







Perfil de egreso y competencias directivas de los estudiantes universitarios: desafíos ante las organizaciones inteligentes

Graduation profile and management skills of university students: challenges facing intelligent organizations

CÉSPEDES-GALLEGOS, Susana¹  
Universidad Veracruzana, Coatzacoalcos, México

CLARA-ZAFRA, Miguel²  
Universidad Veracruzana, Coatzacoalcos, México

SÁNCHEZ-LEYVA, José³  
Universidad Veracruzana, Coatzacoalcos, México

Autor correspondiente: scsipedes@uv.mx

IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria
Vol. 10 (2025), ev10r1
ipsascientia@ceipid.org

Recibido: 20-09-2024
Aceptado: 30-12-2024
En línea: 28-01-2025

URL:
<https://www.booksandjournals.org/ojs/index.php/ipsa/article/view/v10r1>

DOI: <https://doi.org/10.62580/ipsc.2025.10.175>

Cómo citar este artículo:

Céspedes-Gallegos, S., Clara-Zafra, M., & Sánchez-Leyva, J. (2025). Perfil de egreso y competencias directivas de los estudiantes universitarios: desafíos ante las organizaciones inteligentes. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 10, ev10r1.
<https://doi.org/10.62580/ipsc.2024.9.175>

Roles de los autores:

- ¹ Conceptualización, adquisición de fondos, investigación
² Análisis formal, adquisición de fondos, metodología
³ Adquisición de fondos, escritura – borrador original, redacción, revisión y edición

Resumen – El presente estudio es un ensayo donde se expone un análisis sobre el perfil de egreso y las competencias directivas de los egresados cuyo objetivo es el reconocimiento de las IES ante los cambios suscitados en el contexto, de la globalización, del capitalismo y la influencia tecnológica y digital hacia las organizaciones inteligentes. La investigación es de tipo documental, ya que para su realización se basó en la búsqueda y consulta de fuentes de información de libros y artículos de investigación acerca del objeto de estudio. De acuerdo a su profundidad es explicativa porque pretende conocer el comportamiento de las variables de estudio en un contexto determinado. De acuerdo a su inferencia, es deductiva, porque a través de la investigación documental se realizan inferencias sobre las variables de estudio y de acuerdo a su temporalidad tiene un corte transversal de 2019 a 2024. La búsqueda de la información se realizó utilizando palabras claves relacionadas con el perfil de egreso, competencias directivas, organizaciones inteligentes, IES inteligentes o Smart University en las bases de datos de *Google Scholar*, *EBSCO*, *Dialnet*, *Redalyc*, *Latindex*, *Road*, *Scielo*, *Redib*, *Clarivate* y *Clase*. Los principales resultados consideran que el perfil de egreso de las IES Latinoamericanas debe orientarse hacia las competencias directivas inteligentes para enfrentar los cambios en un contexto complejo y vulnerable y fomentar la innovación en los diversos sectores productivos.

Palabras clave: competencias profesionales, estudiante universitario, globalización, graduado, universidad.

Abstract – The present study is an essay that presents an analysis of the graduation profile and the management skills of the graduates whose objective is the recognition of the HEIs in the face of the changes arising in the context of globalization, capitalism and the technological influence and digital towards intelligent organizations. The research is of a documentary type, since its implementation was based on the search and consultation

of information sources from books and research articles about the object of study. According to its depth, it is explanatory because it aims to know the behavior of the study variables in a specific context. According to its inference, it is deductive, because through documentary research inferences are made about the study variables and according to its temporality it has a cross-section from 2019 to 2024. The information search was carried out using related keywords with the graduation profile, management skills, smart organizations, smart IES or

Smart University in the databases of Google Scholar, EBSCO, Dialnet, Redalyc, Latindex, Road, Scielo, Redib, Clarivate and Class. The main results consider that the graduation profile of Latin American HEIs should be oriented towards intelligent management skills to face changes in a complex and vulnerable context and promote innovation in the various productive sectors.

Keywords: professional skills, university student, globalization, graduate, university.

Introducción

Hoy en día los estudiantes universitarios se ven en la imperiosa necesidad de combinar sus estudios universitarios con el trabajo, en el cual les brindan la oportunidad de desarrollar habilidades, talentos, competencias y adquirir experiencia profesional que enriquece su formación académica y profesional.

