

Gobernanza ágil y desarrollo docente en la educación híbrida: un análisis para la adaptación pedagógica y tecnológicas en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador

Agile governance and faculty development in hybrid education: an analysis for pedagogical and technological adaptation in Ecuadorian Higher Education Institutions

Governança ágil e desenvolvimento docente na educação híbrida: uma análise para a adaptação pedagógica e tecnológica nas Instituições de Ensino Superior do Equador

Méndez Jordán Mariuxi Madeleyne

<https://orcid.org/0009-0006-6559-0162>

Universidad Técnica de Manabí

Ecuador

[mmendez1276@utm.edu.ec](mailto:mmendez1276@utm.edu.ec)

Añapa Quiñónez Pedro Luis

<https://orcid.org/0000-0003-0516-9588>

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

Ecuador

[mary.pedro2603@gmail.com](mailto:mary.pedro2603@gmail.com)

#### Forma de citación en APA, séptima edición.

Méndez Jordán, M. M., & Añapa Quiñónez, P. L. (2026). *Gobernanza ágil y desarrollo docente en la educación híbrida: un análisis para la adaptación pedagógica y tecnológicas en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador*. Revista IberoResearch, 2(1), 1–20.

**Fecha de presentación:** 04/01/2026

**Fecha de aceptación:** 14/01/2026

**Fecha de publicación:** 16/01/2026

### **Resumen**

La educación superior actual enfrenta una complejidad creciente que exige respuestas rápidas ante la evolución tecnológica y pedagógica. En Ecuador, a pesar de existir un marco normativo favorable la oferta híbrida representa apenas el 10,58% evidenciando una lenta adaptación institucional. El objetivo de esta investigación es analizar la necesidad de una gobernanza ágil descentralizada y definir las estrategias de desarrollo docente requeridas para la adaptación innovadora de las IES ecuatorianas a entornos digitales. La metodología se basa en un diseño no experimental con enfoque cualitativo-documental analizando literatura científica de bases de datos como Scopus, SciELO y Redalyc en el periodo 2020-2025. Los resultados destacan que la implementación de Enterprise Agility y marcos como Scrum o OKR fomentan la autonomía responsable y el cumplimiento de metas medibles. Se identifica la transición del docente hacia un gestor de ecosistemas de aprendizaje que requiere competencias en diseño multimodal. Se concluye que la gobernanza ágil es un imperativo estratégico para superar la inercia burocrática, permitiendo una adaptación tecnológica efectiva y una cultura de innovación pedagógica sostenible.

Palabras clave: gobernanza ágil, educación híbrida, educación superior, desarrollo profesional docente, innovación pedagógica.

## **Abstract**

Contemporary higher education operates within an environment of increasing complexity, demanding rapid responses to technological and pedagogical evolution. In Ecuador, despite a favorable regulatory framework provided by the Higher Education Council (CES), hybrid offerings represent only 10.58% of the academic catalog, evidencing slow institutional adaptation. The objective of this research is to analyze the necessity of decentralized agile governance and define the faculty development strategies required for the innovative adaptation of Ecuadorian Higher Education Institutions (HEIs) to digital and hybrid environments. The methodology is based on a non-experimental design with a qualitative-documentary approach, analyzing scientific literature from databases such as Scopus, SciELO, and Redalyc within the 2020-2025 period. The results highlight that the implementation of Enterprise Agility and frameworks such as Scrum or OKRs (Objectives and Key Results) fosters responsible autonomy and the achievement of measurable goals. Furthermore, the study identifies a transition in the faculty role from a traditional instructor to a learning ecosystem manager requiring competencies in multimodal design and metacognitive coaching. It is concluded that agile governance is a strategic imperative to overcome bureaucratic inertia, enabling effective technological adaptation and a sustainable culture of pedagogical innovation

**Keywords:** agile governance, hybrid education, higher education, faculty professional development, pedagogical innovation.

