

## **Gestión Académica y Administrativa en los Procesos de Posgrado y Educación Continua**

### **Academic and administrative management in postgraduate and continuing education processes**

---

**Para citar este trabajo:**

Santana, J., y Hernández, M., (2024). Gestión Académica y Administrativa en los procesos de Posgrado y Educación Continua. Reincisol, 3(6), pp. 3222-3242. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3222-3242](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3222-3242)

---

#### **Autores:**

##### **José Ramón Santana Aveiga**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”  
Ciudad: Portoviejo, País: Ecuador  
Correo Institucional: [jrsantana@espam.edu.ec](mailto:jrsantana@espam.edu.ec)  
Orcid <https://orcid.org/0000-0003-3372-5510>

##### **Mildred del Carmen Hernández Rivadeneira**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”  
Ciudad: Calceta, País: Ecuador  
Correo Institucional: [mhernandez@espam.edu.ec](mailto:mhernandez@espam.edu.ec)  
Orcid <https://orcid.org/0009-0004-6869-2349>

**RECIBIDO:** 19 agosto 2024

**ACEPTADO:** 22 septiembre 2024

**PUBLICADO** 11 octubre 2024

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue fortalecer la gestión académica y administrativa en los procesos de la dirección de posgrado y educación continua en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" en relación con los modelos de evaluación externa y normas de internacionalización en Calceta-Manabí, Ecuador. En el desarrollo de la investigación, se aplicaron los métodos lógicos-científicos: inductivo-deductivo, con enfoque cuantitativo, apoyado en el método bibliográfico, el muestreo intencional fue de 50 directivos-docentes de los programas de la Unidad de Posgrado, aplicando la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario, el cual constó de 7 preguntas cerradas, para obtener información sobre los procesos de gestión académica y administrativa, y la percepción de los modelos de evaluación externa y normas de internacionalización. Los resultados evidenciaron, la insuficiente preparación del directivo universitario en gestión académica y administrativas en los procesos de dirección de posgrado y educación continua.

**Palabras clave:** Gestión; Académica; Administrativa; Procesos; Posgrado.

### Abstract

The objective of this research was to strengthen academic and administrative management in the processes of postgraduate management and continuing education at the Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" in relation to external evaluation models and internationalization standards in Calceta. -Manabí, Ecuador. In the development of the research, logical-scientific methods are applied: inductive-deductive, with a quantitative approach, supported by the bibliographic method, the intentional sample was 50 directors-teachers from the Graduate Unit programs, applying the technique of the survey using the questionnaire as an instrument, which consists of 7 closed questions, to obtain information about the academic and administrative management processes, and the perception of external evaluation models and internationalization standards. The results showed the insufficient preparation of the university director in academic and administrative management in the postgraduate management and continuing education processes.

**Keywords:** Management; Academic; Administrative; Processes; Postgraduate.

## **INTRODUCCIÓN**

El complejo panorama mundial es centro de análisis de educadores, pedagogos, psicólogos, sociólogos y otros profesionales, la mayoría reclama que es imprescindible considerar como necesario el perfeccionamiento de los sistemas educativos, a fin de adecuarlos a las nuevas exigencias y condiciones que hoy se le plantean a la educación en el contexto de dicha complejidad. Desde esta perspectiva de análisis, la gestión académica y administrativa en los procesos de dirección de posgrado y educación continua a nivel mundial desempeña un papel fundamental en la promoción del desarrollo educativo y profesional de los estudiantes. Estas áreas se encargan de planificar, organizar y supervisar los programas de posgrado y educación continua, garantizando la calidad de la enseñanza y el cumplimiento de los estándares internacionales (Smith, 2022).

