

Modelo de competencias directivas para instituciones públicas.

Laura Estefania Pérez Sánchez
Arlet Julieta Macías Andrade
Tania Michelle Padrón Baca
Profesor:
Edgar René Vázquez González
Universidad de Guanajuato

Resumen

La pandemia producto del virus SARS-CoV-2, trajo consecuencias para diversas esferas de la vida humana. El funcionamiento de instituciones sociales atravesó profundas transformaciones a un ritmo acelerado, motivado por la necesidad de continuar ejecutando sus funciones pese a la crisis sanitaria. El presente documento consiste en un trabajo de investigación que presenta la propuesta de un modelo conceptual de competencias directivas para las Instituciones de Educación Superior. Para la construcción de la propuesta del modelo se construyó a partir del análisis de la literatura en la materia, se diseñó el cuestionario, el cual fue revisado y retroalimentado por expertos en el tema, posterior a ello, se aplicó a una prueba piloto cuyos participantes eran directivos de instituciones de educación superior, se realizarán los ajustes pertinentes al instrumento, para su posterior aplicación, que, por cuestiones de tiempo, sólo se presentan resultados parciales. Con este trabajo se pretende identificar el estado de las Instituciones para realizar un modelo que permita atender de manera integral las necesidades de formación para el cuerpo directivo de las instituciones.

Palabras clave: Habilidades directivas y de gestión, Instituciones de Educación Superior, pandemia por virus SARS-CoV-2

Marco teórico

La contingencia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 modificó las interacciones sociales, el estilo de vida y los procesos cotidianos de un sinnúmero de áreas de la vida humana. La pandemia forzó a múltiples instituciones de diversa índole a modificar sus procesos e incluso su estructura organizacional en un periodo de tiempo reducido, con el fin de adaptarse a una nueva normalidad. El sector educativo atravesó múltiples transformaciones influenciadas por el contexto social y la situación sanitaria de cada institución en particular, con el objetivo de continuar llevando a cabo sus funciones primordiales. La inversión en herramientas tecnológicas, al igual que la capacitación a los usuarios, supuso y continuará siendo un elemento esencial para ejecutar las actividades de la organización de manera exitosa.

Una de las medidas sanitarias establecidas por las autoridades sanitarias fue el confinamiento y el distanciamiento social. Esta acción implicó el cese de actividades presenciales por parte de instituciones educativas, las cuales migraron de manera rápida sus actividades y procesos a una modalidad virtual.

El éxito en la transición de una modalidad presencial a virtual está determinado en mayor parte por las decisiones y estrategias establecidas por el cuerpo directivo de una Institución de Educación Superior (IES). Dicho ente se encuentra conformado por profesionistas con una amplia formación en su área de especialización, sin embargo, en un gran número de ocasiones se requiere un mayor desarrollo de habilidades directivas con el propósito de generar estrategias benéficas para las instituciones y guiar a los entes individuales hacia los objetivos establecidos.

A través de un modelo de competencias directivas, enfocado en las Instituciones de Educación Superior, será posible optimizar el desempeño del cuerpo directivo y aportar una herramienta útil que derive en la mejora de los procesos y rendimiento de las instituciones. Un modelo conceptual de este tipo se constituirá como una herramienta de apoyo ante situaciones de contingencia o crisis de diversa índole.

Un directivo de una Institución de Educación Superior (IES) es un profesional que ocupa una posición dentro de una IES que a través de su talento y experiencia contribuye al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la institución, tomando en cuenta la normatividad, las características de la comunidad de profesores, de estudiantes, e personal administrativo y de servicio, así como a múltiples sectores interesados (Karplus et al., 2021).

En ocasiones el cuerpo directivo de una IES es formado por profesionales en su área de especialización, sin embargo, se carece de habilidades y experiencia en el ámbito directivo y de gestión. Proveer a las autoridades directivas de herramientas y capacitaciones que les permitan desempeñar su rol de manera íntegra supone una acción que resulta en beneficios para las partes involucradas. Adoptar una estrategia centrada en dos ejes principales de las competencias directivas (técnicas y genéricas) como guía para instruir a los directivos en el desarrollo y/o perfeccionamiento de sus habilidades marca la pauta a seguir para garantizar una capacitación integral para el cuerpo directivo.

