

ARTÍCULO DE REVISIÓN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Modelo teórico–metodológico para perfeccionar la gestión  
educativa universitaria semipresencial en UNIANDES-  
Babahoyo**

***Theoretical and methodological model for improving university  
educational management in the blended education modality at  
UNIANDES-Babahoyo***

Ordóñez Coello Rosalía<sup>I</sup>; Ramos Serpa, Gerardo<sup>II</sup>; Rodríguez Morell, Jorge<sup>III</sup>

<sup>I</sup> [rossyordonezc@gmail.com](mailto:rossyordonezc@gmail.com), Extensión Babahoyo, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador.

<sup>II</sup> [gramosserpa@gmail.com](mailto:gramosserpa@gmail.com), Departamento de Estudio y Desarrollo de la Educación Superior. Universidad de Matanzas, Cuba.

<sup>III</sup> [jorge.morell@umcc.cu](mailto:jorge.morell@umcc.cu), Facultad de Idiomas. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Recibido: 19/11/2018

Aprobado: 07/12/2018

Como citar en normas APA el artículo:

Ordóñez Coello, R., Ramos Serpa, G., & Rodríguez Morell, J. (2019). Modelo teórico-metodológico para perfeccionar la gestión educativa universitaria semipresencial en Uniandes Babahoyo. *Uniandes Episteme*, 6(1), 148-61.

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo socializar un modelo teórico – metodológico elaborado a partir del estudio realizado en la modalidad semipresencial en UNIANDES extensión Babahoyo en el Ecuador, como parte del proyecto de investigación institucional cuyo principal resultado ha sido la tesis doctoral denominada “Gestión educativa universitaria en carreras de la modalidad semipresencial de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, (Uniandes) Extensión Babahoyo, Ecuador”. La gestión educativa de esta modalidad de estudios universitarios necesita ser perfeccionada en el contexto al cual se destina el resultado de la investigación, considerando sus especificidades de funcionamiento, las normativas vigentes, y partiendo de las necesidades de modelar sus métodos de gestión, que hoy obedecen a un

modelo actuante esencialmente empírico y, por lo tanto, insuficiente en sus fundamentos teóricos y metodológicos.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión educativa universitaria; Modalidad semipresencial; Modelo teórico metodológico.

### **ABSTRACT**

The present article is intended to socialize a theoretical and methodological, model derived from a study carried out on the blended education modality of university studies at UNIANDES-Campus Babahoyo, in Ecuador. This is part of a research project which main result has been the doctoral dissertation entitled "University management in undergraduate programs in the blended education modality at Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES)-Campus Babahoyo, Ecuador". University management in the referred modality of university studies called for an improvement in such a context, considering its specificities, prevailing standards and out of the need to model its management methods, which today are merely guided by an empirical, thus insufficient model as its theoretical and methodological foundations are concerned.

**KEYWORDS:** University educational management; blended education modality; theoretical-methodological model.

### **INTRODUCCIÓN**

La gestión es considerada también como un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas que no pueden ser solo intelectualmente aprendidas, aunque sí pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales *ad hoc*. (Corzo, 2014). Las universidades se enfrentan a un escenario en el que han perdido el monopolio de la educación superior y se juegan el mantener o perder definitivamente su hegemonía a manos de otros tipos de instituciones que en algunos casos han superado el prestigio de la universidad tradicional; se comparte lo expresado por Vásquez (2015), debido a que esta situación actual de las instituciones universitarias las obliga a perfeccionarse desde la gestión. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la gestión universitaria es uno de los tópicos cuyo desarrollo ha estado ligado inseparablemente al progreso en las universidades actuales, además al desarrollo social, marcando pautas para la obtención de reconocimiento y prestigio tanto nacional como internacional de las Instituciones de Educación Superior (UNESCO, 2011). Estudios como los de Sánchez y Altopiedi (2014), Rodríguez, Artilles y Aguiar (2015) evidencian el reclamo de los gestores entorno a la necesidad de formación de los mismos para el desarrollo de la gobernanza en la Institución Superior, ya que el creciente acceso a la educación superior y la

vigencia de nuevos aspectos legales obligan a las universidades a repensarse en cuanto a sus modelos de gestión en la universidad tanto pública como privada.