En lo que se refiere a gestión académica, Cevallos (2021) cita a Martín et al. (2013) quien menciona que es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar el cambio de diversas situaciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, con el fin de encontrar soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el proceso enseñanza aprendizaje. La importancia de la gestión académica, según Hallinger y Chen (2015) citado por Benavides (2023), consiste en lograr un aprendizaje de calidad, de manera que se encuentra relacionada con la toma de decisiones, el trabajo autónomo y de equipo, la calidad de los procesos, la implementación de liderazgos y prácticas dentro del sistema educativo, comunidad, en los campos pedagógico, público y administrativo.

La internacionalización, por su parte, se ha convertido en una meta estratégica para muchas instituciones de educación superior, ya que fomenta la colaboración

académica y científica a nivel global, promueve la movilidad estudiantil y docente, y fortalece la calidad educativa. En lo que respecta a la internacionalización, es un proceso de cambio diseñado a medida para satisfacer las necesidades y los intereses de cada entidad de educación superior (Knight, s.f.). Algunas de las características de la internacionalización (Internacionalización, 2019) son:

1. Es un proceso largo y dinámico, no consiste solo en una fase, sino que evoluciona con el tiempo.
2. La estructura y el funcionamiento interno de la empresa deben cambiar para adaptarse a los nuevos objetivos del negocio.
3. La internacionalización supone operar en mercados diferentes al mercado de origen: comprando, invirtiendo, vendiendo etc.

Hay diferentes formas de internacionalizar a la educación (Ayala & Valencia, 2019):

- Las redes de educación superior como organizaciones, instituciones o asociaciones internacionales o multinacionales que conforman un grupo o conjunto integrado por diversas instituciones interrelacionadas entre sí.
- Las redes nacionales son organizaciones institucionales.
- Agencias y organismos internacionales con su marco de acción internacional.
- Programas gemelos (“twinning programs”)
- Programas articulados (“articulation programs”)
- Modalidad de sedes locales de instituciones extranjeras (“branch campuses”).
- Modalidad de acuerdos de franquicia (“franchising”).

Las políticas que conciernen a la internacionalización constituyen lineamientos y directrices de carácter general (prioridades, objetivos, metas, acciones, recomendaciones de carácter estratégico) que orientan la actuación de los organismos internacionales, los gobiernos y las IES para el alcance de los propósitos de este proceso. (Labrada & Valiente, 2021).

La evaluación externa se ha convertido en una herramienta valiosa para medir el desempeño institucional y la calidad académica en el contexto global. De la misma manera, Addine et al. (2018) manifiesta que la autoevaluación, la evaluación externa de las instituciones de educación superior y su correspondiente acreditación contribuyen de forma decisiva al fomento y al aseguramiento de la calidad de estas, así como a su rendición de cuentas ante la sociedad. Diversas agencias y organismos internacionales han desarrollado estándares y criterios de evaluación que permiten a las instituciones de educación superior evaluar su rendimiento y compararse con otras instituciones a nivel nacional e internacional. Estos procesos de evaluación externa ayudan a identificar fortalezas y debilidades, promoviendo la implementación de mejoras continuas y la adopción de buenas prácticas en la gestión académica y administrativa.

La gestión académica y administrativa desempeña un papel fundamental en los procesos de dirección de posgrado y educación continua en cualquier institución educativa. En el caso específico de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" en Calceta-Manabí, Ecuador, esta gestión se desarrollaría en relación con los modelos de evaluación externa y normas de internacionalización, sin embargo, se aprecian insuficiencias tanto relacionadas con causas externas, de orden más general, de nivel de país, como internas. De hecho, las empresas también logran beneficiarse y obtener acceso a

conocimientos especializados, tecnologías innovadoras, así como colaboraciones con expertos. Por consiguiente, la comunidad en general también puede llegar a tener acceso a soluciones y avances en áreas como la salud, la agricultura y la tecnología, entre otras.