El rol desempeñado por los directivos de una Institución define altamente el grado de éxito con el que cuenta la organización. En situaciones adversas, por ejemplo, durante la contingencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV-2, tomar acciones estratégicas con una visión holística resulta fundamental para garantizar una mayor probabilidad de éxito en el alcance de objetivos. Gestionar este tipo de estrategias, al igual que desarrollar rutas de acción adecuadas para las situaciones presentadas requiere sin duda, el uso de competencias directivas.

El modelo propuesto a través de este trabajo de investigación es meramente conceptual, a partir de entonces durante el proyecto de investigación se desarrolló el cuestionario a efecto de probar la validez y confiabilidad del modelo. En el apartado de metodología se describe la manera en la que se construyó el instrumento.

Dicha crisis sanitaria que se vive hoy en día provocada por el COVID-19, las instituciones han tenido que reinventar las actividades para la gestión, ya que el mundo que conocíamos está en constante cambio y es necesario implementar nuevas estrategias, rediseñar los planes y los cumplimientos de objetivos, ya que el rápido desarrollo tecnológico y la innovación incurrir a un proceso de transformación.

Uno de los actores fundamentales para buscar soluciones al problema ya antes mencionado, son las instituciones de educación superior (IES), ya que a través de ellas es posible desarrollar los talentos, el conocimiento, la investigación y en muchas ocasiones los medios, para desarrollar “los saberes”, y así generar propuestas para las soluciones a los problemas que hoy afectan a nuestra sociedad.

Sin embargo, como ya se mencionó las instituciones deben de reinventarse y enfrentar los nuevos retos, y esto incluye a las IES, por lo tanto, uno de los requerimientos más importantes que hoy en día se necesita en las instituciones educativas es contar con directivos capaces de enfrentar los problemas futuros y presentes y a su vez los nuevos retos que podrían originarse.

Debido a esto, es necesario una combinación de ciertas competencias con la finalidad de lograr una correcta conducción de las organizaciones. Frente al entorno global y complejo que hay hoy en día, las competencias de gestión se han complementado con competencias para manejar las tecnologías, transformación digital, gestión del cambio, ciencia de datos e inteligencia de negocios.

A través de la revisión de la literatura y del análisis documental, se pudieron determinar las siguientes competencias asociadas con sus respectivas habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar una función directiva en tiempo de complejidad e incertidumbre.

Liderazgo y Dirección: En el contexto global en las últimas décadas en las organizaciones públicas y privadas se han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno que inducen a los empresarios a adelantar o reajustar sus estrategias con el objetivo de generar respuestas. (Ramírez, 2012).

La principal aspiración de las empresas es lograr que sus empleados participen y se involucren en la consecución de sus objetivos para lo cual necesitan contar con una dirección hábil para dirigir a los trabajadores en su quehacer cotidiano, con una visión clara de negocio así como la capacidad para coordinar las actividades que desarrollan los equipos humanos.(Direcci et al., n.d.)

La importancia del liderazgo en una organización radica en varios puntos principalmente la capacidad para la gestión desde el caos y la complejidad que ante situaciones imprevistas y crisis actúe de la forma óptima para que la institución la responsabilidad información y conocimientos compartidos que permitirán generar y administrar cambios gracias a que posee un conjunto de características que lo proveen para obtener mayores y mejores esfuerzos de acción de grupos en aras de lograr los objetivos, visión, misión y metas declarados por la empresa, a fin de responder rápidamente a los cambios internos y externos.(General et al., n.d.)

