

REVISTA

YACHAY

ISSN: 2412-2963  
e-ISSN: 2520-9051

Envío: 29/09/2022

Aceptado: 18/12/2022

Autor corresponsal

Mónica Marca Aima

mmarca@uandina.edu.pe

DOI: yachay.v11i01.

Distribuido bajo

Creative Commons CC-BY-NC-SA 4.0

ORCID

Mónica Marca Aima

<https://orcid.org/0000-0001-6537-4925>

Mitsy Gudiel Cardenas

<https://orcid.org/0000-0003-1472-6809>

Stefany Ingrid Huerta Velasquez

<https://orcid.org/0000-0001-5077-4707>

Luz Aurora Soto Mercado

<https://orcid.org/0000-0002-1218-6004>

OPEN ACCESS

## Educación híbrida: desafíos de los modelos educativos universitarios

Mónica Marca Aima<sup>1</sup>, Mitsy Gudiel Cardenas <sup>1</sup>, Stefany Ingrid Huerta Velasquez<sup>2</sup>, Luz Aurora Soto Mercado <sup>1</sup>.<sup>1</sup> Universidad Andina del Cusco.<sup>2</sup> Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco. Perú.

### RESUMEN

La emergencia sanitaria a consecuencia del COVID19 evidenció la necesidad de repensar la educación superior, la nueva normalidad generó retos para los actores educativos, y fue necesario evaluar a los Modelos Educativos (ME) de universidades. El objetivo de la investigación fue analizar ME de dos universidades de la ciudad del Cusco e identificar oportunidades de mejora hacia una educación híbrida. Se revisaron los ME de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) y el ME de la Universidad Andina del Cusco (UAC). El tipo de investigación fue descriptivo, explicativo y diseño no experimental. Los resultados presentan la caracterización de los ME, su diagnóstico, evaluación y pertinencia, planteándose oportunidades de mejora, asimismo, se identificaron principios rectores, macro rasgos y rasgos específicos del evaluador educativo que podría contribuir a reestructurar los mismos. Se concluyó que los ME evaluados están desfasados, por tanto, inadecuados para enfrentar desafíos postpandemia, ameritan cambios, no solo por la coyuntura, sino por el surgimiento de nuevas demandas educativas. Las recomendaciones como oportunidades de mejora de los ME podrían contribuir, afianzar y coadyuvar a la calidad educativa de la universidad, haciéndola más funcional, competente y sostenible en el tiempo.

**Palabras clave:** educación superior, educación híbrida, modelo educativo, postpandemia, evaluador educativo, universidad.

## Hybrid education: challenges of university educational models

### ABSTRACT

The health emergency as a result of COVID19 evidenced the need to rethink higher education, the new normal generated challenges for educational actors, and it was necessary to evaluate the Educational Models (EM) of universities. The objective of the research was to analyze ME of two universities in the city of Cusco and identify opportunities for improvement towards a hybrid education. The EM of the National University of San Antonio Abad of Cusco (UNSAAC) and the EM of the Andean University of Cusco (UAC) were reviewed. The type of research was descriptive, explanatory and non-experimental design. The results present the characterization of the EM, their diagnosis, evaluation and relevance, considering opportunities for improvement, likewise, guiding principles, macro features and specific features of the educational evaluator that could contribute to restructuring them were identified. It was concluded that the EMs evaluated are outdated, therefore, inadequate to face post-pandemic challenges, they merit changes, not only due to the current situation, but also due to the emergence of new educational demands. The recommendations as opportunities for improvement of the ME could contribute, strengthen, and contribute to the educational quality of the university, making it more functional, competent, and sustainable over time.

**Keywords:** higher education, hybrid education, educational model, post-pandemic, educational evaluator, university.

## INTRODUCCION

La universidad no es una institución ajena al cambio social, económico o cultural, como tal supeditada a rasgos que son fundamentales para garantizar su supervivencia, como la flexibilidad y capacidad de transformación.

Frente a la emergencia sanitaria generada por el COVID-19, la sociedad tuvo que reorganizar muchos procesos que, efectivos o no, se tenían instaurados; la educación superior no pudo sustraerse del contexto, acomodándose en pro de la mejor manera para cumplir con los objetivos educacionales comprometidos (CEPAL, 2020b). En el macro y microcosmos educativo, la transformación de la interacción en aula se afrontó con recursos y capacidades que fueron potenciando paulatinamente, no sin dejar en el trayecto integrantes (actores educativos, procesos, reformas) profundamente rezagados (Saavedra, 2020).

La evolución natural de cambio colisionó con el concepto de aula, con la naturaleza rígida del espacio tiempo del proceso (Razo Pérez & Razo Pérez, 2016), sin embargo, el cambio permanece, evidenciándose nuevas formas, instrumentos, procesos y dinámicas de enseñanza aprendizaje que contribuyen fuertemente al desarrollo de competencias emancipadoras, reconociendo que la transmisión de información en una sola dirección debe evolucionar, así la definición de aula se adaptó a un nuevo concepto de ella.

Los esfuerzos de adaptación deben estar naturalmente gestionados desde lineamientos, teorías, enfoques y procedimientos pertinentemente delineados por cada ME, las universidades de Perú tienen autonomía para diseñar el ME que las identifica, orienta y permiten transformar el ámbito externo e interno del lugar donde se ubican, esto implica visualizar una postura ontológica, antropológica, sociológica, axiológica, epistemológica, psicológica y pedagógica, (Nesterovsky, 2013). Además, el empoderamiento del nuevo ME será garantía de éxito como lo señalan (Olivos, et al, 2016).

La pandemia propugnó procesos educativos mediados por la tecnología Rama (2021) señala: “aumentan opciones en la educación a distancia y, por ende, las multimodalidades en la educación digital; sentando las bases de un nuevo modelo educativo de carácter híbrido como formato derivado de las tendencias en curso a una sociedad digital”. (p. 12)

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe manifiesta que se necesita:

“Avanzar lo más rápidamente posible hacia un gobierno digital, igualitario y transformador; con infraestructura digital, acceso e inclusión, banda ancha, disponibilidad de dispositivos; mayor oferta de soluciones en materia de telesalud, teleeducación y teletrabajo; que permita transitar a una industria 4.0, la digitalización de la pequeña y mediana empresa, una economía basada en datos y un mayor comercio digital. De esta forma, poder tener economías más sostenibles, con energías no convencionales y ciudades inteligentes”

(CEPAL, 2020).

