Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19

Management and professional skills in institutions university students in times of COVID-19

Competências gerenciais e profissionais em instituições universitárias em tempos de COVID-19

Hernán Ávila Morales
hernanavilamorales1@gmail.com:
https://orcid.org/0000-0002-8675-6022

Universidad Nacional del Callao, Perú.

Artículo recibido en mayo de 2021, arbitrado en junio de 2021 y aprobado en julio de 2021

RESUMEN

La gerencia se orienta a la dirección y obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional, considerando entre las dimensiones de las competencias gerenciales, el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, dominio profesional. Cabe preguntarse, ¿Qué competencias deben poseer quienes dirigen en un mundo marcado por el cambio y la incertidumbre? Esta disquisición tuvo como objetivo determinar las competencias gerenciales y profesionales requeridas en la gestión de universidades en tiempos de COVID-19. Metodológicamente: estudio documental, descriptivo, aplicando el análisis de contenido. *Información recabada con la revisión de artículos de la web que abordan la temática. Universo 48 fuentes, muestra intencional 32 escritos. Los resultados demuestran la necesidad de un gerenciamiento con competencias relacionadas con la comunicación, empatía, motivación, adaptabilidad, creatividad, innovación y habilidades tecnológicas y digitales. Se concluye que las competencias gerenciales y profesionales que influyen positivamente están conexas con la digitalización tanto administrativa como educativa.*

Palabras clave*: Competencias gerenciales y profesionales; gestión; pandemia; universidad*

ABSTRACT

The management is oriented to the direction and obtaining of results under criteria of efficiency, effectiveness and organizational effectiveness, considering among the dimensions of managerial competencies, leadership, communication, teamwork, professional domain. It is worth asking, what competencies should those who lead in a world marked by change and uncertainty possess? The objective of this discussion was to determine the managerial and professional competencies required in the

management of universities in times of COVID-19. Methodologically: descriptive, documentary study, applying content analysis. Information collected with the review of articles on the web that address the subject. Universe 48 sources, intentional sample 32 writings. The results demonstrate the need for management with skills related to communication, empathy, motivation, adaptability, creativity, innovation, and technological and digital skills. It is concluded that the managerial and professional competences that have a positive influence are related to both administrative and educational digitization.

***Keywords**: Management and professional skills; management; pandemic; universities*

RESUMO

A gerência orienta-se à direção e obtenção de resultados sob critérios de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, considerando entre as dimensões das competências gerenciais, a liderança, comunicação, trabalho em equipe, domínio profissional. Pergunto-me, que competências devem possuir aqueles que dirigem num mundo marcado pela mudança e pela incerteza? Esta disquisição teve como objetivo determinar as competências gerenciais e profissionais requeridas no gerenciamento de universidades em tempos de COVID-19. Metodologicamente: estudo documental, descritivo, aplicando a análise de conteúdo. Informação recolhida com a revisão de artigos da web que abordam a temática. Universo 48 fontes, amostra intencional 32 escritos. Os resultados demonstram a necessidade de um gerenciamento com competências relacionadas à comunicação, empatia, motivação, adaptabilidade, criatividade, inovação e habilidades tecnológicas e digitais. Conclui-se que as competências gerenciais e profissionais que influenciam estão positivamente relacionadas à digitalização tanto administrativa como educativa.

***Palavras-chave:** competências gerenciais e profissionais; gestão; pandemia; universidade*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad demanda renovaciones en su requerimiento de impulsar cambios relacionados con las competencias gerenciales de quienes fungen como directivos que manejan el contexto educativo, con intenciones de conformar nuevos paradigmas de alta inclusión y apertura, encaminados a una mayor cohesión entre las instituciones educativas y la comunidad. Igualmente se promueven esos cambios en instituciones universitarias, particularmente en los establecimientos educativos que están obligados a ser innovadores y emprendedores. Esto apunta la

brújula, ineludiblemente, hacia el polo de las capacidades gerenciales de los entes responsables de dirigir dichas instituciones.

De acuerdo a Díaz-Dumont, Núñez-Lira y Cáceres-Limaco (2018), en las instituciones educativas, una de las contrariedades que se puede evidenciar en la administración pública es la insuficiente formación que tienen algunas autoridades para desempeñar un compromiso tan trascendental como es la administración de una Unidad de Gestión Educativa, puesto que para tal responsabilidad se demanda, tanto de sapiencias como de destrezas gerenciales y la conducción de la gestión.

En este contexto, Núñez-Lira, Bravo-Rojas, Cruz-Carbajal e Hinostroza-Sotelo (2018), sostienen que se hace alusión a un punto de vista en la mejora en el desempeño personal y organizacional, ya que, con el paso del tiempo y la perspectiva hacia una mejora sostenida como organización, se exteriorizan nuevos requerimientos para la conducción del capital humano, requiriendo igualmente de directivos con las capacidades apropiadas concentrando su accionar en la observancia y logro de las metas estratégicas.

De aquí se aprecia que, las competencias que debe poseer el gerente en determinada institución, han de ser profesionales, técnicas y personales. Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer, es el desarrollo de individuos o equipos, delegando suficiente responsabilidad y autoridad para que tengan un profundo sentido de compromiso personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, quieran sentirse responsables y asumir cargos de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, facilitando el uso eficiente de los equipos.

En este orden de ideas, las tendencias actuales con respecto a las capacidades gerenciales suscriben que corresponde hacerse de nuevas estrategias con visión, con

el propósito de obtener un acortamiento de los estamentos verticales y de supervisión gerencial, consiguiendo una mejora en comunicación y una mayor tolerancia; en fin, se precisa de un movimiento gerencial que incorpore en las competencias del gerente, una visión orientada a la eficacia y efectividad, cimentada en una filosofía asertiva de cambio.

Hasta aquí, lo planteado parece relacionarse con el contenido tradicional de lo que se busca en el ámbito gerencial referente a las habilidades necesarias para dirigir una institución. No obstante, a decir de Jiménez (2020), se avanza hacia un nuevo paradigma en el que el mecanismo de preferencia laboral ya no se considerará básicamente por el perfil, sino que se corresponderá también con habilidades blandas tales como el potencial de aprendizaje, la atemperación, la resiliencia o el carácter colaborativo.

Es así, como en opinión de la precitada autora, cabe preguntarse, ¿por dónde empezar? ¿Qué habilidades necesitan alcanzar los profesionales en un universo signado por el cambio y la incertidumbre? Al intentar dar respuesta a este entresijo, se considera que algunas de las capacidades más pretendidas por las instituciones, que los especialistas estipulan como primordiales para subsistir en un mercado laboral sellado por la pandemia se tiene: Liderazgo, inteligencia emocional y habilidades digitales. En este orden, cabe mencionar que el COVID-19 ha hecho un lugar sobre la mesa a cuantiosos desafíos sanitarios, asimismo pone en el tapete trascendentales controversias de carácter económico y gerencial.