### Resumo

A educação superior contemporânea opera em um ambiente de complexidade crescente, exigindo respostas rápidas diante da evolução tecnológica e pedagógica. No Equador, apesar da existência de um marco regulatório favorável, a oferta híbrida representa apenas 10,58% da oferta acadêmica, evidenciando uma lenta adaptação institucional. O objetivo desta pesquisa é analisar a necessidade de uma governança ágil descentralizada e definir as estratégias de desenvolvimento docente necessárias para a adaptação inovadora das Instituições de Ensino Superior (IES) equatorianas aos ambientes digitais e híbridos. A metodologia fundamenta-se em um desenho não experimental com abordagem qualitativa-documental, analisando literatura científica de bases de dados como Scopus, SciELO e Redalyc no período de 2020-2025. Os resultados destacam que a implementação da *Enterprise Agility* e de modelos como *Scrum* ou *OKR* (Objectives and Key Results) promove a autonomia responsável e o cumprimento de metas mensuráveis. Identifica-se a transição do papel docente de instrutor tradicional para gestor de ecossistemas de aprendizagem, exigindo competências em design multimodal e acompanhamento metacognitivo. Conclui-se que a governança ágil é um imperativo estratégico para superar a inércia burocrática, permitindo uma adaptação tecnológica eficaz e a consolidação de uma cultura de inovação pedagógica sustentável.

Palavras-chave: governança ágil, educação híbrida, ensino superior, desenvolvimento profissional docente, inovação pedagógica.

## Introducción

La educación superior contemporánea opera en un entorno caracterizado por una complejidad creciente de alta competitividad y exigencias sociales dinámicas lo que impone a las Instituciones de Educación Superior la responsabilidad ineludible de generar y transferir conocimiento de forma actualizada, relevante y prospectiva. Para Pérez Martínez & Rodríguez Fernández (2020), los modelos tradicionales de gobernanza basados en estructuras jerárquicas rígidas y procesos centralizados han demostrado ser insuficientes para responder con la velocidad requerida ante la rápida evolución tecnológica, los cambios regulatorios y las transformaciones pedagógicas actuales. Esta tensión se exagera con la consolidación de la educación híbrida que acelerada por contingencias globales y caracterizada por la desterritorialización y la ubicuidad espacio-temporal del aprendizaje lo que ha forzado a las IES a reconfigurar radicalmente sus prácticas (De Vincenzi, 2020).

Esta problemática presenta puntos específicos, aunque el Consejo de Educación Superior “CES” ha reconocido formalmente la modalidad híbrida desde 2020 esta representa únicamente el 10.58% de la oferta académica actual este dato revela una lenta adaptación institucional a pesar de contar con un marco normativo favorable (Cedeño Mendoza & Espinoza Galvez, 2024). El desfase entre la regulación existente y la implementación efectiva subraya la existencia de una profunda brecha analítica. Los marcos de agilidad empresarial han demostrado su eficacia en la integración estratégica en otros sectores como su aplicación rigurosa a la gobernanza universitaria entendida como gobernanza ágil específicamente como catalizador del desarrollo docente y mitigador de la resistencia al cambio (Cojocarú et al., 2022).

El objetivo central de esta investigación es analizar la necesidad de una gobernanza ágil descentralizada y definir las estrategias de desarrollo profesional docente requeridas para la adaptación rápida e innovadora de las IES del Ecuador a los entornos híbridos y digitales. Para dar cumplimiento a este objetivo es necesario responder a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué modelos de gobernanza ágil permiten a las universidades adaptarse rápidamente a los cambios pedagógicos y tecnológicos?
2. ¿Cómo están evolucionando los perfiles y roles del docente universitario en la educación híbrida?
3. ¿Qué estrategias de desarrollo profesional docente son efectivas para superar la resistencia al cambio y fomentar una cultura de innovación pedagógica sostenible?

