Para finalizar, el presente documento se estructura de la siguiente manera: en la segunda sección se expone el marco teórico mencionando aquellos antecedentes sobre innovación en la enseñanza universitaria; luego se indica la metodología de trabajo adoptada. Seguidamente se expone el desarrollo de la propuesta realizada por la Cátedra y, en último término, se presentan las conclusiones a las cuales se ha arribado.

2. Marco Teórico

El referencial teórico en el cual se basa el presente trabajo es la innovación en el proceso de enseñanza en las aulas universitarias, específicamente de Administración. En Margalef & Arenas (2006); Soriano-Sánchez & Jiménez-Vázquez (2023); entre otros, la innovación en su denominación más extensa significa “nuevo”, construyendo así la noción implícita de cambio, lo cual indica nuevas formas de hacer desde la enseñanza en la docencia.

La perspectiva de Ander-Egg (2014), señala favorecer oportunidades educativas, novedosas, a través de la aplicación de diferentes enfoques, métodos y técnicas de educación que fomenten el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes como un instrumento para impulsar la creatividad y la innovación. Este pensamiento crítico luego servirá a las diversas demandas que existen de profesionales mejor capacitados y entrenados para la solución de problemas que se presentan en la vida diaria, en un entorno altamente competitivo Alija, Loro, & Cazzanelli (2016).

Para Soriano-Sánchez & Jiménez-Vázquez (2023); existen ejemplos exitosos de innovación en educación. Aquí se exponen los casos más importantes:

- (a) “Gamificación”, la cual consiste en utilizar juegos para enseñar y motivar a los estudiantes. Esta técnica intenta hacer del aprendizaje una experiencia positiva y motivadora, estableciendo retos para los alumnos. Ayudar a perfeccionar la enseñanza y comprensión de los diversos

conceptos teóricos, para obtener resultados superiores gracias a un proceso de enseñanza abierto y colaborativo, a través de una comunicación flexible entre profesor-alumno (Fu, 2019).

- (b) “Innovación tecnológica”, que juega un papel fundamental en la innovación educativa. Es un espacio en donde aplicar tecnologías mediante el uso de aplicaciones y plataformas de aprendizaje educativo como juegos de competencia, por ejemplo Quizizz, la cual es una aplicación web y móvil para la educación que permite a los profesores crear cuestionarios y juegos educativos para sus estudiantes. Quizizz© es una plataforma de aprendizaje gamificada, lo que significa que utiliza elementos similares a los de un juego para hacer que el aprendizaje sea más divertido y atractivo. Esto incorpora características como ser comentarios instantáneos que reciben los alumnos sobre sus respuestas, lo que les ayuda a aprender de manera más efectiva. Otro ejemplo es el Kahoot! © que también es una plataforma gratuita que permite la creación de cuestionarios de evaluación.
- (c) “Aprendizaje colaborativo”, donde se promueve la interacción entre los estudiantes, generando un espacio de trabajo en equipo y el intercambio de ideas. Con ello se busca desarrollar habilidades sociales y de comunicación, así como mejorar la comprensión de los conceptos.

Como menciona Rodríguez Sánchez (2015), la metodología del EESS (Espacio Europeo de Educación Superior) para mejorar la calidad educativa, centra en el alumno la carga del proceso de aprendizaje como vía para alcanzar las competencias que requiere, según se trate la disciplina de estudio. En este caso, el papel del estudiante es activo y participativo. Con esta tendencia, se pretende desarrollar el autoaprendizaje y aumentar el protagonismo del alumno. Para lograr esta situación, los docentes introducen estrategias metodológicas activas - con eje central en el alumno - planteando una dinámica de enseñanza diferente, por ejemplo estudios de casos, role playing, simulación y juegos basados en TIC's.

En Moreira, et al. (2020), este tipo de dinámicas planificadas tienden a generar variaciones profundas basadas en el deseo por enseñar y aprender estas innovaciones educativas involucran posturas disruptivas en cuanto a la educación tradicional con respecto a la educación innovadora. En este aspecto, los autores fundamentan que estas innovaciones promueven los vínculos con el conocimiento afirmados en la comprensión, la creatividad y la metacognición (teoría de la mente), fomentando espacios de aprendizaje basados en el diálogo y la participación activa de los estudiantes. Asimismo, Zabalza (2003) expone que se deben dar dos condiciones fundamentales para lograr la innovación en el aula como ser, la practicidad y viabilidad, la innovación debe implicar resultados concretos y posibles de alcanzar.