Investigaciones sobre el contexto latinoamericano realizadas por Veliz, Alonso, Fleites y Alfonso (2016) revelan la importancia de fortalecer los resultados de la educación superior como vía para construir una sociedad más equitativa, profundizando en la innovación del conocimiento; los autores coincidimos con este aspecto considerado uno de los componentes importantes en la gestión universitaria semipresencial.

La temática referente a la gestión universitaria ha sido tratada por diferentes autores, entre los que se destacan Álvarez, Cajas, Alfonso, y Alonso (2013), Ortiz (2014), Aguilar (2015), Finalé (2016), Gómez (2016), Goyes (2016), Álvarez (2016a) y Álvarez (2016b). Los estudios realizados y las propuestas de soluciones elaboradas por los autores referenciados, constituyen valiosos aportes para esta investigación; sin embargo, no la han contextualizado a las particularidades según las modalidades de formación del profesional a saber: presencial, semipresencial y a distancia, lo cual a juicio de los autores necesita ser investigado.

En cuanto a la finalidad de las instituciones de educación superior ecuatorianas, la Constitución de la República, en su artículo 350 define:

El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo (Asamblea Constituyente, 2008, p. 51),

esto determina las funciones de las universidades del Ecuador. Sobre la Gestión Educativa Universitaria, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior (Presidencia de la República, 2011), sostiene en su artículo 1:

La gestión educativa universitaria comprende el ejercicio de funciones de rector, vicerrector, decano, sub-decano, director de escuela, departamento o de un centro o instituto de investigación, coordinador de programa, editor académico, director o miembro editorial de una revista indexada o miembro del máximo órgano colegiado académico superior de una universidad o escuela politécnica (...) El ejercicio de funciones en el nivel jerárquico superior en el sector público y sus equivalentes en el sector privado, se entenderá como experiencia en gestión para efectos de aplicación de la ley y este reglamento. (p. 3)

Por lo que se considera que, las acciones a ejecutar para el perfeccionamiento de la gestión educativa universitaria corresponden a las autoridades de la institución enfocado en las particularidades de la modalidad semipresencial, que se define en el Reglamento para carreras y programas académicos de modalidades en línea, a distancia y semipresencial o de convergencia de medios (CES, 2015) que en su artículo 6 plantea:

La modalidad semipresencial o de convergencia de medios, de acuerdo a lo dispuesto por el Reglamento de Régimen Académico, es la modalidad en la cual el aprendizaje se produce a través de la combinación equilibrada y eficiente de actividades in situ y virtuales, en tiempo real o diferido, con apoyo de tecnologías de la información y la comunicación para organizar los componentes de docencia de aprendizaje práctico y autónomo. (p. 4)