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Egresados 2023, el 39.3% trabaja en empresas privadas, el 23.2% en empresas públicas, de los cuales los egresados han experimentado el 32.7% hostigamiento físico, el 42% sostiene que los conocimientos y habilidades tecnológicas son necesarias, el 72.2% considera que tiene una carrera por el apoyo de la familia, el 22.6% por una beca obtenida por parte del gobierno federal y el 48.6% por una beca de la escuela y el 27.2% afirma que tiene una carrera por combinar sus estudios con el trabajo. Los egresados manifiestan algunas dificultades en el campo laboral, el 41.8% considera que tiene falta de experiencia, el 21.2% obtiene un salario mínimo sin prestaciones, el 34.3% percibe que el mercado laboral es muy competitivo y saturado, el 20.2% afirma que el proceso de titulación está en proceso y el 11.5% tiene compromisos personales como el matrimonio, enfermedad o el embarazo (UVM, 2024).

Los egresados consideran que en el primer trabajo se requieren habilidades de comunicación, desarrollo tecnológico y del dominio de un idioma para establecer un diferenciador entre los colaboradores, pero con el paso del tiempo en una organización se desarrolla la comunicación en un 55.7%, las habilidades tecnológicas en un 42.7%, liderazgo, 40.6%, toma de decisiones 40.8%, dominio de un idioma 36.8%, negociación 35%, habilidades para el emprendimiento 32.3% e innovación 28.1%. En la cual se destaca la importancia de las instituciones de educación superior (IES) por la enseñanza de las habilidades y en el desarrollo de las mismas entre los estudiantes universitarios.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el Informe sobre el inventario de las competencias en cargo de Alta Dirección en la Educación Superior de las Américas (OUI, 2021), las IES Latinoamericanas a través del trabajo de los profesores durante el proceso de enseñanza aprendizaje se transmiten a los estudiantes las siguientes habilidades directivas: manejo del conflicto, comunicación, poder e influencia, integración de equipos, manejo del estrés, dirección positiva, auto-conocimiento, facultamiento y delegación, pero actualmente derivado de los acontecimientos suscitados con la pandemia COVID-19, el avance de la tecnología y los problemas relacionados a la geopolítica se necesitan competencias directivas para escenarios globales entre

las que destacan, el liderazgo, visión del futuro, gestión del cambio, responsabilidad social, flexibilidad, innovación y la transmisión de ideas entre los colaboradores.

Para Casimiro-Urcos *et al.* (2019) la formación de los estudiantes universitarios debe ser integral de tal forma que les permita crear condiciones de trabajo que fomenten la calidad de vida, en este sentido la enseñanza de las competencias directivas induce a la gestión del talento humano y la competitividad en las organizaciones. Hoy en día en el mercado laboral se enfrentan desafíos financieros, empresariales y gubernamentales, cambios demográficos y los avances tecnológicos, por lo que, la educación integral debe incluir la enseñanza de la visión empresarial y potenciar las habilidades y competencias de los estudiantes en las IES. Los autores reconocen la existencia de una brecha entre los conocimientos, las competencias y las necesidades del mercado laboral y la sociedad, analizan que, la enseñanza de las competencias debe tener una orientación al futuro con una visión holística integral y con una vinculación en los diferentes sectores productivos de tal forma que los estudiantes universitarios apliquen la trilogía del saber, saber hacer y hacer.

Martínez-Clares & González-Lorente (2019) confirman que en las IES debe existir un ajuste y equilibrio en la enseñanza de las competencias directivas, si se cumplen las expectativas y demandas del sector productivo y la preocupación por los perfiles profesionales de los egresados. Castaño-Castrillón & Páez-Cala (2020) enfatizan que las competencias directivas deben incluir la enseñanza de la calidad de vida laboral para que los egresados puedan afrontar los desafíos del mercado laboral como un salario justo, ambiente laboral saludable, potenciar las competencias directivas, fomentar el espíritu del crecimiento y desarrollo profesional y el establecimiento de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, de tal forma que los egresados puedan experimentar la satisfacción laboral, salarios justos y seguridad laboral. Mientras que Oseda-Gago *et al.* (2020) consideran que la enseñanza del aprendizaje orientado a la resolución de problemas, al aprendizaje colaborativo y al aprendizaje de las tecnologías de la información (TICs), genera como resultado el desarrollo de las competencias directivas que implica en los estudiantes universitarios el saber, el saber cómo, el demostrar y el hacer.

