Gestión educativa para la integración institucional del modelo académico combinado en la educación superior

Educational management for the institutional integration of the blended academic model in higher education

Gestão educacional para a integração institucional do modelo acadêmico combinado no ensino superior

María Eugenia Hurtado Bruckner[1]
Universidad Autónoma del Beni José Ballivián, Bolivia
ID ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0842-5946
E-mail: mhurtadobruckner@gmail.com

Resumen

El objetivo del artículo es sistematizar los fundamentos teóricos que explican cómo la gestión educativa puede articular la integración institucional de un modelo académico y educativo combinado en la educación superior. Se desarrolló una revisión narrativa crítica de obras sobre gestión educativa, liderazgo, cultura institucional, modalidad combinada, transformación digital y cambio universitario. Las fuentes fueron seleccionadas por su pertinencia para explicar las relaciones entre gobernanza, organización, currículo, tecnología, capacidades humanas, inclusión y evaluación. El análisis permitió establecer que la incorporación de actividades presenciales y virtuales no constituye por sí misma una integración institucional. Esta requiere liderazgo distribuido, cultura orientada al aprendizaje, estructuras de coordinación, formación de los actores y mecanismos de seguimiento. Como resultado de la sistematización, se propone una arquitectura compuesta por siete dimensiones interdependientes: estratégica y de gobernanza; organizacional y de gestión; pedagógica y curricular; tecnológica y de datos; humana y formativa; normativa, ética y evaluativa y de sostenibilidad. Estas dimensiones se concretan en los niveles de actividad, asignatura, carrera e institución mediante relaciones verticales, horizontales y recursivas. Se concluye que la gestión educativa constituye el proceso articulador que permite transformar experiencias aisladas de modalidad combinada en una política institucional coherente, pertinente, inclusiva y sostenible.

Palabras clave

Gestión educativa; modelo académico combinado; liderazgo académico; transformación digital; educación superior.

Abstract

The objective of this article is to systematize the theoretical foundations that explain how educational management can coordinate the institutional integration of a Blended Academic and Educational Model in higher education. A critical narrative review was conducted of works on educational management, leadership, institutional culture, blended learning, digital transformation, and university change. Sources were selected according to their relevance for explaining the relationships among governance, organization, curriculum, technology, human capabilities, inclusion, and evaluation. The analysis showed that combining face-to-face and virtual activities does not, by itself, constitute institutional integration. Such integration requires distributed leadership, a learning-oriented culture, coordination structures, stakeholder development, and monitoring mechanisms. The systematization resulted in an architecture of seven interdependent dimensions: strategy and governance; organization and management; pedagogy and curriculum; technology and data; human and professional development; regulation,

(1) Arquitecta de profesión, se desempeña como docente del área de investigación de la Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián". Máster en Educación y candidata a doctora en Complejidad, Desarrollo y Educación.

Recibido: 08/09/2026 Evaluado: 22/09/2026 Aceptado: 01/10/2026

ethics, and inclusion; and evaluation and sustainability. These dimensions are enacted at the levels of learning activity, course, academic program, and institution through vertical, horizontal, and recursive relationships. It is concluded that educational management is the coordinating process that can transform isolated blended-learning experiences into a coherent, relevant, inclusive, and sustainable institutional policy.

Keywords

Educational management; blended academic model; academic leadership; digital transformation; higher education.

Resumo

O objetivo deste artigo é sistematizar os fundamentos teóricos que explicam como a gestão educacional pode articular a integração institucional de um Modelo Acadêmico e educacional combinado no ensino superior. Realizou-se uma revisão narrativa crítica de obras sobre gestão educacional, liderança, cultura institucional, modalidade combinada, transformação digital e mudança universitária. As fontes foram selecionadas por sua pertinência para explicar as relações entre governança, organização, currículo, tecnologia, capacidades humanas, inclusão e avaliação. A análise mostrou que a incorporação de atividades presenciais e virtuais não constitui, por si só, uma integração institucional. Esta requer liderança distribuída, cultura orientada para a aprendizagem, estruturas de coordenação, formação dos atores e mecanismos de acompanhamento. Como resultado da sistematização, propõe-se uma arquitetura composta por sete dimensões interdependentes: estratégica e de governança; organizacional e de gestão; pedagógica e curricular; tecnológica e de dados; humana e formativa; normativa, ética e inclusiva; e avaliativa e de sustentabilidade. Essas dimensões se concretizam nos níveis de atividade, disciplina, curso e instituição por meio de relações verticais, horizontais e recursivas. Conclui-se que a gestão educacional constitui o processo articulador capaz de transformar experiências isoladas de modalidade combinada em uma política institucional coerente, pertinente, inclusiva e sustentável.