La caracterización de los ME permitió establecer la brecha entre demandas educativas actuales con uso de herramientas tecnológicas e identificar los atributos que debe alcanzar la universidad para poder gestionar el cambio, convirtiéndose, según Picón & Correa (2021), en un reto de adaptación a los cambios entre docentes y estudiantes, cómo se comunican, en autonomía, trabajo colaborativo, roles, pensamiento crítico, entre otros.

Según Jara Vasquez, (2020), “El modelo educativo tiene que ver con la concepción que se tenga de la educación, mientras que el modelo pedagógico con el proceso de enseñanza aprendizaje a partir de la finalidad de la educación concebida en el modelo educativo” (p. 3). Se presentan desafíos surgidos a raíz de las nuevas necesidades para atender la educación universitaria, superando barreras de tiempo-espacio, y vislumbrar el nacimiento de una nueva forma de educación superior (Mora, 2004). Por su parte, Arévalo & Castillo (2018), avizora un plan de implementación de herramientas digitales como apoyo al proceso de aprendizaje comunicativo, interactivo y facilitador de una pedagogía participativa, promoviendo la comunicación profesor-estudiante.

La educación híbrida, según Viñas (2021), tiene como principal objetivo complementar el aprendizaje en aula, Paredes et al., (2020), señala: Las Tics son componentes que promueve una sociedad basada en el conocimiento. No se debe perder de vista brecha digital que genera inequidades mayores suscitando deserción estudiantil reduciendo la perspectiva de desarrollo y bienestar de poblaciones (Enriquez & Saenz, 2022). Por su parte, Blanco (2006) indica que “una educación de calidad, es base de una sociedad más justa e igualitaria. La educación es un bien común específicamente humano, surge de la necesidad de desarrollarse como tal, por ello todas las personas sin excepción tienen derecho a ella” (p. 7). Es importante analizar también el aprendizaje inclusivo centrado en diversidad funcional de los estudiantes, ayudando a su autonomía, el docente tomará en cuenta sus características con actividades que permitan reflexionar y generar aprendizajes dentro de un ambiente inclusivo (Booth y Ainscow, 2000, como se citó en Blanco, 2006).

Por otra parte, Moreno (2015), sugiere tres opciones para el desarrollo de competencias en el contexto de certificación del evaluador: i) lista autogenerada de competencias por parte de los evaluadores profesionales, ii) enfoque de análisis de tareas basado en las aportaciones de los destinatarios de la evaluación, iii) identificar las competencias del evaluador.

Atendiendo a la identificación de las competencias del evaluador, la presente investigación considera los macro rasgos del perfil del consultor educativo o evaluador educativo, considerados en función a habilidades laborales que serán exigidas para el año 2025, a causa de los impactos económicos de la pandemia y la creciente automatización de los empleos, indica que la proporción de las habilidades básicas cambiarán en un 40% y el 50%, que todos los empleados necesitarán volver a capacitarse, sugiere

que las habilidades a cultivar sean pensamiento crítico, analítico e innovación, resolución de problemas complejos, aprendizaje activo y estratégico, autogestión como aprendizaje activo, resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad, creatividad, originalidad e iniciativa, demostrar liderazgo e influencia social, dominio de tecnología, así como diseño y programación, estos constituirán rasgos específicos del perfil del evaluador educativo, que han sido considerados para realizar la propuesta (Whiting, 2020).

El problema de estudio de la presente investigación es: ¿Cómo son los ME de las universidades de la ciudad del Cusco y sus oportunidades de mejora hacia una educación híbrida postpandemia? además como objetivo se consideró analizar los ME de universidades de la ciudad del Cusco y sus oportunidades de mejora hacia una educación híbrida postpandemia. La hipótesis señala que los ME de universidades de la ciudad del Cusco son inadecuados para enfrentar los desafíos hacia una educación híbrida postpandemia, que es imprescindible transformar la gestión académica y pedagógica.

Los aportes logrados fueron, identificar características generales y postpandemia de cada ME, su diagnóstico y evaluación; segundo recomendaciones que podrían ser consideradas como oportunidades de mejora de los ME, finalmente se propone principios rectores señalando rasgos macro y específicos del evaluador educativo.

## MATERIAL Y METODO

La investigación fue descriptiva explicativa, con un diseño no experimental, de cohorte transeccional, recolectándose de datos en un solo momento (Hernández, et al, 2014). La revisión de fuentes fue mayoritariamente digital, como artículos y libros, se evaluó principalmente ME de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (2016), aprobado con Resolución Nro. CU-0312-2016-Cusco y de la Universidad Andina del Cusco (2016), aprobado con Resolución Nro. 059-CU-2016-UAC. Se diseñó un cuestionario para evaluar la pertinencia de características generales (CG) y características postpandemia (CP) propuestas de un ME, que fue validado por juicio de expertos, a través de un instrumento aplicado virtualmente, siendo elegidas entre las características 22 generales y 17 postpandemia que se presentan en la Tabla 1.

que se concrete estas acciones estratégicas, cada institución educativa debe garantizar la ejecución de los lineamientos referentes al eje sociedad educadora intercultural, tomando en cuenta las variantes de la lengua originaria, materna, nativa, local y su cultura; así mismos deben generarse documentos de gestión y garantizar su difusión y sensibilización en cada comunidad.