Posicionándonos ya en el juego de roles o *role playing*, es una estrategia seleccionada en esta propuesta donde se acepta el reto de situar a los estudiantes en casos reales para hacer que los alumnos comprendan y exploren su propia conducta desarrollando relaciones interpersonales y fundamentalmente el pensamiento crítico (Cobo & Valdivia, 2017; Yanarico & Cartolin (2020).

El Juego de roles radica en dramatizar mediante el diálogo y la interpretación de una situación que se presenta a los estudiantes. Es decir, el problema debe ser «abierto», para poder dar lugar a posibles interpretaciones y soluciones (Martín, 1992). Seguidamente, el autor explica las cuatro etapas del juego de roles, *i.e.*, Motivación, Preparación de la Dramatización, Dramatización y Debate. Esto se presenta en los siguientes párrafos:

Motivación. Esta etapa tiene por objeto crear en el espacio del aula un clima de confianza y familiarización entre los alumnos, pretendiendo que todos identifiquen y examinen el problema planteado.

Preparación de la dramatización. Aquí el profesor muestra los datos necesarios para lograr la representación, señalando cuál es el problema, qué personajes intervienen y cuál problema o situación ha de representarse.

Dramatización. Aquí los estudiantes asumen el rol que se les ha asignado. El diálogo específico que llevan entre sí los diferentes actores no está preparado con antelación, en donde la improvisación del personaje pretende por parte del estudiante un gran esfuerzo. Una vez concluida la dramatización, el docente finalizará esta etapa.

Debate. En esta última fase se evalúan y consideran los diferentes componentes de la situación que ha sido representada: el problema, qué sentimientos entraron en juego por parte de los alumnos, qué actitudes y qué soluciones tuvieron los equipos de trabajo y si existiese una solución o dramatización más acertada.

De acuerdo con Krain & Lantis (2006) los ejercicios de simulación como el juego de roles perfeccionan el proceso de enseñanza dado que promueven e incentivan a llevar un pensamiento crítico para los alumnos, promueven habilidades de tipo analíticas, habilidades blandas, fomentan las competencias en su destreza oral y escrita, puesto que en estas dinámicas el alumno tiene un papel central de protagonismo y desenvolvimiento, un rol completamente activo y participativo.

3. Metodología

Se realizará con alcance descriptivo (Fassio et al., 2004), bajo un abordaje cuali-cuantitativo o mixto (Hernández Sampieri et al., 2014). Se proponen dos cuestionarios de tipo semiestructurados, uno se realizará ex – ante del lanzamiento del trabajo práctico para relevar datos sobre la disposición de los estudiantes, sus expectativas y lo que creen les dejará como aprendizaje. El otro cuestionario semiestructurado se efectúa ex – post del desarrollo del trabajo, para observar las experiencias de cada alumno y si se cumplieron sus expectativas. Luego, los datos recolectados se incorporan a una planilla de cálculo Excel© y se analizan a través de herramientas de estadística descriptiva y aplicando técnicas de análisis de contenido cuantitativo y cualitativo, mediante la elaboración de agrupamientos de los datos por categorías (Bardin, 2011) y las nubes de palabras.

Se considera la Cátedra de Introducción a la Administración del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur, como la unidad de análisis, para desarrollar la propuesta de *role playing*.

Lo que se asigne como rol y datos a cada alumno para su trabajo, es de elaboración propia de la Cátedra.

4. Desarrollo

En el juego de roles, los participantes que son alumnos de grado universitario se comportan como consultores o asesores especialistas en un tema específico. Basándonos en el modelo de Fred Luthans y el modelo de rivalidad amplificada de Michael Porter para desarrollar una actividad práctica relacionada a *“las organizaciones y su relación con el contexto”*, se propone que dentro del aula se formen grupos de entre cinco y siete alumnos que representarán las 5 fuerzas competitivas de M. Porter: proveedores, clientes, competidores, potenciales competidores y sustitutos. Se busca seleccionar un sector industrial en el que tengan algún tipo de conocimiento, como consumidores de los productos o servicios. En nuestro caso optamos por el sector industrial de la yerba, teniendo en cuenta la experiencia con la que cuentan sobre todo en el consumo de infusiones. También pensamos en un producto, por la facilidad que implica en cuanto a la aplicación del modelo de Porter fundamentalmente, y la identificación de los sustitutos.