Palavras-chave

Gestão educacional; modelo académico combinado; liderança acadêmica; transformação digital; ensino superior.

Recibido: 08/09/2026 Evaluado: 22/09/2026 Aceptado: 01/10/2026

Introducción

La educación superior atraviesa transformaciones asociadas con la expansión de las tecnologías digitales, la diversificación de las trayectorias estudiantiles y la exigencia de ampliar el acceso sin disminuir la calidad. La UNESCO (2022) plantea que la reinvención de la educación superior requiere cooperación, inclusión, pertinencia y sostenibilidad. En este contexto, las universidades deben revisar no solo los medios mediante los cuales enseñan, sino también sus formas de gobierno, organización, formación, acompañamiento y evaluación. La transformación digital no se reduce a informatizar procedimientos o utilizar plataformas; implica cambios coordinados en la estrategia, la cultura, las capacidades y los procesos institucionales (Benavides et al., 2020).

La modalidad combinada articula experiencias presenciales y mediadas por tecnologías. Su potencial reside en integrar deliberadamente las fortalezas de ambos entornos y rediseñar la experiencia formativa, no en añadir actividades virtuales a cursos que conservan intacta su lógica tradicional (Garrison & Kanuka, 2004; Garrison & Vaughan, 2008). Cuando la combinación se produce sin criterios comunes, puede generar fragmentación, sobrecarga, desigualdad de acceso y prácticas pedagógicas inconsistentes. Por ello, la integración debe ser gestionada como una transformación institucional.

La Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián" desarrolla sus funciones en un territorio extenso y socioculturalmente diverso. El Modelo Académico y Educativo institucional reconoce la necesidad de articular presencialidad, mediación tecnológica, inclusión y pertinencia territorial (Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián" [UABJB], 2024). Sin embargo, la existencia formal del modelo no garantiza su concreción homogénea en las carreras, asignaturas y actividades. Entre la formulación institucional y las prácticas cotidianas intervienen el liderazgo, la cultura, la organización, las capacidades humanas, los recursos disponibles y los mecanismos de regulación.

En este escenario, surge una contradicción relevante para la gestión universitaria: una política puede estar aprobada y, al mismo tiempo, carecer de estructuras de coordinación, responsabilidades definidas, formación sistemática, soporte oportuno o evidencias para la toma de decisiones. De manera inversa, pueden existir experiencias docentes innovadoras que no logran continuidad porque permanecen aisladas de la planificación y la evaluación institucional.

En correspondencia con esta contradicción, el objetivo del artículo es sistematizar los fundamentos teóricos que explican cómo la gestión educativa puede articular la integración institucional de un modelo académico y educativo combinado en la educación superior.

Para alcanzar este objetivo, se desarrolló una revisión de literatura especializada. La búsqueda se realizó en bases y repositorios académicos, entre ellos Scopus, Web5of Sciense, SciELO, Redalyc, Dialnet, Google Académico y repositorios institucionales. Se priorizaron publicaciones científicas, revisiones de literatura, libros especializados, informes de organismos internacionales y documentos institucionales publicados principalmente entre el 2015 y 2025. Se incluyeron, además, obras fundacionales anteriores cuando su aporte resultaba indispensable para comprender la gestión educativa, el liderazgo, la cultura institucional y la modalidad combinada.

Los criterios de inclusión consideraron la pertinencia temática, el respaldo académico o institucional, el acceso al contenido y la capacidad de los textos para aportar conceptos, dimensiones o relaciones explicativas. Se excluyeron documentos duplicados, publicaciones sin respaldo académico y fuentes sin pertinencia directa con el objeto de estudio. Se analizó el material a partir de seis núcleos temáticos: gestión educativa, liderazgo y cambio institucional, cultura institucional, modalidad combinada, transformación digital, e inclusión, evaluación y sostenibilidad.

