



# RICESO

Revista Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación,  
Salud y Sociología

Volumen 1, Número 2 | Mayo-Agosto 2026



**Gestión académica en la educación abierta y distancia:  
Un análisis descriptivo en la Universidad Alejandro de Humboldt**







Joshua Guillermo Gómez Dávila  
Joshua.ggd@gmail.com

<https://orcid.org.0000-0002-1852-1707>  
<https://doi.org/10.66136/cssrwr20>

## Resumen

El presente estudio analiza la gestión académica bajo la modalidad de educación abierta y a distancia en la Universidad Alejandro de Humboldt (UAH), fundamentado en la necesidad de fortalecer la calidad educativa ante los retos de la transformación digital. El objetivo general consistió en analizar los procesos administrativos y académicos que sustentan esta modalidad para identificar áreas de mejora institucional. Metodológicamente, la investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con un diseño no experimental y transeccional. Se aplicó un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert a una muestra de veinte directivos y coordinadores académicos de la institución. Los resultados evidenciaron debilidades significativas en la divulgación de políticas de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), así como una baja asignación presupuestaria para investigación y docencia virtual. Se concluye que existe una necesidad imperativa de implementar un modelo de gestión integral que incorpore departamentos especializados en educación a distancia y tecnología educativa. Esta propuesta busca generar sinergia entre las dimensiones administrativa y pedagógica, optimizando la experiencia formativa del estudiante y la eficiencia organizacional en entornos virtuales.

**Palabras claves:** Gestión académica; educación a distancia; educación superior; tecnologías de la información; gerencia educativa

	<b>Joshua Guillermo Gómez Dávila</b>
	<a href="https://orcid.org/0000-0002-1852-1707">https://orcid.org/0000-0002-1852-1707</a>
	<a href="mailto:Joshua.ggd@gmail.com">Joshua.ggd@gmail.com</a>
	Universidad José María Vargas
	Venezuela
	<a href="https://doi.org/10.66136/c5srwr20">https://doi.org/10.66136/c5srwr20</a>

Received: 05/04/2026  
Accepted: 06/04/2026  
Published: 01/05/2026

Revista Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Salud y Sociología  
<https://www.riceso.org>

[editor@riceso.org](mailto:editor@riceso.org)

© 2026. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Academic management in open and distance education: A descriptive analysis at the  
Alejandro de Humboldt University

**Abstract**

This study analyzes academic management under the open and distance education modality at the Alejandro de Humboldt University (UAH), based on the need to strengthen educational quality in the face of the challenges of digital transformation. The general objective was to analyze the administrative and academic processes that support this modality to identify areas for institutional improvement. Methodologically, the research was framed in a quantitative approach, descriptive type with a non-experimental and cross-sectional design. A structured questionnaire under the Likert scale was applied to a sample of twenty directors and academic coordinators of the institution. The results showed significant weaknesses in the dissemination of Information and Communication Technology (ICT) policies, as well as a low budget allocation for research and virtual teaching. It is concluded that there is an imperative need to implement an integral management model that incorporates specialized departments in distance education and educational technology. This proposal seeks to generate synergy between the administrative and pedagogical dimensions, optimizing the student's training experience and organizational efficiency in virtual environments.

**Keywords:** Academic management; distance education; higher education; information technologies; educational management

## Introducción

La gestión estratégica en las instituciones de educación superior requiere un enfoque multidimensional que considere tanto la estructura organizacional como los procesos de decisión (Mintzberg & Quinn, 1993). Según Manes (1999), la gestión administrativa debe entenderse como un ejercicio de planificación estratégica permanente que permita a la institución adaptarse a entornos cambiantes, un factor crítico en la transición hacia la bimodalidad. En este sentido, la planificación educativa en Venezuela no debe verse solo como un trámite burocrático, sino como una categoría pedagógica fundamental que organiza y da sentido a la acción institucional en todos sus niveles (Molins, 1998, 2000). Este compromiso con la calidad debe responder a los retos históricos y sociales de la educación universitaria nacional, manteniendo una visión crítica y transformadora (Bigott, 1993).

Ahora bien, la gestión educativa se presenta en la actualidad como un nuevo paradigma donde los principios generales de la administración se aplican al campo específico de la educación. Este enfoque se apoya en conocimientos y herramientas necesarias para supervisar y dirigir al personal con el fin de cumplir los objetivos de una organización. En el contexto actual, la gestión no es solo una opción, sino un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de las instituciones educativas ante las condiciones desafiantes y móviles del mundo contemporáneo. El éxito organizacional depende, en gran medida, de gerentes que armonicen los esfuerzos individuales para alcanzar las metas grupales y satisfacer las obligaciones sociales de la institución.

La conceptualización de la gestión educativa no puede entenderse de forma aislada de los aportes de la administración clásica. Autores como Koontz (1982) y Chiavenato (1999, 2004) subrayan que la gerencia es, ante todo, un proceso de diseño y mantenimiento de un entorno donde los individuos, trabajando en grupos, cumplen objetivos específicos de manera eficiente. En el ámbito escolar, esto se traduce en lo que Alvarado (1990) y Álvarez (1988, 1998) definen como una función facilitadora que organiza recursos para optimizar el aprendizaje. Asimismo, la búsqueda de la calidad total, propulsada por Deming (1989), exige que las instituciones universitarias adopten hoy mecanismos de mejora continua y control de procesos para

satisfacer las demandas de una sociedad tecnificada, donde la eficiencia operativa es el pilar de la productividad institucional (Amarate, 2000; Beltrán, 1999).

En la educación universitaria, el modelo tradicional de "ladrillos y cemento" ha sido sustituido progresivamente por el ciberespacio y la fibra óptica. La incursión de las tecnologías de la información supone una revolución en la concepción del modelo educativo superior, donde las computadoras se han convertido en la herramienta principal tanto para estudiantes como para docentes, impulsando de forma decidida la educación abierta y a distancia. Esta modalidad de estudio ha alcanzado una gran demanda debido a la flexibilidad que ofrece frente a los nuevos estilos de vida, buscando una mayor equidad y pertinencia social.

Para que la gestión académica sea efectiva en la modalidad a distancia, debe sustentarse en teorías de aprendizaje que promuevan la autonomía y la construcción activa del conocimiento. El constructivismo y el aprendizaje significativo, desarrollados por Ausubel (1963, 1978, 2009), son pilares esenciales para que el estudiante virtual logre anclar nuevos conceptos en su estructura cognitiva previa de forma duradera. Como indican Díaz Barriga (2010) y Romero & Quesada (2014), la implementación de nuevas tecnologías debe ir acompañada de estrategias docentes diseñadas específicamente para facilitar este proceso, evitando que la virtualidad se convierta en una mera entrega pasiva de información. Esta mediación pedagógica requiere un conocimiento profundo de los enfoques psicoeducativos contemporáneos para garantizar la pertinencia del acto educativo en entornos digitales (Ferreyra & Pedrazzi, 2007).