**Tabla 1**  
Características generales y postpandemia del modelo educativo

ID	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE UN MODELO EDUCATIVO	ID	CARACTERÍSTICAS POSPANDEMIA DE UN MODELO EDUCATIVO
CG1	Fundamentarse a través del componente filosófico - axiológico (Conjunto de valores y principios), pedagógico (Constructivismo - Aprender a aprender).	CP1	Tener tiempo de vigencia.
CG2	Considerar la valoración ética profesional deontológica, orientada a la construcción de una sociedad justa y solidaria para proponer soluciones factibles a los problemas de su entorno.	CP2	Establecer una estrategia integral en el uso de las TICs, sostenida y sostenible de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación virtual en el contexto postpandemia.
CG3	Evidenciar pertinencia, respondiendo a las necesidades del entorno y con proyección global.	CP3	Asegurar la flexibilidad curricular de los programas de estudios, articulando con pertinencia los procesos académicos.
CG4	Promover la generación de conocimiento científico que permita contribuir a la solución de problemas de manera creativa e innovadora.	CP4	Maximizar su rasgo de flexibilidad a través del uso de TIC's para favorecer el aprendizaje de cada estudiante.
CG5	Evidenciar una estructura educativa versátil con posibilidades de innovación para incorporar nuevas propuestas psicopedagógicas y tecnológicas.	CP5	Promover la transformación digital, apoyada en el uso de TICs.
CG6	Evidenciar flexibilidad en las modalidades educativas y los contenidos curriculares en tiempo y espacio.	CP6	Evidenciar que en el proceso de enseñanza aprendizaje el estudiante será la prioridad, frente a las herramientas tecnológicas.
CG7	Plantear de manera sistémica la interrelación de docencia, investigación, extensión y servicios de la universidad, para optimizar el uso de recursos.	CP7	Considerar lineamientos de políticas educativas nacionales orientadas a la alfabetización digital.
CG8	Evidenciar con claridad la dimensión tecnológica en los niveles de infraestructura, herramientas digitales, conocimientos tecnológicos e integración de TICs.	CP8	Propiciar el potencial del uso de TIC's no solo en el ámbito académico también en las otras actividades de gestión universitaria.
CG9	Promover la conformación de colectivos sociales, mediante el trabajo en equipo interdisciplinario.	CP9	Considerar certificaciones en periodos más cortos para enfrentar los cambios.
CG10	Tener claramente establecida la importancia de la investigación como generadora de conocimiento.	CP10	Propugnar alianzas y redes internacionales, asegurando dominio de idioma extranjero y destrezas en el uso de TICs.
CG11	Tener claramente establecida la importancia del aprendizaje en servicio, en atención al componente de Responsabilidad Social a cargo de la universidad.	CP11	Evidenciar un programa de inducción permanente en TICs, para la adaptación eficiente de docentes y estudiantes.
CG12	Considerar la participación activa en el proceso educativo a la familia, empresa y comunidad.	CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto postpandemia.
CG13	Declarar una autonomía universitaria responsable en cuanto a sus compromisos académicos y su contexto.	CP13	Considerar a las TICs para favorecer el desarrollo y creación de inteligencia colectiva y colaborativa.
CG14	Ser un referente estratégico para la gestión académica y administrativa a nivel institucional.	CP14	Fomentar el uso de las TICs para brindar a los educadores autonomía y flexibilidad para actuar conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en un contexto postpandemia.
CG15	Establecer condiciones básicas de calidad orientadas al logro de una formación integral y humanista.	CP15	Considerar metodologías interactivas, participativas y colaborativas con el uso de TICs, que contribuyan al desarrollo del aprendizaje autónomo.
CG16	Lograr la articulación equilibrada del saber, el saber hacer y el saber ser.	CP16	Considerar al docente guía, orientador y facilitador permanente en la interacción con los estudiantes para el logro de aprendizajes en un contexto postpandemia.
CG17	Contener criterios de inclusión basados en equidad donde se reconozca las diferencias aceptando la diversidad de culturas.	CP17	Promover la formación de investigadores - transformadores sociales y educativos cuyo liderazgo le permita comprometerse con la comunidad.
CG18	Propugnar el desarrollo de líderes transformacionales con habilidades blandas que aporten a un mundo más sostenible, próspero y justo.		
CG19	Fomentar en el estudiante la responsabilidad en su propio proceso formativo.		
CG20	Fomentar en los estudiantes la capacidad de diálogo y el pensamiento crítico reflexivo.		
CG21	Revalorar en el perfil docente, la experiencia del ejercicio profesional como aspecto importante en su rol.		
CG22	Concebir el rol de la universidad con la finalidad de ser trascendental para la formación ciudadanos líderes competentes en la sociedad actual.		

Nota: Características elegidas después del juicio de expertos propuesto por las investigadoras.

Las características de la Tabla 1, fueron evaluadas en ME de la UNSAAC y UAC, ambos aprobados el año 2016. Para verificar si cumplían con las CG y CP, se contrastó y halló que: la UNSAAC cumplían 19 CG representando 86% y 07 CP representando 41%, en el caso de la UAC cumplía con 19 CG representando 86% y 04 CP representando 24%, concluyendo que ambas universidades tienen una valoración Aceptable en CG y en CP No aceptable por encontrarse por debajo del 50%.

Las características ausentes en los ME se inventariaron, considerándolas aspectos de posible intervención por ambas universidades, hallándose que para la UNSAAC son 03 CG y 10 CP y para la UAC 03 CG y 13 CP, detalle Tabla 2.

En cuanto a habilidades del evaluador educativo, se adaptaron cinco principios rectores propuestos por American Asociación AEA (1) Indagación Sistemática, (2) La Competencia Profesional, (3) Integridad y Honestidad, (4) Respeto por las personas y (5) Responsabilidad para el Bienestar de la Personas; se redactaron rasgos para el evaluador educativo

y recomendaciones de oportunidad de mejora para cada ME.

Se destaca la Indagación Sistemática (PRE1) como principio rector del evaluador para ambos ME, consiste en llevar a cabo una investigación sistemática basada en datos, debiendo apegarse a estándares, explorar fortalezas, debilidades, así como comunicar limitaciones del proceso de evaluación. La Competencia Profesional (PRE2) es la segunda requerida, los evaluadores desarrollaran su labor competentemente de manera profesional requiriendo asegurar un equipo con formación, habilidades, destrezas, experiencia, y trabajo con grupos culturalmente diferentes con alto nivel de desempeño. La Integridad y Honestidad (PRE3) también son requeridas, los evaluadores buscarán asegurar honestidad e integridad de todo el proceso de evaluación, acuerdos honestos, evitando conflictos de interés, reportaran cambios, causas y efectos; referirán sobre prevención y corrección de procedimientos, datos y resultados, identificarán información engañosa y revelarán fuentes de financiamiento (AEA, 2009).