### **Gobernanza ágil como paradigma de transformación en la educación superior**

La gobernanza universitaria contemporánea se encuentra en una fase de transición desde modelos burocráticos tradicionales caracterizados por la centralización y la rigidez procedimental hacia enfoques dinámicos denominados gobernanza ágil o Enterprise Agility (Acosta Silva, 2022). Este paradigma postula que la eficiencia institucional no reside en el control jerárquico sino en la capacidad de respuesta rápida ante entornos volátiles, inciertos y altamente tecnológicos. Las Instituciones de Educación Superior la agilidad operativa se traduce en un liderazgo estratégico con alta inteligencia emocional y una gestión intensiva en conocimiento permitiendo que la toma de decisiones sea descentralizada y basada en evidencia empírica (Al-Sholi et al., 2021). Este enfoque es fundamental para operar el principio de autonomía responsable permitiendo que las facultades actúen con la flexibilidad curricular necesaria para implementar modalidades híbridas sin comprometer los estándares de calidad.

**Educación híbrida, desterritorialización y ubicuidad del aprendizaje**

La modalidad híbrida no se define simplemente por la alternancia entre la presencialidad y la virtualidad más bien por la desterritorialización de la experiencia educativa y la ruptura de las coordenadas espacio-temporales fijas. Este modelo promueve la ubicuidad del aprendizaje donde el conocimiento fluye a través de ecosistemas digitales que permiten al estudiante interactuar con el contenido de forma síncrona y asíncrona (Coaguila Mayanaza et al., 2023). A pesar de que el Consejo de Educación Superior (CES) ha provisto un marco normativo favorable desde el año 2020 la implementación efectiva sigue enfrentando una brecha analítica profunda evidenciada por la baja representatividad de esta oferta en el sistema nacional. La adopción exitosa de este modelo requiere una reconfiguración de la infraestructura tecnológica principalmente de las estrategias pedagógicas que sustentan el aprendizaje autónomo (Cedeño Mendoza & Espinoza Galvez, 2024).

## **Metodología**

### **Diseño de Investigación**

La presente investigación se fundamenta en un diseño no experimental. El estudio posee un alcance descriptivo-analítico orientado a la caracterización y examen crítico de los fenómenos estudiados sin la manipulación deliberada de variables.

### **Enfoque**

Se adopta un enfoque metodológico cualitativo de tipo documental. Esta perspectiva se considera idónea para el análisis en profundidad de constructos teóricos complejos como la gobernanza ágil y la evolución de los roles profesionales situándolos dentro de un contexto normativo específico de políticas públicas y la normativa oficial ecuatoriana.

### **Recopilación de Datos**

El proceso de recolección de información se basó en la identificación e integración de fuentes académicas e institucionales clave como Google scholar, scielo, Redalyc, scopus, web of science. El corpus de datos se constituye a partir de tres vertientes principales: literatura académica regional e internacional, documentación oficial y regulatoria de Ecuador e informes y estudios comparativos de organismos multilaterales.

### **Criterios de inclusión**

Para la selección de los documentos a analizar se establecen los siguientes criterios de inclusión basados en la tipología de la fuente, la temporalidad y la temática:

- Se incluyeron artículos y revisiones sistemáticas indexadas principalmente en bases de datos de relevancia regional como Scielo y Redalyc. La ventana de observación temporal se definió para publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2025. La selección se enfocó en estudios sobre gobernanza universitaria en américa latina, el desarrollo profesional docente en entornos digitales y el análisis del impacto de la educación híbrida.



- Se incorporan informes sobre transformación digital y gobernanza, incluyendo estudios comparativos regionales.

### **Procedimiento de revisión y análisis de los datos**

El procedimiento consistió en el examen sistemático de la literatura académica seleccionada y un análisis exhaustivo del corpus legal y estratégico nacional. Mediante el alcance descriptivo-analítico del estudio se procesó la información para analizar los constructos teóricos complejos de la gobernanza y la docencia en el marco de la normativa oficial ecuatoriana.