Particularmente en Venezuela, el subsistema de educación superior atraviesa una crisis profunda caracterizada por la migración de jóvenes y profesores, la disminución de la matrícula y la falta de recursos tecnológicos adecuados. Ante este panorama, los desafíos de la gestión universitaria son complejos e incluyen la necesidad de implementar mecanismos de evaluación, fortalecer la internacionalización y mejorar la calidad docente. En este escenario, muchas universidades venezolanas se apoyan en la Educación a Distancia (EaD) para ofertar programas de pregrado y postgrado, requiriendo una capacidad gerencial robusta para administrar la contracción financiera y el expansionismo educativo simultáneamente.

En la Universidad Alejandro de Humboldt (UAH), se ha evidenciado la carencia de un sistema y modelo de gestión académica específico para el marco de la educación a distancia. Esta debilidad afecta el despliegue formativo de sus programas, el soporte al docente y el seguimiento a los inconvenientes de los estudiantes en las plataformas virtuales. La falta de basamentos metodológicos en esta materia orienta la necesidad de investigar y redimir las brechas existentes mediante nociones tecnológicas, andragógicas y educativas que permitan obtener resultados óptimos bajo la modalidad virtual.

Este estudio se sustenta en bases teóricas sólidas que definen la gestión educativa como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos institucionales y el enriquecimiento de los procesos pedagógicos. Áreas críticas como la gestión directiva, pedagógica, financiera y comunitaria deben integrarse para ofrecer un servicio educativo unificado y coherente. Asimismo, la investigación considera las teorías del aprendizaje en internet, incluyendo el constructivismo, donde el conocimiento se construye en la mente del aprendiz a través del pensamiento activo; basado en la Teoría de la Conversación de Pask (1975), donde el aprendizaje como es un fenómeno social; y la teoría del conocimiento situado, que enfatiza la relación entre el agente y su entorno complejo.

Como antecedentes relevantes, se consideraron investigaciones que abordan la gerencia universitaria en programas de postgrado a distancia, así como modelos teóricos de entornos virtuales basados en las representaciones sociales de las TIC. Estos estudios coinciden en que una gestión educativa de calidad es necesaria para garantizar el aprendizaje y que la capacitación docente permanente es vital para el éxito de la modalidad no presencial. A partir de la problemática expuesta, el presente artículo tiene como objetivo general analizar la gestión académica bajo la modalidad de educación abierta y a distancia en la Universidad Alejandro de Humboldt. Para alcanzar este fin, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la situación actual de la gestión académica bajo esta modalidad en la UAH.
- Caracterizar los elementos propios de la gestión académica en educación a distancia para dicha institución.

- Proponer un modelo integral de gestión académica que responda a las necesidades identificadas en el entorno virtual de la universidad.

## Metodología

El diseño de esta investigación y la posterior propuesta de gestión se apoyan en herramientas de análisis cuantitativo aplicadas a la planificación educativa (Hamdan, 1986). La evaluación de la gestión en la UAH consideró la coherencia entre la identidad institucional plasmada en los proyectos educativos de centro y la ejecución real de los procesos académicos (Galve & Camacho, 1998). En este sentido, instrumentos como el Proyecto Pedagógico Plantel o sus equivalentes universitarios funcionan como la hoja de ruta necesaria para alinear la dirección de los centros docentes con los objetivos de aprendizaje de la modalidad virtual (Álvarez & Santos, 1996; Manterola & González, 2000).

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la recolección y análisis de datos para probar hipótesis o describir fenómenos basados en la medición numérica y la estadística. De acuerdo con la naturaleza del problema planteado, la investigación se tipificó como descriptiva, ya que buscó especificar las propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno de la gestión académica en la Universidad Alejandro de Humboldt (UAH). Como señala la literatura metodológica, este tipo de estudio permite presentar una interpretación correcta de la realidad actual y el funcionamiento de procesos en un momento determinado.

Se adoptó un diseño no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas deliberadamente; el fenómeno se observó en su contexto natural para su posterior análisis. Asimismo, el estudio fue de corte transversal descriptivo, recolectando los datos en un tiempo único y puntual para describir el estado de la gestión académica y administrativa en el preciso instante de la investigación.

La población estuvo constituida por el universo de directivos y coordinadores académicos de la sede principal de la UAH. Específicamente, se identificaron 20 sujetos con responsabilidades de gestión, incluyendo autoridades del Vicerrectorado Académico, decanos, gerentes de

postgrado, directores de carrera y coordinadores de área. Dada la accesibilidad y el tamaño manejable de la población, se trabajó con un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a la totalidad de los 20 directivos identificados para conformar la muestra del estudio.

Para la obtención de información primaria, se emplearon las técnicas de observación y encuesta. El instrumento principal fue un cuestionario estructurado compuesto por 24 ítems (Tabla 1), diseñado bajo una escala de tipo Likert con cinco opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, A veces, Pocas veces y Nunca. Este instrumento permitió medir las percepciones de los directivos sobre tres dimensiones fundamentales:

- Gestión Educativa y Administrativa.
- Gestión Académica.
- Modalidad de Educación Abierta y a Distancia.

Tabla 1: Ítems de valoración en el instrumento de investigación

N°	Enunciados	1	2	3	4	5
I	Dimensión: Gestión Educativa y Administrativa					
1	Existen certificaciones y mecanismos orientados al mejoramiento de la calidad de los procesos administrativos en la UAH					
2	Se presenta eficiencia en la realización de los procesos administrativos hacia la consecución de la misión y visión de la institución					
3	Las políticas de fortalecimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación de la Universidad son divulgadas y apropiadas por los directivos y personal administrativo					
4	Se observa suficiente asignación presupuestal para las actividades de investigación y docencia					
5	Las directrices administrativas apoyan las gestiones académicas y exigencias estudiantiles actuales					
6	Los principios administrativos son coherentes con las exigencias de infraestructura tecnológica que requiere la Educación a Distancia					
7	Los mecanismos administrativos para evitar la deserción estudiantil son acertados					
II	Dimensión: Gestión Académica					
8	La orientación académica de los directivos es pertinente con la modalidad de Educación a Distancia					