**Tabla 2**  
Identificación de oportunidades de mejora en modelos educativos versus principios rectores del evaluador

ID de la característica	Modelo educativo UNSAAC (ME1)	Modelo educativo UAC (ME2)	Principios Rectores del evaluador									
			INDAGACION SISTEMATICA (PRE1)		COMPETENCIA PROFESIONAL (PRE2)		INTEGRIDAD Y HONESTIDAD (PRE3)		RESPECTO POR LAS PERSONAS (PRE4)		RESPONSABILIDADES PARA EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS	
			ME1	ME2	ME1	ME2	ME1	ME2	ME1	ME2	ME1	ME2
CG7	X		X		X		X				X	
CG8	X		X									
CG12		X		X		X		X		X		X
CG13		X		X		X		X		X		
CG14	X				X		X		X			
CG21		X		X				X		X		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
CP1		X						X				
CP2		X		X		X						
CP4	X	X	X		X	X	X	X				X
CP5	X	X			X	X	X	X				
CP6	X	X							X		X	X
CP7	X	X	X	X	X	X					X	X
CP8	X	X					X	X				
CP9	X	X		X					X			
CP10	X		X		X						X	
CP11		X		X		X		X				X
CP12	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
CP13		X		X		X				X		
CP14	X	X	X	X		X	X		X			X
CP16	X	X	X	X					X	X		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Nota: Principios rectores adoptados de la propuesta de American Evaluation Association, AEA, (2009).

En cuanto al Principio denominado: Respeto por las personas (PRE4), se da cuando el evaluador respeta la seguridad, dignidad y autoestima de los participantes, busca comprensión integral de elementos evaluados, rigiéndose por principios éticos, relativos a confidencialidad, consentimiento informado y reducir riesgos o daños potenciales e innecesario para los participantes. Finalmente, está la Responsabilidad para el Bienestar de la Personas (PRE5), los evaluadores deberán articular y tomar en cuenta la diversidad de intereses, valores públicos y generales considerando perspectivas de los involucrados, difundir y permitir acceso a información evaluativa, manteniendo un balance entre necesidades de involucrados y el bien público, (AEA, 2009).

Por cada principio rector del evaluador se identificó, cinco macro rasgos con sus respectivos rasgos específicos, detallando habilidades laborales básicas del perfil del evaluador educativo, que será exigido a medida que crezca la automatización de los empleos a causa principalmente de la pandemia. Se realizó un análisis a cada característica del ME evaluado, con la finalidad de proponer recomendaciones, sugerencias y listado respectivo de productos esperados que deben ser entregados y suministrados en un orden lógico, con criterio de oportunidad de parte del evaluador y que podrían ser consideradas en la actualización de los ME.

La Tabla 3, presenta rasgos del evaluador y oportunidades de mejora del macro rasgo PRE1.

**Tabla 3**  
Rasgos del evaluador y oportunidades de mejora-indagación sistemática (PRE1)

Principio Rector de los evaluadores: INDAGACIÓN SISTEMÁTICA (PRE1)		Rasgos específicos del evaluador				
Macro Rasgo	ID	Oportunidad de mejora/ recomendación en el ME	Producto esperado			
MODELO EDUCATIVO UNABAC (ME1)	Inteligencia tecnológica	Conocer métodos de análisis y evaluación de una situación determinada en el proceso educativo	CG8	Evidenciar la dimensión tecnológica en los niveles de infraestructura, herramientas digitales, conocimientos tecnológicos e integración de TICs.	Matriz de articulación de procesos	
		Contar con las competencias técnicas en el área de evaluación educativa.	CP10	Propugnar alianzas y redes internacionales, asegurando dominio de idioma extranjero y destrezas en el uso de TICs.	Lineamientos del cuadro de mando integral	
	Habilidades Básicas	Ser asertivo en el proceso de evaluación educativa.	CP14	Fomentar el uso de las TICs para brindar a los educadores autonomía y flexibilidad para actuar conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en un contexto pospandemia.	Informe de mejora y automatización de procesos	
		Contar con capacidades de conceptualización lógica del proceso educativo.	CG7	Plantear de manera sistémica la interrelación de docencia, investigación, extensión y servicios de la universidad, para optimizar el uso de recursos. Maximizar su rasgo de flexibilidad a través del uso de TICs para favorecer el aprendizaje de cada estudiante.	Matriz de articulación de procesos	
	Talento humano	Contar con experiencia sustantiva en la gestión, proceso educativo y en su implementación (planes de estudios, evaluación, métodos de enseñanza aprendizaje, financiamientos).	CP7	Considerar lineamientos de políticas educativas nacionales orientadas a la alfabetización digital	Propuesta del plan de actualización.	
		Inteligencia emocional	CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia.	Propuesta del plan de actualización. Matriz de sistematización de tareas.	
	MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)	Inteligencia emocional	Ser resiliente al trabajo bajo presión.	CP16	Considerar al docente guía, orientador y facilitador permanente en la interacción con los estudiantes para el logro de aprendizajes en un contexto pospandemia.	Informe de hallazgos Matriz de sistematización de tareas
			Ser asertivo en el proceso de evaluación educativa.	CP7	Considerar lineamientos de políticas educativas nacionales orientadas a la alfabetización digital.	Matriz de planeación estratégica propuesta del plan de actualización, Propuesta del plan de actualización.
		Inteligencia múltiples	Contar con conocimientos de investigación evaluativa para tomar decisiones sobre un proceso educativo.	CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia.	Matriz de sistematización de tareas
			Conocer métodos de análisis y evaluación de una situación determinada en el proceso educativo	CP2	Establecer una estrategia integral en el uso de las tics, sostenida y sostenible de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación virtual en el contexto pospandemia	Matriz de planeacion estratégica Informe de hallazgos. Plan de mejora continua
Habilidades Básicas		Ser capaz de evidenciar una práctica reflexiva	CG21	Revalorar en el perfil docente, la experiencia del ejercicio profesional como aspecto importante en su rol.	Propuesta del plan de actualización. Matriz de sistematización de tareas	
		Inteligencia emocional	CP11	Evidenciar un programa de inducción permanente en TICs, para la adaptación eficiente de docentes y estudiantes.	Propuesta del plan de actualización. Matriz de sistematización de tareas	
Talento humano		Ser líder	CP5	Promover la transformación digital, apoyada en el uso de TICs.	Matriz de planeacion estratégica	
		Inteligencia emocional	CP2	Debería establecer una estrategia integral en el uso de las tics, sostenida y sostenible de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación virtual en el contexto pospandemia	Informe de hallazgos. Plan de mejora continua.	
MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)		Habilidades Básicas	Ser asertivo en el proceso de evaluación educativa	CG21	Revalorar en el perfil docente, la experiencia del ejercicio profesional como aspecto importante en su rol	Matriz de planeacion estratégica
			Ser pragmático	CP9	Considerar certificaciones en períodos más cortos para enfrentar los cambios	Matriz de planeacion estratégica
	Talento humano	Ser capaz de brindar una consulta sistemática	CP14	Fomentar el uso de las tics para brindar a los educadores autonomía y flexibilidad para actuar conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en un contexto pospandemia	Propuesta de plan de actualización	
		Inteligencia emocional	CP13	Considerar a las tics para favorecer el desarrollo y creación de inteligencia colectiva y colaborativa.	Propuesta de plan de actualización	
	Inteligencia emocional	Ser analítico	CG12	Considerar la participación activa en el proceso educativo a la familia, empresa y comunidad. Declarar una autonomía universitaria responsable en cuanto a sus compromisos académicos y su contexto	Informe de hallazgos matriz de articulación de procesos	
		Inteligencia emocional	CG13	Considerar la participación activa en el proceso educativo a la familia, empresa y comunidad.	Matriz de planeacion estratégica	
	Inteligencias emocional	Ser resiliente al trabajo bajo presión	CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia	Propuesta del plan de actualización. Matriz de sistematización de tareas	
		Inteligencias emocional	CP16	Considerar al docente guía, orientador y facilitador permanente en la interacción con los estudiantes para el logro de aprendizajes en un contexto pospandemia.	Matriz de sistematización de tareas	
	Inteligencias emocional	Ser asertivo en el proceso de evaluación educativa	CG12	Considerar la participación activa en el proceso educativo a la familia, empresa y comunidad.	Informe de hallazgos. Plan de mejora continua	
		Inteligencias emocional	CG21	Revalorar en el perfil docente, la experiencia del ejercicio profesional como aspecto importante en su rol	Informe de hallazgos. Plan de mejora continua.	