Gestión del cambio: La gestión del cambio es un factor muy importante que debe ser minuciosamente analizado y reforzado, se utiliza para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el mercado y ser sustentables en el corto, mediano y largo plazo. puede ser entendida como un proceso en el cual se involucran factores de cambio externos e internos que afectan a la compañía. Este proceso de cambio va dirigido a todo el personal de la empresa, el mismo, debe ser tomado como referencia para incluir nuevas formas de trabajo que logren empoderar a todos los empleados, con el fin de que puedan realizar sus actividades laborales con la mejor calidad e eficiencia posible; en esta medida es importante que el aprendizaje sea continuo, y que la gestión del cambio organizacional se enriquezca con los aportes de los individuos, se difunda a través de ellos, y a su vez las personas puedan utilizarlo para enriquecer su propio entorno. (Contreras, 2018)

El cambio organizacional abarca desde un simple cambio en la tecnología hasta transformaciones radicales en la cultura de una organización, por lo que el perfeccionamiento de la forma en que se cambia preocupa en la actualidad a todas las empresas, sin importar el tamaño o sector en el cual se desempeñe. "Aprender a salir adelante y manejar la situación, es el único reto importante que todos afrontamos, incluyendo las organizaciones en las que trabajamos".² Se requiere por ello de formas y métodos creativos para enfrentar los procesos de cambio y así satisfacer las crecientes necesidades de la sociedad, las organizaciones y los individuo.

Tecnología y desarrollo digital:

La gestión tecnológica el conocimiento instrumental para descubrir nuevas oportunidades, al adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse los objetivos de la organización. En la actualidad, las organizaciones están obligadas a permanecer en ambientes competitivos regidos por el nivel de productividad alcanzado, convirtiéndose éste, en uno de los criterios que cada gerente debe tomar en cuenta para construir sus propósitos, y darse cuenta de la importancia de conocer qué es lo que saben y cómo gestionar el conocimiento.(Dom, 2018) Una de las realidades que vivimos es la incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información, las cuales son poderosas fuerzas del cambio. Orientar la metodología de una organización a partir de las tecnologías digitales sucede cuando una organización reemplaza sus productos y servicios a través de una conexión y análisis entre ellos y las personas o de servicios físicos y virtuales para obtener ideas e información que conduzcan a mejores decisiones y movimientos. (Meneses, 2007)

Tabla 1.0 Competencias para la gestión de IES.

Planeación estratégica: capacidad que tiene la persona para desarrollar planes a mediano y largo plazo, interpretando la misión, visión de la organización, con perspectiva de futuro a efecto de mantener la excelencia en la organización (Lai et al., 2017).
Las habilidades de negociación son el proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden unos intereses determinados que se perciben como incompatibles. En la medida que se abre un extenso campo de posibilidades a la variación de actitudes respecto al adversario, al mismo proceso negociador o al tema sujeto a negociación (Weiss, 2014).
Capacidad para reconocer y definir correctamente problemas y oportunidades para luego seleccionar un curso de acción apropiado y resolver problemas a través de la capitalización de oportunidades. (Griffin, 2015)

