

# IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES ENDÓGENOS Y EXÓGENOS PRESENTES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR MODALIDAD DISTANCIA VIRTUAL

## IDENTIFICATION OF ENDOGENOUS AND EXOGENOUS FACTORS IN ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION VIRTUAL DISTANCE MODALITY

## IDENTIFICAÇÃO DE FATORES ENDÓGENOS E EXÓGENOS PRESENTES NA GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA NA MODALIDADE DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA VIRTUAL

**Edgar German Martínez**

<https://orcid.org/0000-0003-3883-9277>  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
[edgarg.martinez@uniminuto.edu](mailto:edgarg.martinez@uniminuto.edu)  
Bogotá - Colombia

**Jorge Alexander Ortiz Bernal**

<https://orcid.org/0000-0003-3906-5269>  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
[jorge.ortiz@uniminuto.edu](mailto:jorge.ortiz@uniminuto.edu)  
Bogotá - Colombia

Diseño y diagramación

**Sindy Catherine Charcas Ibarra**

Encuentre este artículo en: <http://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD>

Para citar este artículo / To cite this article

Martinez, E., Ortiz, J. (2022). Identificación de los factores endógenos y exógenos presentes en la gestión académica y administrativa en la educación superior modalidad distancia virtual. *Inclusión & Desarrollo*, 9(2), pp 35-49

Fecha de recepción: 7 de julio de 2021

Fecha de aceptación: 5 de octubre de 2021

Fecha de publicación: 1 de julio de 2022

eISSN: 2590-7700

ISSN: 2389-7341

Entidad editora y nacionalidad:

Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO - Colombia.

Conflicto de intereses:

los autores han declarado que no existen intereses en competencia

## RESUMEN

La investigación realizada subyace en la identificación de los factores endógenos y exógenos presentes en la gestión académico administrativa de la Facultad de Ciencias Empresariales de una institución de educación superior colombiana, modalidad distancia y virtual, la metodología Mixta con diseño de integración contextual, se realizó el trabajo con directivos de los programas universitarios y de posgrado de dicha facultad; se logró evidenciar y rescatar el papel de los docentes, directivos docentes, administradores de la gestión académico administrativa con los valores de la realización y puesta en marcha de modelos que transforman las realidades de cada estamento, la dualidad en la consecución de estrategias en estructuras de gestión Tipo A, B donde los factores económicos, políticos sociales, ambientales determinan el tipo de gestión, la estructura rígida, involucra que los participantes estén directamente articulados con el core del negocio, lo que obliga a que su dinámica se convierte en una constante en la gestión, que parte de una comunicación de arriba hacia abajo, las recomendaciones se centran en involucrar mecanismos en la valoración de los directivos para lograr un entendimiento de su función, partiendo de identificar indicadores de eficiencia, eficacia y orientados al logro de la gestión directiva presente, se focaliza en establecer un papel determinante de la autoevaluación con funciones de participación directa e innovadora en la gestión, inclusiva, pertinente, colaborativa.

**Palabras clave:** práctica de gestión académica, práctica de gestión administrativa, liderazgo directivo, factores endógenos y exógenos.

## ABSTRACT

The research carried out underlies the identification of endogenous and exogenous factors present in the academic-administrative management of the faculty of business sciences of a Colombian higher education institution, distance and virtual modality, the Mixed methodology with contextual integration design, the I work with directors of the university and graduate programs of said faculty; it was possible to demonstrate and rescue the role of teachers, teaching directors, administrators of academic-administrative management with the values of the realization and implementation of models that transform the realities of each estate, the duality in the achievement of strategies in structures of Management Type A, B where economic, political, social, environmental factors determine the type of management, the rigid structure, involves that the participants are directly articulated with the core of the business, which forces its dynamics to become a constant in The management, which starts from a communication from top to bottom, the recommendations focus on involving mechanisms in the assessment of managers to achieve an understanding of their role, starting from identifying indicators of efficiency, effectiveness and aimed at the achievement of directive management present, focuses on establishing a determining role of self-evaluation with functions of direct and innovative participation in management, inclusive, relevant and collaborative.

**Keywords:** academic management practice, administrative management practice, executive leadership, endogenous and exogenous factors.

## SUMARIO

A pesquisa realizada fundamenta a identificação de fatores endógenos e exógenos presentes na gestão acadêmico-administrativa do corpo docente de ciências empresariais de uma instituição de ensino superior colombiana, modalidade a distância e virtual, a metodologia mista com desenho de integração contextual, a Eu trabalho com diretores da universidade e programas de pós-graduação dessa facultade; foi possível demonstrar e resgatar o papel de professores, diretores pedagógicos, gestores de gestão acadêmico-administrativa com os valores da realização e implementação de modelos que transformam as realidades de cada estado, a dualidade na concretização de estratégias em estruturas de Gestão Tipo A, B onde fatores econômicos, políticos, sociais, ambientais determinam o tipo de gestão, a estrutura rígida, envolve que os participantes estejam diretamente articulados com o núcleo do negócio, o que força sua dinâmica a se tornar uma constante na A gestão, que parte de uma comunicação de cima para baixo, as recomendações visam envolver mecanismos de avaliação dos gestores para a compreensão do seu papel, partindo da identificação de indicadores de eficiência, eficácia e visando a concretização da gestão diretiva presente, concentra-se em estabelecer um papel determinante de autoavaliação com funções de participação direta e inovadora na gestão, inclusiva, relevante, colaborativa.

**Palavras-chave:** prática de gestão acadêmica, prática de gestão administrativa, liderança executiva, fatores endógenos e exógenos.

## Introducción

Según Oplatka, I. (2019), señala “el surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina”, un centro de análisis desde el liderazgo de los directivos universitarios en las naciones angloamericanas; los hallazgos se centran en identificar que no hay similitudes en el desarrollo de conocimientos sobre la gestión administrativa, cada IES tiene una particularidad con el entorno organizacional, el tema de la gestión académico administrativo, es un campo que involucra nuevos retos para los directivos de las Instituciones universitarias, según Martínez, J., Tobón, S., & Romero, A. (2017), quien centra el rol de la gestión académico administrativa en el ejercicio investigativo buscando resolver inquietudes sobre el papel de la acreditación de calidad de la educación superior como reto educativo de América latina.

En relación con el gran dilema de la gestión académico administrativa, su importancia en el proceso educativo en las universidades cada vez tiene mayor prevalencia, para Pérez, O., & Pino, J. (2018), el rol de la gestión educativa en la generación de nuevo conocimiento se convierte en un instrumento estratégico, donde la ciencia, la tecnología, y la innovación son componentes claves de las universidades, aspectos que se convierten en exigencias internacionales articuladas con las directrices de la UNESCO, relacionando como se pueden resolver problemas desde una cultura estratégica que parte de mejorar las prácticas de liderazgo de las universidades Sur Americanas. (UNESDOC, 2018).

