

Transformación digital y competencias gerenciales en la educación universitaria

Digital transformation and management competences in university education

Transformação digital e competências de gestão no ensino universitário

Rejis Renato Paredes Peñafiel

rparedesp@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-4829-8953>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Lima, Perú

Cecilia Carrillo Robles

cecilia.carrillo@alumni-upch.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2905-9770>

Universidad Peruana Cayetano
Heredia. Lima, Perú

Antonio Bartolomé Medina Salgado

amedinas@unfv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3506-1626>

Universidad Nacional Federico
Villarreal. Lima, Perú

Alberto Barrenechea Romero

barrenecheasba@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2132-1447>

Universidad Nacional Federico
Villarreal. Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86>

Artículo recibido de 27 de septiembre de 2024 / Arbitrado 18 de octubre de 2024 / Aceptado 19 diciembre 2024 / Publicado 01 de enero de 2025

RESUMEN

Con el propósito de determinar el nivel de percepción entre la transformación digital y las competencias gerenciales en la educación universitaria. Se desarrolló un estudio con enfoque cuantitativo, aplicando un cuestionario a una muestra de 80 docentes universitarios. Los resultados evidencian una percepción positiva respecto a ambas variables, donde el 52.5% de los encuestados calificó la transformación digital como excelente y el 60% para las competencias gerenciales. Se concluye que existen niveles más altos y una relación positiva entre la transformación digital y el liderazgo universitario, destacando que la adopción de tecnologías digitales fortalece las competencias directivas, optimiza la toma de decisiones y mejora la comunicación organizacional. Se destaca la importancia de la transformación digital como un eje estratégico para la gestión educativa en entornos dinámicos y disruptivos.

Palabras clave: Competencias gerenciales; Dirección; Liderazgo; Transformación digital; Universidad.

ABSTRACT

With the purpose to determine the level of perception between digital transformation and managerial skills in university education, a study with a quantitative approach was developed, applying a questionnaire to a sample of 80 university teachers. The results show a positive perception regarding both variables, where 52.5% of respondents rated digital transformation as excellent and 60% for managerial skills. It is concluded that there are higher levels and a positive relationship between digital transformation and university leadership, highlighting that the adoption of digital technologies strengthens managerial skills, optimizes decision-making and improves organizational communication. The importance of digital transformation as a strategic axis for educational management in dynamic and disruptive environments is highlighted.

Keywords: Management skills; Management; Leadership; Digital transformation; University.

RESUMO

Com o propósito de determinar o nível de percepção entre transformação digital e competências gerenciais na educação universitária. Foi desenvolvido um estudo com abordagem quantitativa, aplicando-se um questionário a uma amostra de 80 professores universitários. Os resultados mostram uma percepção positiva em relação a ambas as variáveis, onde 52,5% dos entrevistados classificaram a transformação digital como excelente e 60% para as competências gerenciais. Conclui-se que há níveis mais elevados e uma relação positiva entre a transformação digital e a liderança universitária, destacando que a adoção de tecnologias digitais fortalece as competências de gestão, otimiza a tomada de decisões e melhora a comunicação organizacional. Destaca-se a importância da transformação digital como eixo estratégico para a gestão educacional em ambientes dinâmicos e disruptivos.

Palavras chave: Habilidades de gestão; Endereço; Liderança; Transformação digital; Universidade.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital ha emergido como un factor clave en la modernización de las instituciones de educación superior, influyendo en la gestión y el desarrollo de competencias gerenciales en un entorno altamente competitivo, la Real Academia Española, define competencias como “la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo”.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, definió las competencias para el trabajo y la vida como: “El conjunto de aprendizajes significativos que trascienden el ámbito laboral, integrando conocimientos en tecnología y ciencias aplicadas; estas competencias incluyen habilidades prácticas, actitudes, y un marco de comprensión que permite a los individuos desenvolverse de manera eficiente en entornos dinámicos, promoviendo su bienestar y contribuyendo a una vida plena y satisfactoria” UNESCO (2022).

Para Chong (2013), “las competencias gerenciales son en general similares en importancia en todos los entornos culturales”. Sin embargo, se encuentra variaciones en las competencias cuando existen diferencias en el entorno laboral, Chong en el 2008 evaluó las competencias de gerentes estadounidenses y del este de Asia, al ser evaluadas en distintos contextos nacionales, están influenciadas por factores culturales que inciden en la formación de la personalidad y en la toma de decisiones estratégicas. Estos elementos culturales configuran los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión, determinando la manera en que los gerentes afrontan los desafíos organizacionales y optimizan el desempeño institucional.