## **Resultados y Discusión**

### **¿Qué modelos de gobernanza ágil permiten a las universidades adaptarse rápidamente a los cambios pedagógicos y tecnológicos?**

La agilidad en la gobernanza universitaria debe emanar de un cambio en el liderazgo. La literatura especializada enfatiza que el liderazgo estratégico debe ser demostrable y poseer alta inteligencia emocional, agilidad y una brújula moral clara. Este tipo de liderazgo es el único capaz de establecer el equilibrio necesario entre la flexibilidad curricular requerida para la hibridez y el mantenimiento de los estándares de calidad esperados (Acosta Silva, 2022).

El concepto de Enterprise Agility implica la integración de la visión estratégica ágil a nivel operacional. Para las IES esto se traduce en empoderar a los equipos de trabajo como facultades y los demás departamentos con autonomía para la toma de decisiones y la asunción de riesgos calculados. Esta autonomía fomenta la innovación y la responsabilidad alineándose directamente con el principio de autonomía responsable que rige la normativa ecuatoriana. La implementación de una gobernanza ágil garantiza que

la estrategia de adaptación no se queda en el nivel directivo se infiltra en la ejecución diaria (Al-Sholi et al., 2021).

La implementación de marcos de trabajo ágiles se convierte en un mecanismo esencial para la adaptación de modelos como Scrum destinado para proyectos complejos y desarrollo de nuevos programas, Kanban para la gestión del flujo de trabajo y la priorización de tareas como la migración de contenidos a entornos híbridos y OKR (Objectives and Key Results) deben ser adaptadores. En especial OKR permite objetivos estratégicos lineales como poder incrementar la oferta híbrida desde el 10,58% actual con resultados clave que son medibles y se evalúan en ciclos cortos (López-Alcarria et al., 2019).

la gobernanza eficaz en sistemas complejos es internamente intensiva en conocimiento. Los ciclos de gestión iterativos propios de la agilidad garantizan que las políticas educativas se fundamenten constantemente en la evidencia empírica y la retroalimentación rápida. Esto minimiza el retraso entre la fase constructiva de la política y la obsolescencia acelerada

### **¿Cómo están evolucionando los perfiles y roles del docente universitario en la educación híbrida?**

El rol tradicional de transmisor de conocimiento es reemplazado por el de gestor de un ecosistema de aprendizaje complejo. La educación híbrida implica la desmaterialización de las experiencias y la ruptura de la temporalidad fija. El docente debe adquirir un dominio avanzado del diseño instructivo multimodal combinando plataformas, estrategias y temporalidades síncronas y asíncronas de manera coherente y efectiva. Esto incluye el dominio de la curación de contenidos digitales y la gestión de herramientas tecnológicas (Coaguila Mayanaza et al., 2023).

Uno de los principales beneficios de la educación híbrida es la promoción de la autonomía de los estudiantes motivándolos a ser entes responsables de su propio aprendizaje. El nuevo perfil docente debe enfocarse en la interacción virtual para proporcionar explicaciones adicionales y reforzar conceptos claves. A más de ello, el docente también asume un papel crucial en la mitigación de los riesgos inherentes a esta modalidad donde muchos estudiantes enfrentan dificultades con la administración y organización del tiempo haciéndolos vulnerables al fracaso en cursos con instrucción en línea (Guadalupe Beltrán et al., 2025).

El perfil del docente debe incorporar habilidades de *coaching* en metacognición y técnicas de estudio específicas para entornos virtuales e híbridos. La transformación del perfil docente exige un compromiso intrínseco con la innovación y la adaptabilidad. Este rol no es estático exige que el docente opere bajo una mentalidad de evaluación continua y mejora iterativa de sus propios métodos pedagógicos integrando la retroalimentación rápida sobre el desempeño estudiantil y tecnológico donde esta práctica refleja los ciclos de retroalimentación de los proyectos ágiles (Corozo Nazareno, 2025).