Estudios realizados en Colombia, como el trabajo de Orjuela, B., & Goyeneche, D. (2016), denominado “Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas”, reconoce desde la perspectiva de los autores los estilos de liderazgo en cargos universitarios, se presenta un estudio descriptivo de tipo cuantitativo cuya población son mujeres directivas de IES Colombianas, allí, se propone la relación entre las variables sociales y demográficas con los estilos de liderazgo de mujeres a cargo de la dirección universitaria, según Anthony, G. (1989), su relación con la constitución de la sociedad, conglomerando factores socio demográficos relacionados a imaginarios de hombre y mujer; pero que Barrera, C., & Reyes, A. (2013), existen dilemas morales y sus factores asociados, donde el papel de la ética en la gestión de las instituciones de educación superior se asocia en el quehacer del directivo de las universidades; cabe señalar que los factores asociados a la práctica directiva reconocen los cambios globales; para Peñalvo, F. (2016), la universidad debe estar preparada para la nueva población que atiende, las universidades del siglo XX, se adaptan a los estudiantes del siglo XXI, a su vez, define los modelos de gestión y negocio basados en la virtualización de la formación y en una orientación hacia el mercado laboral.

En cuanto a la relación laboral en las instituciones educativas, Del Pino, E., Murguía, R., & Castillo, J. (2005), reafirman que la relación entre el clima organizacional con el control y gestión de los directivos, genera por demás un cambio sistémico en el desarrollo de las propuestas laborales en las universidades que se adaptan a las exigencias de la época, en el estudio propuesto, por Alzate, F., Chaverra, L. & Arango, E. (2020), es representativo que la gestión directiva universitaria tiene paradigmas asociados e interrelacionados que no están de manera implícita, sin embargo, este estudio inicia reconociendo el conocimiento tácito de los directivos docentes cuando afrontan nuevos retos y su capacidad de adaptación permitiendo conocer su escenario de aplicación, en este acercamiento al estado de la cuestión para Flórez, J., Molina, V., & Daza, P. (2018) los estilos de dirección en las instituciones de educación superior tienen un gran valor, donde no se descarta el tipo de institución, su carácter si es pública o privada, si es pequeña, mediana o grande, estos escenarios diversifican la capacidad instalada generada, la mejora continua, los mapas de procesos o las cadenas de valor, el core del negocio.

Cabrera, O. M. (2006), plantea que la dirección en las universidades debe establecer un lineamiento que sea eficaz sin olvidar el propósito educativo, que desde el liderazgo aplicado en cada rol y directivo involucrado debe tener claro, no obstante, Pinchi, J., & Díaz, L. (2018), relaciona la gestión académico administrativo que va de la mano con la calidad educativa y las condiciones que su oferta propone, sin importar el área de conocimiento donde existe la relación con el valor correlacional desde como sus participantes logran dar cuenta de un propósito acorde con su objeto y valor, esto para Casassus, J. (2002), se convierte en uno de los problemas presentes en la gestión académico administrativa en América Latina, existe siempre una tensión entre los paradigmas de las gestiones Tipo A y B, porque los directivos tienden a relacionar siempre la que ubica su contexto político social, donde la necesidad de un liderazgo marcado invita a reaccionar con acciones precisas en la planeación educativa, cuando se remite a por que los escenarios académicos universitarios se destacan por la instrucción y la operación, es un ambiente que debe estructurar una búsqueda de la identidad, las organizaciones se comparan, se vislumbran con las que tienen éxito, realizando un marco de benchmarking inadecuado cuando no se entiende el perfil seleccionado.

Se establecen el paradigma A y B, el paradigma A, representa un universo estable, los supuestos acerca del ser humano son de tipo trivial y los referidos al contexto, que son invariantes corresponden al cambio el cual es gradual y alineado con los objetivos preestablecidos, su gestión es de tipo técnico racionalista lineal, mientras que el paradigma de tipo B, está representado por un

universo inestable; los supuestos acerca del ser humano son de tipo no trivial y los referidos al contexto son fluidos, complejos y cambiantes, pero su transformación tiene alto y bajos en los resultados de tipo cualitativo, así mismo, la gestión incorpora la diversidad, es emocional no lineal holístico, se debe reconocer entonces, cual es el tipo de direccionamiento institucional, su clima organizacional, los protocolos de atención y los procesos de toma de decisiones de manera participativa, conforme a lo anterior, Kotter, J (1997), ha definido que el directivo es quien establece las coordenadas, establece una línea en su gestión, determina el tiempo para cada acción de su equipo, logra de manera conducente a lograr objetivos.

Según Moore, MH (2002), crear una estrategia de entendimiento de la gestión académico administrativa, se inicia por reconocer la estructura de gobierno, un ejemplo claro es la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard; allí la función de los directivos educativos es la de “un creador de valor público”, sin embargo, Contreras, M. (2004), existe un valor importante en el liderazgo, donde la complejidad radica en cómo afrontar el rol como directivo, como ubicarse en el ahora de la institución, es crucial entender que cada escenarios comparte un adecuado parámetro de asociación, un aspecto crucial en la gestión académica, es lo referente a como se puede acoplar dicha gestión en las unidades institucionales estratégicas de la organización, para Cassasus (2000), la gestión estratégica es la capacidad para realizar un análisis de las implicaciones institucionales, identificando cuales son los actores claves que permiten que se evalué la gestión de la organización con cada componente la cual a su vez permitirá identificar una ruta clara para lograr los objetivos propuestos, que establezca las fases a implementar.

Sin olvidar lo que Longo, F. (2002), manifiesta sobre el papel de la gestión política, que es una capacidad que todo directivo desarrolla para establecer las responsabilidades, significa la comprensión de normas y políticas educativas, estas, logran establecer un liderazgo, buscando los aliados específicos para que puedan coadyuvan al desarrollo de la institución, Mosquera, M. E. M. (2012), un complemento a este postulado, se da en los análisis organizacionales desde la gestión social, como los aportes del reconocimiento de actores, jerarquías, momentos explícitos de la aplicación gubernamental determinan las claridades en la toma de decisiones, en la priorización de las problemáticas educativas, la participación y liderazgo.

Según Muñoz, E. (2005), en las instituciones de educación superior, prima el desarrollo de principios de gobernanza, donde cada una identifica su normativa política y normas sobre las cuales avanza, la ciencia correspondiente al área o áreas incluidas en el perfil que ofrece, partiendo de las necesidades de su contexto, el aporte de sus desarrollos

en ciencia y tecnología, desde el papel de la investigación, Karina, M., & Raudel, L. (2018), el papel de la actualización tecnológica centrada en beneficio de la toma de decisiones se convierte en un aspecto que las organizaciones pueden fomentar en su cultura de liderazgo organizativo, donde cada directivo de contar con un sin número de estrategias centradas en el fomento de la planeación, acompañamiento, seguimiento y control de las apuestas organizacionales, un ejemplo que tipifica esta toma de decisiones y que contempla factores endógenos y exógenos está en el balanced score card cuando un cuadro de mando focalizado con los retos estratégicos y operacionales se centra en el modelo aplicado a su desarrollo.