En el mismo orden de ideas, Barragán-Ramírez *et al.* (2020) consideran que actualmente el mercado laboral requiere de egresados con competencias directivas, pero a la vez con inteligencia emocional, competitivos, con capacidad de relacionarse con los colaboradores, con aptitudes y capacidad de adaptación. Las competencias directivas son una ventaja competitiva porque se aplican saberes en escenarios diversificados que implican el desarrollo del talento humano, la creatividad e innovación. Las competencias directivas conducen a la construcción del aprendizaje y a la gestión del conocimiento y en el campo laboral proporciona calidad, igualdad de oportunidades y bienestar. De igual forma, García-Ancira & Treviño-Cubero (2020) afirman que la inteligencia emocional, el autoconocimiento, la autoestima y el bienestar emocional son complementos en las competencias directivas, motivo por el cual las IES deben tener retroalimentación del mercado laboral y de la sociedad para enriquecer sus procesos de enseñanza-aprendizaje y programas de estudios.

Garrote-Rojas *et al.* (2021) afirman que los estudiantes que combinan escuela y trabajo son conscientes de que los conocimientos obtenidos en las IES les ayudan a tomar decisiones, solucionar problemas, establecer relaciones a través del trabajo, del aprovechamiento del tiempo y la concentración, la organización, la ayuda, la constancia, el auto cuestionamiento y el valor al

conocimiento. El compromiso de las IES es el fortalecimiento de la educación en los estudiantes de todos los niveles educativos con la finalidad de formar profesionistas capaces de enfrentar los retos y desafíos que enfrentan las organizaciones ante la vulnerabilidad del contexto.

Metodología

El presente estudio es un ensayo que pretende analizar el perfil de egreso y las competencias directivas de los egresados encaminadas hacia las organizaciones inteligentes. La investigación de acuerdo con Martínez-Corona *et al.* (2023) es de tipo documental, ya que para su realización se basó en la búsqueda y consulta de fuentes de información de libros y artículos de investigación acerca del objeto de estudio; es explicativa porque pretende conocer el comportamiento de las variables de estudio en un contexto determinado; es deductiva, porque a través de la investigación documental se realizan inferencias sobre las variables de estudio y de acuerdo a su temporalidad tiene un corte transversal de 2019 a 2024.

Cabe señalar que se incluyen referencias fuera del período señalado que sustentan la evolución histórica de las variables de estudio a través del tiempo. La búsqueda de la información se realizó utilizando palabras claves relacionadas con el perfil de egreso, competencias directivas, organizaciones inteligentes, IES inteligentes o *Smart University* en las bases de datos de *Google Scholar*, EBSCO, *Dialnet*, *Redalyc*, *Latindex*, *Road*, *Scielo*, *Redib*, *Clarivate* y *Clase*. En el ejercicio de la búsqueda de fuentes de información, se describieron aquellos artículos que no cumplieran con las temáticas correspondientes.

El estudio se sustenta de acuerdo con Zapata-Rotundo (2014) en la Teoría de la Contingencia de Lawrence y Lorsch, cuya fundamentación se basa en el desafío organizacional del contexto interno y externo, para ello, proponen que las organizaciones deben adaptarse para garantizar su supervivencia. El comportamiento organizacional depende de los factores externos y en la medida que los directivos y colaboradores reaccionen ante la vulnerabilidad del contexto, para obtener como respuesta, el éxito o fracaso organizacional. Un factor principal radica en el diseño de la estructura y en la eficiencia en el manejo de los recursos, en la diferenciación y en la integración de los mismos.

El contexto implica dinamismo y cambio ante la complejidad existente, por lo tanto, se requiere de los valores de integridad y coordinación para alcanzar las metas impuestas por la organización. De acuerdo con Islas *et al.* (2018), Senge se basó en los estudios de Toffler, uno de los futuristas contemporáneos, en el cual afirma que el conocimiento genera poder en las organizaciones, lo considera como un ingrediente clave para producir el cambio, el futuro puede provocar una especie de *shock* ante los avances tecnológicos existentes en el contexto. El autor afirma que existen cambios revolucionarios que las organizaciones deben enfrentar: en el entorno físico, las fuerzas sociales, el papel de la información, el gobierno y la moral.

Competencias directivas en el perfil de egreso de las IES

En una sociedad contemporánea donde la evolución de la tecnología impera aunado a los cambios demográficos, sociales, culturales, económicos y actualmente los relacionados con la salud, las

competencias directivas son el motor para que los estudiantes universitarios puedan adaptarse a los diversos escenarios que enfrentan las organizaciones actualmente.

Para ello, el perfil de egreso es un ingrediente esencial en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las IES, En México, la BUAP, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, realiza perfiles de ingreso y egreso bajo el Modelo Minerva, la cual se encuentra estructurado bajo el esquema de conocimientos, habilidades cognitivas, habilidades prácticas, habilidades de investigación, habilidades de gestión, actitudes y valores, los resultados obtenidos afirman que los estudiantes perciben las variables expuestas, pero que en definitiva hace falta una mayor valoración en las habilidades, por lo que, es importante analizar cómo impactan los diseños de los programas educativos en el perfil de egreso de los estudiantes, que permitan cumplir con los perfiles declarados en las IES. A continuación, en la tabla 1 se exponen las siguientes definiciones.