La relación entre gestión académica y administrativa, es que ambas son áreas que se encargan de planificar, organizar y supervisar los programas de posgrado y educación continua, garantizando la calidad de la enseñanza y el cumplimiento de los estándares internacionales (Smith, 2022). El Institute of International Education (IIE), comunica que la gestión académica y administrativa eficaz en los programas de posgrado y educación continua, tiene un impacto directo en la retención y el éxito académico de los estudiantes internacionales.

En el actual panorama educativo, la gestión académica y administrativa en instituciones de educación superior desempeña un papel fundamental para asegurar la calidad y el cumplimiento de los estándares requeridos por los organismos reguladores nacionales e internacionales. La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" se encuentra ubicada en Calceta, Manabí, Ecuador, y se ha destacado históricamente por su compromiso con la excelencia académica y su contribución al desarrollo agropecuario y científico en la región.

En el ámbito de posgrado y educación continua, la institución objeto de investigación, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, ampliando su oferta académica y fortaleciendo sus programas de formación avanzada y educación continua. Sin embargo, el avance de la globalización y la demanda de mayor calidad en la educación superior han impulsado a las

instituciones a buscar modelos de evaluación externa y normas de internacionalización para mejorar sus prácticas y procesos.

En el caso específico de la ESPAM MFL, se han realizado esfuerzos significativos para mejorar la gestión académica y administrativa en los procesos de posgrado y educación continua, ante lo cual es necesario fortalecer la gestión académica y administrativa en los procesos de la dirección de posgrado y educación continua en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" en relación con los modelos de evaluación externa y normas de internacionalización en Calceta-Manabí, Ecuador, para incrementar su visibilidad y prestigio a nivel nacional e internacional, que es el objetivo de esta investigación.

### **MATERIALES Y METODOS**

La investigación se efectuó en la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador, donde se aplicó métodos lógicos-científicos: inductivo-deductivo, con enfoque cuantitativo, apoyado en el método bibliográfico. A nivel empírico se utilizó la técnica de la encuesta dirigida a directivos-docentes.

**Inductivo:** Permitió un análisis de conceptos y definiciones para luego generar respectivas teorías, sobre el tema objeto de estudio.

**Deductivo:** Este método de investigación accedió a realizar el análisis y la síntesis de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas a directivos- docentes y estudiantes.

**Bibliográfico:** Facilitó la recopilación de los datos mediante artículos, libros, publicaciones de diarios, revistas, entre otras fuentes documentales que fueron sustento para la realización de esta investigación.

**Muestra:** Se aplicó el muestreo intencional a 50 directivos-docentes de la Unidad



de posgrado.

**Encuesta:** Se administraron cuestionarios a 50 directivos-docentes para recopilar datos cuantitativos sobre su experiencia en la dirección de posgrado y educación continua, su percepción de la calidad académica y administrativa, y su participación en actividades internacionales.

## RESULTADOS

**Tabla #1**

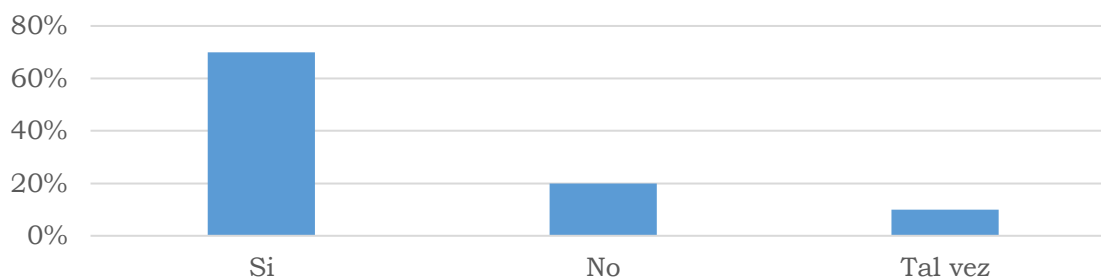
*Proceso de formación continua y su relación con la educación de posgrado*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	70%
No	10	20%
Tal vez	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

**Figura #1**

*Proceso de formación continua y su relación con la educación de posgrado*



**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

De acuerdo con los datos obtenidos, se evidencia que el 70% de los encuestados sí considera que el proceso de formación continua en la actualidad está muy

relacionando con el surgimiento de la educación de posgrado, mientras que el 20% manifestó que no y el 10% tal vez. Los datos demuestran que, el proceso de formación continua se relaciona con el surgimiento de la educación de posgrado.