Nota: Rasgos del evaluador fueron adaptados de la propuesta de (Whiting, 2020).

La Tabla 4 detalla el macro rasgo PRE2 de ambos ME.

**Tabla 4**  
Rasgos del evaluador y oportunidades de mejora-competencia profesional (PRE2)

Principio Rector de los evaluadores: COMPETENCIA PROFESIONAL (PRE2)		Oportunidad de mejora/ recomendación en el ME		Producto esperado	
Macro Rasgo	Rasgos específicos del evaluador	ID			
MODELO EDUCATIVO UNSAAC (ME1)	Inteligencias múltiples	Ser capaz de brindar una consulta sistemática	CG14	Ser un referente estratégico para la gestión académica y administrativa a nivel institucional.	Propuesta de cuadro de mando integral
	Habilidades Blandas	Ser comunicativo y capaz de coordinar con los demás para la resolución de conflictos.	CG7	Plantear de manera sistémica la interrelación de docencia, investigación, extensión y servicios de la universidad, para optimizar el uso de recursos.	Matriz de articulación de procesos
	Talento Humano	Contar con el dominio en la aplicación de procedimientos que posibiliten el desarrollo de la innovación pedagógica y curricular. (TICs)	CP7	Considerar lineamientos de políticas educativas nacionales orientadas a la alfabetización digital.	Matriz de planeación estratégica Propuesta del plan de actualización.
	Inteligencias emocional	Ser capaz de evidenciar una práctica reflexiva	CP4	Maximizar su rasgo de flexibilidad a través del uso de TICs para favorecer el aprendizaje de cada estudiante.	Plan de mantenimiento Matriz de sistematización de tareas.
			CP5	Promover la transformación digital, apoyada en el uso de TICs.	Plan de mantenimiento Matriz de sistematización de tareas.
			CP10	Propugnar alianzas y redes internacionales, asegurando dominio de idioma extranjero y destrezas en el uso de TICs.	Lineamientos del cuadro de mando integral
	Inteligencias múltiples	Conocer métodos de análisis y evaluación de una situación determinada en el proceso educativo.	CP2	Establecer una estrategia integral en el uso de las TICs, sostenida y sostenible de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación virtual en el contexto pospandemia.	Matriz de sistematización de tareas Matriz de planeación estratégica Propuesta del plan de actualización
			CP7	Considerar lineamientos de políticas educativas nacionales orientadas a la alfabetización digital.	
		Contar con capacidades de conceptualización lógica del proceso educativo.	CP4	Maximizar su rasgo de flexibilidad a través del uso de TICs para favorecer el aprendizaje de cada estudiante.	Matriz de sistematización de tareas
			CP2	Establecer una estrategia integral en el uso de las TICs, sostenida y sostenible de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación virtual en el contexto pospandemia.	Matriz de sistematización de tareas
Contar con las competencias técnicas en el área de evaluación educativa.		CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia.	Propuesta del plan de actualización. Matriz de sistematización de tareas.	
MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)	Habilidades Blandas	Contar con el conocimiento del contexto social, cultural, leyes, requisitos, normativa, estándares de servicios y programas educativos vigentes.	CP7	Considerar lineamientos de políticas educativas nacionales orientadas a la alfabetización digital	Matriz de planeación estratégica Propuesta del plan de actualización
		Ser creativo e innovador.	CG12	Considerar la participación activa en el proceso educativo a la familia, empresa y comunidad.	Informe de hallazgos Plan de mejora continua.
			CP11	Evidenciar un programa de inducción permanente en TICs, para la adaptación eficiente de docentes y estudiantes	Propuesta del plan de actualización.
			CP13	Considerar a las TICs para favorecer el desarrollo y creación de inteligencia colectiva y colaborativa.	Plan de capacitación Matriz de mejora continua
		CP14	Fomentar el uso de las TICs para brindar a los educadores autonomía y flexibilidad para actuar conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en un contexto pospandemia	Propuesta de plan de actualización	
Talento Humano	Contar con el dominio en la aplicación de procedimientos que posibiliten el desarrollo de la innovación pedagógica y curricular. (TICs)	CP5	Promover la transformación digital, apoyada en el uso de TICs.	Matriz de sistematización de tareas	
		CP7		Matriz de planeación estratégica Propuesta del plan de actualización	
	Contar con experiencia sustantiva en la gestión, proceso educativo y en su implementación (planes de estudios, evaluación, métodos de enseñanza aprendizaje, financiamientos).	CP4	Considerar lineamientos de políticas educativas nacionales orientadas a la alfabetización digital	Matriz de sistematización de tareas	
		CP4	Maximizar su rasgo de flexibilidad a través del uso de TIC's para favorecer el aprendizaje de cada estudiante.	Matriz de sistematización de tareas	
	Ser eficiente y eficaz.	CG13	Declarar una autonomía universitaria responsable en cuanto a sus compromisos académicos y su contexto.	Propuesta de los lineamientos del cuadro de mando integral	
Inteligencias emocional	Ser una persona, comprometida con su crecimiento personal.	CP2	Establecer una estrategia integral en el uso de las TICs, sostenida y sostenible de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación virtual en el contexto pospandemia.	Matriz de sistematización de tareas	
	Ser autodeterminado y demostrar autoridad.	CP5	Promover la transformación digital, apoyada en el uso de TICs.	Análisis de riesgo y propuesta de cambio	