Recibido: 08/09/2026 Evaluado: 22/09/2026 Aceptado: 01/10/2026

Desarrollo

Gestión educativa, liderazgo y cultura institucional

La gestión educativa ha evolucionado desde una concepción centrada en la administración de recursos hacia una perspectiva que articula finalidades formativas, decisiones organizacionales y relaciones humanas. Casassus (2000) sostiene que la gestión expresa una manera de comprender y conducir la institución; por tanto, no constituye una técnica neutral. En el ámbito universitario, planificar, organizar, dirigir, regular y evaluar adquiere sentido cuando estas funciones se subordinan a la formación profesional, la producción de conocimiento y la responsabilidad social. Desde la teoría de los procesos conscientes, la dirección y la administración forman parte de las condiciones que permiten alcanzar los objetivos del proceso formativo (Álvarez de Zayas, 1999).

Bush (2020) diferencia la gestión, relacionada con el funcionamiento ordenado de la organización, del liderazgo, vinculado con la construcción de propósitos y la movilización del cambio. Ambas funciones son interdependientes: una visión institucional sin responsabilidades, recursos y seguimiento difícilmente se concreta; una administración sin orientación pedagógica puede mantener rutinas que ya no responden a las necesidades del contexto. La integración del modelo combinado exige, por ello, dirección estratégica y capacidad operativa.

El liderazgo académico debe construir una visión compartida, distribuir responsabilidades y sostener procesos de aprendizaje institucional. Fullan (2007) explica que el cambio educativo es social y cultural; requiere colaboración, desarrollo de capacidades y persistencia. Spillane (2006) complementa esta perspectiva al situar el liderazgo en la interacción entre líderes, seguidores y situaciones. En una universidad, la integración no puede depender exclusivamente de una autoridad o de especialistas tecnológicos. Debe involucrar autoridades, unidades académicas, carreras, docentes, estudiantes, personal administrativo y servicios de apoyo.

La cultura institucional condiciona el significado que los actores atribuyen a las innovaciones. Schein y Schein (2017) distinguen artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos. Esta diferenciación explica por qué una universidad puede proclamar flexibilidad, inclusión e innovación y, simultáneamente, mantener rutinas que restringen la colaboración, el uso de evidencias o la experimentación pedagógica. La transformación sostenible demanda coherencia entre lo que la institución declara, las decisiones que adopta y las prácticas que reconoce y acompaña.

La literatura reciente sobre liderazgo digital en la educación superior destaca que la transformación requiere gobernanza, alineación estratégica y capacidades distribuidas entre los actores institucionales. El liderazgo digital no se limita al dominio técnico de plataformas; implica orientar decisiones, coordinar unidades, promover la participación y gestionar el cambio en condiciones de incertidumbre (Cárdenas et al., 2023). En este sentido, la integración del modelo combinado exige liderazgo académico capaz de articular propósitos institucionales con las necesidades de las carreras, docentes, estudiantes y servicios de apoyo.

La relación entre gestión, liderazgo y cultura es dialéctica. La gestión organiza condiciones y procesos; el liderazgo moviliza y distribuye la acción; la cultura legitima o restringe las nuevas prácticas. A su vez, los resultados de la implementación modifican las percepciones de los actores, generan aprendizajes y pueden transformar la cultura. Por ello, estas categorías no operan como factores independientes, sino como componentes de un sistema recursivo.

Transformación digital y modalidad combinada

La transformación digital de la educación superior abarca la docencia, la gestión, los servicios, la infraestructura, el desarrollo profesional y el uso de datos (Benavides et al., 2020). Su valor educativo depende de la finalidad que orienta la tecnología y de las condiciones institucionales que permiten utilizarla. La UNESCO (2023) advierte que las tecnologías pueden ampliar oportunidades, pero también reproducir desigualdades

Recibido: 08/09/2026 Evaluado: 22/09/2026 Aceptado: 01/10/2026

si su adopción ignora la conectividad, la accesibilidad, la diversidad cultural y las capacidades de los usuarios.

Desde esta perspectiva, se considera que la transformación digital debe orientarse por criterios pedagógicos y de equidad, no solo por la disponibilidad tecnológica. En universidades con dispersión territorial, como la UABJB, esto implica articular conectividad, formación y acompañamiento para que la innovación no profundice las brechas existentes.