**Tabla #2**

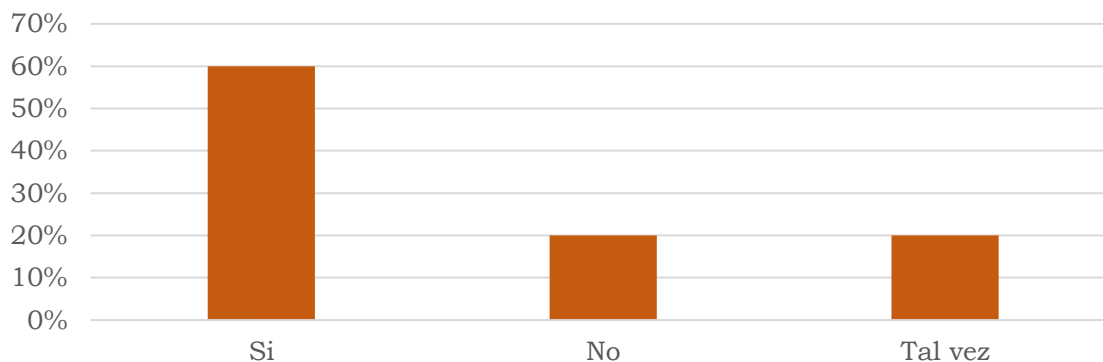
*Preparación de los profesionales en el ejercicio de su profesión*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	30	60%
No	10	20%
Tal vez	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

**Figura #2**

*Preparación de los profesionales en el ejercicio de su profesión*



**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

Los resultados obtenidos reflejaron que, el 60% cree que la apertura de los programas en posgrado ha permitido la preparación de los profesionales en el ejercicio de su profesión, mientras que el 20% refleja que no y otro 20% manifiesta

que tal vez. Demostrándose que, la mayoría de los encuestados cree que con la apertura de los programas en posgrado permite la preparación de los profesionales en el ejercicio de su profesión

**Tabla #3**

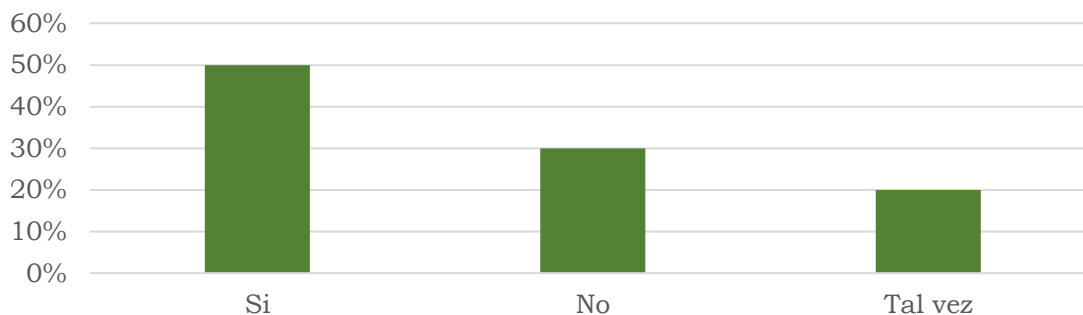
*Demanda de profesionales en los programas de posgrado*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	25	50%
No	15	30%
Tal vez	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

**Figura #3**

*Demanda de profesionales en los programas de posgrado*



**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

Los datos manifiestan que, el 50% de los encuestados creen que la insuficiente preparación de los miembros de una institución educativa accedió hacer frente competitivamente a la demanda de profesionales en los programas de posgrado, mientras que el 30% menciona que no y el 20% refleja que tal vez. Por cuanto se establece que, la mitad de los encuestados consideran que la insuficiente preparación de los miembros de una institución educativa

accedió hacer frente competitivamente a la demanda de profesionales en los programas de posgrado.