9	Existen sistemas de consulta, registro y archivo de la información académica de los estudiantes y los profesores en la web o ciberespacio					
10	Existe un departamento dedicado a la atención y solución de herramientas y medios en educación a distancia por parte de la UAH					
11	Se establece una pedagogía/andragogía acorde con la modalidad para el alcance de los objetivos académicos					
12	Las estrategias didácticas son consecuentes con la modalidad a distancia					
13	Se diferencian la metodología de Educación a Distancia de una educación presencial					
14	Se realiza innovación didáctica frente al aprendizaje de los participantes					
15	La flexibilidad es un elemento evidenciable en los distintos programas que ofrece la Universidad					
16	Las competencias académicas desarrolladas son de conocimiento por parte de los estudiantes					
17	Los docentes se forman de manera permanente reflejándose en sus seminarios / clases / actividades					
18	Hay una diferencia entre el docente presencial y el facilitador de la Educación a Distancia					
III	<b>Dimensión: Modalidad de Educación Abierta y a Distancia</b>					
19	La utilización en el programa de herramientas ofimáticas y elementos tecnológicos son acordes con la modalidad					
20	Los planes de proyección institucional son acordes con la modalidad					
21	Se reconoce el impacto social de la Educación a Distancia dentro del programa					
22	Se utilizan materiales como talleres libros guías en el desarrollo de los seminarios y materias					
23	La modalidad es virtual en su en su totalidad actualmente					
24	Hay eficiencia en los sistemas de información académica y de los mecanismos de comunicación					
Fuente: Elaboración propia.						

La validez del contenido se garantizó mediante el juicio de expertos. El instrumento fue sometido a revisión por parte de tres profesionales con amplia trayectoria en las áreas de gerencia, planificación, metodología y docencia. Estos expertos evaluaron la claridad, congruencia, pertinencia y tendenciosidad de los ítems, cuyas observaciones fueron incorporadas para el rediseño y optimización del cuestionario final. Para asegurar la coherencia entre los objetivos y la medición, se presenta a continuación la matriz de operacionalización que guio el estudio:

Tabla 2: Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Gestión académica	Educativa	Definición Importancia Características Ventajas y Desventajas Áreas
Características de la gestión académica en EaD	Educativa	Definición Importancia Características Teorías del aprendizaje Alcance
Modelos de gestión académica en EaD	Educativa	Educación Tipos Educación a distancia Ventajas y Desventajas Principios Características Educación abierta Características Diferencias entre educación abierta y a distancia
	Tecnología	Internet en la educación a distancia y abierta. Teorías del aprendizaje del internet. Tecnología de la información y comunicación y su papel en la educación a distancia y abierta.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez recolectados los datos a través de Google Forms y cuestionarios físicos, se procedió a un análisis estadístico descriptivo. La información fue procesada mediante la tabulación de frecuencias y el cálculo de porcentajes, permitiendo organizar los resultados en cuadros y figuras gráficas para facilitar su interpretación. Este procedimiento sistemático aseguró que las conclusiones derivadas fueran consecuencia lógica de la metodología aplicada.

La solidez científica de este estudio se apoya en los criterios de Martínez (1991) sobre la validez en la investigación educativa, garantizando que el cuestionario diseñado capture la esencia del fenómeno gerencial en la virtualidad. De igual forma, la estructura del diagnóstico y la posterior

propuesta de mejora se alinearon con las herramientas de diseño y evaluación de proyectos sociales propuestas por Martinic (1997) y las pautas de planificación estratégica de Ander-Egg (1993). Estos referentes permitieron una interpretación holística de la realidad de la Universidad Alejandro de Humboldt, transformando la recolección de datos en un insumo para la toma de decisiones gerenciales con base científica (Conway, 1986, 1988).

## Resultados

El análisis de la gestión académica en la Universidad Alejandro de Humboldt (UAH) bajo la modalidad de Educación Abierta y a Distancia (EaD) revela una compleja red de interdependencias entre la infraestructura tecnológica, la capacitación humana y el soporte administrativo. A continuación, se desglosan los hallazgos agrupados por dimensiones analíticas.

Estas dimensiones definidas por el autor y validado por los expertos según, se orientan a determinar los niveles de descripción de la situación actual en la que se encuentra la UAH. Primero, respecto a Gestión Educativa y Administrativa quedaron definidos desde el ítem N° 1 al 7, donde se consulta aspectos relevantes sobre los lineamientos que presenta la institución frente a los procesos y procedimientos a favor de la gestión misma de cara a la comunidad educativa.

De forma análoga, la dimensión de Gestión Académica, del ítem N° 8 al 18, se centra en las existencias en el momento de la captura de información de aspectos claves y específicas para la caracterización de la forma cómo se llevan y solventan los procesos y/o incidencias, según sea, en los momentos de interacción: universidad, directivos, docentes y estudiantes, de forma estrecha frente a los procedimientos académicos directos sea diario, según el periodo o a nivel general.

Por último, la tercera dimensión, Modalidad de Educación Abierta y a Distancia detallado en los ítems N° 19 al 24, ayuda a determinar según los criterios considerados por los directivos/coordinadores de la UAH, el estatus de cómo se lleva a cabo el proceso de transición

de la presencialidad a la virtualidad, relacionando los elementos y aspectos esenciales para su convivencia universitaria según sus alcances de valor ligado a la educación con la modalidad abierta y a distancia.

### Dimensión I: Gestión Educativa y Administrativa

Esta dimensión evaluó la capacidad de la estructura organizacional para soportar los procesos de enseñanza-aprendizaje en entornos virtuales. La gestión educativa, como se mencionó en el marco teórico, debe ser un proceso facilitador y no meramente burocrático. Sin embargo, los hallazgos revelan una desconexión entre la intención institucional y la ejecución administrativa.

Para esta dimensión se seleccionaron los ítems referidos a mecanismos de calidad (Ítem 1), asignación presupuestaria (Ítem 4) y control de la deserción (Ítem 7).

Indicador	Resultados Críticos
Calidad de procesos (Ítem 1)	55% indica que existen "pocas veces" o "nunca" certificaciones de calidad.
Presupuesto (Ítem 4)	85% percibe que la asignación presupuestal es insuficiente.
Retención estudiantil (Ítem 7)	55% considera desacertados o inexistentes los mecanismos contra la deserción.

Fuente: Elaboración propia.

Existe una correlación directa y negativa entre la falta de presupuesto y la ausencia de estándares de calidad. Según Fayol, la administración consiste en prever, organizar y controlar; no obstante, los datos demuestran que en la UAH la función de "previsión" se ve truncada por la escasez de recursos económicos (85% de negatividad). Esta precariedad financiera impide la ejecución de los "procesos internos de medición y control" que Casassús (2000), define como esenciales para una gestión educativa integral.