De igual manera, desde diversas perspectivas se continúa examinando el impacto que tiene el COVID-19, respecto a la economía y se puede aseverar que es el aspecto más trascendental después de la salud. Los sistemas económicos del planeta se han visto robustamente trastocados por esta pandemia y el contexto latinoamericano aparece como el más golpeado de todos. Esta situación de dificultad traza un entorno de gran volatilidad, incertidumbre y confusión para los líderes y los colaboradores de las

organizaciones, no escapando a ello, las instituciones educativas, conduciéndolas a resignificar la praxis educativa en tiempos de incertidumbre.

Dado los argumentos anteriores, el reconocimiento de estos tópicos conduce a preguntarse ¿Qué se conoce en referencia a las competencias gerenciales puestas en prácticas por las instituciones universitarias en tiempos de COVID-19? De allí, que, al pretender dar respuesta a esta interrogante, el estudio se plantea como bjetivo: determinar las competencias gerenciales y profesionales en la gestión de instituciones educativas en tiempo de la pandemia del COVID-19, partiendo de una revisión documental de artículos de la *web* que abordan la temática. En consecuencia, en este artículo se exhiben los resultados y examina a la luz de los mismos, los planteamientos propuestos en dichos estudios.

Por ello, fue necesario revisar cómo se interrelacionan estos constructos, pues son aspectos relevantes en el diseño de acciones educativas como una vía para enfrentar la situación presente en la actualidad y se proporciona la presentación de los mismos como referentes conceptuales. Si bien la temática abordada al reseñar aspectos referentes a COVID-19, siendo este un tema de enfoque muy reciente (2020), se considera necesario destacar aspectos teóricos y conceptuales según diferentes autores con fechas anteriores a esta.

Competencias Gerenciales

Las competencias, especialmente en la esfera gerencial, han sido motivo de discusión en cuanto a concepción y clasificación. La cantidad de nociones y las tentativas por clasificarlos son numerosas en los textos académicos. (Lombana, Cabeza, Castrillón, y Zapata, 2014). Pueden dividirse en competencias conexas con un espacio de conocimiento (propias de una disciplina de estudio) y competencias genéricas (ordinarias para diversos contextos). (Beneitone, Esqueti, González, Marty, Siufi, y Wagenaar 2007, p. 37).

En este contexto, es importante indicar que las competencias gerenciales son consecuencia de un proceso de formación y experiencia que son necesarias para una adecuada gestión. En este sentido, Paz (2004), señala que vista la complejidad, diversidad y el contexto de maniobra de las organizaciones actuales, resulta de vital importancia una disciplina del conocimiento como lo es la Gerencia, la cual se ha venido constituyendo como una ciencia, pero que en ningún momento dejará de ser un arte, ya que para desempeñarlo se demanda el desarrollo de capacidades que le son propias. De ahí que Drucker (1993, p. 40) establece que "la gestión gerencial constituye un proceso de gestión autónomo al estar dirigida a mejorar la eficiencia y propiciar la incorporación de más actores al proceso de toma de decisiones".

Al hablar de competencias gerenciales, cabe destacar lo dicho por Peytibi (2020), quien expresa que, en cualquier caso, en circunstancias de incertidumbre, es el tiempo de los gobiernos y de sus determinaciones, evaluando qué marcha bien y qué no, pero es importante estar a la mira de qué se requiere en cuanto a liderazgo en un trance de esta magnitud. Se tiene el Liderazgo comunicativo político, para lo que se precisa de un/a líder que ostente seguridad, soluciones, tranquilidad y confianza, que comprenda lo que las personas quieren. Del mismo modo, se precisa del trabajo de un equipo creativo para repensar las acciones para colocarlas en las redes, no solo de tendencia informativa, sino también comunicativas.

Competencias Profesionales

En el enfoque de las instituciones universitarias como una organización, Arenas (2019), comenta que diferentes autores coinciden en que se demandan destrezas o capacidades específicas para acometer la labor gerencial apropiadamente. Por lo tanto, las capacidades que debe conservar un gerente, han de ser de tipo profesional, técnico y personal.

Evidentemente, las competencias gerenciales de la profesión son apreciadas como el conocimiento y la destreza. Las competencias gerenciales de profesión se centran en

unos atributos particulares del desempeño de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como la combinación de los saberes, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en la práctica ante las tareas y dificultades; se admite que los empleados tengan las competencias vitales para que las organizaciones resulten competitivas y les viabilicen un impacto mayor en cuanto a la inclusión laboral.

En opinión de Tobon (2006, p. 66), las competencias profesionales son distintivas de profesionales que han concretado estudios de educación universitaria (tecnológica o profesional) y se definen por su alta maleabilidad y extensión, así como por la acometida de contratiempos y la habilidad de afrontar inconvenientes de alto ras de complejidad, agrupándolas en Competencias básicas, Competencias Genéricas y Específicas. No solamente incluyen la dimensión cognoscitiva y la dimensión del hacer, sino que también comprende a la dimensión del ser, en el cual la instrucción está encaminada al proceso de desempeño ideal con la combinación del conocer, el ser y el hacer.

Competencias digitales

Al hacer referencia a las Competencias digitales, un axioma interesante es que cuando se apunta a la capacidad digital docente se alude a la comprensión profunda y al despliegue de aptitudes y actitudes del universo digital para el progreso de práctica profesional (Esteve, Castañeda y Adell, 2018, p.106). Por otra parte, un docente con una elevada competencia metodológica en el área digital emplea las TIC para nutrir sus estrategias pedagógicas usuales, y además plantea experiencias novedosas cimentadas en los medios que ofrece la tecnología (Gisbert y González, 2016).

Al mencionar habilidades digitales, se hace necesario diferenciar la digitalización de la transformación digital, la primera según Conde-Saavedra (2021), se define como el método que permite la conversión de procesos analógicos y objetos físicos en digitales, lo cual numerosas instituciones han descubierto durante el 2020. La segunda encarna

una etapa de madurez en cuanto a la aplicación y la cultura digital de las organizaciones (Silva-Olivares, 2021). Es decir, la adhesión de tecnologías informáticas a los productos, procesos y estrategias organizacionales.

En este sentido, al hablar de competencias digitales, Acevedo-Duque, Argüello, Pineda y Turcios (2020), exponen que una de las principales competencias digitales es la actitud positiva hacia las tecnologías de la información y comunicación, mostrando un enfoque de innovación expresado con la asimilación del entorno, que el periodo de emergencia decretado ha conllevado al uso de éstas como medio factible para el desarrollo de sus clases, mostrando adicionalmente una práctica educativa satisfactoria en su visión y programación.

Al respecto, sostienen Paredes-Chacín, Marín-González, Martínez-Cueto, Inciarte-González, y Luque-Narváez (2020, p. 100), que el impacto de la señalada dificultad sanitaria de orden global, ha trascendido a todos los ámbitos Socioeconómicos, productivos, con manifiestos efectos en el contexto educativo. En el marco de las consideraciones anteriores, explican los precitados autores, que varias orientaciones han aflorado en materia de investigación en Educación Superior y Tecnologías Digitales.