**Tabla #4**

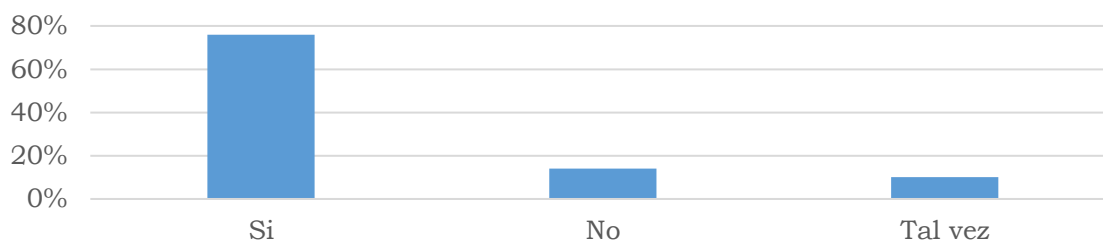
*Preparación del directivo universitario en los procesos de gestión y administración académica.*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	38	76%
No	7	14%
Tal vez	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

**Figura #4**

*Preparación del directivo universitario en los procesos de gestión y administración académica*



**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

En esta pregunta, el 76% de los encuestados manifestaron que la preparación del directivo universitario para planificar, organizar, desarrollar y controlar los procesos de posgrado incide pernientemente en los procesos de gestión y administración académica, mientras que el 14% evidencia que no y un 10%

mencionan que tal vez. Con los resultados arrojados, se visualiza que la mayoría de los encuestados consideran que la preparación del directivo universitario para planificar, organizar, desarrollar y controlar los procesos de posgrado inciden pertinentemente en los procesos de gestión y administración académica.

**Tabla #5**

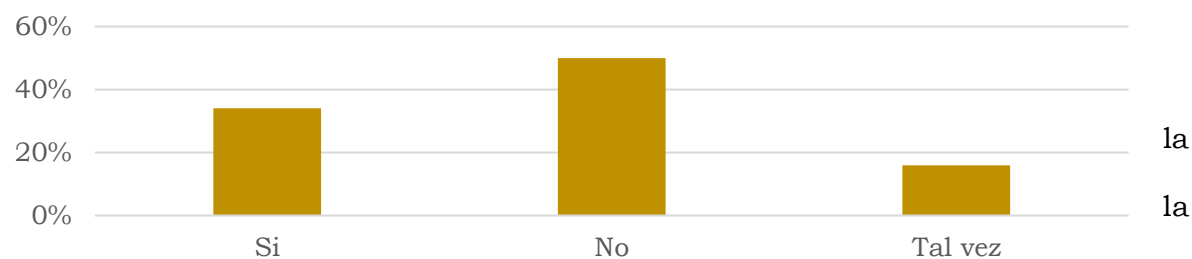
*Oferta académica de los programas de posgrados*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	17	34%
No	25	50%
Tal vez	8	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

**Figura #5**

*Oferta académica de los programas de posgrados*



ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

Los resultados demuestran que, el 50% de los encuestados expresan que en la oferta académica no se incorporan en la malla de estudio las funciones sustantivas de la universidad ecuatoriana, un 34% que sí y un 16% que tal vez está incorporada en la malla curricular. En la table se evidencia que el 50% de los encuestados, consideran que no se incorporan en la malla de estudio las funciones sustantivas de la universidad ecuatoriana la oferta académica de los programas de posgrado.