La consecuencia más grave de esta desconexión administrativa se refleja en la deserción estudiantil (55% de percepción negativa). Al no contar con partidas específicas para el fortalecimiento tecnológico y docente, la institución falla en su misión de garantizar una "educación con pertinencia social y cognitiva". La gestión, bajo esta mirada, se vuelve reactiva,

alejándose del objetivo de "extraer ventajas a futuro" que propone la teoría de gestión estratégica.

La preocupación de la mayoría por la necesidad de implementar mecanismos de mejora de calidad en los procesos administrativos y gerenciales, que en esta oportunidad alcanza la mitad de las apreciaciones, genera una preocupación relacionada con las deficiencias encontradas dentro de los procesos administrativos frente a la visión y misión de la Universidad.

Así también, el 85% de los encuestados manifiestan que las políticas de fortalecimiento respecto a la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en la Universidad no son divulgadas y apropiadas por los directivos y personal administrativo de manera adecuada esto puede provocar un impacto directo al de desenvolvimiento de las diversas actividades y procedimientos de gestión administrativa en las distintas sedes o facultades.

Ahora bien, la mayoría de la muestra representativa indicó que se observa una baja asignación presupuestal para las diversas actividades investigativas y de docencia, Aceptando directamente a la comunidad educativa funcional y de desarrollo como los son los docentes y estudiantes quienes para un desempeño educativo de calidad y presto a la vanguardia necesitan que los responsables de los asuntos financieros de la Universidad dispongan de partidas presupuestales específicas para inversiones en tecnología, biblioteca física o digital, mejores sueldos para los docentes, capacitación para su personal administrativo y directivos, entre otros.

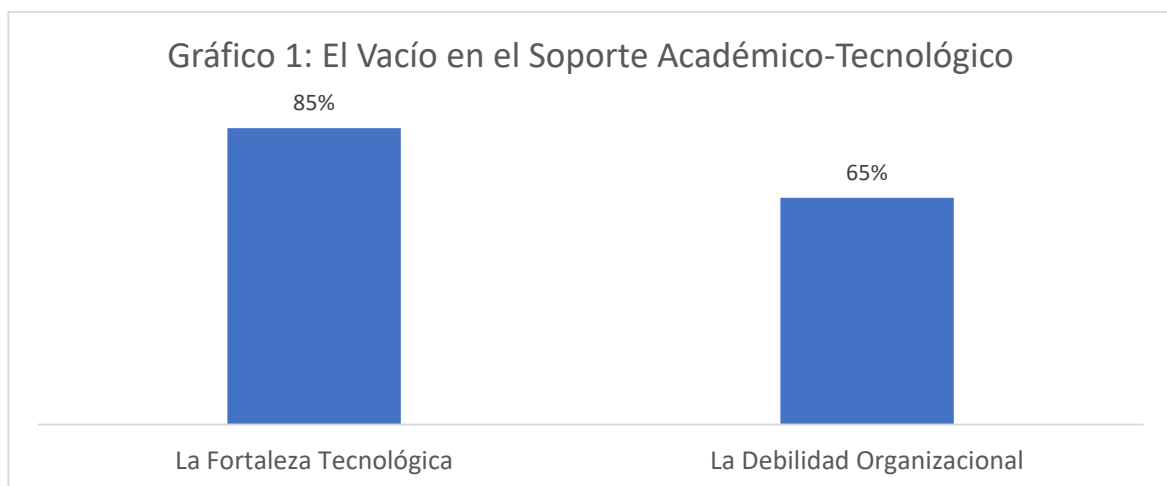
Con todo esto, es recurrente comprender que las diversas directrices administrativas, gerenciales y de gestión apoyan cada vez menos a los asuntos académicos y las exigencias estudiantiles actuales, que cada vez son más notorias y de fuerte concentración crítica por las divulgaciones y comentarios que pueden ocurrir no solamente en el marco de su paso presencial por la Universidad sino también de medios digitales empleados como lo son las redes sociales.

Respecto a los principios administrativos determinados como coherentes frente a las exigencias de la infraestructura tecnológica que requiere toda institución bajo la modalidad de la Educación a Distancia, el 70% de los directivos barra coordinadores indicó que a veces se cumple este vínculo el cual es vital para una gestión ágil, eficaz y eficiente. Característico de esta modalidad, y no ajeno a la realidad y contexto de la institución tanto a nivel interno como externo.

Para cerrar esta dimensión, encontraron debilidades en los mecanismos administrativos y de gestión gerencial en la Universidad Alejandro de Humboldt para evitar la deserción estudiantil cada vez es más notoria pero controlable coma desde un punto de vista de ajustes y optimización de procesos, tiempos, costos coma entre otros aspectos relevantes.

## Dimensión II: Gestión Académica

En esta dimensión, el análisis se centra en la disponibilidad de sistemas (Ítem 9), la existencia de un departamento de EaD (Ítem 10) y la formación docente (Ítem 17).



Elaboración propia.

Los resultados muestran una paradoja tecnológica: mientras que el 85% afirma contar con sistemas de registro e información en la web (SICE), el 65% denuncia la falta de un departamento dedicado exclusivamente a la EaD. Esta "soledad institucional" se complementa

con una deficiente formación docente permanente, percibida negativamente por el 65% de la muestra.

Esta realidad contraviene a lo que Majó (2002) define como el escenario holístico, el cual exige que las tecnologías produzcan una reestructuración profunda de todos los elementos del sistema, no solo la adición de herramientas. Desde la perspectiva del constructivismo, donde el aprendizaje es un proceso activo y original, la falta de un soporte técnico-pedagógico y de formación continua impide que el docente actúe como un verdadero "facilitador y asesor del aprendizaje". En lugar de un entorno de aprendizaje dinámico, la gestión académica actual en la UAH se asemeja más a un modelo de "digitalización de la burocracia" que a una verdadera transformación educativa.

En este nivel es importante reconocer que la gestión académica debe estar tan bien orientado a las prácticas pedagógicas y andragógicas acorde a esta modalidad, por ello el 80% de los encuestados indican que si hay esta relación de estos modelos educativos y su consecución para cumplir los objetivos académicos en todos los programas que ofrece la Universidad.

Lo anterior, determina que debe haber un monitoreo exhaustivo, trabajo y coordinación académica para validar que las estrategias didácticas y metodológicas en el plano docente también administrativa sean pues consecuentes con la modalidad abierta y a distancia. Para el caso de esta investigación, el 95% afirmó que este aspecto se presenta actualmente en la Universidad Alejandro de Humboldt.

De igual importancia, se verifica positivamente la diferenciación existente entre la metodología, en un carácter general, entre la Educación a Distancia de una educación presencial (95%). Lo mismo sucede para el caso de la innovación didáctica frente al aprendizaje de los participantes de cada 1 de los programas, generando un mismo valor relativo para este ítem (ítem N° 14). Todo esto expresa que la transición de la presencialidad a la modalidad a distancia ha sido favorable no solamente en la realización, desarrollo y despliegue de actividades para la formación académica de los estudiantes sino también en su posterior gestión, siendo específico en su gestión académica.