Para esta investigación ha sido necesaria la revisión de la documentación legal y normativa contemplada en la Ley Orgánica de Educación Superior Ecuatoriana (Asamblea Nacional, 2018), sus reglamentos, normativas e instructivos aprobados además para la institución de educación superior objeto de estudio, en la que se autoriza el funcionamiento de la modalidad semipresencial y las carreras que en ella pueden ejecutarse, los Modelos e Indicadores de Evaluación y Acreditación de las Instituciones de Educación Superior Ecuatorianas en búsqueda de la calidad educativa (CEAACES, 2012, 2013), así como se ha considerado también el reciente rediseño curricular a ejecutarse bajo la modalidad semipresencial en la universidad objeto de estudio, autorizado mediante resoluciones RPC-SE-12-Nº. 027-2017 y RPC-SO-02-Nº. 010- 2018 emitidas por el Consejo de Educación Superior (CES, 2017, 2018). En este contexto, además de los aspectos pedagógicos, didácticos y curriculares, se hace necesario, atender a los aspectos de la gestión de los procesos educativos que están presentes en la conducción de esta modalidad, y a sus múltiples funciones de diseño, planificación, administración, ejecución y control-evaluación de la formación, como una de las funciones básicas de la universidad. Dentro de este contexto, el liderazgo desempeña un papel fundamental, pues es el elemento humano propulsor de la interconexión de las funciones, los objetivos y metas a alcanzar por la organización. Varios autores que han tratado el tema del liderazgo, entre ellos (Ngozi Amanchukwu, Jones Stanley, & Prince Ololube, 2015), asociados con la gestión organizacional, destacan la existencia de diversas teorías que sostienen esta importante función, entre ellas: la teoría de las cualidades personales, la teoría de la contingencia, la teoría situacional, la teoría conductual o comportamental, la teoría participativa, la teoría de la gestión transaccional, la teoría transformacional o de las interrelaciones, y la teoría de las habilidades. La Institución educativa como espacio organizativo con rasgos propios, resulta un contexto cultural propicio para la búsqueda de una relación adecuada entre innovación y desarrollo tanto individual como social, y no en la búsqueda de la innovación por sí misma (Sanz, & Hernández, 2016). Entre las dificultades apuntadas en la conducción de la modalidad semipresencial en la extensión universitaria de UNIANDES-Babahoyo, provincia de Los Ríos, Ecuador, se sitúa, además, el problema de gestionar aspectos esenciales en el proceso de formación, que hoy presentan considerables insuficiencias por su casi total desatención:

- La gestión cooperada de la didáctica y el currículo, a través de los componentes docentes con arreglo a las demandas específicas de la semipresencialidad.
- La gestión de la tecnología educativa y su condición de espacio interactivo y de medio de aprendizaje, regida por una concepción pedagógica y didáctica que también responda a la mediación formativa descentrada y mediatizada por el medio tecnológico, por su diseño, ductilidad interactiva y por la propia concepción integral de su arquitectura, fundamentado en el acompañamiento al trabajo autónomo, y uso en general de las tecnologías de información y comunicación (Ordóñez, 2015).
- La autogestión de la información y el propio aprendizaje, tanto en redes como fuera de ellas, por parte del estudiante en condiciones de la creciente autonomía que exige la propia modalidad semipresencial.
- La gestión del componente científico-investigativo formativo de los estudiantes en condiciones de semipresencialidad.
- La gestión de la vinculación con la sociedad y el desarrollo local de estos, como otro componente de importancia en la formación de pregrado.
- La gestión del trabajo de los profesores tutores.

Asumidas desde las perspectivas de la gestión universitaria, el adecuado diseño, planificación, administración, ejecución y control-evaluación de estos seis componentes esenciales, aportaría un criterio de eficiencia económica al ciclo formativo de pregrado de la modalidad semipresencial, sobre los que se sustente la modelación teórico-metodológica orientadora del perfeccionamiento de la gestión educativa universitaria en carreras de la modalidad semipresencial de la extensión Babahoyo-UNIANDES.

## **DESARROLLO**

La literatura especializada sobre modelos teóricos y procesos de modelación (Alonso, 2007) destaca que los modelos teóricos, son construcciones verbales a escala de la realidad, que están generalmente integrados por tres subsistemas que para esta investigación se describen:

1. un subsistema teórico, contiene los fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos, pedagógico-didáctico-curriculares y gestores.
2. un subsistema metodológico, consiste en la formulación interactiva y sistémica de los métodos a través de los cuales deben gestionarse los seis componentes esenciales básicos propuestos y
3. un subsistema práctico, contenido en la introducción del modelo en la práctica a través de una estrategia.

El proceso de diagnóstico se realizó en el año 2017, a partir de la población que se describe en la tabla 1.