**Tabla #6**

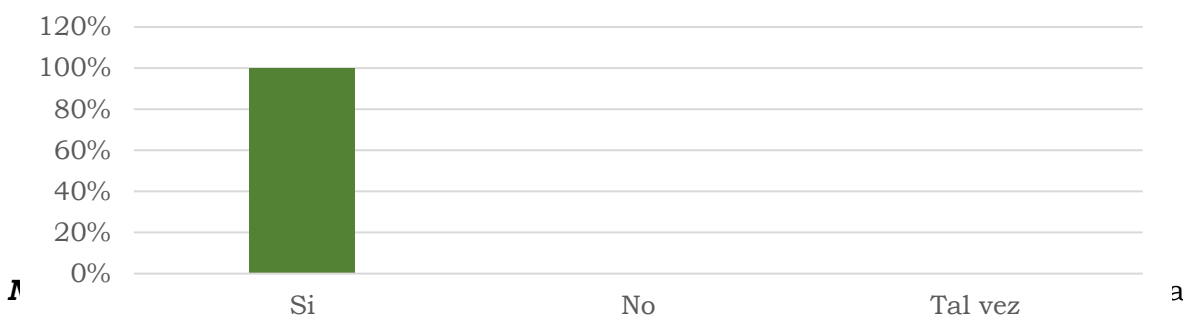
*Oferta académica aprobados y aprobación por el Consejo de Educación Superior (CES)*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	50	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

**Figura #6**

*Oferta académica aprobados y aprobación por el Consejo de Educación Superior (CES)*



Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

En esta pregunta, el 100% de los encuestados expresaron que la oferta académica de los programas de Educación Superior para su validación debe ser aprobados por el Consejo de Educación Superior (CES).

**Tabla #7**

*Desarrollo de programas de educación continua*

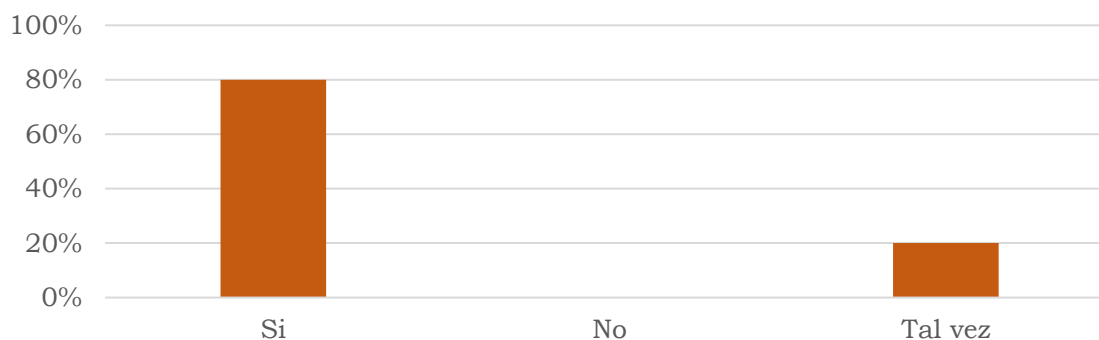
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
--------------------	-------------------	-------------------

Si	40	80%
No	0	0%
Tal vez	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

**Figura #7**

*Desarrollo de programas de educación continua*



**Nota.** Información proporcionada por los directivos de la Unidad de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, Manabí-Ecuador.

Como se evidencia en la tabla, el 80% de los encuestados señalan que sí existe insuficiente preparación en el directivo Universitario para desarrollar programas de educación continua y lograr los estándares de calidad establecidos por los organismos pertinentes.

### DISCUSIÓN

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior: “Siglo XXI, Visión y Acción”, refiriéndose a las instituciones de educación superior, expresa que el objetivo último de la gestión es que este "... debería ser el cumplimiento óptimo de la misión

institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad y prestando servicios a la comunidad” (UNESCO, 2012).