Pandemia del COVID-19

La aparición y prevalencia del COVID-19 como problema de salud pública emerge desde lo inesperado, desde lo inimaginable, se presenta como el mayor desafío para entidades individuales y organizacionales en las últimas décadas. (Marín-González, 2020). El nuevo virus y el padecimiento no eran conocidos antes del brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Por otro lado, para Santillán-Marroquín (2020), esta calamidad originó numerosas modificaciones en la forma de cohabitar en el día a día, siendo una de las primordiales la relacionada con la "cuarentena" o encierro. De allí, que la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), determinó oficialmente al coronavirus SARS-CoV-2, causante de la patología COVID-19, como una pandemia. En opinión de (Brítez 2020, p. 2), la Organización Mundial de la Salud determina al COVID-

19 como la patología infecciosa originada por el coronavirus que se había descubierto más recientemente.

Dicho encierro y el interior del núcleo familiar forja alteraciones significativas derivadas de la coexistencia más contigua entre los seres humanos, los integrantes de la familia aprenden a entrelazarse, comunicarse mejor y manejar sus emociones, sentimientos, deseos y expectativas; esto acarrea como secuelas en ciertos casos crisis, pero en otras circunstancias, se exhiben dosificaciones de optimismo, cimentado en una nueva situación mediata, sobresaliendo los valores humanos como: la solidaridad, la sensibilidad, honestidad, gratitud, responsabilidad, entre otros. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020a).

Universidad

En lo que se refiere a las instituciones de educación superior, Mujica-López (2018), menciona que actualmente se le traza a la universidad como institución, el desafío de puntualizar una definición con respecto a la observancia de los procesos gerenciales en todos sus estamentos, al entenderla como una organización estructurada con subsistemas precisos y determinados, en el que el desempeño de las funciones esté consustanciado con los requerimientos e intereses de sus miembros.

Por otra parte, al considerar la gestión en las universidades, la presencia del trance desatado por el advenimiento del COVID-19, estos procesos se ven en la necesidad de ser abordados desde diferentes perspectivas. De allí, que se indique que con el nuevo coronavirus (SARS-COV2) que devino en la pandemia global por la COVID-19, las universidades cierran sus puertas para disminuir las posibilidades de contagio; sin embargo, siendo precisamente la institución en la que se socializa el conocimiento y se producen avances en la ciencia, el cierre temporal de sus edificaciones implica una desaceleración de las labores que regularmente se desarrollaban en ellas. (Rodríguez-Beltrán, 2020).

El ámbito educativo en todos sus estamentos transitó en su totalidad a modalidad a distancia, enfrentando de esta manera nuevos retos encaminados al progreso de los planes educativos. En este sentido, Acuña y Sánchez (2020), sostienen que, para marzo de 2020, cerca de 166 naciones habían clausurado la totalidad de sus sistemas educativos, impactando al 87% de la población estudiantil mundial, alrededor de 1.520 millones de alumnos, y casi 63 millones de maestros y profesores cancelaron su labor educativa de carácter presencial.

MÉTODO

Metodológicamente, se diseñó una Investigación documental de tipo informativa, con enfoque descriptivo dado que se pretende revelar aspectos que poseen distinción con un contenido específico, en este caso Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19 y así identificar la presencia o no de puentes de concordancia y discordancia entre sus enfoques, en la determinación de las competencias gerenciales y profesionales implementadas en el ámbito de la educación universitaria en los momentos de crisis desencadenados por la pandemia del COVID-19.

Para recabar la información se realizó la revisión de artículos de la Web, considerando divulgaciones en diversas revistas. El universo estuvo constituido por 48 fuentes de las cuales se tomó la muestra seleccionada por conveniencia contentiva de 32 escritos de los cuales 24 fueron artículos científicos. El resto, fueron tomados de entrevista en Diarios, Tesis y otros aspectos teóricos relacionados con el tema. Cabe considerar que al inicio se encontró como limitante la falta de artículos que versen específicamente sobre la relación gestión-COVID-19-digitalización en universidades.

Cabe expresar que este artículo exhibe los resultados de una revisión bibliográfica, en la que se examinan los diversos aspectos referidos a las competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. El corpus de registros compendiados de la literatura científica recuperada de las bases de datos de

la *web* se basó sustancialmente en un criterio de inclusión: selección de artículos científicos, libros, tesis y otros, que trataran sobre la temática en estudio. Asimismo, cada documento fue acopiado con las variables título, autores/año y fuente que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Sistematización de los artículos consultados

N	Título	Autores / año	Fuente
1	Competencia digital y competencia digital docente: una panorá mica sobre el estado de la cuestión	Gisbert-Cervera, González-Martínez y Esteve-Mon (2016).	Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa
2	Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional	Díaz-Dumont, Núñez-Lira y Cáceres-Limaco (2018)	Revista Fides Et Ratio
3	Un modelo holístico de competencia docente para el mundo digital	Esteve, Castañeda y Adell (2018)	Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado
4	Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria	Núñez-Lira, Bravo-Ro jas, Cruz-Carbajal e Hi nostroza-Sotelo (2018)	Revista Venezolana de Gerencia
5	Competencias del docente en educación online en tiempo de COVID-19: Universidades Públicas de Honduras.	Acevedo-Duque, Argüello, Pineda, y Turcios (2020)	Revista de Ciencias Sociales (RCS). FCES – LUZ
6	Educación Superior pos pande mia. Las asimetrías de la becha tecnológica	Acuña y Sánchez (2020)	Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
7	Gestión universitaria ante el virus Covid-19: análisis de un caso español	Barquero-Cabrero, Bar celó-Sánchez, López-Martín y Cabezuelo-Lorenzo (2020)	Revista Venezolana De Gerencia
8	Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje	Briceño, Correa, Val dés y Hadweh (2020)	Revista de Ciencias Sociales, (Ve)
9	Pongámonos serios ¿Educación virtual en casa?	Bonilla-Molina (2020)	Portal Otras voces en educación
10	La educación ante el avance del COVID-19 en Paraguay. Comparativo con países de la Triple Frontera	Brítez (2020)	SciELO Preprints. Human Sciences
11	Midiendo el impacto del COVID-19 con miras a la reactivación.	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020a)	Repositorio CEPAL
12	El desafío social en tiempos del COVID-19	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020b)	Repositorio CEPAL
13	Gestión universitaria en post-pandemia: implicaciones para una estrategia de gobierno Electrónico	Corral-Mendoza, Izurie ta-Rubira y Macías-Vera (2020)	Revista Educare UPEL-IPB
14	La gestión universitaria en tiempos de Covid-19: Retos, nuevas prácticas y aprendizajes	Gil-Álvarez, Morales-Cruz y Nieto-Almeida (2020)	Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas
15	Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária	Gusso, Archer, Luiz, Sa hão, Luca, Henklain, Panosso, Gomide, Bel tramello y Gonçalves (2020)	Revista Educação y Sociedade

Cuadro 1. Sistematización de los artículos consultados (cont.)