Hablar de Educación a Distancia, es hablar de una definición y verificación de flexibilidad como un elemento evidenciable en la sesión y disposición de los diversos programas que ofrece la Universidad junto sobre esto como la totalidad de encuestados afirma qué es un elemento fundamental en el desarrollo de las clases, actividades y gestiones diversas que se realizan actualmente en esta casa de estudios.

Igualmente, el 95% afirmó que las competencias académicas desarrolladas en la Universidad son conocidas por los estudiantes y éstas van a lograrse empleando herramientas, metodologías, instrumentos, mecanismos tanto administrativos y académicos netamente que puedan impulsar dicho desarrollo a favor del estudiantado. Ello, en un contexto de virtualidad educativa fortalece la relación estudiante-institución frente sus propias exigencias y las del mercado profesional y académico que van de la mano de la realidad y contexto del estudiantado, os perfiles requeridos en los trabajos y cómo se desarrollan en otras instituciones programas similares en educación superior.

### Dimensión III: Modalidad de Educación Abierta y a Distancia

Para la caracterización de la modalidad se analizan el uso de herramientas TIC (Ítem 19), el estatus de virtualidad (Ítem 23) y la eficiencia comunicacional (Ítem 24).

Ítem	Hallazgo Clave
Uso de TIC (19)	85% de los programas utilizan herramientas tecnológicas acordes.
Virtualidad (23)	95% confirma que la modalidad es totalmente virtual.
Comunicación (24)	80% reporta ineficiencia en los sistemas de información y comunicación.
Elaboración propia.	

A pesar de que la UAH ha logrado una virtualidad operativa casi total (95%) y un uso extendido de herramientas ofimáticas (85%), la columna vertebral de la EaD —la comunicación— presenta fallas críticas (80% de ineficiencia). Salinas (2004) destaca que la enseñanza flexible requiere cambios en los procesos didácticos y en el papel del docente, apoyados en una comunicación bidireccional efectiva.

La Teoría de la Conversación de Pask sostiene que el aprendizaje es el resultado de la interacción social en un diálogo mediado. Sin embargo, la ineficiencia comunicacional reportada genera lo que el estudio original identifica como "sensación de soledad" en el estudiante a distancia. Al no existir canales de información académica ágiles, la modalidad virtual de la UAH se percibe como fragmentada. No se cumple con la premisa del "Conocimiento Situado", donde el aprendizaje debe ocurrir en un contexto instruccional realista y complejo; por el contrario, la ineficiencia comunicacional simplifica el acto educativo a una entrega de materiales, perdiendo la riqueza de la interactividad tecnológica.

Por otro lado, la gran mayoría acierta que los planes de proyección institucional son acordes con la modalidad a distancia refiriendo por ejemplo que un 60% afirma que "casi siempre" se respeta cumple y vela su aplicación y desarrollo. A su vez otro ítem vinculante a este contexto (ítem N° 25), Dispone que sí se reconoce el impacto social de la educación a distancia dentro de cada programa impartido en la Universidad Alejandro de Humboldt.

Seguidamente, se consultó si los materiales empleados en la modalidad a distancia tales como talleres, libros, guías, entre otras, dentro del desarrollo de los seminarios y materias en los respectivos programas que ofrece la Universidad son empleados a cabalidad, resultando un 90% de confirmación que este tipo de recursos son útiles y esenciales para la complementación académica en la formación de los estudiantes en Educación a Distancia.

Se aprovechó también en confirmar sí la modalidad es virtual en su totalidad actualmente, resultando casi todos afirman su desarrollo online, a salvo en algunas asignaturas o talleres que requieran cierto nivel de complementación presencial tales como seminarios avanzados, consultas directas en campos especializados o analíticos (numéricos), laboratorios o demás trabajos de experimentación vivencial, entre otros.

Para cerrar este bloque, el 80% determinó que existe una deficiencia en los actuales sistemas de información académica y de los mecanismos de comunicación. Para la UAH, el Sistema Integrado de Control de Estudios (SICE), carece de algunas características que cada vez en el entorno virtual o dentro de su modalidad a distancia requieren ajustes dinámicos frente a la

asistencia, registró modificaciones de calificaciones en la virtualidad, alguna base de datos que almacene las consultas o quejas fundamentadas, incidencias en el marco académico o administrativo, administración docente o solicitudes por parte de los profesores, actualización de datos eficiente de los estudiantes, base de datos que permite la contactabilidad entre toda la comunidad sea administrativa, docente o estudiantil.

En resumen, Los anteriores análisis conllevan a qué de esta investigación se genere una propuesta de valor que relacione todos los atributos encontrados con presencia activa en la Universidad, así como cada una de las carencias o inconsistencias halladas, con la finalidad de fortalecer crear un ámbito de apoyo en la gestión académica, que como se ha visto, es necesaria por su transversalidad y además coherente con las exigencias que esta modalidad amerita.

El análisis conjunto de las tres dimensiones revela que la Universidad Alejandro de Humboldt se encuentra en una etapa de "Virtualización Forzada con Gerencia Tradicional".

1. Desfase Estructural: Se han adoptado herramientas del siglo XXI (TIC, virtualidad total) pero se mantienen estructuras de gestión del siglo XX (falta de departamentos especializados, presupuestos restrictivos).
2. El Docente como Eje: La pedagogía se mantiene a flote por el esfuerzo individual del facilitador, quien diferencia la metodología EaD de la presencial (95% de éxito), a pesar de la falta de formación institucional dirigida (65% de falla).
3. Falla de Interacción: La deficiencia comunicacional (80%) es el mayor obstáculo para alcanzar los objetivos académicos institucionales. Sin un flujo de información eficiente, la gestión académica no puede ser "constructiva y transformadora" como sugiere el marco conceptual de esta investigación.

Este diagnóstico fundamenta la urgencia de transitar hacia el modelo propuesto, que no solo cree unidades de apoyo técnico, sino que redimensione la gestión académica como un proceso transversal e interconectado. Los hallazgos de esta investigación en la UAH coinciden con los planteamientos de Gento (1998) y Bris (1997), quienes sostienen que la calidad de las instituciones depende de una gerencia que armonice los recursos tecnológicos con el talento

humano. Esta necesidad de armonización es crítica en la educación a distancia; como señalan Estebaranz (1997) y Castellano (2000), la innovación docente no surge de la herramienta per se, sino de una gestión que promueva el diseño instruccional y la mediación pedagógica.