Para fortalecer lo anteriormente mencionado, Cattell (1951), resalta que en un equipo directivo puede existir liderazgos unitarios que, como la autoridad, logran la ejecución de trabajos, influyen en la definición de iniciativa, establecen los roles necesarios, concertando los alcances del desarrollo de sus actividades, en donde se desempeñan como trabajadores de la organización educativa, para Juárez, F., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013), las instituciones abordan comúnmente formas de liderazgo, sus variables e identificación de desarrollos, llevan a realizar una aplicación sistémica en el desarrollo de una gestión focalizada en indicadores, según Luthans, F. (2008), el comportamiento de las organizaciones convierten con su accionar a los participantes en líderes, algunos con roles dentro de las universidades sin mando pero con influencia, la cual podrá ser positiva o negativa, dependiendo del entendimiento de las metas institucionales.

Como aporte de síntesis Acevedo, A., & Aravena, G. (2009), precisa como el efecto de la comunicación, el valor de los retos, las creencias, los estilos de liderazgo se centran en los fenómenos que se visibilizan, los logros y compromisos adicionados a las funciones directivas, el papel del líder, los resultados de las autoevaluaciones como derroteros para toma de decisiones, las normativas estatales dispuestas para la organización; quienes generan un alto grado de cumplimiento académico, brindando el soporte adecuado a docentes, coordinadores y directivos llevando con ello a un cumplimiento total de las metas (Tünnermann, 2005).

Los objetivos realizados en el estudio se dieron desde el identificar los factores que subyacen las prácticas de gestión académica y administrativa en los programas de pregrado y posgrado en la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO Virtual y Distancia en el periodo 2017 al 2020, luego de realizar un respectivo análisis de los factores que inciden en las prácticas de gestión académica y administrativa en los programas de pregrado y posgrado, para proponer estrategias de mejoramiento continuo en las prácticas de gestión académica y administrativa de los programas de dicha Unidad.

## Metodología

Método mixto, se realizó una contextualización, tanto en un enfoque cualitativo como cuantitativo, así mismo, los resultados obtenidos lograron proporcionar de manera conjunta información suficiente, permitiendo meta inferencias del desarrollo de la gestión directiva; según Hernández Sampieri y Mendoza (2008), proponen que el método mixto se aplique para contextualizar, gracias a ello, se provee el estudio de un contexto más completo, profundo y amplio; con los datos obtenidos, logramos generalizar y validar.

### Enfoque de la investigación

El enfoque Mixto de diseño exploratorio; para Sampieri, R. (2018), la implicación de estudios que relacionan el método cualitativo y cuantitativo permiten que de manera dual se logre hacer uso de instrumentos que satisfagan la profundidad de los resultados; de igual forma, el diseño exploratorio reconoce la intervención en las áreas del saber donde el estudio se llevará a cabo, partiendo de variables estructurales y no estructurales, que permitan el reconocimiento de los resultados.

### Tipo y diseño de la investigación

El diseño de integración contextual, permite ver una realidad completa, con un nivel de profundidad amplia pero que permitió el entendimiento del fenómeno; el caso específico permitirá generalizar aspectos relevantes del estudio, no experimental permitiendo desde la búsqueda en diferentes fuentes asociadas, revisión documental, integración de datos independientes del estudio y un componente descriptivo cuando se dan conceptos que proponen un interés focalizado independiente y libre sobre el propósito investigado, ésta propuesta relaciona el entendimiento del fenómeno, su interés y la inducción recurrente, permiten analizar realidades de diferente subjetividad, no probabilístico.

### Fases metodológicas

a) Fase 1. Definiciones fundamentales. En esta etapa se identificó las categorías de investigación, las definiciones operacionales, el tipo de datos y la identificación de los procedimientos para interpretar las respuestas escritas y conductas observables, así como los indicadores de seguimiento y progreso los cuales se ajustan por el propósito del estudio.

b) Fase 2. Revisión enfocada de la literatura. La revisión de literatura permitió articular las dimensiones

conceptuales y epistemológicas de los instrumentos creados para desarrollar la investigación.

c) Fase 3. Identificación del dominio de las categorías a identificar y sus formas de control. Con la revisión anterior se identificaron y señalaron categorías que permiten relacionar los componentes y dimensiones para establecer los instrumentos a trabajar en el estudio.

d) Fase 4. Toma de decisiones claves. Se determinó la utilización del instrumento, el refinamiento de este comprendiéndose como la prueba y error de cada ítem, la adecuación y la determinación de sustitución o adaptación de acuerdo con el contexto.

e) Fase 5. Construcción del instrumento. Implicó la generación de ítems o reactivos aplicados sobre las categorías de análisis.

f) Fase 6. Pruebas y validación del instrumento. Esta fase incluye la realización de prueba piloto consolidando resultados para la validación de este.

g) Fase 7. Elaboración de la versión final del instrumento de acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba piloto. Con este fin, se validarán y ajustarán las preguntas tomando en cuenta los resultados obtenidos. Esto permite comprobar que el instrumento está alineado con el propósito de la investigación.

h) Fase 8. Selección de material a utilizar. Corresponde al medio de difusión apropiado de acuerdo con el instrumento, asignación de la administración del instrumento y procedimientos de calificación.

i) Fase 9. Solicitud de autorizaciones para aplicar el instrumento, consentimientos informados, autorizaciones de publicación entre otros.

j) Fase 10. Trabajo de campo. Recopilación de información y análisis.

k) Fase 11. Elaboración de informes y entrega de resultados

### Población, selección y tamaño de la muestra

La población o universo del estudio corresponde a una Institución de educación Superior de Colombia, denominada Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO Virtual y Distancia, la cual ofrece 21 programas (técnicos, tecnólogos, profesionales, posgrados) en modalidad a distancia, con 3 facultades, la población identificada para este estudio serán los directores de cada una de las unidades y programas vinculados en la Facultad de Ciencias Empresariales, Directivos, Rector

y Vicerrector, la muestra del estudio es intencionada, como se puede ver en la Tabla No. 5, las personas que participan están definidas como Directivos de la Facultad de Ciencias Empresariales, de los programas en modalidad a distancia, 21 directivos vinculados a la IES en Bogotá (sedes UNIMINUTO).

**Tabla 1.**

Muestra Rectoría UNIMINUTO Virtual y Distancia Facultad Ciencias Empresariales.