### **¿Qué estrategias de desarrollo profesional docente son efectivas para superar la resistencia al cambio y fomentar una cultura de innovación pedagógica sostenible?**

La resistencia al cambio es un fenómeno natural en todo proceso de transformación organizacional y surge primordialmente de la falta de confianza en la institución o en el proceso de cambio siendo un claro síntoma de la ausencia de un liderazgo distribuido (Saavedra Díaz et al., 2024). Para mitigar esta resistencia y fomentar una cultura de innovación sostenible las estrategias de desarrollo profesional docente deben transformarse de eventos aislados a procesos continuos y situados que partan del reconocimiento del contexto local y promuevan la reflexión sobre la propia práctica.

Tabla 1

## Presentación de estrategias para superar la resistencia al cambio

Fase	Estrategia	Enfoque principal	Impacto
Diagnóstico y concientización	Comunicación estratégica y transparente	Utilización del modelo Kotter y Schlesinger para explicar el porqué del cambio	Reduce el miedo a lo desconocido y la incertidumbre generando confianza mutua y una conciencia del cambio
	Diagnóstico participativo de necesidades	Involucrar a los docentes en identificar sus propias brechas de conocimiento y áreas de mejora	Otorga sentido de propiedad abordando directamente las preocupaciones genuinas del docente
Desarrollo de competencias y práctica colaborativa	Comunidades de práctica	Docentes se reúnen para reflexionar, planificar, implementar y evaluar prácticas innovadoras en su contexto	Supera el aislamiento profesional fomentando el aprendizaje entre pares y la experimentación

			segura al compartir
			riesgos y éxitos
	Mentoría y Asignar		Reduce la ansiedad
	coaching	profesionales	y frustración ante
	pedagógico	externos que brinde	nuevos desafíos
		apoyo	desarrollando la
		personalizado	confianza y
		modelando las	competencia
		nuevas prácticas	individual de
			manera práctica
	Ciclos de micro	Diseñar pequeños	Combate el
	innovación	proyectos de corta	escepticismo y la
		duración con	sensación de
		resultados visibles y	esfuerzo en vano
		medibles en el aula	generando
			pequeñas victorias
			tempranas que
			motivan a continuar
	Integración	Asegurar que las	Evita la sobrecarga
	curricular	y innovaciones estén	laboral y la
	recursos	alineadas con el	percepción de que
Consolidación y	específicos	currículo y	la innovación es
sostenibilidad		proporcionen	una carga extra
		tiempo protegido,	aportando
			legitimidad

	tecnología	y	institucional	al
	materiales		cambio	
Reconocimiento	Crear estructura de	Motiva		la
formal e informal	reconocimiento	participación		
	para los docentes	sostenida		y
	que lideran o	recompensa		el
	adoptan practicas	esfuerzo reforzando		
	innovadoras	la innovación como		
		un valor cultural de		
		la institución		
Evaluación	Evaluar	la	Normaliza el error	
formativa centrada	implementación de	como	parte del	
en el proceso	la estrategia de	aprendizaje y la		
	desarrollo	innovación		
	profesional docente	permitiendo adaptar		
	con	el proceso a las		
	retroalimentación	necesidades		
	constante para su	cambiantes de los		
	mejora	docentes		

Nota. Esta tabla presenta la formación continua de un docente ante cambios en la educación.

Para lograr una cultura de innovación pedagógica que sea sostenible es necesario fortalecer los recursos y procesos antes de esperar un impacto positivo en los elementos abstractos. Una cultura ágil promueve la toma de riesgos calculados y la autonomía. Las IES deben institucionalizar espacios seguros para la experimentación pedagógica. Esto

implica la adopción de nuevas herramientas, metodologías híbridas, proporcionar entrenamiento y oportunidades de desarrollo para una libertad de innovación es lo que impulsa la mejora continua (León Espinoza et al., 2025).