Por otra parte, la cátedra tendrá la función de ir presentando las modificaciones de las variables del contexto general, informando cambios en los distintos subcontextos: económico, político-legal, socio-cultural y novedades relacionadas al ámbito tecnológico. Para esto se proponen las siguientes herramientas:

- ✓ Subcontexto socio cultural: muestra de videos sobre marcha, cambios culturales, etc. según organización que se elija de base.
- ✓ Subcontexto tecnológico: noticias, productos tecnológicos innovadores, etc.
- ✓ Subcontexto político-legal: restricciones a la importación de materia prima, tratados, decretos, leyes
- ✓ Subcontexto económico: a través de una app enviarles notificaciones de cambios en lo económico, ej.; aumento tipo de cambio, % de inflación esperado.

A cada equipo de estudiantes, que represente a la organización como a las diferentes fuerzas competitivas, se le establecerá un listado de características y limitaciones presupuestarias, económico-financieras, como así también de mano de obra, para que con ello comprendan en el campo práctico su estructura y las limitaciones de los recursos económicos. Como parte de las consignas se solicitará designar un vocero por grupo, de modo de ordenar la exposición de las experiencias y acciones realizadas.

Una vez realizada la acción de todos y cada uno de los equipos, deberán nuevamente debatir internamente y exponer sus reacciones en consecuencia.

Interacción entre grupos: se asignará un objetivo a cada uno de los equipos:

- Clientes: comprar determinada cantidad con un presupuesto asignado y restricciones. Además, uno o unos pocos debe tener poder de negociación con respecto a la empresa.
- Proveedores: vender determinada cantidad. Asimismo, como el caso anterior, un proveedor o unos pocos deben lograr tener poder de negociación.
- Organización: cubrir “x” demanda y lograr “X” ganancia
- Competencia: captar “x” cantidad más de clientes a través de negociaciones
- Competidores potenciales: habría rumores del mercado de su existencia.

Conclusión: Una vez que cada equipo haya podido interactuar con cada uno de los restantes grupos, se les solicitará que debatan internamente lo que han percibido en cuanto al poder que tienen y que tiene el resto de los componentes del entorno, limitaciones y debilidades con que cuentan. Para finalizar se realizará una puesta en común para que compartan con el resto de la clase lo debatido.

El objetivo final, es que cada participante pueda lograr percibir que al ser las organizaciones un sistema abierto, son permeables a lo que acontece a su alrededor, como así también, descubrir la importancia del “mirar hacia afuera”, es decir, el tener en consideración lo que pasa en el entorno y poder adaptar el accionar en función de los cambios identificados.

5. Conclusiones

Se pretende que, con esta propuesta de trabajo de tipo *role playing*, los estudiantes entiendan el entorno que rodea a las organizaciones, dado que son sistemas abiertos que intercambian con el medio. Asimismo, la idea es que los estudiantes, futuros profesionales, actúen como tomadores de decisión en contextos altamente dinámicos y complejos.

A lo largo de los años de dictado de la materia, se han realizado dinámicas enriquecedoras como trabajos integradores donde los estudiantes eligen una organización del medio y aplican los contenidos dados en la materia para analizarla, también se han realizado trabajos sobre Redes Sociales aplicados a los referentes de las escuelas del Pensamiento en Administración (cómo serían hoy las Redes Sociales de tales referentes), entre otras dinámicas de práctica.

Es conveniente que este tipo de propuestas sean incorporadas en los programas de estudio de Administración de todas las Universidades, como también la realización de juegos en línea, por ejemplo, herramientas digitales como Quizziz© o Kahoot!©. Con este trabajo se comprobó que a nivel de educación superior, esta herramienta ofrece una oportunidad a los docentes de convertir el juego de roles

como una estrategia metodológica para promover el aprendizaje y alimentar formas alternativas de enseñanza. Es necesario efectuar una reforma en el proceso de enseñanza-aprendizaje para los estudiantes, generando el diseño de nuevos espacios educativos que sirven también a nuevos docentes que ingresan a las instituciones educativas que no poseen la destreza en la implementación de estas innovaciones y juegos como recursos didácticos en los planes de estudio, especialmente cuando se trate de profesionales universitarios que recién inician su carrera docente.

Se observará al momento de aplicación de la propuesta, si la simulación que los alumnos llevan a cabo, cada uno en el rol que le ha sido encomendado, sustentará el proceso de enseñanza-aprendizaje como una experiencia vivida, donde existan reflexiones, vivencias y aportes de los participantes.