Análisis del contexto: conocimiento capacidad que tiene la persona para considerar las mega tendencias en este caso de educación superior, así como la situación que prevalece en el entorno internacional, nacional y local, de la normatividad y reglamentos aplicables, y su interpretación
Gestionar desde el caos y complejidad: la capacidad para gestionar desde el caos y la complejidad, que ante situaciones imprevistas y crisis se actué de la forma óptima para la institución, implica implementar acciones, así como, mecanismos para enfrentar las situaciones, evaluación de riesgos, rescate de lecciones y aprendizajes para futuros escenarios (Cooke et al., 2020). La complejidad consiste en la red de eventos, acciones, interacciones, eventos y contingencias no predecibles. Presenta elementos de desorden, ambigüedad e incertidumbre. (Morin & Pakman, 1998)
Resiliencia y flexibilidad: Capacidad de adaptarse a los eventos adversos mediante el ajuste y la gestión de su estructura interna. (Klimek et al., 2019)
Desarrollar personas: la capacidad para implementar mecanismos efectivos para desarrollar la capacidad y las cualidades de los demás.
Trabajar en equipo: El trabajo en equipo implica desarrollar diferentes procesos operativos que consiste en que cada individuo asuma un rol y a su vez todos colaboren para alcanzar objetivos comunes. De este modo, se pretende obtener mejores resultados. (Cifuentes Férrez & Meseguer Cutillas, 2015); (Diez et al., 2013)
Gestión de la diversidad e igualdad: se refiere a las acciones para que, en el ámbito de igualdad, equidad, derechos humanos impere un ambiente óptimo y de respeto entre todos los integrantes que conforman la organización.
Modelos de gestión del cambio: la capacidad para responder a las transformaciones que se presentan en la organización generando planes, diagnósticos e intervenciones para atender los desafíos que se presentan en beneficio de la institución (Which Business Model Is Best for Education Reform? HuffPost, n.d.). Gestión del currículo: capacidad de planificar y supervisar la enseñanza, la manera en que proporciona un apoyo instruccional, realiza seguimiento del progreso de la institución, genera acciones a efecto de propiciar un clima de trabajo docente que permita el logro de las prioridades, adicionalmente atiende a las necesidades del mercado laboral, y en función de ello realizar las reformas a las curricular o incorporar nuevas (Sánchez, 2019).
Modelos financieros: se refiere a la manera de gestionar financiamiento a la docencia e investigación y el desarrollo de productos o servicios que se puedan comercializar y que puedan diversificar las fuentes de ingresos a la institución (Rasmussen & Borch, 2010)
Inteligencia de negocios: "Conjunto de estrategias, acciones y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa". (Tello et al., 2016:132)
Manejo de tecnología: se refiere a la capacidad de conocer y usar las herramientas tecnológicas utilizadas a la naturaleza de la organización, en este caso, plataformas educativas y de gestión que faciliten el desarrollo de las funciones de la organización y permitan elevar la calidad institucional (Infobrief, 2020)
Internet de las cosas: se refiere a los escenarios en los que la conectividad de la red y la capacidad de cómputo se amplían para hacer funcionar objetos, sensores y artículos de uso cotidiano a dispositivos a externos a computadoras, que permiten la generación, intercambio y consumo de datos con una mínima participación de personas (Rose, et.al, 2015)
Gestión de proyectos: se refiere conocimientos habilidades, herr actividades necesarias para alca proyecto (Horner et al., 2019)
Habilidades digitales: es la capacidad para orientar la cultura, la estrategia, y las metodologías de una organización a partir de las tecnologías digitales. La transformación digital sucede cuando una organización. reemplaza sus productos o servicios, a través de la conexión inteligente entre ellos y las personas, o de la mezcla de productos físicos y servicios virtuales. La transformación digital se alimenta de grandes bancos de información (datos) que se utilizan para generar productos o servicios (Lombardero, 2020); (Cuenca-Fontbona et al., 2020)
Ciencia de datos: es la capacidad para analizar grandes volúmenes de datos para obtener ideas e información que conduzcan a mejores decisiones y movimientos estratégicos en las organizaciones (Obwegeser et al., 2020)

Metodología

En primera instancia, se inició con una investigación documental que permitió tener un panorama claro acerca de los conceptos descritos en el marco conceptual. Posteriormente se diseñó el instrumento de recopilación de información que corresponde a un cuestionario, el cual contiene preguntas que facilitan la obtención datos para manejar información de carácter cuantitativo y cualitativo, esto para una mejor comprensión de la situación a investigar. Como ya se mencionó el cuestionario se elaboró a partir de la revisión de la literatura.

El uso de un método mixto se constituye como el principal enfoque de la investigación realizada. Se hizo uso de herramientas de índole cualitativo, al considerar los comentarios obtenidos en la muestra como factor determinante para el ajuste del modelo. El enfoque cuantitativo se hace presente, puesto que el cuestionario utilizó una escala likert de 7 puntos, que permitirán obtener resultados numéricos para analizar cada categoría del funcionamiento en el ámbito de la gestión directiva de las Instituciones de Educación Superior.