## Discusión

Los resultados de esta investigación subrayan la urgente necesidad de reconfigurar los modelos de gestión en las IES del Ecuador para afrontar los desafíos de la educación híbrida. El análisis sugiere que la inercia institucional derivada de estructuras de gobernanza tradicionales y centralizadas constituye la principal barrera para una adaptación pedagógica y tecnológica ágil. (Ganga-Contreras et al., 2019) argumenta que a pesar de los intentos de modernización muchas universidades latinoamericanas mantienen estructuras burocráticas pesadas que dificultan la respuesta rápida a entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos como el impuesto por la pospandemia. La rigidez normativa y la lentitud en la toma de decisiones observadas en el contexto ecuatoriano no son fenómenos aislados sino de un modelo de gobernanza que requiere evolucionar hacia enfoques más distribuidos y flexibles, conocidos como gobernanza ágil o Enterprise Agility en el sector corporativo, cuya aplicación en la educación superior aún es incipiente pero prometedora (Terrazas Juárez et al., 2021).

la transición hacia la modalidad híbrida exige una metamorfosis profunda del rol del profesorado desplazándose desde la transmisión de contenidos hacia el diseño de experiencias de aprendizaje y la mediación pedagógica. Esto concuerda con los planteamientos de (García Aretio, 2017) quien sostiene que la transformación digital en la educación superior no se trata de integrar tecnología más bien de redefinir las pedagogías hacia modelos centrados en el estudiante donde el docente actúa como un gestor de contenidos y un facilitador del aprendizaje autónomo y colaborativo en

ecosistemas digitales. Los datos sugieren que existe una brecha significativa entre las competencias digitales y pedagógicas actuales de los docentes ecuatorianos y las requeridas para una enseñanza híbrida de calidad. Esta brecha no es exclusiva del Ecuador; investigaciones internacionales han señalado consistentemente que la formación docente no ha avanzado a la par de la dotación tecnológica resultando en un uso instrumental y no transformador de las herramientas digitales (Cabero Almenara & Valencia, 2020).

Para superar la resistencia al cambio los resultados indican que los modelos tradicionales de capacitación basados en cursos aislados y estandarizados son ineficaces para fomentar una cultura de innovación sostenible. Como señala Vezub (2023) al analizar las políticas docentes en la región estas estrategias pedagógicas solo pueden florecer si están respaldadas por condiciones institucionales favorables tales como: tiempo protegido para la colaboración, reconocimiento a la innovación y un liderazgo que tolera el error como parte del proceso de aprendizaje. Sin una gobernanza que habilite estos recursos y esta cultura, cualquier intento de innovación pedagógica corre el riesgo de convertirse en un esfuerzo individual insostenible y generador de burnout.

## Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que la implementación de la Gobernanza Ágil constituye un imperativo estratégico fundamental e ineludible para superar la lentitud adaptativa que caracteriza actualmente a numerosas Instituciones de Educación Superior en el Ecuador. Esta transformación requiere transitar de una gestión burocrática tradicional hacia un enfoque de Enterprise Agility, el cual debe ser impulsado por un liderazgo renovado que posea tanto las capacidades gerenciales como la agilidad emocional necesaria para operar eficazmente en entornos de alta complejidad. Al facilitar



una gestión intensiva en conocimiento y la descentralización efectiva de la toma de decisiones la gobernanza ágil permite a las IES capitalizar la autonomía y acelerar significativamente su adaptación tecnológica.

una evolución profunda del perfil del docente universitario deja de limitarse al de instructor para transformarse en un diseñador de ecosistemas de aprendizaje complejos y un facilitador de la autonomía estudiantil. Este nuevo perfil exige estar equipado para manejar los desafíos inherentes a la desterritorialización y la ubicuidad. De manera crucial el docente debe incorporar competencias de coaching para mitigar la vulnerabilidad de los estudiantes ante el fracaso que frecuentemente es asociado a carencias en la autogestión y la organización del tiempo. Este cambio radical de rol constituye el núcleo del desafío identificado para la función de docencia en el contexto ecuatoriano actual.