Según Hellriegel et al. (2009), estas competencias son cruciales para que los gerentes y directores puedan resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de una organización. Gutiérrez (2016) también enfatiza que forman parte de las responsabilidades de quienes desempeñan funciones gerenciales y de coordinación. Desde otra perspectiva, Arbaiza (2012) describe las competencias gerenciales como una combinación de saberes y habilidades necesarias para ser eficaz en diversas labores organizacionales, agrupando estas competencias en cinco grupos: Manejo de personal, manejo de la acción, manejo del entorno, manejo interpersonal y manejo de la influencia.

La Universidad Latinoamericana y del Caribe - ULAC (2024) sobre la transformación digital se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en todas sus áreas, cambiando fundamentalmente cómo operan y cómo entregan valor a los clientes, este fenómeno permite a las empresas adaptarse a las realidades cambiantes del mercado.

En el contexto universitario, la evolución tecnológica y las competencias gerenciales no solo implica la digitalización de procesos administrativos y académicos, sino también una reconfiguración estructural y cultural que demanda un liderazgo visionario y una gestión eficiente de los recursos tecnológicos y humanos.

Diversos estudios han evidenciado que la implementación de herramientas digitales en la educación superior y empresas de diversos rubros mejoran la planificación estratégica, optimiza la toma de decisiones y fortalece el liderazgo institucional (Brynjolfsson y McAfee, 2017), (Etxebarria, 2024), (Canal y Muñoz, 2022). En este sentido, las competencias gerenciales

adquieren un rol preponderante al ser el puente entre la innovación digital y la eficiencia organizacional, permitiendo una mejor adaptación a los cambios y una mayor competitividad en el sector educativo (Westerman et al., 2014).

En 1999 la UNESCO, abordó el tema sobre la calidad y desafíos en la enseñanza superior donde la problemática universitarias afectaban directamente las dinámicas sociales, evidenciando una corresponsabilidad entre la educación superior y la sociedad, este vínculo incide en la cultura universitaria, particularmente en la interacción entre docentes, directivos y estudiantes, la cual es fundamental para la construcción, transmisión y aplicación del conocimiento y buena gestión universitaria.

La convergencia de múltiples procesos de transformación en la educación superior, como la digitalización, la evolución hacia un modelo de universidad emprendedora y la aplicación de estrategias de gestión, resalta la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales en este ámbito. Para Avetisyan et al. (2023) estos cambios requieren una gestión efectiva que garantice la calidad educativa y fomente el desarrollo de líderes con identidad y visión estratégica.

En América Latina, las universidades deben adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales, lo que implica un rediseño de su marco normativo y operativo, una gestión eficiente y transparente se presenta como un desafío crítico, resaltando la importancia de las competencias gerenciales para enfrentar estos retos (Otto, 2023). América Latina y el Caribe, un estudio realizado por López (2023) sobre posibles futuros en la educación superior, enfatiza que las instituciones pueden mejorar sus enfoques educativos, priorizando la necesidad de desarrollar competencias gerenciales que permitan a los líderes educativos gestionar mejor sus instituciones en un entorno cambiante.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presenta hallazgos sobre cómo las instituciones de educación superior están enfrentando la transformación digital, especialmente a raíz de los impactos del COVID-19, luego de esta disrupción algunas instituciones “priorizan la recuperación y la reconstrucción, relegando a un segundo plano el desarrollo y la innovación hacia la transformación digital”. Analizaron los desafíos, capacidades y enfoques necesarios para avanzar en este proceso, el estudio involucró aproximadamente a 100 instituciones en 14 países (Lustosa et al., 2021).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2024) en su informe sobre la transformación digital, detalla cómo la pandemia ha resaltado desigualdades en el acceso digital y la infraestructura educativa, la región se enfrentó a barreras como acceso desigual a internet, infraestructura obsoleta y limitadas habilidades digitales. Para Bernal (2022) “una visión innovadora y global es clave para que una institución educativa se adapte y evolucione, impulsando una cultura de transformación en todos sus niveles”.