Nombre de la facultad	Número de programas	Número de directores por programa	Directivos asociados por funciones sustantivas	Directores administrativos
Facultad de Ciencias Empresariales	12	10	8	3

Fuente: elaboración propia, 2021

### Instrumentos de recolección de datos

La investigación presento dos momentos esenciales; la construcción y validación de los instrumentos de verificación, en el primero, se realizaron entrevistas directas a los directivos de nivel estratégico (Rector, Vicerrector y Decano), luego un grupo focal realizado con los directores de programa, para ello, se tendrá como proceso metodológico establecer el conocimiento sobre la gestión académica y administrativa estratégica, también se aplicó una revisión de literatura mediante una matriz de revisión de documentos claves para determinar los factores internos y externos, se aplicó con el instrumento cuantitativo del tipo de gestión, por último la triangulación metodológica en la educación que desde el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo, como aduce Morse (1991), que puede direccionar el mismo problema de investigación, se convierte en un elemento que articula los métodos dispuestos el cualitativo y cuantitativo, donde se logra fácilmente la interpretación respectiva según estamentos, se puede aplicar desde la fenomenología dispuesta. (Cowman, 1993).

### Validación y confiabilidad del instrumento

Se realizo con el apoyo de herramientas de análisis cualitativo como NVIVO 12 y Análisis de contenido de acuerdo con el uso de fuentes; Bardín (1986), añade que la señalización de los índices y elaboración de códigos sugeridos desde las categorías de análisis permiten el reconocimiento e interpretación del material. El análisis de contenido es parte fundamental del desarrollo de la investigación la cual dará la interpretación necesaria para el entendimiento de los procesos, no obstante, desde la

subjetividad se logran establecer patrones recurrentes en el desarrollo de la investigación. Validez de contenido, el instrumento fue sometido a la revisión de expertos (juicio de expertos) y por constructo de instrumento (Alfa de Cronbach), dando una fiabilidad excelente del 0.96.

## Resultados y discusión

Presentamos los resultados y discusión de acuerdo con los objetivos:

### Objetivo 1

El primer instrumento da cuenta la identificación de los factores que subyacen las prácticas de gestión académica y administrativa en los programas de pregrado adscritos a facultades de ciencias empresariales partiendo del modelo de gestión académico administrativo de Cassasus, J. (2000).

Los directivos participantes según la tabla 16, dan cuenta de la experiencia en cargos académicos administrativo con una participación del 23.1% de tiene (7) años de experiencia en el cargo, y del 7.7%, con experiencia de (10-21) años, y con 15.4%.de experiencia entre (1 a3 años), la tabla refiere que los aspectos dan cuenta de un equipo directivo que da cuenta de aspectos de desarrollo en los aspectos denominados de la gestión académico y directiva. Los resultados que se presentan en la tabla 17, se refieren los aspectos con los cuales se da cuenta del perfil de los directivos participantes. Para definir los modelos de gestión académico-administrativa, Que parten de la escala 5 Muy Alto, 4 Alto, 3 Regular, 2 Bajo, 1 Muy bajo.

**Tabla 2.**

Dimensión de gestión desde las categorías abstracto y concreto

Dimensión	Escala	Nº	%
Abstracto	Muy bajo	2	15.4
	Bajo	1	7.7
	Regular	3	23.1
Concreto	Alto	7	53.8
	Alto	8	61.5
	Muy alto	5	38.5

Fuente: elaboración propia, 2021

Según Cassasus, J. (2000), lo abstracto (53.8%), representa un universo estable, donde los supuestos acerca del ser humano son de tipo trivial y los referidos al contexto, son invariantes, el cambio es gradual alineado con los objetivos preestablecidos, su gestión es de tipo técnico racionalista lineal, es importante reconocer que la IES representa una de las Instituciones de educación

superior con una solidez económica que data de 25 años, donde su respaldo y crecimiento es alineado con metas y orientaciones con altos estándares, está certificada en ISO 9000 de ICONTEC donde se valida su organización por procesos donde su nivel estratégico, táctico y operativo tienen un especial direccionamiento desde la instrucción.

En cuanto a la gestión directiva de tipo concreto (61.5%) dan cuenta de resultados como un universo inestable; los supuestos acerca del ser humano son de tipo no trivial y los referidos al contexto son fluidos, complejos y cambiantes, pero su transformación tiene alto y bajos en los resultados de tipo cualitativo, la institución aborda procesos de reingeniería donde su distribución por rectoría es determinante con los lineamientos en los cuales piensa crecer en los siguientes 5 años.

**Tabla 3.**

Dimensión determinado e indeterminado

Determinado	Regular	2	15.4
	Alto	6	46.2
	Muy alto	5	38.5
Indeterminado	Muy bajo	1	7.7
	Bajo	3	23.1
	Regular	4	30.8
	Alto	4	30.8
	Muy alto	1	7.7

Fuente: elaboración propia, 2021

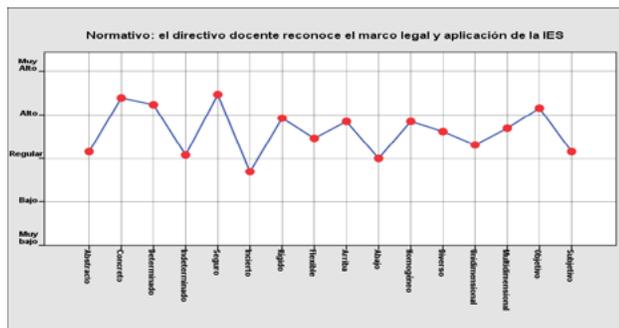


Figura 1. Normativo: el directivo docente reconoce el marco legal y aplicación de la IES, fuente: El autor a partir de la información recolectada

La figura 1 muestra cómo se relaciona los directivos docentes frente al marco legal y normativo, para desarrollar su gestión académica administrativa en esta se reconoce una línea rígida, determinada, concreta, que tiene metas que no implican riesgos de diversificar nuevos caminos, con un carácter explícito orientado a metas, ratificando la

existencia de una comunicación descendente.

**Tabla 4.**

Estadísticos de los modelos de gestión académico-administrativa

Modelo	Media
Normativo	3.69
Prospectivo	3.77
Estratégico	3.61
Calidad total	3.46
Reingeniería	3.77
Comunicacional	3.69

Fuente: elaboración propia, 2021

En la Tabla 4, se evidencia que los Modelos de gestión de mayor concordancia con el papel que se desarrolla desde la gestión educativa y administrativa de los directivos que están a cargo de decisiones en los programas son el prospectivo y reingeniería, seguido por normativo y comunicacional, y de menor concordancia con los modelos de gestión son el de estratégico y calidad total.