Nota: Rasgos del evaluador fueron adaptados de la propuesta de (Whiting, 2020).

El macro rasgo PRE3 se presenta en Tabla 5. La Tabla 6 presenta dos macro rasgos PRE4 y PRE5.

**Tabla 5**

Rasgos del evaluador y oportunidades de mejora-integridad y honestidad

Principio Rector de los evaluadores: INTEGRIDAD Y HONESTIDAD (PRE3)						
Macro Rasgo	Rasgos específicos del evaluador	ID	Oportunidad de mejora/ recomendación en el ME	Producto esperado		
MODELO EDUCATIVO UNSAAC (ME1)	Inteligencias múltiples	Ser objetivo para analizar e interpretar los resultados de forma imparcial.	CG14	Ser un referente estratégico para la gestión académica y administrativa a nivel institucional.	Propuesta de cuadro de mando integral	
		Propiciar el potencial del uso de TIC's no solo en el ámbito académico también en las otras actividades de gestión universitaria.				
	Inteligencias múltiples	Ser constante, sistemático y comprometido	CP8		Matriz de Planeación estratégica	
	Habilidades Blandas			Fomentar el uso de las TICs para brindar a los educadores autonomía y flexibilidad para actuar conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en un contexto pospandemia	Informe de mejora y automatización de procesos.	
		Ser creativo e innovador.	CP14			
	MODELO EDUCATIVO UNSAAC (ME1)	Talento Humano	Ser capaz de contribuir en el valor de lo que se está evaluando.	CP5	Promover la transformación digital, apoyada en el uso de TICs	Análisis de riesgo y propuesta de cambio
			Ser autodeterminado y demostrar autoridad.	CP4	uso de TIC's para favorecer el aprendizaje de cada estudiante	Plan de mantenimiento Matriz de sistematización de tareas.
		Inteligencias emocional	Ser comunicativo y capaz de coordinar con los demás para la resolución de conflictos.	CG7	Plantear de manera sistémica la interrelación de docencia, investigación, extensión y servicios de la universidad, para optimizar el uso de recursos.	Matriz de articulación de procesos.
			Ser sensible a las características y necesidades del contexto.	CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia.	Propuesta del plan de actualización. Matriz de sistematización de tareas.
	MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)	Inteligencias múltiples	Ser objetivo para analizar e interpretar los resultados de forma imparcial.	CP1	Tener tiempo de vigencia	Informe de hallazgos. Plan de mejora continua
Propiciar el potencial del uso de TIC's no solo en el ámbito académico también en las otras actividades de gestión universitaria.						
Inteligencias múltiples		Ser constante, sistemático y comprometido	CP8		Matriz de Planeación estratégica	
Habilidades Blandas		Ser autocrítico	CP1	Tener tiempo de vigencia	Plan de Análisis y programa de gestión de riesgos	
Habilidades Blandas				Evidenciar un programa de inducción permanente en TICs, para la adaptación eficiente de docentes y estudiantes	Propuesta del plan de actualización.	
		Ser íntegro y responsable	CP11			
MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)		Talento Humano	Ser capaz de contribuir en el valor de lo que se está evaluando	CG21	Revalorar en el perfil docente, la experiencia del ejercicio profesional como aspecto importante en su rol	Informe de hallazgos. Plan de mejora continua
			Promover la transformación digital, apoyada en el uso de TICs	CP5		Análisis de riesgo y propuesta de cambio
		Talento Humano	Ser comunicativo y capaz de coordinar con los demás para la resolución de conflictos.	CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia	Propuesta del plan de actualización. Matriz de sistematización de tareas
	Inteligencias emocional	Ser autodeterminado y demostrar autoridad.	CP4	Maximizar su rasgo de flexibilidad a través del uso de TIC's para favorecer el aprendizaje de cada estudiante.	Matriz de sistematización de tareas	
		Ser sensible a las características y necesidades del contexto	CG12	Considerar la participación activa en el proceso educativo a la familia, empresa y comunidad	Matriz de articulación de integrantes de la comunidad educativa	
			Declarar una autonomía universitaria responsable en cuanto a sus compromisos académicos y su contexto.	Propuesta de los llenamientos del cuadro de mando integral		

Nota: Rasgos del evaluador fueron adaptados de la propuesta de (Whiting, 2020).