En Chile las universidades estatales aún no integran de manera transversal la transformación digital como un eje estratégico en su planificación institucional, los planes de fortalecimiento han incorporado, en cierta medida, el impacto de la virtualización forzada por la pandemia de Covid-19, la cual transformó el funcionamiento de las instituciones de educación superior a nivel global (Gaete, 2023).

Esta experiencia, derivada de las restricciones sanitarias y la necesidad de continuidad operativa, representa un fenómeno emergente que requiere un seguimiento y evaluación en el corto y mediano plazo dentro de la gestión universitaria.

La Organización de Estados Iberoamericanos, en su programa de Transformación Digital en Educación busca desarrollar un modelo educativo más flexible y resiliente, enfatizando la necesidad de competencias digitales que mejoren la empleabilidad y productividad en el sector educativo. Esta iniciativa impulsó acciones políticas, sociales y financieras para aumentar el 0,78% del presupuesto regional destinado a mitigar los efectos de la pandemia en educación.

En el contexto actual, la interacción entre lo real y lo artificial se ha intensificado, permitiendo que tanto la inteligencia artificial como el ser humano generen contenidos textuales; ante este panorama, es fundamental fomentar el pensamiento crítico en los estudiantes, promoviendo una actitud reflexiva frente al consumo digital y considerando la duda como un elemento esencial en el proceso de aprendizaje. En este sentido, la Organización de Estados Iberoamericanos (2023) sugiere que “el personal docente aproveche la inteligencia artificial como una herramienta de apoyo en la planificación académica, la evaluación y la retroalimentación”, sin que esto implique sustituir el desarrollo de habilidades de escritura, sino más bien complementar la enseñanza mediante su uso como asistente pedagógico.

La Comisión Europea (2018), en el Plan de Acción de Educación Digital (2021-2027) presenta una estrategia orientada a consolidar un modelo educativo digital de alta calidad, equitativo y accesible en la Unión Europea, su propósito es fortalecer la capacidad de los sistemas de educación y formación de los Estados miembros para responder eficazmente a los desafíos y oportunidades de la transformación digital, promoviendo una integración tecnológica sostenible en los procesos educativos.

En el contexto europeo la tecnología ha transformado significativamente la educación al reducir las limitaciones de espacio temporales del aprendizaje, adaptarse a los intereses individuales mediante el acceso a vastos volúmenes de información y fortalecer la conectividad con diversas instituciones y comunidades académicas, la educación universitaria ha diversificado las oportunidades formativas, permitiendo desde programas personalizados y formación continua hasta modelos educativos digitales como los MOOCs (cursos masivos en línea), NOOCs (cursos breves y especializados), y otras modalidades asincrónicas, contribuyendo así a una educación más flexible e inclusiva (La Fundación CYD, 2021).

En España un estudio sobre la transformación digital en la docencia universitaria realizado por Baladrón et al. (2020), analizaron la adaptación de la docencia presencial a virtual en las Facultades de Comunicación en España durante la crisis sanitaria desde la perspectiva estudiantil. Aplicando un cuestionario administrado a estudiantes de todas las comunidades autónomas, los resultados evidenciaron que el 57% aprobó la gestión universitaria, con una mayor aceptación en instituciones privadas. Identificaron que el aula virtual fue la principal plataforma utilizada (84.5%), y los recursos docentes más empleados fueron la subida de archivos (73.2%) y las videoconferencias (67.9%), siendo estas últimas mejor valoradas. La investigación concluyó que, aunque las facultades lograron adaptar sus recursos, y la necesidad de un modelo de enseñanza que aproveche mejor las potencialidades de lo digital, destacando el rol docente no

solo como transmisor de conocimientos, sino también como guía y apoyo en el entorno virtual.

En el contexto de la transformación digital, la satisfacción laboral ha emergido como factores críticos en la gestión organizacional; la digitalización ha redefinido los procesos administrativos, exigiendo nuevas competencias en el personal de las instituciones.