6. Referencias

- ALIJA T., LORO, F. Y CAZZANELLI, S. (2016). *Caminos de aprendizaje: experiencias de innovación docente en la Universidad Francisco de Vitoria*. Universidad Francisco de Vitoria: Madrid.
- ANDER-EGG, E. (2014). *Diccionario de Educación*. Editorial Brujas: Córdoba.
<https://es.scribd.com/document/474272423/Diccionario-de-educacion-Ander-Egg>
- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3ra. ed., traductores Antero Reto L. y Pinheiro, A.). Edições 70.
- CANDIA GARCÍA, F. (2021). Estrategias para la innovación educativa en la educación superior hacia el 2030. *Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 12 (23).
<https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1088>
- COBO, G. & VALDIVIA, S. (2017). *Juego De Roles*. Instituto de Docencia Universitaria de: Perú.
<https://idu.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/08/4.-Juego-de-Roles.pdf>
- FASSIO, A.; PASCUAL, L. Y SUÁREZ, F. (2004). *Introducción a la metodología de investigación aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. Macchi: Buenos Aires.
- FU, Y. (2019). A “Maker Education + SPOC” Teaching Model for College Political Economics Courses. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 14(3), pp. 139-150.
<https://doi.org/10.3991/ijet.v14i03.10103>
- GAETE-QUEZADA, R.A. (2011). El juego de roles como estrategia de evaluación de aprendizajes universitario. *Educación y Educadores*, 14(2), pp. 289-307. Universidad de La Sabana Cundinamarca: Colombia.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., Y BAPTISTA LUCIO, P. (2014). *Metodología de La Investigación*. (6ta. ed.). McGraw-Hill.
- KRAIN, M. & LANTIS, J. (2006). Building Knowledge? Evaluating the Effectiveness of the Global Problems Summit Simulation. *International Studies Perspective Journal*, 7(4), pp. 395-407.
- LUTHANS (1980). *Introducción a la administración: Un enfoque de contingencias*. Ed. Mc Graw-Hills: México.

- MARGALEF, L. & ARENAS A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educativa, Formación de profesores*, 47, pp. 13-31.
- MARTÍN, X (1992). El role-playing, una técnica para facilitar la empatía y la perspectiva social. *CL & E: Comunicación, lenguaje y educación*, 15, págs. 63-68.
- MOREIRA, C., ABUZAIID, J., ELISONDO, R., & MELGAR, M. (2020). Innovaciones educativas: perspectivas de docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de Río Cuarto (Argentina) y la Universidad del Atlántico (Colombia). *Revista Panorama*, 14(26), pp. 30-40.
- PORTER, MICHAEL E. (1992). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, 2ª edición, Buenos Aires: CECSA.
- RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, M. (2015). Metodologías docentes en el EEES: de la clase magistral al portafolio. *Tendencias Pedagógicas*, 17, pp. 83–102. Recuperado a partir de <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1961>
- SANDÍ DELGADO, J.C., & CRUZ ALVARADO, M.A. (2016). Propuesta metodológica de enseñanza y aprendizaje para innovar la educación superior. *InterSedes*, 17(36), pp. 153-189. <https://dx.doi.org/10.15517/isucr.v17i36.27100>
- SERRA, R. Y KASTIKA E. (1991). *Estructuras Empresarias Dinámicas*. Ediciones Macchi: Buenos Aires.
- SHARIM, S. (1999). El juego dramático: qué es y cómo se usa en educación (pp. 271-289). En C. Pregnam (comp.). *Juego, aprendizaje y creatividad*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Educación: Santiago de Chile.
- SOLANA R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas: Buenos Aires.
- SORIANO-SÁNCHEZ, J., JIMÉNEZ-VÁZQUEZ, D. (2023). Prácticas educativas innovadoras en la educación superior: una revisión sistemática. *Revista Innovación Educativa*, 5(1) pp. 23-37.
- YANARICO, L. Y CARTOLIN, Y. (2020). *El juego simbólico y el pensamiento crítico en estudiantes del PRONOEI Machauro Taraco, Huancane, Puno*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa: Perú. http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12566/EDyaapl_camoyd.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ZABALZA, M. (2013). Innovación en la Enseñanza Universitaria. Contextos educativos: *Revista de educación*, 6(7), pp. 113-136.