N	Título	Autores / año	Fuente
16	Habilidades imprescindibles para trabajar en un mundo post-coronavirus	Jiménez (2020)	Redacción de Educaweb
17	Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19	Martin-Fiorino y Reyes (2020)	Revista Venezolana de Gerencia
18	Resignificar la praxis educativa en tiempos de incertidumbre: Un desafío para las organizaciones sociales	Marín-González (2020).	Revista De Ciencias Sociales
19	Retrieved from Enfermedad del COVID 19	Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020)	Sitio web mundial
20	En momentos de incertidumbre, es la hora de los gobiernos: 10 necesidades en comunicación de crisis. Comunicación política en tiempos de coronavirus	Peytibi, X. (2020). En: Antoni Gutiérrez Rubí y Carles Pont Sorribes (Eds.)	Cátedra Ideograma–UPF de Co municación Política y Democracia
21	De cómo el trabajo en casa cambió nuestra vida cotidiana. Pensar la pandemia	Pinasco-Espinoza (2020). En Dejo, J. (Ed.)	Revista Un diálogo urgente desde la universidad
22	SARSCoV-2, un virus complejo	Rodríguez-Beltrán (2020)	Revista Acta Odontológica Venezolana.
23	El teletrabajo en el COVID-19	Santillán-Marroquín (2020)	Revista CienciAmérica
24	La pertinencia social universitaria ante el Covid 19	Suárez-Pérez, Trueba-Macías, Venegas-Álva rez y Proaño-Rodrí guez (2020)	Revista Educare UPEL-IPB
25	COVID-19 y educación superior: Aprender a desaprender para crear una educación para el futuro	Tripathi y Amann (2020)	Impacto académico
26	El teletrabajo una "nueva normalidad para unos pocos"	Ubieto (2020)	El periódico de Catalunya. Economía
27	Horizontes estratégicos empresa riales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19	Useche-Aguirre, Sala zar-Vázquez, Barragán - Ramírez y Sánchez-Salazar (2020)	SUMMA Revista Disciplinaria en Ciencias económicas y Sociales
28	Pandemia COVID-19: repercusio nes en la educación universitaria	Velázquez-Rojas, Va lenzuela-Huamán y Murillo Salazar (2020)	Revista Odontol Sanmarquina
29	Estrategias organizacionales y sistema de trabajo en tiempos de la COVID-19: experiencias desde un centro de estudios cubano	Herrera-Lemus y Antú nez-Saiz (2021)	Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina
30	Aplicaciones móviles: incorpora ción en procesos de enseñanza en tiempos de covid-19	Osorio-Arrascue, Mal partida-Gutiérrez, Ávila - Morales y Valenzuela-Muñoz (2021)	Revista Venezolana de Gerencia
31	Educación en pandemia	Osorio (2021)	Revista Gerencia
32	Transformación digital en la educación	Silva-Olivares (2021)	Revista Gerencia

RESULTADOS

Una vez obtenida la información, se seleccionaron 32 artículos del universo de 48 fuentes revisadas La bibliografía seleccionada registra el arqueo de las fuentes consultadas como artículos publicados en revistas en la web, así como también análisis de los aspectos teóricos relevantes. Entre los estudios encontrados durante la revisión al hilar las Competencias Gerenciales y Profesionales, Pandemia del COVID-19, Educación Universitaria y tomando en consideración lo planteado en los párrafos anteriores se establecen unas líneas para identificar y destacar los constructos en estudio. En ese sentido, en el presente artículo se ofrece una amplia variedad de literatura, cuyos principales descriptores se enuncian a continuación:

Competencias Gerenciales

En este orden, se tiene que en el enfoque de las instituciones universitarias como una organización, Arenas (2019), comenta que diferentes autores coinciden en que se demandan destrezas o capacidades específicas para acometer la labor gerencial apropiadamente. Por lo tanto, las capacidades que debe conservar un gerente, han de ser de tipo profesional, técnico y personal. Evidentemente, las competencias gerenciales de la profesión son apreciadas como el conocimiento y la destreza.

Complementan, Núñez-Lira *et. al*. (2018), en su investigación competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria que la competencia profesional es el resultado de un proceso de instrucción académica que se cimentan en el perfil de un individuo que despliega, y construye sus sapiencias, operaciones y cualidades en su práctica profesional. Con el propósito de que el empleo de sus capacidades sea de calidad e idoneidad, en las organizaciones educativas resulta trascendental subrayar la idea de la gestión gerencial entendida como el vinculado de servicios que proporcionan los sujetos en una organización.

Asimismo, Useche-Aguirre *et al*. (2020), con su trabajo Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19, sostienen que el ras gerencial poseerá nuevas fisonomías, en razón de que sus competencias demandan oxigenarse para dar respuesta a las transformaciones estructurales, nuevas maneras de articularse y por su puesto de gestión.

Al hablar de las *competencias digitales*, para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020b), las tecnologías digitales resultarán clave en el nuevo modelo de funcionamiento de las organizaciones. En líneas generales, como lo vienen señalando (Paredes-Chacín, *et al*. 2020), es necesario prever diversas opciones de posibilidad concernientes con: Gestión de tecnologías como la Accesibilidad a las páginas *web* como venero primario para la pesquisa informétrica; el uso de plataformas de redes, que soporten los procesos de conectividad e interacción entre alumnos, profesores e investigadores.

Según Blanco-Romero y Cànoves-Valiente (2018), la capacidad de cambio de los espacios interiores de las instituciones, puede resumirse en 4 R: revalorización, reinvención, reconversión y resiliencia. Efectivamente, en este contexto histórico dichas indicaciones pueden desencadenar una renovación del espacio interior, transformando una crisis en oportunidad. Lo anterior, conduce a plantear lo expuesto por Vielma-Mora (2019), de que a estas alturas del siglo no se puede pensar en el uso de la tecnología como una herramienta complementaria, hay que considerarla como el medio por el cual es posible realizar todos los procesos de enseñanza y aprendizaje a nivel universitario.

Consustanciado con los argumentos anteriores, a decir de Acevedo-Duque et al. (2020), una de las primordiales aptitudes digitales es la postura positiva hacia las TIC, exhibiendo una visión de innovación en el aprovechamiento del entorno, que la emergencia establecida ha derivado en la aplicación de éstas como recurso viable para el despliegue satisfactorio en la programación y ejecución actividades académicas. En concordancia con lo antedicho Herrera-Lemus y Antúnez-Saiz (2021), señalan que es viable conservar las derivaciones de los primordiales procedimientos educativos

fortificando una perspectiva lógica que vincule la actividad metodológica, el empleo de plataformas tecnológicas propias y foráneas y un reforzamiento ordenado del quehacer de la ciencia en un entorno naciente.

Lo anterior es fundamentado por Suárez-Pérez, *et al*. (2020), que al desarrollar un trabajo sobre La pertinencia social universitaria ante el COVID- 19, aluden que desde el momento en que la Organización Mundial de la Salud (OMS) decretó que el Coronavirus se había transformado en pandemia, se produjeron condiciones de conmoción, peligro, perplejidad. Situación que hace que la sociedad se enfrente a un fenómeno inédito de desequilibrio que afecta a las organizaciones, incluidas las universidades, las cuales ante un problema de contagio masivo optaron razonablemente por la interrupción de labores académicas y administrativas.