Avila et al. (2025) examinó la relación entre el talento digital y la satisfacción laboral, los resultados evidenciaron que la capacidad de innovación y creatividad digital y la adaptabilidad y aprendizaje continuo influyen positivamente en el entorno laboral, con coeficientes de trayectoria de $\beta = 0,13$ ($p = 0,01$) y $\beta = 0,10$ ($p = 0,04$), respectivamente. Asimismo, se identificó una relación significativa entre las oportunidades de desarrollo profesional y el ambiente laboral ($\beta = 0,68$, $p < 0,001$), así como entre las competencias digitales y las oportunidades de desarrollo ($\beta = 0,10$, $p = 0,04$). Estos resultados confirman que el talento digital es un predictor clave de la satisfacción laboral, subrayando la necesidad de fortalecer las competencias digitales, la innovación y la capacidad de adaptación para mejorar el clima organizacional y el crecimiento profesional en entornos altamente digitalizados.

En Pakistán, un estudio realizado por Younas et al. (2025), evaluó la reputación de las plataformas digitales y las competencias tecnológicas de los docentes en la enseñanza en línea durante la COVID-19, los resultados confirmaron la importancia de la tecnología en la enseñanza, destacando su integración como una necesidad tanto en contextos de crisis como en la nueva normalidad. La transformación digital en la educación superior ha redefinido las estrategias pedagógicas y la gestión académica.

En Malasia la transformación digital en la educación universitaria requiere un liderazgo innovador para fortalecer la identidad profesional y la marca institucional, basado en un enfoque cuantitativo Yakob y Don (2025), evidenciaron que el liderazgo digital influye significativamente en estos factores, con la identidad profesional como mediador parcial. Estos hallazgos ofrecen una base para futuros estudios y orientan la gestión universitaria en la adopción de estrategias digitales efectivas.

Veseli et al. (2025) realizó una encuesta a 316 miembros del personal universitario, quienes señalaron que, la implementación de sistemas de gestión del aprendizaje en la educación superior impulsa la transformación digital. Los resultados indicaron que la claridad de la visión, el apoyo de la alta dirección y la flexibilidad organizacional explican el 75% de la varianza en la disposición al cambio, por lo que destacan la necesidad de alinear estrategias digitales con los objetivos institucionales para garantizar una adopción efectiva y sostenible.

Por otro lado para Heredia et al. (2025) diversos factores sociodemográficos e institucionales influyen en el desarrollo de las competencias digitales, por lo que comprenderlos es esencial para implementar estrategias efectivas que impulsen la transformación digital en los docentes y optimicen sus prácticas pedagógicas.

Yakob y Don (2025) con el objetivo de identificar la influencia del liderazgo digital en la identidad profesional y la marca de los programas educativos de las universidades. Revelaron que las habilidades de innovación ($\beta = 0.029$, $CR = 2.105$, $p < 0.05$) y las habilidades interpersonales ($\beta = 0.172$, $CR = 3.516$, $p < 0.001$) influyen significativamente en la marca. Además, la identidad profesional impacta directamente en la marca institucional ($\beta = 4.950$, $p < 0.001$). Sin embargo,

solo la fuente de inspiración y las habilidades interpersonales del liderazgo digital afectan la identidad profesional, mientras que las habilidades de innovación no tienen un efecto en esta variable.

Una vez realizado el análisis se realizó la siguiente pregunta general: ¿Cuál es el nivel de percepción entre la transformación digital y las competencias gerenciales en la educación universitaria? y específicos: (1) ¿cuál es el nivel de percepción entre la transformación digital y la planificación en la educación universitaria? (2) ¿cuál es el nivel de percepción entre la transformación digital y el liderazgo en la educación universitaria? (3) ¿cuál es el nivel de percepción entre la transformación digital y el control en la educación universitaria?

También se planteó como objetivo general: Determinar el nivel de percepción entre la transformación digital y las competencias gerenciales en la educación universitaria. Los objetivos específicos son: (1) Medir el nivel de percepción entre la transformación digital y la planificación en la educación universitaria; (2) medir el nivel de percepción entre la transformación digital y el liderazgo en la educación universitaria; (3) medir el nivel de percepción entre la transformación digital y el control en la educación universitaria.

El estudio abordará aspectos específicos como la relación entre la transformación digital y la planificación, el liderazgo y el control en el entorno universitario, permitiendo una evaluación integral de los impactos de la digitalización en la administración educativa. Con una muestra de 80 profesionales del sector académico, los resultados contribuirán a fortalecer la literatura existente y proporcionarán lineamientos estratégicos para la mejora continua de la gestión universitaria en un contexto de acelerada transformación digital.