A nivel regional, investigaciones de Graffe (1995, 2000) y Farcas (2010) han resaltado que la planificación universitaria en Venezuela debe enfrentar entornos de alta incertidumbre mediante modelos flexibles. La carencia de un soporte institucional robusto detectada en este estudio refleja lo que Castro y Tomás (2012) identifican como una barrera organizacional para la innovación. En ausencia de una estructura dedicada a la virtualidad, la universidad corre el riesgo de subutilizar su capital intelectual, limitando la gestión del conocimiento necesaria para una verdadera transformación digital (Guédez, 1998; Deem y Brehory, 2005).

### **Propuesta: Modelo Integral de Gestión Académica para la Educación Abierta y a Distancia**

La investigación realizada evidencia que la Universidad Alejandro de Humboldt (UAH) requiere una transición de una gestión administrativa tradicional hacia una gestión académica integrada y tecnológicamente mediada. El modelo propuesto no se limita a la adopción de herramientas, sino que plantea una reestructuración organizacional que garantice el soporte pedagógico, técnico y administrativo.

El modelo se fundamenta en la necesidad de cerrar la brecha entre la disponibilidad tecnológica (85%) y la falta de soporte organizacional (65%). Su objetivo principal es optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la modalidad virtual mediante la creación de unidades funcionales que dinamicen la comunicación y la formación docente. La propuesta se articula a través de dos pilares fundamentales que actúan como ejes transversales a todas las facultades y dependencias de la universidad: el Departamento de Educación a Distancia y el Departamento de Tecnología Educativa

Tabla 5: Descripción Funcional del Modelo Integral de Gestión		
Componente	Objetivo Funcional	Acciones Clave
Departamento de EaD	Coordinar los procesos académicos y administrativos específicos de la modalidad virtual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de la mediación pedagógica.</li> <li>• Seguimiento al rendimiento y deserción.</li> <li>• Gestión de la comunicación institucional virtual.</li> </ul>
Departamento de Tecnología Educativa	Garantizar la operatividad y actualización de la infraestructura digital de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento del Campus Virtual.</li> <li>• Capacitación técnica a docentes y alumnos.</li> <li>• Integración de nuevas herramientas TIC (Web 3.0).</li> </ul>
Unidad de Formación Permanente	Asegurar la actualización continua del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de certificación en competencias digitales.</li> <li>• Talleres de diseño instruccional y andragogía virtual.</li> </ul>
Elaboración propia.		

El modelo propuesto funciona como un sistema circular donde la Gestión Académica ocupa el centro. A diferencia de las estructuras piramidales, este diseño promueve la interacción constante entre las dimensiones administrativa, pedagógica y tecnológica.

Figura 1: Modelo de gestión académica bajo la modalidad de educación abierta y a distancia en la Universidad Alejandro de Humboldt



Elaboración propia.

En este flujo, la información fluye desde los departamentos de soporte hacia las decanaturas, permitiendo que las decisiones se tomen basadas en datos reales de interacción en plataforma. Esto soluciona la ineficiencia comunicacional detectada (80%), ya que establece canales formales de retroalimentación entre el estudiante, el docente y la institución.

## La Transformación Digital en la Educación Superior Venezolana y sus Desafíos Postpandemia

La transición hacia la virtualidad total en el subsistema universitario venezolano, acelerada por la crisis sanitaria global (UNESCO, 2020), representa un desafío de gestión del cambio sin precedentes. Como se mencionó anteriormente, se tomaron como referencia investigaciones sobre gerencia en postgrados a distancia (Rodríguez, R., 2016) y modelos de entornos virtuales basados en representaciones sociales (Morales, 2018). Este cambio organizacional no es solo técnico, sino que implica una planificación profunda para mitigar la resistencia institucional y profesionalizar la gestión de las organizaciones educativas, entendidas estas como sistemas complejos de interacción humana (Collerette & Deslisle, 1988; Gibson et al., 1996).

El análisis de la gestión académica en la UAH no puede desvincularse del fenómeno global de la Transformación Digital (TD), la cual ha dejado de ser una opción tecnológica para convertirse en un imperativo estratégico de supervivencia institucional. Los resultados obtenidos en esta investigación, donde un 85% de los directivos reconoce la disponibilidad de sistemas, pero un 65% denuncia la falta de soporte especializado, reflejan una brecha común en las instituciones latinoamericanas: la transición del "uso de herramientas" a la "cultura digital".

Investigaciones recientes como las de Castillo Herrera (2023) sugieren que el impacto de la tecnología en el aprendizaje depende críticamente de la madurez de la gestión administrativa. En el caso venezolano, la educación superior ha transitado por una "virtualización de emergencia" impulsada por la crisis sanitaria y socioeconómica. Sin embargo, como se evidencia en los hallazgos de este estudio, esta virtualización suele carecer de la rigurosidad gerencial necesaria. La falta de un departamento de Educación a Distancia (EaD) en la UAH es un síntoma de lo que Batlle y Pujolá (2024) describen como la "fragmentación de la competencia digital docente", donde el esfuerzo individual del profesor no es respaldado por una estructura organizacional coherente.

El panorama actual plantea nuevos retos que van más allá de la simple plataforma de registro académico (SICE). Autores como Cuevas Villa et al. (2024) destacan que la Inteligencia Artificial (IA) se ha convertido en un motor para el desarrollo de competencias, exigiendo que la gestión académica no solo administre contenidos, sino que supervise ecosistemas de aprendizaje inteligentes.

Al contrastar esto con la realidad de la UAH, donde el 80% reporta deficiencias en los sistemas de comunicación, se hace evidente que el modelo de gestión tradicional es incapaz de soportar la demanda de inmediatez y personalización que requiere el estudiante moderno. La propuesta de un Modelo Integral de Gestión Académica presentada en este artículo responde precisamente a esta necesidad: crear unidades que no solo mantengan servidores, sino que gestionen la experiencia del usuario (estudiante y docente) en un entorno de omnicanalidad educativa.

Un hallazgo crítico de esta investigación es la percepción negativa del 85% respecto a la asignación presupuestaria para investigación y docencia. En el contexto de la crisis venezolana, la gestión universitaria se ha reducido, en muchos casos, al mantenimiento operativo básico. No obstante, la transformación digital requiere inversión constante. Sin un presupuesto etiquetado para la innovación, la "resiliencia docente" detectada en el estudio corre el riesgo de agotarse. La gestión debe evolucionar hacia modelos de eficiencia financiera que prioricen el fortalecimiento del Campus Virtual como el activo más valioso de la institución en tiempos de migración y bimodalidad.