En el mismo orden, Briceño, *et al*. (2020), en su trabajo Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje, exponen que los acontecimientos en el ámbito educativo; como resultado del brote originado por el COVID-19, incide en la determinación del propósito de examinar la educación universitaria y la investigación en Latinoamérica y el viraje hacia la incorporación de las tecnologías digitales. La trascendencia radica en las implicaciones coligadas con derivaciones informétricas, en cuanto al manejo de las tecnologías digitales como soporte a la educación a distancia.

En consecuencia, para la UNESCO (2020), es determinante “entender que la dificultad presente, exteriorizará secuelas persistentes en los sistemas educativos en indicadores relacionados con el acceso, calidad, equidad y gestión, las mismas probablemente permanecerán una vez acabada la epidemia” (p.1). Lo anterior, señala Osorio (2021), en el estudio Educación en pandemia al tener en cuenta que la pandemia no sólo forzó a traspasar la educación presencial al patrón virtual, sino que involucró concebir herramientas conformes a la circunstancia.

Durante la pandemia, hay capacidades o competencias que se han incorporado en el cuerpo directivo y docente que posibilitan que las entidades educacionales estén mejor formadas para la educación digital. Empero, en opinión de Osorio (2021), si bien se han hecho adiestramientos para el uso de la tecnología, lo que se requiere robustecer actualmente es el diseño de clases a distancia. Se demandan más recintos para el entrenamiento docente, no solo en el aspecto tecnológico, sino también didáctico.

Por su parte, el artículo de Silva-Olivares (2021), centrado en la Transformación digital en la educación, indica que diversos analistas proyectan nuevas dificultades en el futuro próximo, por lo que resulta primordial que nuestras sociedades tengan una mejor capacitación. La evolución digital es una prioridad para el universo educativo. En este rumbo, los patrones que han puesto en práctica las instituciones en el curso de la pandemia señalan el camino de algunos movimientos vitales para la celeridad digital del sector.

No obstante, en contraposición con la posición de diversos autores, existen voces críticas que alertan sobre la importancia de preservar el carácter reivindicativo del acceso a la universidad de los más desfavorecidos; también destacan las dificultades en la conexión de internet y el acceso a los equipos necesarios para tal fin; de igual modo es reiterativo el llamado a que se preserve la condición del docente como intelectual preparado para la comunicación del conocimiento que debido a su experiencia y sensibilidad social es insustituible. Tal es el caso de Bonilla-Molina (2020), al plantearlo en su trabajo Pongámonos serios ¿Educación virtual en casa? y también cita que la educación en casa no es del todo viable porque no todos los estudiantes tienen las mismas condiciones, además que la ausencia del docente es una desvirtualización del proceso educativo, así que cuando mucho podrían considerarse estrategias a distancia de apoyo a la educación presencial mientras que se reanudan los encuentros.

De allí, que según Martin-Fiorino y Reyes (2020), se está insistiendo, como parte del impacto del Covid-19, que es necesario no dejar caer la economía. Esto es válido. Pero las cosas no son tan claras. Se trata de proteger la vida, de forjar consensos, de establecer planes secuenciales sobre la base de decisiones corroboradas mediante evaluaciones constantes.

Al continuar la revisión de los tópicos en estudio, en relación con la Universidad como ámbito educativo, como epicentro de educación superior, es quien tutela el trabajo de gestión de saberes y en la cual se despliega los procesos de enseñanza-aprendizaje de toda estrategia y recurso teórico práctico (Barrientos, *et al.* 2020), desarrollados con el propósito de formar profesionales de calidad, contribuyendo con ideas innovadoras y creativas que compensen los requerimientos de la sociedad, así como también del mercado laboral. Es decir, no se deben tomar como herramientas conceptuales, dado que, de esa forma, no son significativas para los estudiantes, puesto que se ofrecen de forma fragmentada. (Álvarez, Barrutia-Barreto, Martel-Zevallos y Rengifo-Lozano, 2019).

Cabe decir, que de acuerdo a (Suárez-Pérez, *et al*. 2020), al desarrollar la pertinencia social universitaria ante el COVID-19, aluden que a las universidades les atañe enlazar su comunidad a la situación derivada de la pandemia, de modo ético y comprometido, con una labor profesional distinguida por la creatividad, por la disposición de equipos de tarea que conciban a la tecnología y las nuevas propensiones educativas como asiento para impactar efectivamente en el entorno.

En correspondencia con los autores antes citados, Tripathi y Amann (2020), refieren en su estudio investigativo COVID-19 y educación superior: Aprender a desaprender para crear una educación para el futuro, que, según los reportes de la UNESCO (2020a), más de 1.500 millones de alumnos de 165 países no consiguen acudir a las instituciones de enseñanza, motivado a la Covid-19, al considerar que la pandemia ha forzado al contexto académico internacional a pesquisar nuevas maneras de enseñar y aprender, comprendida la educación a distancia y en línea.

Igualmente, Pinasco-Espinoza (2020), en su investigación De cómo el trabajo en casa cambió nuestra vida cotidiana, complementa al señalar desde que empezó la cuarentena, la universidad, como muchas otras instituciones, recurrió al trabajo remoto, y desde ahí se asumió una serie de retos que se han debido enfrentar conforme fueron surgiendo. Ha sido necesario arrojarse a prácticas nuevas precipitadas sin ensayo previo, asumir en pocas semanas un proceso que en condiciones normales hubiera tardado varios años. Desde esta óptica, en esta direccionalidad es evidente lo planteado por Osorio-Arrascue, Malpartida-Gutiérrez, Ávila-Morales y Valenzuela-Muñoz (2021), quienes destacan que las plataformas tecnológicas representan un medio práctico y eficaz para abrir la puerta a la observancia de las actividades fundamentales de la vida laboral y educativa en un ambiente de aislamiento.

En consonancia con lo dicho hasta ahora, Brítez (2020), refiere en su investigación La educación ante el avance del COVID-19 en Paraguay. Comparativo con países de la Triple Frontera, que cuando se examina la literatura tocante con asuntos educativos en momentos de Coronavirus, se puntualiza que la política pública en esta materia se instituyó con la cesación de actividades, la autorización de procedimientos de contingencia con la incorporación de herramientas tecnológicas, el levantamiento de la plataforma virtual “Tu escuela en casa” de manera conjunta con empresas de *software* y telefonía.

Extendiendo los artículos que conforman la revisión, al relacionar los constructos en estudio: Competencias Gerenciales y Profesionales, Pandemia del COVID-19 y Educación Universitaria, se cita a Barquero-Cabrero, Barceló-Sánchez, López-Martín y Cabezuelo-Lorenzo (2020), quienes enuncian en su artículo Gestión universitaria ante el virus COVID-19: análisis de un caso español, el nuevo ambiente universitario debe asumir el cambio como una coyuntura y no como un peligro. Asimismo, Velázquez-Rojas, Valenzuela-Huamán y Murillo Salazar (2020), indican en su estudio Pandemia COVID-19: repercusiones en la educación universitaria, que el coronavirus se convirtió en parte de historia, habrá un antes y un después, pero también será un despertar para

proyectar y optimar en un término considerable la internacionalización de la educación universitaria mediante plataformas y cursos en línea.