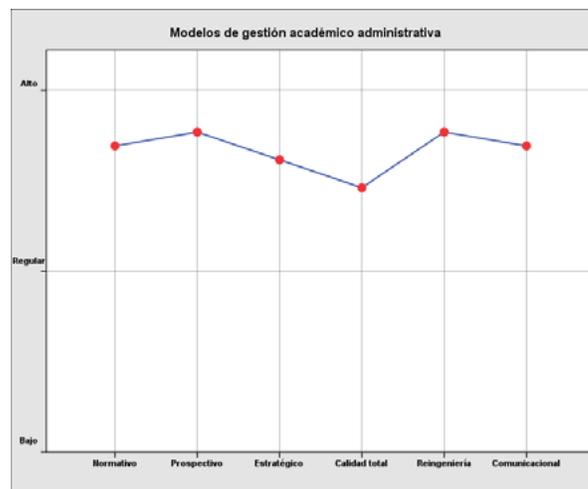


Figura 2. Estadísticos de los modelos de gestión académico-administrativa.

Fuente: elaboración propia, 2021

La figura 2 muestra cómo se relaciona los directivos docentes frente a los factores integrados, para desarrollar su gestión académica administrativa en esta se reconoce una línea rígida, determinada, concreta, que tiene metas que no implican riesgos de diversificar nuevos caminos, con un carácter explícito orientado a metas, ratificando la

existencia de una comunicación descendente.

**Tabla 5.**

Prospectivo: la gestión establece argumentos que permiten que la IES mediante sus acciones logren dar visibilidad

		N°	%
Abstracto	Muy bajo	1	7.7
	Bajo	1	7.7
	Regular	4	30.8
	Alto	6	46.2
	Muy alto	1	7.7
Concreto	Bajo	2	15.4
	Regular	2	15.4
	Alto	4	30.8
	Muy alto	5	38.5
Determinado	Regular	3	23.1
	Alto	4	30.8
	Muy alto	6	46.2
Indeterminado	Muy bajo	1	7.7
	Bajo	1	7.7
	Regular	7	53.8
	Alto	3	23.1
	Muy alto	1	7.7
Seguro	Bajo	2	15.4
	Regular	1	7.7
	Alto	6	46.2
	Muy alto	4	30.8
Incierto	Bajo	2	15.4
	Regular	7	53.8
	Alto	4	30.8
Rígido	Regular	5	38.5
	Alto	5	38.5
	Muy alto	3	23.1
Flexible	Bajo	3	23.1
	Regular	5	38.5
	Alto	3	23.1
	Muy alto	2	15.4
Arriba	Regular	4	30.8
	Alto	7	53.8
	Muy alto	2	15.4
Abajo	Muy bajo	1	7.7
	Bajo	1	7.7
	Regular	3	23.1
	Alto	7	53.8
	Muy alto	1	7.7
Homogéneo	Bajo	1	7.7
	Regular	3	23.1
	Alto	5	38.5
	Muy alto	4	30.8

		N°	%
Diverso	Muy bajo	1	7.7
	Bajo	1	7.7
	Regular	5	38.5
	Alto	5	38.5
	Muy alto	1	7.7
Unidimensional	Regular	6	46.2
	Alto	4	30.8
	Muy alto	3	23.1
Multidimensional	Bajo	2	15.4
	Regular	3	23.1
	Alto	7	53.8
	Muy alto	1	7.7
Objetivo	Regular	4	30.8
	Alto	4	30.8
	Muy alto	5	38.5
Subjetivo	Bajo	2	15.4
	Regular	6	46.2
	Alto	5	38.5

Fuente: elaboración propia, 2021

**Objetivo 2**

Para dar cuenta del segundo objetivo específico planteado sobre el análisis de los factores endógenos y exógenos presentes en la gestión académica, administrativa en la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO Virtual y Distancia. Se trabajó con una herramienta denominada Nvivo 12 que parte de un ejercicio de análisis hermenéutico que se visibiliza con los diagramas de nube de palabras que a continuación se relacionan.



Figura 3. Nube de palabras sobre la consigna “Describe cuatro elementos internos que favorecen la gestión directiva del programa en relación con aspectos académicos y administrativos”.

Fuente: elaboración propia, 2021

Como se establece en la figura 3, el modelo de discusión da cuenta de los resultados, que desde la gestión de procesos definidos, a nivel institucional logran describir el papel del conocimiento, aspecto que es referido por

la experiencia de los participantes, entre más años se presentan en los cargos directivos se tiene una mirada holística de desarrollo, se identifica que el conocimiento de las políticas, el gobierno, desde los procesos que se determinan en la ruta de trabajo, factores que favorecen los resultados.



Figura 4. Nube de palabras sobre la consigna “Describa cuatro elementos externos que favorecen la gestión directiva del programa en relación con aspectos académicos y administrativos”.

Fuente: elaboración propia, 2021.

Con los resultados presentes en las nubes de palabras queda establecido el papel del relacionamiento en la gestión a nivel externo, se logra dar cuenta que las unidades tienen un manejo de información que se estratifica de acuerdo con el nivel, el trabajo por áreas, los entes, el control permanente, la normatividad marca como no existe un valor de flexibilidad y participación, el cambio de la normatividad es un eje de despliegue de la estrategia a nivel interno.



Figura 5. Nube de palabras sobre la consigna “Describa cuatro elementos externos que desfavorecen la gestión directiva del programa en relación con aspectos académicos y administrativos”.

Fuente: elaboración propia, 2021

La figura 5 representa el factor que desfavorece la gestión directiva se enfocan en los procesos, la educación, las políticas, la continuidad de procesos, los cambios de

normatividad, los programas y convenios, la incertidumbre por los virajes de los actores educativos.



Figura 6. Nube de palabras sobre la consigna “Estrategias que utiliza para realizar la gestión académica y administrativa del programa”.

Fuente: elaboración propia, 2021

### Triangulación metodológica

La triangulación metodológica en la educación permite que, desde el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo, como aduce Morse (1991), que puede direccionar el mismo problema de investigación, se convierte en un elemento que articula los métodos dispuestos el cualitativo y cuantitativo, donde se logra fácilmente la interpretación respectiva según estamentos, se puede aplicar desde la fenomenología dispuesta. (Cowman, 1993). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas, para Vallejo, R., & de Franco, M. (2009), siguiendo los criterios de Rodríguez, O.(2005), se debe plantear cada escenario o paso respectivo que da cuenta del método de triangulación necesario, el cual requiere de creatividad, ingenio en la recopilación de datos e interpretaciones seguidas por componentes distribuidos en la investigación.

El triangular no permite variantes, no mezcla relaciones, su adecuada utilización permite que, de manera estática, integral, deductiva, generacional, logre interpretar una serie de secuencias, logrando inferencias de causalidad e in causalidad, tal como lo representa la figura 7 correspondiente similar a una estrella de David que puede leerse de izquierda a derecha como viceversa. Para la Investigación se aplicó desde el modelo de Vallejo, primero logrando visibilizar los modelos e instrumentos implementados, se relaciona la metodología, la investigación, los instrumentos, los resultados, los valores de esta metodología logra dinamizar como se puede dar cuenta de ejercicios de coherencia metódica con los datos suministrados.