En la modalidad combinada, la relación entre presencialidad y virtualidad debe definirse a partir de los objetivos, contenidos, métodos, interacciones y formas de evaluación. Garrison y Vaughan (2008) destacan que la combinación requiere rediseño pedagógico y alineación institucional. Mishra y Koehler (2006) muestran, mediante el marco TPACK, que la selección tecnológica cobra sentido cuando se integra con el conocimiento disciplinar y pedagógico. En consecuencia, la plataforma no constituye el modelo; es uno de los medios para desarrollar decisiones pedagógicas previamente fundamentadas.

La integración institucional también exige considerar la flexibilidad y la inclusión. En territorios con conectividad desigual y sedes dispersas, una solución uniforme puede aumentar las brechas. La flexibilidad debe expresarse en alternativas de acceso, tiempos razonables, recursos de bajo consumo de datos, acompañamiento y criterios de accesibilidad. La pertinencia territorial no es una dimensión adicional aislada; atraviesa la estrategia, el currículo, la tecnología, la formación y la evaluación.

Khan (2005) señala que los entornos formativos flexibles dependen de dimensiones institucionales, administrativas, pedagógicas, tecnológicas, éticas y evaluativas. Graham et al. (2013) agregan que la adopción institucional transita desde la conciencia y la exploración hacia la implementación y el crecimiento, mediante avances en estrategia, estructura y apoyo. Estos aportes permiten comprender que la integración es gradual y requiere coordinación entre políticas, recursos y prácticas.

Dimensiones del modelo académico combinado

A partir de la articulación de los aportes revisados, se propone una arquitectura conceptual propia para comprender la integración institucional del modelo académico combinado. Esta propuesta no reproduce un modelo existente, sino que integra de manera crítica los aportes sobre gestión educativa, liderazgo, cultura institucional, transformación digital, modalidad combinada, inclusión y evaluación. Su finalidad es la de explicar las condiciones institucionales que permiten transitar desde experiencias aisladas hacia una integración coherente, sostenible y pertinente.

La Tabla 1 presenta las siete dimensiones propuestas para la integración institucional del Modelo Académico Educativo Combinado, sus funciones principales y sus componentes centrales.

Tabla 1. *Dimensiones, funciones y componentes de la integración institucional del modelo académico y educativo combinado.*

Dimensión	Función principal	Componentes centrales
Estratégica y de gobernanza	Orientar y legitimar la integración	Visión, políticas, participación, financiamiento, alineación territorial.
Organizacional y de gestión	Coordinar y operar	Estructura, roles, procesos, soporte, comunicación
Pedagógica y curricular	Dar sentido formativo	Currículo, mediación, actividades, evaluación, acompañamiento.
Tecnológica y de datos	Proveer medios y evidencias	Plataformas, conectividad, accesibilidad, seguridad, datos.
Humana y formativa	Desarrollar capacidades	Formación docente, estudiantil, administrativa y directiva.
Normativa, ética e inclusiva	Regular y proteger	Accesibilidad, datos, integridad, derechos, carga laboral.
Evaluativa y de sostenibilidad	Regular la mejora	Línea base, indicadores, metas, seguimiento, retroalimentación.

Nota: Elaboración propia a partir de la sistematización teórica realizada.

Las siete dimensiones de la integración institucional del modelo académico y educativo combinado no representan una suma de áreas administrativas, sino una estructura en la que cada dimensión cumple una función específica y adquiere sentido en relación con las demás. A continuación, se explica el alcance de cada una:

1. Estratégica y de gobernanza: define la visión, las prioridades, la participación, las responsabilidades, el financiamiento y la

Recibido: 08/09/2026 Evaluado: 22/09/2026 Aceptado: 01/10/2026

alineación del modelo con la misión institucional, el territorio y el desarrollo social.

2. Organizacional y de gestión: articula unidades académicas y administrativas, distribuye funciones, establece rutas de coordinación y asegura soporte pedagógico, tecnológico y administrativo.

3. Pedagógica y curricular: orienta la coherencia entre resultados de aprendizaje, contenidos, actividades presenciales y virtuales, mediación docente, acompañamiento y evaluación.

4. Tecnológica y de datos: comprende plataformas, conectividad, interoperabilidad, seguridad, accesibilidad y uso responsable de información para el seguimiento y la toma de decisiones.

5. Humana y formativa: desarrolla capacidades diferenciadas en docentes, estudiantes, directivos y personal administrativo, e incorpora inducción, acompañamiento y comunidades de aprendizaje.