Por otro lado, los hallazgos de este estudio en la Universidad Alejandro de Humboldt (UAH) muestran una institución anclada en lo que se denomina "automatización de procesos básicos", donde sistemas como el SICE cumplen funciones de registro, pero no de acompañamiento. Sin embargo, la brecha comunicacional del 80% y la falta de soporte especializado detectadas sugieren que la simple digitalización es insuficiente.

Al respecto, Gómez (2026) plantea que la gestión administrativa universitaria debe trascender la automatización robótica de procesos (RPA) convencional para migrar hacia una orquestación cognitiva. Esta evolución es fundamental para resolver la "sensación de soledad" de la estudiante identificada en este análisis, ya que permite que los sistemas no solo procesen datos, sino que "entiendan" y anticipen las necesidades del usuario mediante el uso de agentes inteligentes que orquesten la interacción entre la pedagogía y la administración.

En este sentido, el modelo integral propuesto para la UAH no debe verse solo como una reestructuración orgánica, sino como la infraestructura base necesaria para implementar estas tecnologías de orquestación. La creación de un Departamento de Tecnología Educativa es el primer paso para transitar de una gestión reactiva a una proactiva y predictiva, donde la inteligencia colectiva e institucional se convierta en el eje de la eficiencia bimodal.

## Conclusiones

Tras el análisis exhaustivo de la gestión académica en la UAH, se derivan las siguientes conclusiones fundamentales que sintetizan el aporte de esta investigación:

La situación actual de la UAH se enmarca en un conjunto de oportunidades de mejora, frente a una inexistencia de componentes y funciones específicas que solucionen la problemática presente en el contexto de la modalidad abierta y a distancia que apoyen a las necesidades de los estudiantes en su formación académica, careciendo de unidades en la institución donde acudir para solventar inconvenientes, dudas, consultas, requerimientos, entre otros, a distancia o de forma online/virtual. Evidentemente la transición de lo presencial a los estudios a distancia ha generado algunas inconsistencias en los procesos de gestión educativa en muchas instituciones, y en lo que refiera a la gestión académica, la UAH no es la excepción.

Actualmente la gestión académica en la Universidad Alejandro de Humboldt en EaD presenta debilidades y desajustes respecto a los planes y lineamientos definidos para esta modalidad, en algunos aspectos es precaria la aparición de mecanismos y coberturas de espacios tecnológicos, así como deficiencias en el desarrollo de los procesos que se vinculan a la gestión en general tanto administrativa y académica, debilidades de aspectos metodológicos y curriculares como planes de acción a nivel institucional que se relacione a las exigencias internas y externas de la universidad. A su vez, en la estructura organizacional, carece de unidades que respondan a las necesidades ligadas propiamente a la gestión académica.

Efectivamente, un modelo que integre las características y responsabilidades de unidades que consoliden y generen sinergia en la labor correspondiente a la gestión académica, incidirá de forma positiva al desarrollo educativo en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales, la misión y visión, así como a planes estratégicos vinculados a la modalidad de estudios a distancia. Para ello, la universidad como universo institucional no solo debe adaptar propuestas de valor generadas por sus carencias, sino también que debe reorientar sus procesos y estructura para optimizar sus resultados para fomentar la calidad educativa, eficiencia, eficacia, motivación y compromiso por parte de la comunidad educativa.

Para la implementación efectiva de la mejora en la gestión, se recomienda:

Analizar y reflexionar las posturas metodológicas y definiciones curriculares vigentes adaptables a la modalidad de EaD en la UAH (pregrado y posgrado) donde no solo se juegue el rol clave de validar y monitorear sino también se proponga y proyecte, los impactos que los diversos ajustes implementados posteriormente puedan generar y que sus diversos atributos sugeridos en docentes, estudiantes, aulas, programas, entre otros, consideren las deficiencias que posee la institución en asuntos relacionados con la gestión académica, para ello, es importante la divulgación de buenas prácticas a utilizar en los procesos de enseñanza en todos los niveles educativos que garanticen el aprendizaje con un perfil dinámico, agradable y aplicable en un contexto profesional y académico.

Considerar los hallazgos concordantes con las necesidades halladas en esta investigación, como pivotes para futuras interacciones investigativas, una mejora continua y que fomente la exigencia conjunta en la universidad, donde a su vez, responsables de la UAH jueguen un rol fundamental de pertenencia coherente a los procesos habituales en la modalidad abierta y a distancia, empleando los recursos y herramientas eficaces para la comunicación, difusión, capacitación, planificación, proyección, supervisión, y evaluación de resultados constantemente.

Finalmente, se recomienda considerar la propuesta “Modelo de gestión académica bajo la modalidad de educación abierta y a distancia en la Universidad Alejandro de Humboldt” como punto de inicio para futuras consideraciones y ejercicios donde sea necesario no solo en el plano estructural y funcional, sino de alcance transversal y complementarios que fortalezcan las debilidades encontradas en la entorno a la EaD y que motive a los miembros de la institución a su puesta en práctica y relacionamiento según se requiera. Con ello, la sugerencia de adaptar y crear los departamentos de EaD y Tecnología Educativa, respectivamente podría mitigar la problemática planteada al principio de esta investigación.

Esta propuesta se alinea con los estándares internacionales de calidad para la educación a distancia propuestos por organismos regionales de prestigio (AIESAD, CREAD, et al., 2005). El

modelo respeta y potencia el marco legal interno definido en el Reglamento de Estudios a Distancia de la UAH (2019), y se nutre de experiencias exitosas en la mediación virtual de la educación superior en contextos latinoamericanos similares (Rodríguez, C., 2017). También, se reconoce que la viabilidad de esta orquestación cognitiva depende de la formación de equipos de trabajo altamente integrados, capaces de gestionar la tecnología educativa con una visión humanista y eficiente (Holos Consultores, s.f.; Ángeles et al., 2012).