La versión que definió el cuestionario fue revisado y discutido con expertos en el tema y encargados de desarrollar y gestionar programas de capacitación y formación en gestión directiva. Con este cuestionario se aplicó de manera piloto a 20 participantes, que se seleccionaron por un muestreo aleatorio simple, con personal que desempeña cargos directivos en una Institución de Educación Superior. El tratamiento estadístico se ha venido realizando a través de MegaStat® para confirmar la validez y confiabilidad del instrumento a través del coeficiente del alfa de Cronbach.

Después de aplicar el instrumento piloto se realizarán diversos ajustes semánticos y de redacción en varios ítems que permitieran una mejor comprensión de los participantes a quienes se aplicaría el instrumento.

El instrumento utilizado para poder recopilar y acceder a información pertinente a los objetivos trazados, fue un formulario de la plataforma Microsoft Forms, el cual se habilitó con 48 preguntas de opción múltiple y 9 con datos demográficos.

Posterior a la recolección y documentación de los datos de interés, con la muestra objetivo lo siguiente es clasificarlos y ordenarlos, de tal forma que se pueda obtener una buena comprensión y organización de estos; ello se realiza aplicando conceptos y técnicas de estudios exploratorios. Para finalizar se organizará y clasificará la información que resulte pertinente al trabajo de investigación considerando los objetivos planteados, para posteriormente destacar los resultados y generar conclusiones al respecto. Es importante mencionar que, por cuestiones de tiempo, únicamente se alcanzó a realizar la etapa de la prueba piloto.

Resultados preliminares

Durante la realización del proyecto de la investigación, como ya se refirió, se logró aplicar la prueba piloto. Derivado de ello, se obtuvieron los siguientes resultados: el 90% de los participantes fueron hombres y solo el 10% mujeres, la antigüedad promedio en el puesto directivo de los participantes es de 2,5 años; el 100% de los participantes cuenta con un posgrado, el 90% de los participantes tiene dominio de un segundo idioma diferente al español. Al realizar el análisis de los ítems del cuestionario, el resultado del alfa de Cronbach es de 0.8843, lo cual indica que el instrumento es confiable y válido, no obstante, a que fue una prueba piloto se realizarán los ajustes de redacción y semántica, y se eliminarán ítems que no son claros, para posteriormente, dejar una versión final del cuestionario y se aplicó a la muestra seleccionada en nuestro proyecto de investigación.

Conclusiones

Destacamos que la revisión de la literatura y análisis de la información permitieron configurar el modelo de competencias para instituciones de educación superior post-pandemia Covid-19, el argumento por el cual se enfatiza en post-pandemia, versa a que aborda competencias y habilidades que se intensificaron en su aplicación a partir de la pandemia y que llegaron para quedarse; de esta forma la gestión desde la perspectiva de la complejidad, la crisis y el caos, así como, las habilidades tecnológicas y digitales que se pusieron de manifiesto en la gestión directiva.

Lo anterior permitió elaborar el instrumento para validar el modelo propuesto, como parte de la prueba piloto, se encontró que el cuestionario presenta un grado de validez y confiabilidad, que deberán aplicarse los ajustes ya señalados líneas arriba, para efecto de aplicarlo con la muestra seleccionada y medir la viabilidad del modelo, situación que por falta tiempo, ya no fue posible realizar, pero que se dará la continuidad para lograr el propósito. No obstante, se destaca que el trabajo de la elaboración del cuestionario representó un esfuerzo intelectual para elaborar cada una de las preguntas del cuestionario,

clasificarlas y ordenarlas con cada una de las habilidades y conocimientos que correspondan a cada competencia definida a partir de la revisión de la literatura.