**Tabla 6**

Rasgos del evaluador y oportunidades de mejora-respeto por las personas (PRE4) responsabilidades para el bienestar de las personas (PRE5)

Principio Rector de los evaluadores: RESPETO POR LAS PERSONAS (PRE4)					
Macro Rasgo	Rasgos específicos del evaluador	ID	Oportunidad de mejora/ recomendación en el ME	Producto esperado	
MODELO EDUCATIVO UNSAAC (ME1)	Inteligencias múltiples	CG14	Ser un referente estratégico para la gestión académica y administrativa a nivel institucional.	Propuesta de cuadro de mando integral	
	Habilidades Blandas	CP9	Considerar certificaciones en períodos más cortos para enfrentar los cambios	Matriz de sistematización de procesos y plan de mejora continua	
	Talento Humano	CP14	Fomentar el uso de las TICs para brindar a los educadores autonomía y flexibilidad para actuar conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en un contexto pospandemia.	Propuesta de plan de capacitación en el uso de las TIC y evaluación de su puesta en práctica	
		CP16	Considerar al docente guía, orientador y facilitador permanente en la interacción con los estudiantes para el logro de aprendizajes en un contexto pospandemia	Informe de hallazgos Sistematización de tareas	
	Inteligencias emocional	CP6	Evidenciar que en el proceso de enseñanza aprendizaje el estudiante será la prioridad, frente a las herramientas tecnológicas	Informe de hallazgos. Plan de mejora continua	
		CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia	Propuesta del plan de actualización y Matriz de sistematización de tareas	
	Inteligencias múltiples	CG12	Considerar la participación activa en el proceso educativo a la familia, empresa y comunidad	Matriz de articulación de integrantes de la comunidad educativa	
	MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)	Habilidades Blandas	CP13	Considerar a las TICs para favorecer el desarrollo y creación de inteligencia colectiva y colaborativa	Propuesta de los lineamientos del cuadro de mando integral
		Habilidades Blandas	CP16	Considerar al docente guía, orientador y facilitador permanente en la interacción con los estudiantes para el logro de aprendizajes en un contexto pospandemia	Informe de hallazgos Matriz de sistematización de tareas
		Talento Humano	CG13	Declarar una autonomía universitaria responsable en cuanto a sus compromisos académicos y su contexto.	Informe de hallazgos Matriz de mejora continua
Inteligencias emocional		CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia	Propuesta del plan de actualización y Matriz de sistematización de tareas	
	CG21	Revalorar en el perfil docente, la experiencia del ejercicio profesional como aspecto importante en su rol	Informe de hallazgos. Plan de mejora continua		
Principio Rector de los evaluadores: RESPONSABILIDADES PARA EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS (PRE5)					
MODELO EDUCATIVO UNSAAC (ME1)	Habilidades Blandas	CP10	Propugnar alianzas y redes internacionales, asegurando dominio de idioma extranjero y destrezas en el uso de TICs	Análisis de riesgo y propuesta de cambio	
	Talento Humano	CG7	Plantear de manera sistemática la interrelación de docencia, investigación, extensión y servicios de la universidad, para optimizar el uso de recursos	Matriz de articulación de procesos	
	Inteligencias emocional	CP12	Considerar estrategias de atención a la comunidad universitaria migrante digital en un contexto pospandemia	Propuesta del plan de actualización y Matriz de sistematización de tareas	
		CG6	Evidenciar que en el proceso de enseñanza aprendizaje el estudiante será la prioridad, frente a las herramientas tecnológicas	Informe de hallazgos. Plan de mejora continua	
	MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)	Habilidades Blandas	CP7	Considerar lineamientos de políticas educativas nacionales orientadas a la alfabetización digital	Matriz Operacional
		Habilidades Blandas	CG12	Considerar la participación activa en el proceso educativo a la familia, empresa y comunidad	Sistematización de tareas
Habilidades Blandas		CP11	Evidenciar un programa de inducción Permanente en TICs, para la adaptación eficiente de docentes y estudiantes	Propuesta del plan de actualización y Matriz de sistematización de tareas	
MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)	Talento Humano	CP6	Evidenciar que en el proceso de enseñanza aprendizaje el estudiante será la prioridad, frente a las herramientas tecnológicas	Matriz de sistematización de tareas	
	Talento Humano	CP4	Maximizar su rasgo de flexibilidad a través del uso de TIC's para favorecer el aprendizaje de cada estudiante	Guía de actividades	
MODELO EDUCATIVO UAC (ME2)	Inteligencias emocional	CP14	fomentar el uso de las TICs para brindar a los educadores autonomía y flexibilidad para actuar conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en un contexto pospandemia	Propuesta de plan de actualización	

Nota: Rasgos del evaluador fueron adaptados de la propuesta de (Whiting, 2020).

## DISCUSIÓN

De manera semejante a la investigación presentada por Olivos et al (2016) se considera que el nuevo ME deberá contar con procedimientos pertinentes para empoderar a todos los actores educativos, esperando que el grado de apropiación del ME se pueda verificar desde el quehacer de cada integrante de la comunidad educativa. Para el componente docente (o instancia académica correspondiente) se detallan tareas que le competen, dentro de los lineamientos prescritos por el ME, con actividades y entregables asociados al evaluador educativo.

La investigación de Arévalo & Castillo (2018), identifica que la gestión de la comunicación entre los diferentes actores educativos puede ser eficientemente realizada con uso de tecnología, su implementación permitirá optimización del uso de tiempo, gestión de la comunicación, del talento humano y del diálogo entre actores educativos fortaleciendo el proceso de empoderamiento del ME, hallazgos que también se comparten en la presente investigación.

Debido al uso de tecnología el cambio se ha acelerado, las exigencias de capacidad de adaptación necesitan ser gestionadas en particular el proceso de actualización permanente de la labor docente, el antecedente presentado por Paredes et al (2020), señala que ante la crisis sanitaria de orden global causada por la pandemia, el sistema educativo y procesos sociales, se vieron alterados en sus métodos y en la interacción con los actores fundamentales sin embargo se coincide en que la aplicación de estrategias tecnológicas debe ser entendida desde perspectivas pedagógicas como la teoría cognitiva y el constructivismo, con una mirada acorde a la realidad actual orientada por el ME.

La validación de la hipótesis de investigación se sustenta desde dos perspectivas: de un lado los ME se encontraban próximos a una relativa caducidad y del otro la realidad que el aislamiento originado por la crisis sanitaria tomó de sorpresa a diferentes niveles educativos donde el carácter de educación a distancia no se consideraba del todo ni desde perspectivas pedagógicas ni filosóficas, esta afirmación se asevera con la presente investigación.

## CONCLUSIONES

Con la finalidad de describir a los ME de UNSAAC y UAC se identificaron CG y CP a partir de las que se diagnosticó, analizó y evaluó cada ME.

Ambos ME evaluados son inadecuados para enfrentar desafíos hacia una educación híbrida postpandemia, debido a que este escenario no fue considerado en el planteamiento de lineamientos de gestión académica y pedagógica universitaria.