En este sentido, la relevancia de esta investigación radica en su potencial para ofrecer evidencias empíricas sobre la interacción entre tecnología y gestión educativa, lo que permitirá a los tomadores de decisiones diseñar estrategias más efectivas y adaptadas a los retos del siglo XXI. A partir de estos resultados, se podrá contribuir al diseño de políticas y programas que promuevan la excelencia educativa y una mayor eficiencia en la administración universitaria mediante la integración de tecnologías.

MÉTODO

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo no experimental y de tipo transversal, la muestra estuvo conformada por 80 docentes universitarios de una universidad privada en Lima, Perú; a quienes se les impartió como técnica la encuesta para evaluar la relación entre la transformación digital y las competencias gerenciales en la educación universitaria.

Para garantizar la fiabilidad del instrumento, se realizó la prueba de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis estadístico incluyó la clasificación de los resultados en tres niveles: Excelente, regular y deficiente, permitiendo una interpretación precisa del grado de percepción de los docentes respecto a las variables en estudio.

RESULTADOS

La Tabla 1, los resultados muestran una percepción positiva sobre la transformación digital y las competencias gerenciales en la educación universitaria, el 52.5% de los docentes evaluaron la transformación digital como excelente, y el 60% calificó excelente a las competencias gerenciales. La planificación y el control presentaron un 61.25% y 57.5% en nivel excelente, aunque con un porcentaje considerable en nivel regular 32.5% y 37.50%. El liderazgo destaca con la mayor valoración positiva 71.25% como excelente. Sin embargo, la presencia de niveles regulares y deficientes en control y planificación sugiere la necesidad de fortalecer estrategias para consolidar la gestión educativa en el contexto digital.

Tabla 1. Niveles de transformación digital, competencias gerenciales, planificación, liderazgo y control

Niveles	Transformación		Competencias		planificación		Liderazgo		Control	
	Digital		Gerenciales							
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	7	8.8%	9	11,3%	5	6.25%	3	3.75%	4	5%
Regular	31	38.8%	23	28,7%	26	32.50%	20	25%	30	37.50%
Excelente	42	52.5%	48	60,0%	49	61.25%	57	71.25%	46	57.50%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 2, los resultados muestran la correlación de Spearman evidencian una relación significativa entre la transformación digital y las competencias gerenciales ($\rho = 0.56$, $p = 0.00$), así como con planificación ($\rho = 0.763$, $p = 0.00$), liderazgo ($\rho = 0.787$, $p = 0.00$) y control ($\rho = 0.78$, $p = 0.002$). Las correlaciones positivas indican que, a mayor nivel de transformación digital, mejor será el desarrollo de competencias gerenciales y funciones administrativas en la institución universitaria. La fuerte relación con liderazgo ($\rho = 0.787$) sugiere que la transformación digital es clave para fortalecer la gestión académica y administrativa.

Tabla 2. Relación de Spearman de transformación digital, competencias gerenciales, planificación, liderazgo y control

Correlaciones	Competencias gerenciales	Planificación	Liderazgo	Control	
	Rho	0.560	0.763	0.787	0.780
Transformación digital	p	0.00	0.00	0.00	0.002
	N	80	80	80	80

Fuente: Elaboración Propia

DISCUSIÓN

Se encontró relación con el estudio de Baladrón et al. (2020), quienes analizaron la adaptación de la docencia en un entorno presencial a la virtualidad en facultades de comunicación en España durante la crisis sanitaria, si bien sus resultados reflejaron una aceptación moderada del modelo digital por parte de los estudiantes, también resaltaron la necesidad de optimizar los entornos virtuales y redefinir el rol docente para maximizar las potencialidades tecnológicas.

En este sentido, la transformación digital en la educación superior no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también un cambio en la gestión académica y administrativa, se refuerza la importancia de fortalecer la formación digital del personal docente y administrativo, para la implementación de estrategias innovadoras que favorezcan un liderazgo adaptativo y una planificación eficiente en un contexto universitario.

Los resultados muestran una percepción positiva de la transformación digital en la educación universitaria, aunque con menores resultados en la planificación y control, esto coincide con La Fundación CYD (2021), que resalta cómo la digitalización ha ampliado las oportunidades formativas en Europa, eliminando barreras y fomentando modelos educativos flexibles como “MOOCs y NOOCs”. En este sentido, más allá de la adopción tecnológica, se deben integrar estrategias digitales que optimicen la gestión académica y promuevan una educación más eficiente.