En este sentido, la gestión, como concepto, se extendió a partir de la década del 80, a tono con el aumento de la complejidad de los procesos productivos y de servicios, debido a la incorporación a ellos, de la ciencia y la tecnología; así, aparecen los denominados Sistemas de Gestión (de la Calidad, de los Recursos Humanos, de la Tecnología y la Innovación, de la Información, del Conocimiento y del Capital Intelectual y, últimamente, de Redes Sociales) (Chiavetano, 2011).

Continuando con este hilo conductor, resulta oportuno mencionar Alpizar (2010) que reconoce que la gestión se convierte en una función genérica de toda la organización, aspecto que resulta clave para todos los miembros de la misma, que exige al equipo directivo rediseñar, constantemente, los procesos, sus estructuras los programas de desarrollo de los trabajadores y directivos, sobre la base de una visión más completa e integral.

En Latinoamérica, según Martínez, C y Pedraza, B (2012), desde finales de la década de los noventa del siglo pasado, se han orientado esfuerzos hacia la apropiación de los métodos y técnicas de la gestión académica y administrativa en los procesos de dirección de posgrado y educación continua, atendiendo a estos aspectos, la calidad de la gestión de los directivos de las instituciones de educación superior debe estimar la perfecta identificación de las brechas existentes entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma de orientar las acciones para asegurar el logro de los objetivos trazados. En este sentido la gestión de los directivos está encaminada a diferentes dimensiones, entre ellas juega un papel fundamental la dimensión académica.



Por su parte, Aveiga, V (2012) expresa que es la gestión académica es la esencia de la gestión universitaria, dado que es la base del desarrollo del proceso formativo docencia, investigación y vinculación, Asegurar la calidad de las instituciones de educación superior y fomentar procesos permanentes de mejoramiento de la calidad académica y de gestión en los centros de educación superior, es preocupación de todas las universidades del país, en este sentido las instituciones educativas latinoamericanas tienen un gran desafío como consecuencia tanto de las demandas externas derivadas de la sociedad del conocimiento y de la era de la globalización, como de las insuficiencias internas, resultantes de una mentalidad alejada de la misión actual de la ciencia y la tecnología.

La educación, como toda actividad humana, requiere de un proceso de dirección que garantice el logro de sus objetivos, de lo que depende en gran medida la satisfacción de la función social de esta. Ello significa potenciar las capacidades personales y sociales para hacer frente a las rápidas transformaciones de la tecnología, de la producción y de la cultura, cuestiones fundamentales para el desarrollo de un país. La gestión académica y administrativa, busca la solución de problemas y da respuesta a interrogantes que surgen del proceso formativo en los programas de posgrado.

En este sentido, se define el término posgrado como un neologismo que etimológicamente procede del latín y es fruto de la suma de dos partes delimitadas de forma muy clara y contundente: el prefijo post- que es equivalente a después y el verbo graduary que se traduce como graduar, (Pérez & Merino., 2009), es así que al posgrado se lo considera como el nivel más profundo y creador de todos los niveles de enseñanza , pues a él le corresponde un papel fundamental en el perfeccionamiento del capital humano, lo cual se materializa a través del proceso

de superación profesional, encargado de la formación continua de los egresados universitarios, de los profesores y del proceso de formación académica para otorgar categorías académicas como de maestría y grado científico como el doctorado y el post doctoral, que hacen de los profesionales, agentes de cambio con una cultura general integral, científica-técnica de alto nivel.

Las posiciones valoradas por los autores, son coherentes con la investigación realizada, donde se aprecia la necesidad de contar con una verdadera dirección en gestión académica y administrativa en los procesos de la dirección de posgrado y educación continua, para lograr estándares de calidad en coherencia con las normas de evaluación externa y normativas institucionales propuesto por los organismos establecidos.