**Tabla 1. Población.**

<b>Directivos</b>	<b>9</b>
<b>Profesores</b>	<b>29</b>
<b>Estudiantes por carrera</b>	<b>237</b>
Administración de negocios	20
Contabilidad y auditoría	32
Derecho	185
<b>Graduados por carrera</b>	<b>104</b>
Administración de negocios	20
Contabilidad y auditoría	15
Derecho	69

**Fuente:** Secretaría Docente de Uniandes Babahoyo.

Se realizó la aplicación de los instrumentos a la siguiente muestra (Tabla 2), ya que en el caso de directivos y profesores fueron aplicados al total de la población.

**Tabla 2. Muestra.**

<b>Directivos</b>	<b>9</b>
<b>Profesores</b>	<b>29</b>
<b>Estudiantes por carrera</b>	<b>164</b>
Administración de negocios	20
Contabilidad y auditoría	32
Derecho	112
<b>Graduados por carrera</b>	<b>80</b>
Administración de negocios	13
Contabilidad y auditoría	12
Derecho	55

**Fuente:** Secretaría Docente de Uniandes Babahoyo.

Se encuestó a directivos, profesores, estudiantes y graduados, para obtener información diagnóstica y valorativa sobre la influencia de la gestión educativa universitaria en el proceso de formación de los profesionales en las carreras de la modalidad semipresencial en la extensión Babahoyo de la UNIANDES.

Se tiene como variable fundamental a la Gestión Educativa Universitaria en la Modalidad Semipresencial. Se procede a detallar sus componentes e indicadores en la figura 1.

Dada la especificidad del tipo de gestión educativa universitaria de que se trata en la presente investigación, y de la modelación integral que requiere la misma, se ha llegado a la conclusión de que el tipo de resultado científico que se construirá será un modelo teórico-metodológico. Los métodos y procedimientos gestores están dentro de cada función, por lo tanto, deberán ser el punto de partida para que, seguidamente, el modelo pueda ser complementado por una estrategia de gestión que permita su implementación en la práctica. El tipo de modelo que se ha asumido es de carácter integrador, en el que se pueden evidenciar las relaciones e interacciones multidireccionales y los condicionamientos teóricos y metodológicos entre los tres subsistemas que lo conforman, con un grado mayor de coherencia y de integración sistémica general, que se presenta en la figura 2.



Figura 1. Dimensiones, Componentes e Indicadores.