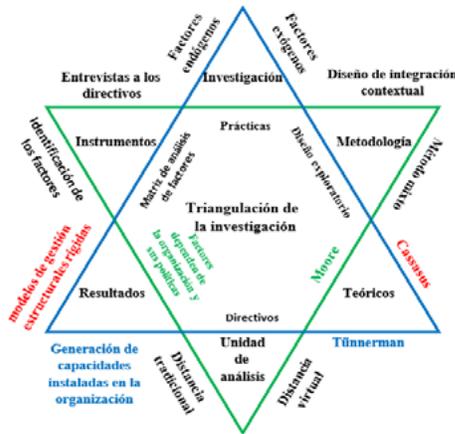


Figura 7. Triangulación de datos establecidos IES.

Fuente: elaboración propia, 2021

Según Vallejo (2009) en su trabajo de “La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas”, menciona que según los criterios de Rodríguez (2005) no puede eludir que en la aplicación de la triangulación requiere creatividad, ingenio en la recopilación de datos e interpretaciones más profundas. Por lo tanto, el investigador debe encontrar una tendencia lógica en la combinación de los resultados, puesto que la validez de una triangulación yace en la capacidad de organizar los componentes de la investigación en un marco coherente. Como resultado de la revisión de los componentes y resultados de la investigación reflejan los siguientes dos tipos de triangulación, los cuales se pueden observar en la figura anterior: La primera triangulación (Investigación – Teóricos – Resultados) y la segunda triangulación (Instrumentos – Metodología – Unidad de análisis).

Inferencia número 1, si se analiza desde los teóricos y sus resultados, que plantea los factores endógenos y exógenos, relaciona como Cassasus, confirma con su instrumento que el modelo de gestión estructural rígido, que desde la aplicación de tünnerman estas capacidades instaladas en la organización, debido a que los lineamientos son aplicados según el modelo estructurante, para more depende el liderazgo asociado a los factores políticos, económicos, sociales, legales, ecológicos presentes en la institución. Los directivos desde el modelo analizado establecen que no existe diferencia, donde la unidad de modelos distancia tradicional, y la distancia virtual no presenta modificaciones en los factores que son concretos y directos, objetivos y sin modificaciones.

### Objetivo 3

De acuerdo con la reflexión presentada, se recomienda a la institución proponer estrategias de mejoramiento continuo en las prácticas de gestión académica y administrativa de los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO Virtual y Distancia.

Estrategia de ajustes razonables en las áreas de trabajo; se solicita que la IES reconozca la gestión de conocimiento para reconocer directamente el rol de los equipos y su valor organizacional, permitiendo el mapeo y georeferenciación organizacional, este establecimiento está por encima del manual de funciones y aspectos declarados en gestión humana, se centrara en mecanismos de reconocimiento de variables no estructurantes. La etapa de Estrategia de ajustes se centra en los mecanismos de registro documental, manejo de repositorios, sistemas de información, aportes de trabajo continuo y aplicación de metodologías ágiles que de manera iterativa entreguen resultados paso a paso.

Articulación de mecanismos de regulación de la gestión; en el sistema educativo colombiano se desarrollan apuestas sistémicas un aporte de él es la guía 34 del MEN (2008), Guía para el mejoramiento institucional planteado desde la autoevaluación al mejoramiento, en la tabla 29, que da cuenta de los aspectos institucionales para forjar una ruta de trabajo y acompañamiento adecuado a directivos quienes pueden o no contar con experiencia pero esta se da sobre la marcha directa con la que se abordan, este es un ejemplo de cómo un modelo diseñado para la educación básica, media y técnica dan cuenta de los valores que se pueden generar en cuadros de mando integral que involucren mecanismos de control y seguimiento, para el caso de la IES se cuenta con herramientas directas del área de autoevaluación de programas que involucra los factores, acciones de mejora, priorizado para establecer acciones de operación. La denomina plantilla operativa, la plantilla de objetivos estratégicos, el seguimiento a la matriz de riesgos estratégicos, la vinculación y desarrollo de estas apuestas no permiten guiar como el ejemplo de la guía a acciones directas.

Tabla 6.

Guía 34 del MEN (2018)

Características institucionales	Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente
Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes	Está seguro que todos sus estudiantes pueden aprender, independientemente de sus condiciones personales, sociales, culturales y económicas.
	Organiza las actividades pedagógicas para estimular a los estudiantes y fomentar su gusto por aprender.
	Identifica fortalezas y debilidades a partir de evaluaciones lo que permite el diseño de estrategias para la recuperación de los estudiantes que no han alcanzado los aprendizajes esperados.
	Define estrategias pedagógicas teniendo en cuenta las disparidades relacionadas con las condiciones personales sociales y culturales de los estudiantes.
	Trabaja para que todos los estudiantes obtengan buenos resultados por lo que establece estrategias para disminuir las diferencias entre quienes tienen altos y bajos desempeños.

Características institucionales	Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente
Sabe hacia dónde va	Cuenta con un PEI conocido y consensado en el que se plantean claramente los principios y fundamentos que orientar su quehacer  Concreta los principios del PEI en la misión, visión y los valores institucionales, define los objetivos, las estrategias pedagógicas y las formas de evaluar sus avances con base en la misión y la visión institucionales
Tiene un plan de estudios concreto y articulado	Refleja en el plan de estudios los principios y objetivos del PEI, así como los lineamientos nacionales sobre lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer en su paso por el sistema educativo, define y articula los contenidos de las áreas para que todos los estudiantes desarrollen sus competencias, divulga el plan de estudios para que todos sepan que se va a trabajar
Ofrece muchas oportunidades para aprender	Busca nuevas maneras de hacer las cosas para que sus estudiantes, aprendan con interés y motivación, esto lo hace porque sabe que ellos construyen nuevos conocimientos de manera activa, tiene claro que no se debe limitar su trabajo a la simple adquisición de conocimientos básicos, si no asegurar que los estudiantes aprendan permanentemente y autónomamente, y puedan transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos
	Estructura los contenidos de cada área y grado, los proyectos transversales, las actividades didácticas, los recursos que se emplearán y las estrategias de evaluación con base en el punto anterior utiliza enfoques metodológicos y didácticos flexibles que permiten que cada estudiante aprenda colaborativamente teniendo en cuenta sus características, estilos y ritmos de aprendizaje

Fuente: elaboración propia, 2021

No obstante, este instrumento es un mecanismo de gestión de articulación del MEN, es crucial y determinante para las IES colombianas, si logra determinar herramientas como el balance score card, que logra un acople a la gestión académico-administrativa.