Se identificaron oportunidades de mejora hacia una educación híbrida postpandemia de los ME de ambas universidades así tenemos : integración y uso de Tics para educación virtual, dominio de un idioma extranjero, políticas educativas orientadas hacia alfabetización digital, integración, articulación e interrelación de procesos y actores educativos, maximización de autonomía y flexibilidad para favorecer el aprendizaje, realización de transformación digital de acuerdo a nuevas

exigencias de la educación virtual, maximización de flexibilidad para favorecer el aprendizaje del estudiante, optimización del uso de recursos, atención a la comunidad migrante digital en el contexto postpandemia, consideración de vigencia del ME, certificaciones académicas en periodos más cortos para enfrentar los cambios, priorización del estudiante sobre herramientas tecnológicas, consideración al docente como orientador para el logro del aprendizaje, inteligencia colectiva y colaborativa, revaloración del perfil docente y su experiencia como aspecto importante en su rol, búsqueda de alianzas y redes internacionales, mayor interrelación entre docencia, investigación, extensión y servicios de la universidad. Los actores educativos que deben ser atendidos en los ME prioritariamente son los estudiantes, educadores, la comunidad migrante digital y las áreas de administración e investigación.

Se propone principios rectores señalando rasgos macro y específicos del evaluador educativo, desatacándose habilidades de inteligencias múltiples, habilidades blandas, talento humano e inteligencia emocional.

### Agradecimientos

Nuestra gratitud a Dr. Edward Aguirre Espinoza, Dr. Elías Melendrez Velazco, Dra. Ysabel Masías Ynocencio, Mgt. Lourdes Marleni Lima Valdivia y Dr. Emilio Palomino Olivera, por el apoyo incondicional para la elaboración de la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AEA, A. (2009). Asociación Estadounidense de Evaluación. [https://wikioes.ieu/wiki/American\\_Evaluation\\_Association](https://wikioes.ieu/wiki/American_Evaluation_Association)
- Arévalo, M., & Castillo, M. D. (2018). Consultoría plan de implementación de herramientas digitales para posgrados en Uniempresarial. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22615>
- Blanco, R. (2006). La Equidad y la Inclusión Social: Uno de los Desafíos de la Educación y la Escuela Hoy. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(3), 1–15.
- CEPAL. (2020a). Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: Nuevas proyecciones. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45782-enfrentar-efectos-cada-vez-mayores-covid-19-reactivacion-igualdad-nuevas>
- CEPAL. (2020b). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- EducaWeb. (2016, February 17). Cómo mejorar una escuela con la consultoría en educación. Blog de Gestión Educativa. <https://gestioneducativa.educaweb.com/como-mejorar-una-escuela-con-la-consultoria-en-educacion/>
- Enriquez, A., & Saenz, C. (2022). Gobierno digital: Pieza clave para la consolidación de Estados democráticos en los países del SICA. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47811-gobierno-digital-pieza-clave-la-consolidacion-estados-democraticos-paises-sica>
- Grzona, M. A. (2014). La accesibilidad educativa en las aulas inclusivas: Una mirada didáctica. Investigación y Postgrado, 29(2), 137–149.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. E. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. Revista Venezolana de Gerencia, 11(34), 221–243.
- Jara Vasquez, A. (2020). Modelo educativo o modelo pedagógico? <https://1library.co/document/zx5gm55d-modelo-educativo-o-modelo-pedag%C3%B3gico.html>
- MEN. (2017). PLAN DE ESTUDIOS: Ministerio de Educación de Colombia. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/secciones/Glosario/79419:PLAN-DE-ESTUDIOS>
- Mora, J. G. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie35a01.htm>
- Moreno, T. (2015). Las competencias del evaluador educativo. Revista de la educación superior, 44(174), 101–126.
- Nesterovsky, C. (2013). Modelos de educación y modelos pedagógicos. Calameo.Com. <https://www.calameo.com/books/00251806354be66942ad4>
- Olivos, T. M., Meneses, M. E., Meneses, E. E. S., & Orozco, M. M. F. (2016). Evaluación de un modelo educativo universitario: Una perspectiva desde los actores. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 9(2), 29–48.
- Páez, A., & Alfonzo, A. (n.d.). El Control Interno: La Consultoría Empresarial. El Control Interno. Retrieved September 8, 2022, from [http://anny7paez.blogspot.com/p/la-consultoria-empresarial\\_16.html](http://anny7paez.blogspot.com/p/la-consultoria-empresarial_16.html)
- Paredes, C. A. J., Inciarte, A. G., & Wallés, D. P. (2020). Educación superior e investigación en Latinoamérica: Transición al uso de tecnologías digitales por Covid-19. Revista de ciencias sociales, 26(3), 98–117.
- Picón, P. E. C., & Correa, L. J. H. (2021). Bauman, Zygmunt. (2007). Los retos de la educación en la modernidad líquida. Gedisa. Revista Andina de Educación, 4(2), 119–120. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.2.r1>
- Rama, C. (2021). La nueva educación híbrida (Primera edición). Unión de Universidades de América.
- Razo Pérez, A. E., & Razo Pérez, A. E. (2016). Tiempo de aprender: El aprovechamiento de los periodos en el aula. Revista mexicana de investigación educativa, 21(69), 611–639.
- Saavedra, J. (2020). COVID-19 y Educación: Algunos desafíos y oportunidades. <https://blogs.worldbank.org/es/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>
- UAC. (2016). Modelo Educativo Uac 29-1-2016 | PDF | Aprendizaje | Conocimiento. Scribd. <https://es.scribd.com/document/342482159/Modelo-Educativo-Uac-29-1-2016-2>
- UNSAAC, R. (2016). OFICIALIZAN MODELO EDUCATIVO DE LA UNSAAC. <http://www.unsaac.edu.pe/index.php/universidad/institucional/noticias/item/661-oficializan-modelo-educativo-de-la-unsaac>
- Viñas, M. (2021). Vista de Retos y posibilidades de la educación híbrida en tiempos de pandemia | Plures. Artes y Letras. <https://revistas.unlp.edu.ar/PLR/article/view/12780/11502>
- Whiting, K. (2020, October 22). ¿Cuáles son las 10 mejores habilidades laborales para el futuro? Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estason-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>