### Referencias Bibliográficas

- Acosta Silva, A. (2022). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles Educativos*, 44(178), 150-164.  
<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60735>
- Al-Sholi, H. Y., Shadid, O. R., Alshare, K. A., & Lane, M. (2021). An agile educational framework: A response for the covid-19 pandemic. *Cogent Education*, 8(1), 1980939. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1980939>
- Cabero Almenara, J., & Valencia, R. (2020). Y el COVID-19 transformó al sistema educativo: Reflexiones y experiencias por aprender. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, 15, 218-228.  
<https://doi.org/10.46661/ijeri.5246>
- Cedeño Mendoza, J. V., & Espinoza Galvez, E. G. (2024). La gobernanza institucional como factor clave en la calidad académica de la Educación Superior: Un estudio del cantón Manta, Manabí, Ecuador. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456*, 8(15), 862-879. <https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/545>
- Coaguila Mayanaza, D. V., García Palomino, R., & Cruz Arpi, F. N. (2023). Oportunidades y desafíos de la educación híbrida en el contexto pospandémico. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 1028-1041. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.572>
- Cojocar, A.-M., Cojocar, M., Jianu, A., Bucea-Manea-Țoniș, R., Păun, D. G., & Ivan, P. (2022). The Impact of Agile Management and Technology in Teaching and Practicing Physical Education and Sports. *Sustainability*, 14(3), 1237.  
<https://doi.org/10.3390/su14031237>

Corozo Nazareno, J. K. (2025). *La formación docente en competencias digitales para la enseñanza de la Educación Física en entornos híbridos y virtuales.*

<https://doi.org/10.5281/ZENODO.15109517>

De Vincenzi, R. (2020). *Gobernanza 4.0 en la Educación Superior.* 8.

Ganga-Contreras, F. A., Suárez-Amaya, W., Calderón, A.-I., Silva, M. W. D., & Jung, H.

S. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(3), 435-456. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>

García Aretio, L. (2017). Educación a distancia y virtual: Calidad, disrupción, aprendizajes adaptativo y móvil. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(2), 9. <https://doi.org/10.5944/ried.20.2.18737>

Guadalupe Beltrán, E. S., Palomeque Zambrano, J. Y., & Loor Avila, B. A. (2025). Desafíos de la Educación Superior en Contextos Híbridos: Análisis de las Prácticas Docentes en la Universidad Estatal de Milagro durante el Periodo Académico 2025. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(2), 1259-1281. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i2.685>

León Espinoza, C. J., Pacheco Chalen, G. K., Díaz Sánchez, A. F., & Venegas Quintana, O. (2025). Educación híbrida y aprendizaje autónomo: Una estrategia integral para la formación de competencias profesionales en la universidad. *Revista Social Fronteriza*, 5(4). [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(4\)809](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(4)809)

López-Alcarria, A., Olivares-Vicente, A., & Poza-Vilches, F. (2019). A Systematic Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster Sustainability Competencies. *Sustainability*, 11(10), 2915. <https://doi.org/10.3390/su11102915>

Pérez Martínez, A., & Rodríguez Fernández, A. (2020). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos*, 18(35).

<https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>

Saavedra Díaz, L. J., Barahona Maza, E. M., Díaz Triviño, M. de L., & Paguay Peña, S.

E. (2024). La Formación Continua de los Docentes frente a los retos de la Educación Híbrida. *Polo del Conocimiento*, 9(9), 2143-2156.

<https://doi.org/10.23857/pc.v9i9.8049>

Terrazas Juárez, A. R., Cruz Coria, E., & Ramos Sánchez, P. A. (2021). GOBERNANZA

4.0: DESAFÍOS EN LA INNOVACIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS DE TURISMO Y GASTRONOMÍA. *FACE:*

*Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(2), 144-154.

<https://doi.org/10.24054/face.v20i2.446>

Vezub, L. (2023). Políticas y reformas docentes en América Latina: Entre la agenda de la educación superior y la formación docente. *Inter-Cambios Dilemas y*

*Transiciones de la Educación Superior*, 10(1).

<https://doi.org/10.29156/INTER.10.1.8>