Definir indicadores de gestión académico y administrativo, se debe esclarecer los mecanismos e indicadores que permitirán los aspectos claves del desempeño, dentro de los que se recomienda Indicadores sujetos a los desarrollos de la autoevaluación, mecanismos de seguimiento indicadores de eficiencia; donde se establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso, determinan la productividad con la cual se administran los recursos para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

Indicadores de eficacia, que miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en los modelos operacionales de la Institución, indicadores de efectividad (impacto) incorporarlos en la batería de seguimiento y planes directivos sobre cómo medir la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas. Calidad del servicio, refiere al cumplimiento de la misión, visión, principios, funciones de docencia, investigación y extensión. La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios.

La IES implementó Talentos Innovadores que como

plataforma de gestión humana da cuenta de resultados de valores asociados a la gestión y evaluación del plan de trabajo de los empleados, por lo que sería importante contar con objetivos de desempeño con esta característica. La herramienta de SuccessFactor para los directivos tendrá hincapié en estos elementos que darán cuenta de su gestión.

### Pasos para determinar el diseño de indicadores

- Componente: Actividades de control
- Elemento: Indicadores
- Objetivo institucional: (dispuesto por cada unidad) Plan/ Programa/ Proyecto / Proceso
- Factor crítico de éxito: convirtiéndose en una variable o aspecto clave del proceso de cuyo resultado depende el logro de los objetivos del directivo
- Tipo de indicador: definir si es de eficiencia, eficacia, efectividad, calidad o cobertura
- Denominación del indicador: establece un nombre que identifique el resultado que se requiere obtener, al establecer la relación entre variables o el factor clave
- Fórmula: determinar la relación entre variables o fórmula para el cálculo del indicador
- Descripción: interpretar el resultado obtenido frente a la medición efectuada a partir de las variables definidas para el indicador
- Meta: consignar el resultado que se desea alcanzar, respecto al factor crítico de éxito
- Rango de gestión: definir los valores máximos o mínimos que permitan mantener el indicador en condiciones de control
- Periodicidad: señalar la frecuencia con la que se realiza la medición del indicador
- Responsable: determinar el individuo que responde por las funciones dadas

### Conclusiones

De acuerdo con los resultados, los análisis y desarrollos del estudio se puede iniciar una interpretación desde los aportes que se plantearon en el estudio, para hablar de cómo funciona el fenómeno de la gestión académico administrativo en los directivos de la educación superior, es necesario partir de los aportes de Alvariano, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M., & Vizcarra, R. (2000), la relación de condiciones laborales y la planeación estratégica, definen los estilos de liderazgo que comprometen el valor de los resultados de mejora continua donde los diseños operativos están determinados por los factores sociales, políticos, económicos, legales, tecnológicos similar a la metodología PESTEL, el escenario, la modalidad hace que los resultados determinen el rol, los alcances en las determinaciones de su gestión limitadas por estrategias propias de modelos de gestión estructurales, rígidas.

Un aspecto que Moore, MH (2002), planteaba en la resolución de los factores endógenos y exógenos es lo concerniente a los valores que dependen de la organización y sus políticas en la institución de educación superior focalizada para el estudio; este componente define claramente los comportamientos de los directivos, los modelos de comunicación, directrices, y formas de operación. Lo que se rescata en cómo se determina el Core del valor de la organización, el despliegue operativo que se enfatiza en relación a como una sólida empresa con resultados de mejoramiento y aprendizajes continuos, ligados a resultados y logros directos; hacen que no se permita flexibilidad en los aprendizajes, cada nivel de atención establece dinámicas propias de organizaciones con complejidades y dimensiones de control de rango de país.

Se puede considerar que un valor a favor corresponde a la estrategia que de manera gerencial mide el impacto de los directivos con unidades a cargo, en el entendimiento que Cassasus (2000), relaciona como gestión directiva académica tipo A, o tipo B, varía según el tipo de modelos, no obstante, se aclara que para una institución como la focalizada donde su directriz es rígida y concreta, no permiten variantes y no acepta riesgos en especial en lo concerniente a lo financiero, que tiene solidez por su despliegue táctico y que por su distribución jerárquica por rectorías y unidades de alto nivel staff concretan la línea, pero es fundamental entender que se debe mejorar la comunicación y entregar mayor valor a los equipos de trabajo.

Apoiados con lo que postulo Longo, F. (2002), pese a que el personal cuente con un grado de apropiación y su experiencia esté sujeta a sus capacidades de gestión, las capacidades y competencias directivas se mejoran con resultados directos, que logren un entendimiento al sistema general sobre fallos en la operación de su estrategia, las funciones estratégicas no se deben confundir con las operativas de un modelo, sin embargo con el manejo unidimensional de la gestión los valores y aspectos son determinantes.

A través del estudio se propone como fortalecer el liderazgo estratégico, y lograr pasar de un nivel operacional, a un nivel táctico que de acuerdo con los resultados obligan a generar un aporte a la gestión académico administrativa, según Bass, B., Stogdill, R. (1990), el liderazgo es el eje del trabajo en equipo, que constituyen en los escenarios académicos el conglomerado de roles dispuestos en consejos directivos y equipos de trabajo, pero es importante determinar que los mecanismos de

poder que se manifiestan entre niveles otorgan un viraje sobre el cómo se implementa un modelo estructurante, sin embargo, existe una alto grado de apropiación por parte de los directivos, la percepción de solidez hace que se entienda que el funcionamiento es efectivo y eficaz.

Para Bogardus (1929), en los factores internos esta lo dispuesto en los controles y seguimientos a los equipos, los instrumentos y planes de trabajo son mecanismos que se percibe en gran parte en la determinación del modelo, pero existe una percepción de desconfianza que se da por la invariabilidad en los niveles de comunicación, el empoderamiento de los cargos, y el valor que se da a la instrucción es determinante para cada participante, según Godin (2008), las responsabilidades, entrega los mecanismos y herramientas necesarias para generar controles, herramientas de gestión académica, herramientas de gestión administrativa que mediante un estricto control y seguimiento, pero factores como el marco normativo, las autoevaluaciones, los factores de alta calidad, a nivel externo los ministerios definen parte de la ruta que las instituciones de educación superior adoptan y se acoplan oportunamente para dar respuesta.

Los factores como la edad, el tiempo en el cargo, el perfil académico, la experticia en el modelo de servicio, aspectos que Cattell (1951), resalta definiendo que en un equipo directivo puede existir liderazgos unitarios pero son valores que si no se ajustan a la guía institucional se convierte en un factor de cambio, para Juárez, F., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013), los indicadores, las estrategias y plan estratégico son claves en la ruta de asociación, así mismo, para Luthans, F. (2008), los roles, el comportamiento, los sistemas de gestión académico administrativo no tipifican los atributos no controlados; la medición desde la unidad cuantitativa relacionan su mayor aporte y contribución al reto asociado a los ingresos operacionales con los cuales funciona el estamento.