Bibliografía

- Abreu Saurin, T. (2021). A complexity thinking account of the COVID-19 pandemic: Implications for systems-oriented safety management. *Safety Science* 134 (October 2020) 105087. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.10507>
- Ahumada-Tello, E., Perusquia, J.A. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61, 127-158. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n1/0186-1042-cya-61-01-00127.pdf>
- Alqahtani, M., & Ayentimi, D. T. (2020). The devolvement of HR practices in Saudi Arabian public universities: Exploring tensions and challenges. *Asia Pacific Management Review*, xxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.08.005>
- Aristimuño V., M., & Guaita, W. (2011). Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior Management skills in managing higher education institutions Minerva Aristimuño V. Wilfredo Guaita. *Posgrado Y Sociedad. Revista Electrónica*, 1(2), 66-81.
- Barreto Henriques, M. (2019). Reseña. Londoño-Toro, B., & Peralta-González, L. (eds.). (2018). La voz de las víctimas: reto para la academia ante el posconflicto. Bogotá: Universidad del Rosario. *Razón Crítica*, 7 SE-Dossier. *China en el siglo XXI: rutas y desafíos*, 237-240. <https://doi.org/10.21789/25007807.1510>
- Batista, E. et al. (2014). HBR guide to coaching employees. In *Harvard Business Review*.
- Bircan, İ., & Gençler, F. (2015). Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1348-1354. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.321>
- Carey, D., Barton, D., Charan, R., & Woods, T. (2018). *Las personas antes que la estrategia: un nuevo papel para la dirección de RRHH*. 1-15.
- Casani, F., & Rodríguez-Pomeda, J. (2012). Percepciones de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 101-117. <https://doi.org/10.31876/rsc.v18i1.24965>
- Cesco, S., Zara, V., De Toni, A. F., Lugli, P., Betta, G., Evans, A. C., & Orzes, G. (2021). Higher education in the first year of COVID-19: Thoughts and perspectives for the future. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 285-294
- Cifuentes Férrez, P., & Meseguer Cutillas, P. (2015). Trabajo en equipo frente a trabajo individual: Ventajas del aprendizaje cooperativo en el aula de traducción. *Tonos Digital*, 28, 17-35.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.007>
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
- competencies, and tools.
- Contreras, J. (2018). La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas, 61. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Cornejo Alvarez, A. (2004). La Teoría de Caos aplicada. *Complejidad y Caos: Guía Para La Administración Del Siglo XXI*, 1-15.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/rc19.1-2020-a5>
- COVID-19 Pandemic is Changing Education, OECD, <https://read.oecd->
- Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention. *Digital McKinsey*, 1-7.

- rethought-How-the-Covid-19-pandemic-is-changing-education Ruben, B. D., De Lisi,
- Rose, K., Eldridge, S., Chapin, L. (2015). La internet de las cosas-una breve reseña. Internet Society. <https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2017/09/reportInternetOfThings-20160817-es-1.pdf>
- Sanabria Rangel, P., Romero Camargo, V., & Flórez Lizcano, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa, 16*(27), 165-213.
- Sánchez, A. V. (2019). Leadership: A key to innovation and educational change. *Revista de Investigación Educativa, 37*(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Schleicher, A. and F. Reimers (2020), Schooling Disrupted, Schooling Rethought: How the
- Sharma, H. B., Panigrahi, S., Sarmah, A. K., & Dubey, B. K. (2019). Journal Pre of. *Science of the Total Environment, 135907*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127145>
- UNESCO (2020), COVID-19 educational disruption and response, UNESCO website,
- Vargas Montealegre, A. R., & García Ortiz, P. A. (2017). Competencias directivas, un reto para la educación superior. *Academia y Virtualidad, 10*(1), 11-22. <https://doi.org/10.18359/ravi.2088>
- Wade, M., & Voskes, T. (2020). 7 Key Principles to Govern Digital Initiatives. *MIT Sloan Management Review, 61*(3), 1-9.
- Overton, R. (2008). *Management Development Manual*. Rasmussen, E., & Borch, O. J. (2010). *University capabilities in facilitating entrepreneurship: A longitudinal study of spin-off ventures at mid-range universities. 39*, 602-612. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.02.002>
- Weiss, J. (2014). *HBR Guide to Negotiating. Which Business Model Is Best for Education Reform? | HuffPost*. (n.d.). 37-64.