Un artículo de gran pertinencia para el desarrollo del estudio lo representa el manuscrito Gestión universitaria en pospandemia, implicaciones para una estrategia de gobierno Electrónico, de Corral-Mendoza, Izurieta Rubira, y Macías-Vera (2020), quienes sostienen que en este ineludible entorno socio-tecnológico la universidad se encuentra en una situación histórica en la que debe virar rumbo ajustado a las transformaciones y responder a las nuevas exigencias y respuesta a nuevas disposiciones y demandas de un mundo post-pandémico que se advierte considerablemente digitalizado; con miras a subsistir como organización y continuar existiendo como referente social.

A lo antes dicho, se agrega que tomar decisiones en momentos de epidemia demanda que el gerente educativo posea claridad en las variables requeridas para que las mismas se cimentan en información y datos confiables y relevantes (Gusso *et al*., 2020). En la actualidad y en el futuro, producto circunstancias extremas, derivadas de la pandemia por el COVID-19, resulta ineludible optimar en profundidad la gestión universitaria, en la que transformaciones en la perspectiva y la programación, en esta nueva realidad, son determinantes (Gil-Álvarez, Morales-Cruz y Nieto-Almeida, 2020).

En correspondencia con el eje temático desarrollado en este artículo, se presenta el trabajo investigativo de Marín-González (2020), Resignificar la praxis educativa en tiempos de incertidumbre: Un desafío para las organizaciones sociales, en el que refiere que el nuevo orden mundial posee implicaciones significativas en la dinámica organizacional, tal es el caso del estamento educativo que, en la esfera global, le ha tocado responder de forma alífera y efectiva para reparar el suceso propio de la pandemia. La labor educativa y la de salud, son los subsistemas sociales que en mayor cuantía han sobresaltado exponencialmente sus modos comportamentales.

En definitiva, plantea el mismo autor que resulta imperioso un mecanismo que contemple la resignificación de la actividad pedagógica. La misma, en este escenario envuelve una nueva idea; desde la comprensión que los protagonistas le conceden con nuevas acepciones asociadas a la innovación de la gestión académica, administrativa y comunitaria. El debate se enfoca en cómo desplegar procedimientos de mediación que favorezcan la generación, trasmisión de conocimiento y al fortalecimiento del aprendizaje en el estudiantado, demostrado en el perfeccionamiento de competitividades de carácter personal y profesional.

CONCLUSIONES

Se desprende de la actividad revisionista realizada, que varios investigadores conciben nuevas crisis en el futuro cercano, por lo que es esencial que haya una mejor preparación, dado que la transformación digital es una necesidad para el ámbito educativo, haciendo alusión al empoderamiento ciudadano y cultura digital. Más allá del Covid-19, están los retos, para lo cual los impulsos se deben desplegar desde el Estado y las organizaciones de educación pública y privada.

Una vez obtenidos los resultados luego de la revisión planteada, se puede presentar las siguientes reflexiones conclusivas: Se pudo evidenciar que una vez hecha la revisión, se desprende en referencia a las competencias gerenciales y profesionales en la gestión de instituciones educativas en tiempo de la pandemia del COVID-19, se sustenta el hecho de que las instituciones u organizaciones deben contar con un gerenciamiento con la capacidad de liderazgo, que ostente dentro de sus competencias aspectos relacionados con la comunicación, empatía, la motivación y el trabajo en equipo, manejo emociones, habilidades tecnológicas y digitales, adaptabilidad, creatividad e innovación.

Cabe considerar lo dicho por algunos autores sobre la capacidad de cambio de las instituciones de educación universitaria, la cual puede resumirse en 4 R: revalorización,

reinvención, reconversión y resiliencia, cuyas indicaciones pueden desencadenar una renovación del espacio interior, transformando una crisis en oportunidad.

Se determinó que la mayoría de los trabajos revisados promueven aspectos referidos a que las universidades y quienes las dirigen deben sortear muchas dificultades en tal sentido, en correspondencia con Paredes-Chacín *et al,* (2020), quienes manifiestan que se debe ponderar la superación de resquicios para consolidar la democratización de las tecnologías y robustecer a los entes intervinientes de la Educación Universitaria e investigación, lo que reclama un enfoque prospectivo bajo el direccionamiento asertivo del cuidado en cuanto a ciencia y tecnología, como forma de adelantarnos a los trances así como también superar los requerimientos vinculados en materia de educación, inclusión y prosecución estudiantil, desde las universidades de Latinoamérica ante situaciones de crisis como la del COVID-19.

Al reflexionar sobre las competencias y en particular de las digitales, se mantiene reciprocidad con Acevedo-Duque *et al*. (2020), que sostienen que una de las primordiales aptitudes digitales es la postura positiva hacia las TIC, exhibiendo una visión de innovación en el aprovechamiento del entorno, que la emergencia establecida ha derivado en la aplicación de éstas como recurso viable para el despliegue satisfactorio en la programación y ejecución actividades académicas.

Queda claro que ninguna institución educativa estaba preparada para el cierre abrupto y cese de sus actividades presenciales. Nadie apostaba a que alguna vez, y en forma global, las aulas de clases y los pasillos que conforman la cotidianidad bulliciosa los ambientes educativos quedasen totalmente mudos ante la ausencia de sus actores sociales vitales: estudiantes y docentes.

En adhesión a Yong (2020), el universo es diferente al que se reconocía y la cultura organizacional afronta hondas permutas estructurales, inducidas por la potencia tecnológica. Por lo tanto, se estima ahondar las pesquisas destinadas a optimar las

capacidades gerenciales, que incluyan la conducta de la totalidad de la comunidad académica para la eficiencia y eficacia de la institución y de su proceso operativo.

Respecto a lo antes dicho, cuando esta situación comience a normalizarse y las actividades recobren su equilibrio, sólo las instituciones universitarias y los profesionales que hacen vida en ellas, que hayan sabido adaptar sus perfiles y competencias gerenciales, profesionales y personales a las nuevas demandas del mercado digital podrán salir adelante. Siendo indispensable que estos profesionales sepan utilizar las herramientas digitales sin dificultades, con la utilización de competencias y herramientas de trabajo innovadoras, y con el máximo aprovechamiento de los beneficios que aporta el entorno online.

Se desprende de la actividad revisionista realizada, que varios investigadores conciben nuevas crisis en el futuro cercano, por lo que es esencial que haya una mejor preparación, dado que la transformación digital es una necesidad para el ámbito educativo, haciendo alusión al empoderamiento ciudadano y cultura digital. Más allá del COVID-19 están los retos de la llamada Industria 4.0 al año 2030, para lo cual los impulsos se deben desplegar desde el Estado, las organizaciones de educación pública y privada y de quienes las gerencian.Cabe destacar que, en contraposición con la posición de diversos autores, existen voces críticas como Bonilla-Molina (2020), que alertan sobre la importancia de preservar el carácter reivindicativo del acceso a la universidad. Destacan las dificultades en la conexión de internet y el acceso a los equipos necesarios para tal fin.