La IES se confunde en el desarrollo de lo administrativo y financiero con la ganancia desarrollada, aspectos que definen la totalidad de la planta docente, el valor de los propósitos, el alcance de los directivos, su metodología y estrategia están disponibles por el número de cupos en los cuales se define la capacidad y disponibilidad, esto que Tünnermann, (2005) define y que corresponde a factores, características e indicadores determinantes al alcance de los directivos, quienes pueden fortalecer comunidades generando capacidades instaladas pero que en momentos de crisis son desarmadas por la sincronía del proceso.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, A., & Aravena Véjar, G. A. (2009). Efecto de las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo.
- Alzate Ortiz, F. A., Chaverra Rodríguez, L. M., & Arango Zulet, E. P. (2020). Gestión directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: otra mirada y nuevas propuestas. *Hallazgos: Revista de Investigaciones*, 17(33).
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M., & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura. *Red Paideia. Revista de Educación*.
- Anthony, G. (1989). *Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*.
- Bardín, Laurence. (1986): *Análisis de Contenido*. Madrid.
- Barrera, C. T., & Reyes, A. M. W. (2013). Dilemas morales y ética de gestión en instituciones de educación superior. Moral dilemmas and ethic management in higher education. *Revista Investigación Administrativa*, 113, 122.
- Bass, BM y Stogdill, RM (1990). *Manual de liderazgo de Bass & Stogdill: teoría, investigación y aplicaciones gerenciales*. Simon y Schuster.
- Bogardus, ES (1929). *Liderazgo y actitudes*. Sociología e investigación social.
- Cabrera, O. M. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10.
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Santiago de Chile: UNESCO. Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2>, 20.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75).
- Cattell, RB (1951). Nuevos conceptos para medir el liderazgo, en términos de sinntalidad grupal. *Relaciones Humanas*, 4 (2), 161-184.
- Chamorro Miranda, D. J. (2006). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.
- Contreras, M. (2004, November). El liderazgo en la gestión política: del postulado a la complejidad de su implementación. In Trabajo preparado para el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España (Vol. 2, pp. 1-13).
- Cowman, S. (1993) Triangulation: a means of reconciliation in nursing research. *Journal of Acvanced Nursing*.
- Del Pino, E. M. V. G., Murguía, R. A. P., & Castillo, J. R. C. (2005). Clima organizacional y control de gestión en la educación superior: El caso de una Universidad. *Revista Cubana de Educación Superior*, 103-111.
- Flórez, J. F., Molina, V. J. S., & Daza, P. E. O. (2018). Incidencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de las instituciones públicas en la ciudad de Bogotá. *Libre Empresa*, 15(2), 55-74.
- Godin, S. (2008). *Tribus: Necesitamos que nos dirijas*. Pingüino.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. In JL Álvarez Gayou (Presidente), 6º Congreso de Investigación en Sexología. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, AC y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.
- Juárez, F., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del test de adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo. *Journal of Psychological Research* 6(2), 24-36.

- Karina, M. H., & Raudel, L. G. (2018, October). Sistema de herramientas para la gestión del conocimiento pedagógico desde la integración de las tecnologías en la formación médica de la universidad de ciencias médicas de pinar del río. *Morfovirtual*
- Kotter, JP (1997). Liderar por visión y estrategia: la visión se refiere a una imagen del futuro. *Excelencia Ejecutiva*, 14, 15-15.
- Llontop Castañeda, B. R. (2019). Estrategia de gestión administrativa para mejorar la eficacia de la movilidad académica, becas y pasantías en estudiantes de una universidad privada de Chiclayo.
- Longo, F. (2002, octubre). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional. En VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (págs. 8-11).
- López-Noriega, M. D., Zalthen-Hernández, L., & Carrillo-Marín, A. M. (2016). La gestión en la universidad, una perspectiva de sus grupos de interés internos. *Ra Ximhai*, 12(6), 215-225.
- Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional (No. Sirsi) i9789701065136).
- Martínez Iñiguez, J. E., Tobón, S., & Romero Sandoval, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación educativa* (México, DF), 17(73), 79-96.
- Montoya Estrada, J. O. (2012). Metodología para medir y evaluar individualmente el trabajo en equipo.
- Moore, MH (2002). Criando valor público: gestão estratégica no governno . *Uniletras*.
- Morse, J M. (1991) Approaches to Qualitative-Quantitative Metodological Triangulation. *Methodology Corner. Rev. Nursing Research*.
- Mosquera, M. E. M. (2012). Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social. *AD-minister*, (21), 117-133.
- Muñoz, E. (2005). Gobernanza, ciencia, tecnología y política: trayectoria y evolución. *Arbor*, 181(715), 287-300.
- Naciones Unidas. (2015). 17 objetivos para transformar nuestro mundo. *Objetivos de Desarrollo Sostenible - Naciones Unidas*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- OCDE/CAF/CEPAL (2018), *perspectivaseconómicasdeAméricaLatina2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*, Éditions OCDE, París.<http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>.
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina (The emergence of educational management as a field of study in Latin America). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196-210.

- Orjuela, B. C. M., & Goyeneche, D. Z. (2016). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas. *Revista Panorama*, 9(17), 74-84.
- Paula, U. J., & Isiegas García, B. El liderazgo: Un factor clave en las organizaciones.
- Pacheco Cabezas, F. D. (2019). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.
- Peñalvo, F. J. G. (2016). ¿Son conscientes las universidades de los cambios que se están produciendo en la Educación Superior? *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 17(4), 7-13.
- Peralta, D. A. S., & Aguja, F. A. P. (2015). Percepción académica sobre la evaluación en el contexto universitario modalidad a Distancia Tradicional y virtual. *Cultura Educación y Sociedad*, 6(1).
- Pérez, O. G. B., & Pino, J. W. F. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 51-55.
- Pinchi Ramírez, J., & Díaz Sandoval, L. A. (2018). La gestión académica y la calidad educativa en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Ucayali 2018.
- República de Colombia (2008). Ministerio de Educación Nacional. Archivos Ministerio de Educación de Colombia.
- Rodríguez, O. (2005) La triangulación como estrategia de investigación en ciencias sociales. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, (31). <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Tunnermann Bernheim, C. (2005). *La autonomía universitaria frente al mundo globalizado*. Santo Domingo, República Dominicana: UDUAL.
- Vallejo, R., & de Franco, M. F. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *Redhecs*, 7(4), 117-133.
- UNESDOC. (2018). Cadena de valor universitaria como eje de responsabilidad social. *Revista Educación Superior y Sociedad: nueva época*, Vol. 29, 19-30. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265536>