### **CONCLUSIÓN**

- En la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" se identifican insuficiencias en los procesos de posgrado, derivadas tanto de factores externos de carácter nacional como de aspectos internos institucionales.
- Se evidencia una preparación insuficiente de los directivos universitarios en cuanto a la gestión académica y administrativa, lo que ha limitado su capacidad para liderar eficazmente los procesos de posgrado y educación continua.
- La formación de los directivos universitarios en relación con modelos de evaluación externa y normas de internacionalización ha permitido fortalecer los procesos de gestión académica y administrativa en la ESPAM MFL, contribuyendo a mejorar la calidad de los programas de posgrado y educación continua en Calceta, Manabí, Ecuador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addine Fernández, F., Forrellat Barrios, A., Ascuy Morales, A. B., y Monzón Bruguera, Y. (2018). Reflexiones sobre la autoevaluación, evaluación externa y acreditación en las Instituciones de Educación Superior cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 272-280.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000400272](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000400272)
- Alpízar, D. R., Arrechavaleta, D. N., Baute, M. L. M. y Valdés, M. O. (2010). La formación y desarrollo de los directivos académicos en las instituciones de educación superior cubanas. *Universidad y Sociedad*, 1(2).  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/23/22>
- Aveiga Macay, V (2012). La superación de los directivos en la gestión académica en las Universidades y Escuelas Politécnicas. En. Revista Científica SINAPSIS edición No. 1, diciembre 2012, Ecuador. ISSN: 1390-7832.  
<https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis/article/view/13>
- Ayala Bolaños, M. G., & Valencia Cruzaty, L. E. (2019). La internacionalización, una perspectiva para mejorar la calidad de la educación superior en Ecuador. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/7478>
- Benavides, F., Maldonado, J., Tinoco, W. W., & Montalvan, E. A. (2023). Gestión Académica y su incidencia en la satisfacción de los usuarios de la Unidad Académica Especial Salinas-ESMA provincia de Santa Elena 2020. *Revista Universidad de Guayaquil*, 136(1), 39-48.  
<file:///C:/Users/Kelly/Downloads/gestin-acadmica-y-su-incidencia-en-la-satisfaccin-de-los-usuarios-de-la-unidad-acadmica-especial-salinas-1.pdf>

- Cevallos Uve, G. E., Ramos López, Y., & Cedeño Hidalgo, E. R. (2021). Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la provincia Santo Domingo de los Tsá'chilas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000200217&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000200217&script=sci_arttext&tlng=en)
- Chiavenato, I (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 9na edición - Editorial Mc Graw Hill.  
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos>.
- IESALC-UNESCO (2012). Informe sobre Educación Superior en América latina y el Caribe., Caracas.  
<http://www.redetis.iipe.unesco.org/publicaciones/iesalc.pdf>
- Internacionalización. (2019, marzo 12). Internacionalización. Sage Advice España; Sage.  
<https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/internacionalizacion/>
- Knight, J. (s.f.). La internacionalización de la educación. Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.  
[https://www.aqu.cat/elButlleti/butlleti75/articles1\\_es.html](https://www.aqu.cat/elButlleti/butlleti75/articles1_es.html)
- Labrada Cisneros, O., & Valiente Sandó, P. (2021). Breve acercamiento a las políticas sobre la internacionalización de la educación superior. *Revista cubana de educación superior*, 40(3).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142021000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000300002)

Martínez, C y Pedraza, B (2012). El marco general epistemológico para la dirección de las instituciones de la educación universitaria en el siglo XXI.

<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/10/mmpm.pdf>.

Pérez, B., Alpízar, R. y Gil, J.L. (2011). El modelo de preparación y superación del director de la escuela primaria desde la perspectiva de la atención a la diversidad. *Revista IPLAC No 6 2011. ISSN 1993-6850 RNPS No 2140.*

<http://www.revista.iplac.rimed.cu/>

#### **Conflicto de intereses**

Los autores indican que esta investigación no tiene conflicto de intereses y, por tanto, acepta las normativas de la publicación en esta revista.

**Con certificación de:**