La percepción positiva de la transformación digital en la institución universitaria, se alinea con la estrategia de la Comisión Europea (2018), que busca un modelo educativo digital equitativo y sostenible, que resalta la importancia de fortalecer la integración tecnológica en la gestión académica para optimizar la planificación y el liderazgo en entornos universitarios.

En relación con los hallazgos de Baladrón et al. (2020), quienes evidenciaron que, aunque las facultades lograron adaptar sus recursos digitales durante la crisis sanitaria, aún existe la necesidad de optimizar el modelo educativo para aprovechar mejor las tecnologías; en este sentido, los resultados refuerzan la importancia de no solo implementar herramientas digitales, sino también fortalecer el liderazgo y la planificación estratégica, se encuentra conciencia con la transformación digital y su impacto en la gestión académica.

Los resultados de este estudio evidencian una percepción mayoritariamente positiva sobre las competencias gerenciales en la educación universitaria, con un alto reconocimiento en liderazgo y planificación, se encuentra relación con Yakob y Don (2025), quienes destacan la influencia de las habilidades interpersonales y la identidad profesional en la consolidación de la marca educativa. El desarrollo de competencias gerenciales en entornos digitales resulta clave para fortalecer la gestión universitaria, promoviendo un liderazgo eficaz y una planificación. Asimismo, se encontró valoración positiva de las competencias gerenciales, destacando su importancia en la planificación y el liderazgo, se coincide con Otto (2023), quien resalta la necesidad de una gestión eficiente y transparente para enfrentar los retos de la transformación digital. Y, López (2023) enfatiza que el fortalecimiento de estas competencias es clave para que los líderes educativos gestionen eficazmente sus instituciones en un entorno en constante cambio.

CONCLUSIONES

La transformación digital y las habilidades gerenciales se muestran como elementos fundamentales, ya que la digitalización juega un papel crucial en el desarrollo de las competencias gerenciales dentro del ámbito universitario, puesto que existe una relación significativa entre ambas variables, lo que indica que la digitalización favorece la gestión efectiva y la toma de decisiones estratégicas en el ámbito académico.

La planificación en la institución universitaria está influenciada positivamente por la transformación digital, se integran herramientas digitales que optimizan a la organización de recursos, la estructuración de procesos y la implementación de estrategias académicas alineadas con las necesidades actuales.

Se identificó una relación positiva entre la transformación digital y el liderazgo, lo que indica que la adopción de tecnologías digitales potencia las competencias de los líderes universitarios y el uso de herramientas digitales facilita la toma de decisiones, optimiza la comunicación y mejora la coordinación entre los equipos de trabajo; además permite una gestión más ágil y efectiva, promoviendo un liderazgo basado en la innovación y la adaptación a entornos disruptivos como lo ocurrido en pandemia.

Finalmente, la transformación digital impacta significativamente los procesos de control en la educación universitaria, mejorando la supervisión, evaluación y seguimiento de las actividades administrativas y académicas, lo que permite una gestión más eficiente y una mayor capacidad de respuesta ante cambios o desafíos institucionales.

REFERENCIAS

- Arbaiza, F. (2012). El modelo Arbaiza de competencias gerenciales | Conexión ESAN. Conexiónsan. <https://lc.cx/boG-1n>
- Avetisyan, P., Gevorgyan, N y Tadevosyan, M. (2023). Problems of Managerial Competencies in the Field of Higher Education, Taking into Account Modern Transformational Trends. 5-15. <https://lc.cx/3Y0FPV>
- Avila, M., Churampi-Cangalaya, R., Ulloa, J., Mendoza, E., Soto, F., Visurraga, L. A y Salas, T. (2025). Digital talent and job satisfaction in the administrative staff of a public university with WarpPLS 8.0. *Decision Science Letters*, 14(1), 169-178. Scopus. <https://lc.cx/Noyuum>
- Baladrón, P., Correyero, R y Pérez, B. (2020). La transformación digital de la docencia universitaria en comunicación durante la crisis de la COVID-19 en España: Una aproximación desde la perspectiva del alumnado. *Revista Latina de Comunicación Social*, 78, <https://lc.cx/FKOLFR>
- Bernal, R. (2022). La transformación real de la educación superior en Latinoamérica: Un cambio cultural imprescindible | Ellucian América Latina y el Caribe. <https://lc.cx/zkJZat>
- Brynjolfsson, E y McAfee, A. (2017). El negocio de la inteligencia artificial. *Harvard Business Review*. <https://lc.cx/1wxMBO>