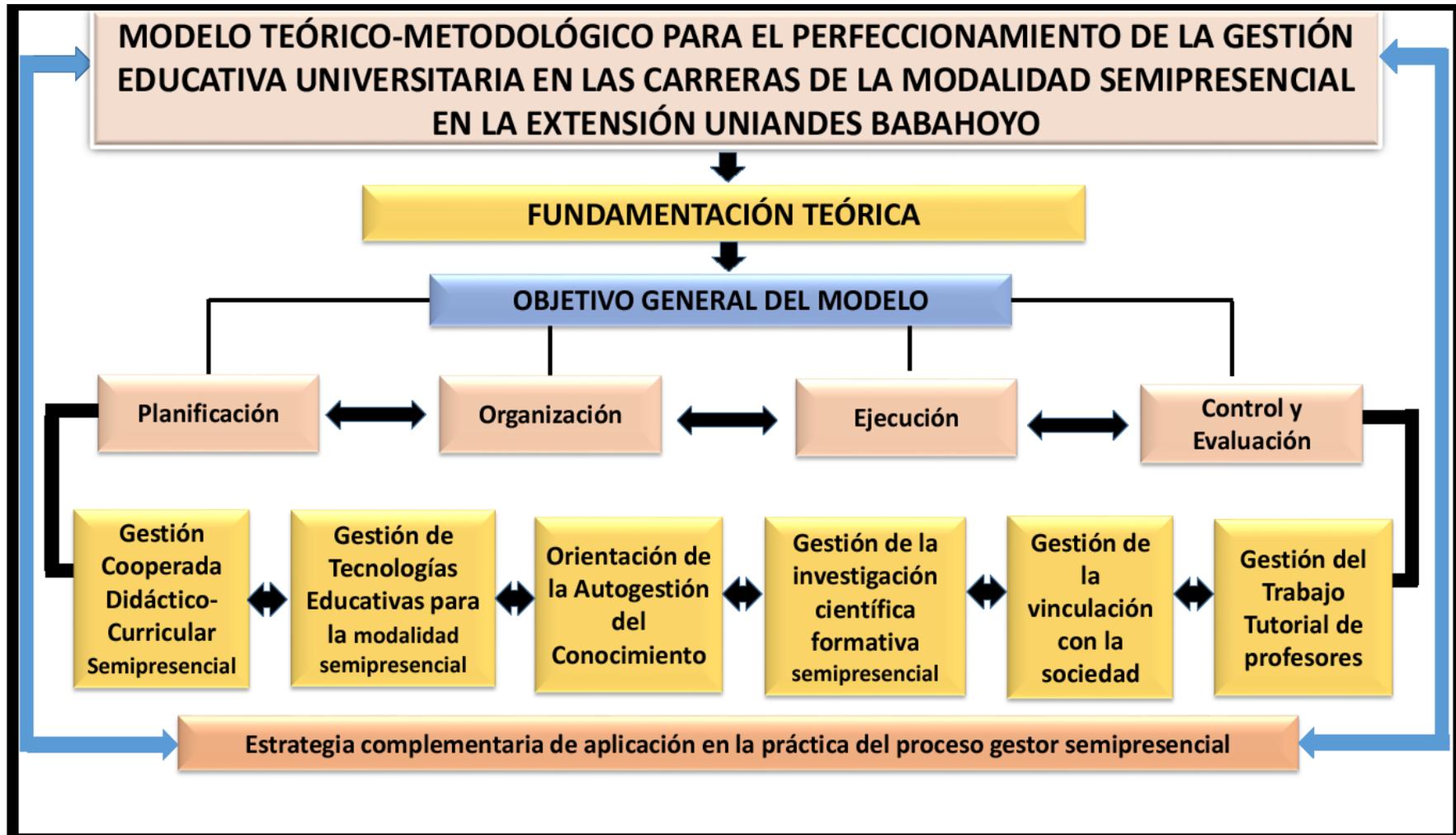


Figura 2. Modelo teórico – metodológico para el perfeccionamiento de la gestión educativa.

La modelación de la gestión educativa universitaria en la modalidad semipresencial requiere de la precisión de la esencia formal y del estilo de conducir las funciones gestoras fundamentales, y la conceptualización de los componentes esenciales básicos. A continuación, se precisan estos y la sinergia interactiva que debe existir entre ellos:

- **Gestión cooperada de la didáctica y el currículo de acuerdo con las exigencias del sistema clase-encuentro combinado con la orientación de la autonomía del aprendizaje.**

Implica la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las acciones gestoras dirigidas a rediseñar los planes y programas de estudios, y la concepción pedagógico-didáctica-curricular integral de las carreras que pasan o se extienden a la modalidad semipresencial desde la presencial, o de cualquier otra carrera que se integre a ella originalmente. Esta supervisión y dirección integral del proceso cooperado de rediseño o diseño original de las categorías didácticas del proceso formativo (papel orientador y facilitador del profesor, papel activo y creativo del estudiante, formulación participativa y protagónica estudiantil en la elaboración y negociación de los objetivos, contenidos, métodos, formas de organización del proceso, medios y en el propio sistema de evaluación en base a invariantes del conocimiento), de acuerdo con las exigencias de la semipresencialidad debe promover la realización de la gestión cooperada de la didáctica y el currículo (Ramírez, 2013).

- **Gestión de la tecnología educativa para la formación en el espacio no presencial.**

Implica la adecuación y diseño de las plataformas interactivas y la creación de otros medios multimediales originales necesarios para la conducción exitosa del proceso formativo en las carreras de la modalidad semipresencial, atendiendo a la especificidad del objeto de estudio central y del perfil profesional de cada una de ellas, pero siempre conducidas bajo un criterio rector de carácter pedagógico y didáctico, al cual debe subordinarse el criterio tecnológico para el diseño de ambientes de aprendizaje, aplicaciones, ayudas y otros recursos multimediales independientes que deban crearse y utilizarse al efecto.