Es importante señalar que al inicio se vio como limitante la falta de artículos que versen sobre la relación gestión-COVID-19-digitalización en universidades. No obstante, abre las puertas para su investigación y se exhorta al desarrollo de ulteriores investigaciones dirigidas al monitoreo y evaluación de estudios, relacionados con los efectos y resultados de las competencias gerenciales y profesionales organizadas ante la crisis sanitaria, basados en la proyección social de las instituciones de educación universitarias en tiempos de pandemia y pospandemia COVID-19.

REFERENCIAS

Acevedo-Duque, Á., Argüello, AJ., Pineda, BG., y Turcios, PW. (2020). Competencias del docente en educación online en tiempo de COVID-19: Universidades Públicas de Honduras, en *Revista de Ciencias Sociales (RCS). FCES – LUZ*, XXVI, Número especial (2), 206-224. Disponible en: https://produccioncienticaluz.org/index.php/rcs/index [Consultado el 02 de febrero de 2021]

Álvarez, ME., Barrutia-Barreto, I., Martel-Zevallos, DJ., y Rengifo-Lozano, RA. (2019). La escuela: ¿una caverna? Desafíos ante la formación de auténticas personas, en *Religación. Revista de ciencias sociales y humanidades, 4*(21), pp. 196-201. Disponible en: https://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/530 [Consultado el 02 de febrero de 2021]

Acuña, M., y Sánchez, C. (2020). Educación Superior pos pandemia. Las asimetrías de la brecha tecnológica, en *Revista Venezolana de Gerencia (RVG),* 25 (92), 1282-1287. https://doi.org/10.37960/rvg.v 25i92.34304.

Arenas, A. (2019). Liderazgo gerencial intra y suprasistémico: un recorrido desde la hermeneusis, en *Revista Cátedra Universitaria. Perú,* (3), pp. 78-105. Disponible en: https://usdg.edu.pe/nvestigación/revista. [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Barrientos, N., Araya, L., Acevedo, Á., Yáñez, V., Gambra, X., y Cornejo, C. (2020). Gratuidad de la Educación Superior en Chile. Arandu-UTIC, en *Revista Científica Internacional de la Universidad Tecnológica Intercontinental, 7*(1), pp. 163-188. Disponible en: http://www.utic.edu.py/revista. ojs/index.php/revista/article/view/102Benvenuto. [Consultado el 02 de febrero de 2021]

Barquero-Cabrero, JD., Barceló-Sánchez, JM., López-Martín, JA., y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). Gestión universitaria ante el virus Covid-19: análisis de un caso español, en *Revista Venezolana De Gerencia*, *25*(91), 1126-1139. https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33186

Beneitone, P., Esqueti, C., González, J., Marty, M., Siufi, G. y Wagenaar, R. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Informe final–proyecto Tuning–América Latina 2004-2007*. Universidad de Deusto–Universidad de Groningen. Disponible en: http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningLAIII_Final-Report_SP.pdf .[Consultado el 04 de febrero de 2021]

Blanco-Romero, A., y Cànoves-Valiente, G. (2018). Turismo en espacios interiores, capacidad de cambio y resiliencia, en Santos Solla, X.M. y López, L. (Eds.), *Turismo rural y de naturaleza. Una mirada al mundo*. Madrid: Editorial Síntesis. pp. 75-102.

Bonilla-Molina, L. (2020). *Pongámonos serios ¿Educación virtual en casa? Otras voces en educación.* Disponible en: https://luisbonillamolina.wordpress.com/2020/ 04/10/ pongamonos-serios-cada-familia-una-escuela/. [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., y Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje, en *Revista de Ciencias Sociales, (Ve),* XXVI (2). Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431023 [Consultado el 03 de febrero de 2021]

Brítez, M. (2020). La educación ante el avance del COVID-19 en Paraguay. Comparativo con países de la Triple Frontera. SciELO Preprints. Human Sciences. https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.22

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020a). Midiendo el impacto del COVID-19 con miras a la reactivación. Disponible en: https://repositorio cepal.org/handle/11362/45477. [Consultado el 02 de febrero de 2021]

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020b*). El desafío social en tiempos del COVID-19.* Disponible en: https://www.cepal.org/es/publicaciones/45527-desafio-social-tiempos-covid-19. [Consultado el 02 de febrero de 2021]

Conde-Saavedra, B. (2021). *¿Qué es la digitalización? ¿Por qué le conviene a su PyME?* Disponible en: https://www.zoho.com/blog/es-xl/one/que-es-digitalizacion-por-que-conviene-pyme.html [Consultado el 28 de febrero de 2021]

Corral-Mendoza, CE., Izurieta Rubira, LM. y Macías-Vera, MY (2020). Gestión universitaria en post-pandemia: implicaciones para una estrategia de gobierno Electrónico, en *Revista Educare UPEL-IPB, 24* (3), 456-472. Disponible en: https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1403 [Consultado el 23 de febrero de 2021]

Díaz-Dumont, JR., Núñez Lira, LA. y Cáceres Limaco, KV. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional, en *Fides Et Ratio 16*(16), pp. 169-197. Universidad La Salle en Bolivia, Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2071 081X2018000200010. [Consultado el 02 de febrero de 2021]

Drucker. P. (1993). *Gerencia para el futuro (El decenio de Los 90 y mas allá).* Colombia: Grupo Editorial Norma.

Esteve, F., Castañeda, L., y Adell, J. (2018). Un modelo holístico de competencia docente para el mundo digital, en *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado,* (91), 105-116.Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/324151833_Un_Modelo_Holistico_de_Competencia_Docente_para_el_Mundo_Digital. [Consultado el 23 de febrero de 2021]

Gil-Álvarez, JL., Morales-Cruz, M., y Nieto-Almeida, LE. (2020). La gestión universitaria en tiempos de Covid-19: Retos, nuevas prácticas y aprendizajes, en *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 3*(3), 270-277 Disponible en: https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/340/361 [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Gisbert-Cervera, M., González-Martínez, J. y Esteve-Mon, FM (2016). Competencia digital y competencia digital docente: una panorámica sobre el estado de la

cuestión#, en *Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*. (0), pp. 74-83 https://doi.org/10.6018/riite2016/257631

Gusso, HL., Archer, AB., Luiz, FB., Sahão, FT., Luca, GG. et al. (2020). Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária, en *Educação y Sociedade*, *41*, e238957. Epub September. https://doi.org/10.1590/es.238957

Herrera-Lemus, KC. y Antúnez-Saiz, VI. (2021). Estrategias organizacionales y sistema de trabajo en tiempos de la COVID-19: experiencias desde un centro de estudios cubano, en *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 9*(1), e6. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_ arttext ypid=S2308-01322021000100006ylng=esytlng=es. [Consultado el 23 de febrero de 2021]

Jiménez, E. (2020). Habilidades imprescindibles para trabajar en un mundo post-coronavirus, en *Redacción de Educaweb*. Disponible en: https://www. educaweb.com/noticia/2020/09/03/habilidades-imprescindibles trabajar-mundo-post-coronavirus-19293/. [Consultado el 02 de febrero de 2021]

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J. y Zapata, A. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración, en *Estudios Gerenciales, 30.* (132), .pp. 301-313. Disponible en: https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S012359231400 0576

Martin-Fiorino, V. y Reyes, GE. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19, en *Revista Venezolana de Gerencia*, *25*(90), pp. 710-722. Disponible en: https://www.redalyc.org/jatsRepo/ 290/29063559019/html/index.html. [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Marín-González, F. (2020). Resignificar la praxis educativa en tiempos de incertidumbre: Un desafío para las organizaciones sociales, en *Revista De Ciencias Sociales*, *26*, 9-13. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34140 .