- Canal, M y Muñoz, J. (2022). La inteligencia artificial en la operación del negocio. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://lc.cx/gZYwUw>
- Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, 61(3), 191-200. <https://lc.cx/liDlmV>
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66(3), 345-353. <https://lc.cx/2euwJA>
- Comisión Europea. (2018). Plan de Acción de Educación Digital (2021-2027)—European Education Area. <https://lc.cx/QZl7FH>
- Etxebarria, V. (2024). El negocio de la inteligencia artificial. Investigación UPV/EHU. <https://lc.cx/qb3i-V>
- Gaete, R. (2023). Retos estratégicos de transformación digital para universidades estatales. Una responsabilidad social universitaria. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 27(2), <https://lc.cx/fmMuMV>
- Gutiérrez, E. (2016). Competencias gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes. (2.a ed.). ECOE Ediciones. <https://lc.cx/luWmsF>
- Hellriegel, D., Jackson, E y Slocum, W. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias (11.a ed.). Cengage Learning Editores S.A. <https://lc.cx/8xZ89t>
- Heredia, C., Lazarte, G y Carcausto, W. (2025). Factors Influencing the Development of Digital Competencies in Higher Education Teachers in Latin America: A Systematic Review. *Journal of Educational and Social Research*, 15(1), 104-115. Scopus. <https://lc.cx/D-vpE4>
- La Fundación Conocimiento y Desarrollo. (2021). La digitalización de la educación superior: Un año de revolución y disrupción. Fundación CYD. https://lc.cx/sUDx_x
- López, F. (2023). Posibles futuros de la educación superior en América Latina y el Caribe: Antecedentes, situación actual, escenarios y alternativas. *Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 35(1), <https://lc.cx/k2tEnD>
- Lustosa, R., Yaacov, B., Franco, C., Arias, E., Heredero, E., Botero, J., Brothers, P., Payva, T., y Spies, M. (2021). Transformación digital en la educación superior América Latina y el Caribe. IDB Publications. <https://lc.cx/cV-lnp>
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2023). El futuro de la Inteligencia Artificial en educación en América Latina. https://lc.cx/nQ_ruz
- Organización de Estados Iberoamericanos. (s/f). Programa Iberoamericano de Transformación Digital en Educación. <https://lc.cx/fDKsNS>
- Otto, R. (2023). Educación superior en América Latina: Los nuevos desafíos. uPlanner. <https://lc.cx/6tTRd9>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (1999). Crisis de la calidad de la enseñanza superior: Problemas y desafíos ante la incertidumbre. 10(1), 57-66. <https://lc.cx/K22SxR>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (2022). Qué debe saber acerca de las competencias para el trabajo y la vida. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://lc.cx/zKV7_-
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (2024). Lanzamiento del reporte “Transformar el panorama digital de la educación superior en América Latina y el Caribe” | Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. <https://lc.cx/ioKED6>
- Universidad Latinoamericana y del Caribe - ULAC. (2024). Ciencia y Sociedad. 1(2). <https://lc.cx/TS76Mo>
- Veseli, A., Hasanaj, P y Bajraktari, A. (2025). Perceptions of Organizational Change Readiness for Sustainable Digital Transformation: Insights from Learning Management System Projects in Higher Education Institutions. Sustainability (Switzerland), 17(2). Scopus. <https://lc.cx/0WMEuU>
- Westerman, G., Bonnet, D y McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Publishing. <https://lc.cx/i-Ujsg>
- Yakob, R y Don, Y. (2025). Influence of digital leadership on Malaysian public university branding: Professionals’ identity as mediator. International Journal of Evaluation and Research in Education, 14(1), 124-132. Scopus. <https://lc.cx/tZ6qTC>
- Younas, M., Dong, Y., Zhao, G., Menhas, R., Luan, L y Noor, U. (2025). Unveiling Digital Transformation and Teaching Prowess in English Education During COVID-19 With Structural Equation Modelling. European Journal of Education, 60(1). Scopus. <https://lc.cx/N8E2Zf>