- **Orientación de la autogestión del conocimiento y el aprendizaje autónomo del estudiante.**

Se centra tanto en la adecuada elaboración de orientaciones-guías precisas sobre cómo acceder a, y cómo llevar a cabo la autogestión de la información en el ambiente internet, red de redes y otros dispositivos y ambientes digitalizados por parte de los estudiantes, fundamentalmente durante el desarrollo de su actividad de estudio, ya sea formando grupos de estudio como de manera independiente. La gestión educativa universitaria en este sentido debe hacer consciente a los docentes, ante todo, que para esta modalidad y para el tipo de estudiante de que se trata, no basta con asignar tareas a través de indicaciones orales breves al término de la clase-encuentro, del mismo modo en que se realiza con los estudiantes de la

modalidad presencial, pues aquellos no están suficientemente entrenados para llevar a cabo esta tarea a partir de instrucciones generales (Ordóñez, 2018).

También es necesario orientar al estudiante a través de similares ayudas y guías, acerca de cómo procesar la información consultada sobre asignaturas y temas de naturaleza histórica o excesivamente teórica (Sanabria, López, & Leal, 2014), y por el uso en los textos base de un discurso complejo, rico en conceptos abstractos, alejado del registro común que el estudiante está acostumbrado a utilizar en la vida cotidiana y laboral.

- **Gestión de la actividad científico-investigativa estudiantil autónoma.**

Implica un proceder similar al componente anterior, en varios aspectos, pero con el referente de que, si la actividad científico-investigativa es igualmente una tarea difícil para la propia modalidad presencial, cuánto no lo será para la semipresencial. A partir de esta comprensión, es preciso planificar, organizar, ejecutar y controlar-evaluar espacios presenciales para la orientación de la actividad científico-investigativa, con suficiente calidad como para realizar una adecuada transmisión de los fundamentos de la metodología de la investigación a los estudiantes. Ello se corresponde con la necesidad de gradar la complejidad del proceso de aprendizaje, de acuerdo con las complejidades del tipo de estudiante y de la modalidad de que se trata.

- **Gestión de la vinculación del estudiante con la sociedad y el desarrollo local comunitario.**

Implica que, como parte de la gestión educativa universitaria, se debe realizar un levantamiento e inventario de los principales proyectos de desarrollo local existentes en las localidades de las que procede los estudiantes de las carreras en modalidad semipresencial, a fin de poder establecer conexiones con esos proyectos con el propósito de insertar a los estudiantes en los mismos de manera progresiva, siempre que esto sea posible.

- **Gestión del trabajo tutorial de profesores.**

Implica la planificación, orientación, ejecución y control-evaluación de la habilitación (orientación y superación) de los profesores tutores con los nuevos conocimientos y habilidades que necesitan dominar para poder desempeñar exitosamente esa importante función. Esta modelación incluye gestionar el dominio de los aspectos orientadores de los componentes esenciales básicos anteriormente analizados, por parte de los tutores, además de propiciar una formación psicopedagógica adicional al tutor, centrada en los requerimientos de la formación de nivel superior, la que debe incorporar, además, la adecuación de la comunicación educativa al nuevo contexto y exigencias de la modalidad, dirigida a fomentar la motivación, la empatía interactiva, la auto-planificación eficiente del tiempo y el auto-esfuerzo, el descubrimiento de nuevos intereses cognoscitivos, y la autorreflexión y autorregulación metacognitiva por parte del estudiante de la modalidad semipresencial.