Mujica-López, Á. (2018). Aproximación teórica fenomenológica a la gerencia en la

UPEl-IMPM, Núcleo Académico Yaracuy, en *Revista CIEG,* (32). 184-200. Disponible en: http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2032(184-200)-Mujica%20Alexi_articulo_id37 9.pdf. [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Núñez-Lira, LA., Bravo-Rojas, LM., Cruz-Carbajal, CT. e Hinostroza-Sotelo, MC. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria, en *Revista Venezolana de Gerencia, 23*(83). Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775015. [Consultado el 02 de febrero de 2021]

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2020a). *Crisis-sensitive educational planning*. (Education Sector issue notes 2.4). Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/ pf0000373272. [Consultado el 03 de febrero de 2021]

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2020b). *COVID-19 crisis and curriculum: Sustaining quality outcomes in the context of remote learning*. (Education Sector issue notes n° 4.2). Disponible

en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373273. [Consultado el 03 de febrero de 2021]

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *Retrieved from Enfermedad del COVID 19.* Sitio web mundial. Disponible en: https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruse. [Consultado: el 02 de febrero de 2021]

Osorio-Arrascue, ED., Malpartida-Gutiérrez, JN., Ávila-Morales, H. y Valenzuela-Muñoz, A. (2021). Aplicaciones móviles: incorporación en procesos de enseñanza en tiempos de covid-19, .*Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 26* (93), pp. 65-77. Disponible en: https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34966/36938. [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Osorio, A. (2021). Educación en pandemia. *Revista Gerencia*. Disponible en: http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=5168yedi=220yxit=educacion-en-pandemia-la-tecnologia-como-un-recurso-al-servicio-de-la-labor-del-docente. [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Paredes-Chacín, AJ., Marín-González, F., Martínez-Cueto, K., Inciarte-González, A., y Luque-Narváez, L. (2019). Retos del sistema general de seguridad social y salud: prospectiva para el desarrollo social en la Costa Atlántico de Colombia. *Revista Cubana de Salud Pública, 45*(1), pp. 1-17. Disponible en: http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/936/1196 [Consultado el 03 de febrero de 2021]

Paz, JI. (2004). Negociación: competencia gerencial por antonomasia. *Revista eia*,(1), 81-98. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttextypid=S1794-12372004000100009ylng=enytlng=es. [Consultado el 13 de febrero de 2021]

Peytibi, X. (2020). En momentos de incertidumbre, es la hora de los gobiernos: 10 necesidades en comunicación de crisis. En: Antoni Gutiérrez Rubí y Carles Pont Sorribes (Eds.). *Comunicación política en tiempos de coronavirus*. Cátedra Ideograma–UPF de Comunicación Política y Democracia, 10-17. Disponible en: https://www.upf.edu/documents/220602201/233560922/Definitiu+Comunicaci%C3%B3n+Coronavirus/1c1d3def-34ae-fe5d-0019-ef40c936b0e3. [Consultado el 03 de febrero de 2021]

Pinasco-Espinoza, S. (2020). De cómo el trabajo en casa cambió nuestra vida cotidiana, en Dejo, J. (Ed.). *Pensar la pandemia. Un diálogo urgente desde la universidad*. 7-8. Disponible en: https://issuu.com/audiovisual.periodistaruiz./docs/pensar_la_pandemia_versio_n_final [Consultado el 03 de febrero de 2021]

Rodríguez-Beltrán, V. (2020). SARSCoV-2, un virus complejo, en: *Acta Odontológica Venezolana*. Edición Especial: COVID-19. Disponible en: https://www.actaodontologica.com/. [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19, en *CienciAmérica, 9(*2), pp. 65-76. http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289

Silva-Olivares, H. (2021). Transformación digital en la educación, en *Revista Gerencia*. Disponible en: http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid= 5165yedi=220yxit= transformación-digital-en-la-educacion. [Consultado el 04 de febrero de 2021]

Suárez-Pérez, IT., Trueba-Macías, BA., Venegas-Álvarez, GS. y Proaño-Rodríguez, CE. (2020). La pertinencia social universitaria ante el covid 19, en *Revista Educare UPEL-IPB, Vol. 2* (2). Disponible en: https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330/1318 [Consultado el 05 de febrero de 2021]

Tobon, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. 1era Edición. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. Colombia. Disponible en: https://n9.cl/a2zs0. [Consultado el 05 de febrero de 2021]

Tripathi, S.K. y Amann, W. C. (2020). COVID-19 y educación superior: Aprender a desaprender para crear una educación para el futuro. United Nations. Impacto académico. Disponible en: https://www.un.org/en/node/84986. [Consultado el 10 de febrero de 2021

Ubieto, G. (2020, 2 de mayo). *El teletrabajo una nueva normalidad para unos pocos.* [Diario El periódico de Catalunya.]. Economía. Disponible en: https://www.elperiodico.com/es/economia/20200502/el-teletrabajo-una-nueva-normalidad-para-unos-pocos-7947524, 2020. [Consultado el 03 de febrero de 2021]

Useche-Aguirre, M., Salazar-Vázquez, F., Barragán-Ramírez, C., y Sánchez-Salazar, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19, en *SUMMA Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, *2*(Especial), 59-86. https://doi.org/ 10.47666/summa.2.esp.07

Velázquez-Rojas, L., Valenzuela-Huamán, CJ. y Murillo Salazar, F. (2020). Pandemia COVID-19: repercusiones en la educación universitaria, en *Odontol Sanmarquina, 23*(2):203-5. https://doi.org/10.15381/os.v23i2.17766

Vielma-Mora, JG. (2019). Aproximación a los cambios paradigmáticos necesarios para una transformación del modelo universitario en tiempo de crisis. *Revista OEC l4* (3), 22-30. Disponible en: http://www.oncti.gob.ve/RV4N3/002.pdf [Consultado el 05 de febrero de 2021]

Yong, N. (2020, 7 de mayo). *La fortaleza del talento humano en tiempos de COVID-19*. [Diario Gestión]. Disponible en: https://gestion.pe/blog/brujula-de-gestion-empresarial/