6. Normativa, ética e inclusiva: establece criterios sobre accesibilidad, propiedad intelectual, protección de datos, integridad académica, carga de trabajo, derechos y responsabilidades.

7. Evaluativa y de sostenibilidad: define línea base, indicadores, metas, fuentes, frecuencia, responsables y mecanismos de retroalimentación para sostener la mejora continua.

La dimensión estratégica orienta el sistema, la organizacional convierte las decisiones en estructuras, la pedagógica establece el sentido formativo, la tecnológica provee medios y evidencias; la humana desarrolla capacidades, la normativa protege derechos y regula actuaciones, y la evaluativa transforma los resultados en información para el ajuste. La ausencia de una de estas funciones debilita el conjunto. Por ejemplo, la formación docente pierde alcance si no existe soporte; la disponibilidad tecnológica no garantiza calidad sin rediseño pedagógico; y la evaluación carece de utilidad si sus resultados no regresan a la toma de decisiones.

Niveles y relaciones de integración

Las dimensiones se concretan en cuatro niveles. La actividad constituye la unidad inmediata en la que se relacionan objetivo, contenido, método, medio y evaluación. La asignatura organiza secuencias de actividades y define la proporción y función de los entornos presenciales y virtuales. La carrera articula asignaturas, competencias, servicios, recursos y criterios de calidad. La institución incorpora el modelo a la planificación, la normativa, el presupuesto, la infraestructura, la formación y la evaluación.

Entre estos niveles se establecen relaciones verticales y horizontales. La circulación descendente traduce la visión y la normativa institucional en decisiones de carrera, asignatura y actividad. La circulación ascendente convierte las experiencias, dificultades y resultados de las prácticas en evidencias para la revisión de políticas y apoyos. Las relaciones horizontales coordinan unidades, carreras y servicios que comparten responsabilidades. Esta doble articulación evita dos riesgos: una política sin expresión en las prácticas y una acumulación de innovaciones individuales sin continuidad institucional.

El seguimiento, la evaluación y la retroalimentación constituyen el mecanismo regulador del sistema. Su función es comparar el funcionamiento real con los propósitos establecidos, explicar las brechas y orientar ajustes. La evaluación debe integrar indicadores de acceso, participación, desempeño, calidad, inclusión, satisfacción, soporte y sostenibilidad. Cada indicador requiere fórmula, línea base, meta, fuente, frecuencia, responsable y criterio de éxito. Sin esta arquitectura, la evaluación se reduce a apreciaciones generales y no permite atribuir resultados.

La relación esencial identificada puede expresarse del siguiente modo: la gestión educativa organiza las condiciones; el liderazgo moviliza y distribuye la acción; la cultura legitima o restringe las nuevas prácticas. Estas mediaciones permiten integrar el modelo combinado en los niveles institucional, de carrera, asignatura y actividad; y la calidad de la integración crea condiciones para fortalecer el desempeño docente, estudiantil

Recibido: 08/09/2026 Evaluado: 22/09/2026 Aceptado: 01/10/2026

y administrativo. El desempeño, a su vez, produce evidencias que retroalimentan la gestión. La relación es, por tanto, abierta, dinámica y recursiva, no lineal ni determinista.

Implicaciones para la institucionalización

Institucionalizar el modelo combinado significa incorporarlo de manera coherente y sostenible a la cultura, las políticas, las estructuras y las prácticas universitarias. No equivale a generalizar una plataforma ni a exigir que todas las asignaturas utilicen la misma proporción de actividades virtuales. Supone establecer criterios comunes y, simultáneamente, permitir adaptaciones justificadas por las características disciplinares, territoriales y estudiantiles.

La formación debe ser diferenciada. Los docentes requieren capacidades para diseñar experiencias integradas, mediar, evaluar y seleccionar tecnologías. Los estudiantes necesitan inducción, autorregulación, alfabetización informacional y ciudadanía digital. El personal administrativo debe gestionar sistemas de información, atención multicanal y trazabilidad; y los directivos deben desarrollar liderazgo, análisis de evidencias y gestión del cambio. La formación aislada de las condiciones de trabajo produce conocimientos que difícilmente se convierten en práctica.