La modelación de la gestión educativa universitaria de la función de tutoría, por una parte, y de la autogestión del conocimiento y el aprendizaje por parte del estudiante, por la otra, constituyen los dos polos esenciales más trascendentes para la sostenibilidad de la modalidad semipresencial, entre todos los demás analizados. El subsistema metodológico de la gestión educativa universitaria de los componentes esenciales básicos para carreras de la modalidad semipresencial conforma entre todos sus elementos una relación que se condiciona e interactúa mutuamente, es decir, posee un carácter sistémico, dentro del sistema general que conforma el modelo como un todo, incluye la gestión de la preparación metodológica de los claustros, del modo en que se indica a continuación:

- **Gestión de la preparación teórica y metodológica del claustro.**

Se considera que el trabajo metodológico o gestión cooperada de la didáctica entre colectivos de profesores es esencial desde cada una de las carreras que se desarrollan según la modalidad semipresencial de estudios, como máximo nivel de decisiones curriculares y metodológicas, donde se integran todos los factores formativos en la universidad.

- **Gestión de las funciones de planificación, organización, ejecución y control-evaluación identificándolos desde los departamentos docentes.**

La presente modelación implica también tener en consideración los principios, directrices y procedimientos del trabajo docente que aseguren la articulación entre las tareas de la universidad y las exigencias del contexto social y del proceso de participación de la familia y la comunidad. Decidir las acciones para el proceso docente-educativo sobre la base del conocimiento profesional, los procedimientos y normativas establecidas y analizar los resultados del mismo.

Ha de cuidarse la continuidad temporal en el desarrollo de cada disciplina y área de integración, como requisito de la horizontalidad y verticalidad de las funciones sustantivas universitarias en las carreras, así como el logro de las relaciones interdisciplinarias desde un enfoque de sistema

- **Creación de espacios físicos adecuados para recibir el acompañamiento del profesor.**

Se necesitan espacios físicos con los mobiliarios adecuados y el equipamiento requerido que permita el intercambio del profesor con el estudiante, para el logro de los objetivos de su formación profesional en condiciones de semipresencialidad.

La gestión de la comunicación entre departamento docente, profesores y estudiantes: La perspectiva axiológica de una educación basada en valores, humanista, tomando en cuenta la flexibilidad en las actividades académicas, la participación y la interacción comunicativa entre directivos, profesores y estudiantes, y la ayuda permanente entre todos los actores del proceso, que permite la adquisición de conocimientos, el desarrollo de competencias investigativas y la formación de valores, propiciando la reflexión, el diálogo honesto y fraterno, el debate entre las

opiniones divergentes, la expresión libre en el grupo en igualdad de posibilidades, donde directivos, profesores y estudiantes contribuyan al desarrollo académico y a la transformación de la realidad en el que se desarrollan.

## **CONCLUSIONES**

El perfeccionamiento de la gestión educativa universitaria de la modalidad semipresencial en la educación superior contemporánea a nivel universal, y particularmente en el contexto latinoamericano y ecuatoriano, reclama de la integración de un conjunto de fundamentos teóricos y metodológicos que se interrelacionen de manera armónica: fundamentos de las ciencias gestoras -y de sus funciones esenciales de planificación, orientación, ejecución y control-evaluación de procesos, con los fundamentos de las ciencias pedagógicas, didácticas y curriculares, en tanto aquellas que orientan la naturaleza específica de los procesos formativos que radican en la base esencial de la educación, como objeto fundamental de la gestión educativa universitaria.

## **REFERENCIAS**

- Aguilar, V. G. (2015). La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las universidades públicas. *Anales. Revista de la Universidad de Cuenca*. 57, 41-51.
- Alonso, C. (2007). *Modelo teórico metodológico para el proceso curricular en la Licenciatura en Economía*. (Tesis doctoral). Matanzas, Cuba: Centro de Estudios y Desarrollo de la Educación, Universidad de Matanzas.
- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador. Recuperado el 06 de mayo de 2018, de [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_d\\_e\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_d_e_bolsillo.pdf).
- Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Ecuador: Año II, Suplemento - Registro Oficial No 297.
- Álvarez, G. (2016a). *Desarrollo del talento humano en la Universidad Regional Autónoma de los Andes*. (Tesis doctoral). Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- Álvarez, Sh. (2016b). *Estrategia para la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes*. (Tesis doctoral). Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- Álvarez, D., Cajás, J., Alfonso, R. D., Alonso, A. (2013). Modelo de gestión universitaria para las áreas de resultados clave del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. *Revista Gestión Universitaria*. 5(3).
- CEAACES. (2012). *Modelo de evaluación implementado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación superior del Ecuador*.

- Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador.
- CEAACES. (2013). *Ecuador: el modelo de evaluación del mandato 14*. Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador.
- CES (2015). *Reglamento para carreras y programas académicos en modalidades en línea, a distancia y semipresencial o de convergencia de medios*. Gaceta Oficial del Consejo de Educación Superior de la República del Ecuador, del 16 de diciembre de 2015.
- CES (2017). *RPC-SE-12-Nº. 027-2017*. Quito, Ecuador: Consejo de Educación Superior de la República del Ecuador.
- CES (2018). *RPC-SO-02-Nº. 010-2018*. Quito, Ecuador: Consejo de Educación Superior de la República del Ecuador.
- Corzo, J. A. (2014). La Universidad como objeto de investigación. Una mirada desde la gestión universitaria y la responsabilidad social. *Estrategia y Gestión Universitaria*. 2(1), 57-73.
- Goyes, J. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión de costos por actividades para la Universidad Regional Autónoma de Los Andes*. (Tesis doctoral). Matanzas. Cuba: Universidad de Matanzas.
- Gómez, C. (2016). *Modelo teórico de gestión de la función de investigación generativa en la Universidad Regional Autónoma de los Andes*. (Tesis doctoral). Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- Finalé, L. (2016). *Gestión de la actividad investigativa estudiantil en la Universidad de Matanzas*. (Tesis doctoral). La Habana, Cuba: CEPES, Universidad de la Habana.
- Ngozi Amanchukwu, R., Jones Stanley, G., Prince Ololube, N. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Scientific & Academic Publishing*. 5(1), 6-14.
- Ordóñez, R. (2015). *Estrategias andrágogicas para la eficiencia en el aprendizaje en el sistema semipresencial de la Uniandes*. Quito, Ecuador: Editorial Mendieta.
- Ordóñez, R. (2018). *La gestión educativa universitaria en las carreras de la modalidad semipresencial de la extensión Babahoyo de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador*. (Tesis doctoral). Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- Ortiz, A., Pérez, M. & Velázquez, R. (2014). Tendencias actuales de la gestión en las universidades. En J. Álvarez et al, (Ed.), *Temas selectos de competitividad organizacional* (138-58), México D. F., México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Presidencia de la República. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior. Decreto Ejecutivo 865*. Registro Oficial Suplemento 526, del 2 de septiembre de 2011.

- Ramírez, R. (2013). *Tercera ola de transformación de la educación superior en el Ecuador*. Quito: SENESCYT.
- Rodríguez, J., Artiles, J., & Aguiar, M. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213-31.
- Sanabria, L., López, O., & Leal, L. A. (2014). Desarrollo de competencias metacognitivas e investigativas en docentes en formación mediante la incorporación de tecnologías digitales: aportes a la excelencia docente. *Revista Colombiana de Educación*. 1(67), 147-170.
- Sánchez, M., López, J., & Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12(5), 21-40.
- Sanz, T., & Hernández, H. (2016). *Escenarios de prácticas en el currículo: desarrollo e innovación Educativa*. Ministerio de Educación Superior. Curso Universidad 2016. ISBN-978-959-16-2998-2. Obra impresa del 10mo Congreso Internacional de Educación Superior La Habana.
- UNESCO (2011). *Convocatoria de buenas prácticas dirigidas a universidades españolas. Identificación de las buenas prácticas en Dirección y Gestión Universitaria*. Cataluña, España: Universidad Politécnica de Cataluña, Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria.
- Vásquez, J. A. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de investigación educativa*. 33 (1), 13-26.
- Veliz, V. F., Alonso, A., Fleites, M. S. & Alfonso, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyectos y por procesos. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 1-17.