## Referencias

- AIESAD, CREAD, PENNSTATE, UNED, & Loja, U. T. (2005). Propuesta de Estándares de Calidad en la Educación Superior a Distancia. Obtenido de <http://www.utpl.edu.ec/centrovirtual/documentos/capitulo91.pdf>
- Alvarado, J. (1990). El Gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: UPEL.
- Álvarez, M. (1988). El Equipo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Popular.
- Álvarez, M. (1998). El Liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.
- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos. Madrid: Escuela Española.
- Amarate, A. M. (2000). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Ander-Egg, E. (1993). La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Ángeles, M., González, E., Hernández, M., Olguín, E., Polo, C., Samperio, C. B., Villegas, G. (2012). Modelo Educativo del Sistema de Universidad Virtual. Pachuca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Ausubel, D. (1963). The Psychology of Meaningful Verbal Learning. New York: Grune & Stratton.
- Ausubel, D. (1978). In defense of advance organizers: A reply to the critics. Review of Educational Research, 48, 251-257.
- Ausubel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (1978). Educational Psychology: A Cognitive View (2nd Ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Ausubel, D., Novak, J., y Hanesian, H. (2009). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México, Trillas.
- Ausubel, D.P. (1960). The use of advance organizers in the learning and retention of meaningful verbal material. *Journal of Educational Psychology*, 51, 267-272.
- Batlle, J. y Pujolá, J. T. (2024). La competencia digital docente en las prácticas de educación primarias: las reflexiones sobre el uso de la tecnología en las aulas. *Perspectiva, revista del Centro de Ciencias de Educación*, 42(1), 1-22. <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2024.e93692>
- Beltrán, J. M. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Bigott, L. A. (1993). *Escritos sobre educación*. Caracas: Los Heraldos Negros.
- Bris, M. M. (1997). *Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria)*. Madrid: Escuela Española.
- Casassús, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO.
- Castellano, H. (2000). *El Oficio del Planificador*. Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Castillo Herrera, M. E. (2023). Impacto de la inteligencia artificial en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la educación secundaria. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5), 515-530. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i6.1459>
- Castro, D., & Tomás, M. (2012). El desempeño de la dirección en la universidad: el caso de decanos y directores de departamento. *Educación XX1*, 13(2). Disponible en: <https://doi.org/10.5944/educxx1.13.2.258>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

Collerette, P. y Deslisle, G. (1988). La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. México: Trillas.

Conway, W. (1986a). What is the management system? Nashua: Conway Quality.

Conway, W. (1986b). Key concepts on variation and simple charting techniques. Nashua: Conway Quality.

Conway, W. (1988). Leadership for continuous improvement. Nashua: Conway Quality.

Cuevas Villa, R. N., Alcántara Ramírez, S. M. y Martínez Hernández, B. L. (2024). Transformando la Educación en México: La Inteligencia Artificial como Motor para el Desarrollo de Competencias. Revista Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 6(52), 1-10. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v6i52.481>

Deem, R. y Brehory K. (2005). Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. Oxford Review of Education

Deming, W. (1989a). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Deming, W. (1989b). Foundation for management of quality in western world. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989.

Díaz Barriga, F. (2010) Estrategia Docentes para un Aprendizaje Significativo. McGraw Hill Education. México.

Estebaranz, A. (1997). Asesoramiento en los procesos de desarrollo curricular. En: García, C. M. y López, J. Asesoramiento curricular y organizativo en educación. Barcelona, España: Ariel.

Farcas, D. (2010). Educación a distancia: La experiencia del e-learning en Chile. Universidad de  
Revista Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Salud y Sociología | Vol. 01 | Núm. 02 | Mayo–Agosto | 2026  
| <https://www.riceso.org> ISSN: [3117-2660](https://www.riceso.org).

Artes, Ciencias y Comunicación.

Fayol, H. (1916). Administración industrial y general. Editorial Herrero Hermanos.

Ferreya H. A., & Pedrazzi G. (2007). "Teorías y enfoques psicoeducativos del aprendizaje".  
Buenos Aires. Noveduc.

Galve, J: L. y Camacho, J. A. (1998). Proyecto educativo del centro en la educación infantil y  
primaria. De la teoría a la práctica. Madrid: Editorial CEPE.

Gento, S. (1998). Implantación de la calidad total en instituciones educativas. Madrid:  
Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Gibson, J. y otros. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Bogotá:  
McGraw-Hill / Irwin.

Gómez, J. (2021). Análisis de la gestión académica bajo la modalidad de educación abierta y a  
distancia en la Universidad Alejandro de Humboldt [Trabajo Especial de Grado].  
Universidad José María Vargas.

Gómez, J. (2026). De la automatización RPA a la orquestación cognitiva en la gestión  
administrativa universitaria. Revista Multidisciplinar Epistemología De Las Ciencias, 3(1),  
1568-1581. <https://doi.org/10.71112/f153e550>

Graffe, G. (1995). Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en  
instituciones educativas. Mimeo. Caracas: CEP-FHE-UCV.

Graffe, G. J. (2000a). Gestión de Instituciones Educativas. Mimeo. Caracas: Escuela de  
Educación, FHE – UCV.

Graffe, G. J. (2000b). Consultoría de Procesos. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE –  
UCV.

Guédez, V. (1998). Gerencia, cultura y educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC.  
Revista Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Salud y Sociología | Vol. 01 | Núm. 02 | Mayo–Agosto | 2026  
| <https://www.riceso.org> ISSN: [3117-2660](https://www.riceso.org).

- Hamdan, N. (1986). Análisis cuantitativo en planificación educativa. Aplicación de modelos matemáticos. Caracas: CDCH – UCV.
- Holos Consultores (s.f). Integración y formación de equipo. Mimeo, s.l.
- Koontz, H. y otros. (1982). Elementos de administración. México: McGraw Hill.
- Majó, J. (2002). Nuevas tecnologías y educación. (Mencionado en la página 10 del documento al hablar del "escenario holístico").
- Manes, J. M., (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.
- Manterola, C. y González, H. (2000). El Proyecto Pedagógico Plantel. Caracas: Escuela de Educación – UCV.
- Martínez, M. (1991). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Caracas: Editorial Texto.
- Martinic, S. (1997). Diseño y evaluación de proyectos sociales. Herramientas para el aprendizaje. México: COMEXANI – CEJUV.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Molins, M. (1998). Teoría de la planificación. Caracas: CEP - FHE -UCV.
- Molins, M. (2000). Las categorías de la pedagogía. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación – UCV.
- Morales, Y. (2018). Modelo teórico de un entorno virtual con base en las representaciones sociales de directivos y docentes acerca de las TIC. Tesis Doctoral: Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Pask, G. (1975). Conversation, Cognition and Learning. (Citado en la Introducción al referir la

Teoría de la Conversación).

Rodríguez, C. (2017). Artículos relacionados Análisis de la Gestión Educativa en Educación a Distancia con mediación Virtual. Presentada por: Mercedes del Pilar Rodríguez amargo...mediación Virtual en Educación Superior en Colombia”

Rodríguez, R. (2016). Construcción teórica de la gerencia universitaria en los programas de postgrado con la modalidad de educación abierta y a distancia. Tesis de grado para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) Biblioteca Nacional. Caracas: Venezuela.

Romero, M. y Quesada, A. (2014). Nuevas tecnologías y aprendizaje significativo de las ciencias. Enseñanza de las Ciencias, 32(1), 0101-115

Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC), 1(1), 1-16.

UNESCO. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. Santiago: OREALC/UNESCO.

Universidad Alejandro de Humboldt. (2019). Reglamento de Estudios a Distancia. Consejo Universitario.