La gestión debe organizarse como un ciclo de planificación, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora. La planificación define propósitos y prioridades, la organización distribuye responsabilidades, la ejecución traduce las decisiones en servicios y prácticas, el seguimiento recoge evidencias, la evaluación interpreta los resultados y la mejora modifica procesos, recursos y apoyos. Este ciclo permite avanzar gradualmente, aprender de experiencias piloto y evitar que la ampliación institucional reproduzca problemas no resueltos.

En la UABJB, la perspectiva territorial debe orientar cada fase. La dispersión geográfica, las diferencias de conectividad y la diversidad sociocultural requieren alternativas flexibles y mecanismos de acompañamiento próximos a los estudiantes. La integración institucional será pertinente cuando la flexibilidad tecnológica se convierta en una oportunidad efectiva de acceso y aprendizaje, y no en una transferencia de costos y responsabilidades hacia quienes disponen de menos recursos.

Conclusiones

La revisión teórica permite concluir que la integración institucional de un modelo académico y educativo combinado debe sustentarse en la articulación entre gestión educativa, liderazgo y cultura institucional. La gestión crea condiciones y coordina procesos, el liderazgo construye dirección compartida y distribuye responsabilidades y la cultura convierte las decisiones formales en significados, prácticas y rutinas sostenibles.

La modalidad combinada constituye una configuración institucional, pedagógica y sociotécnica. No se define únicamente por la coexistencia de actividades presenciales y virtuales, sino por la coherencia con que se articulan propósitos, currículo, interacción, tecnología, formación, normativa y evaluación. Por ello, la disponibilidad de plataformas es una condición necesaria, pero insuficiente.

La contribución de la sistematización reside en organizar la integración mediante siete dimensiones y cuatro niveles relacionados. Las dimensiones estratégica, organizacional, pedagógica, tecnológica, humana, normativa y evaluativa se concretan en la actividad, la asignatura, la carrera y la institución. Las relaciones verticales, horizontales y recursivas explican cómo las orientaciones se convierten en prácticas y cómo las evidencias regresan a la gestión para producir ajustes.

La principal insuficiencia no es exclusivamente tecnológica, sino la fragmentación entre decisiones, estructuras, capacidades, apoyos y evaluación. Superarla requiere estrategias de gestión contextualizadas, participación de los actores, formación diferenciada, soporte continuo e indicadores replicables. La efectividad de una estrategia solo podrá afirmarse después de su implementación y evaluación; mientras ello no

Recibido: 08/09/2026 Evaluado: 22/09/2026 Aceptado: 01/10/2026

ocurra, corresponde presentarla como una propuesta fundamentada con resultados esperados y mecanismos previstos de comprobación.

Referencias bibliográficas

Álvarez de Zayas, C. M. (1999). La escuela en la vida. Pueblo y Educación.

Benavides, L. M., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. Sensors, 20(11), 3291. https://doi.org/10.3390/s20113291

Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management (5th ed.). SAGE.

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO.

Cárdenas, H., Rubiano, S., & Cabra, L. (2023). Liderazgo, gobernanza y transformación digital en el diseño organizacional de la educación superior colombiana: una revisión sistemática. *Miradas.*

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press.

Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. The Internet and Higher Education, 7(2), 95–105. https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2004.02.001

Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines. Jossey-Bass. https://doi.org/:10.1002/9781118269558

Graham, C. R., Woodfield, W., & Harrison, J. B. (2013). A framework for institutional adoption and implementation of blended learning in higher education. The Internet and Higher Education, 18, 4–14. https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2012.09.003

Khan, B. H. (2005). Managing e-learning: Design, delivery, implementation and evaluation. Information Science Publishing.

Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. Teachers College Record, 108(6), 1017–1054. https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. Jossey-Bass.

UNESCO. (2022). Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior (3ra Conferencia Mundial sobre la Educación superior, Barcelona, 2022) https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389912

UNESCO. (2023). Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2023: Tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién? UNESCO. https://doi.org/10.54676/UZQV8501

Universidad Autónoma del Beni José Ballivián. (2024). Modelo Académico y Educativo 2024 (HCU Resolución No. 212/2024) [Documento institucional].

Conflicto de intereses

La autora declara no tener conflictos de intereses.

Sobre la declaración ética del uso de la IA en el artículo

Se utilizó la herramienta de inteligencia artificial para asistencia en la corrección de estilo y gramática. La autora es responsable del contenido final del artículo.

Recibido: 08/09/2026 Evaluado: 22/09/2026 Aceptado: 01/10/2026