Tabla 1. Definiciones del perfil de egreso

Autor	Definición
Rivera (2003)	El perfil de egreso es una declaración descriptiva que además de ser un compromiso ante los estudiantes, es un compromiso, en términos de habilitar a éstos en los principales dominios de la profesión.
Hawes & Troncoso (2006)	El perfil de egreso es una declaración que describe los rasgos y competencias de un profesional que se desempeña en el ámbito de la sociedad, en el campo que le son propios y enfrentando los problemas, movilizandolos diversos saberes y recursos de redes y contextos.
Minedu (2010)	El perfil de egreso es una serie de habilidades que el educando debe conseguir al concluir su formación y desarrollo profesional.
Hawes (2010)	El perfil de egreso describe el desempeño esperado del egresado, certificado por la institución en términos de las habilitaciones logradas en el proceso formativo.
Pavié (2011)	El perfil es una descripción de un conjunto de propiedades de una carrera profesional específica en relación a la competitividad requerida y vinculada a la práctica de una carrera profesional.
Salazar (2011)	El perfil de egreso es la declaración formal que hace una institución ante un público objetivo y la sociedad, en esta declaración se comprometen aspectos identificatorios del profesional que egresara terminada una formación determinada.

Nota: elaboración propia con base en Alvarado-Sánchez & García-González (2022).

Diversos autores afirman que el perfil de egreso debe ser una declaración de las competencias que el egresado debe poner en práctica en los diversos sectores económicos y en la sociedad. En Chile para Barrios-Fretes (2022) en las IES latinoamericanas existe un descontento por la forma en cómo actúan ante los cambios tecnológicos derivados del fenómeno de la globalización, el capitalismo y la pandemia COVID-19, las IES públicas y privadas enfrentan desafíos en la actualización de sus programas educativos, nivel educativo y formación profesional, desigualdad, calidad, financiamiento, investigación, dominio del idioma inglés y producción científica, la interculturalización y se prioriza primero la formación profesional que la investigación.

Del mismo modo, Medina-Pérez & González-Campos (2024) consideran que debe existir un perfil integral, ya que actualmente las IES latinoamericanas tienen un distanciamiento en la educación profesional y las necesidades del mercado laboral, para ello, dicho perfil debe estar basado en un

sistema de desarrollo profesional docente, inclusión escolar y formación ciudadana. Se plantea que en las IES latinas existe una incongruencia en el perfil de egreso, ya que como resultado de sus estudios obtuvo una respuesta de poco satisfactorio, porque no existe relación con el entorno ni con los aspectos políticos, sociales y económicos de forma local y nacional. En este sentido se observa que las competencias directivas son un elemento esencial para enfrentar los cambios vulnerables en el entorno y la complejidad que envuelve dichos cambios. A continuación, en la tabla 2 se exponen algunos conceptos relacionados con las competencias directivas.

Tabla 2. Definiciones de competencias directivas

Autor	Definición
Hellriegel, Jackson & Slocum (2002)	“son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.
Martínez <i>et al.</i> (2010)	Estas son necesarias en cualquier profesional y especialmente en los directivos, pues son estos los que deben desarrollarlas primero para a posteriori aplicarlas en sus instituciones de educación superior.
Riviera (2005)	Las competencias directivas tienen una relación con el medio ambiente, se vinculan con una tarea específica y se demuestra mediante la finalización exitosa de una tarea.
Puga & Martínez (2008)	Aquellas competencias que justifican el éxito de una persona en su función directiva, son: orientado al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos; y trabajo en equipo.
Ramírez-Rojas (2018)	Hacen referencia a las capacidades y conocimientos esenciales para desenvolverse intra e interpersonalmente, consigo mismo y con otras personas, dentro y fuera de las organizaciones.
Serrano (2017)	Las habilidades directivas son un área neurálgica de estudio puesto que determinan el éxito y continuidad de una organización.
Martínez <i>et al.</i> (2010)	Los elementos determinantes más importantes en el éxito de una organización son las habilidades gerenciales y de dirección, así como las de marketing e innovación.

Nota: elaboración propia con base en los autores mencionados.

De forma cronológica, el estudio de las habilidades directivas ha marcado la pauta para la generación de conocimiento, enfrentar retos y desafíos ante un ambiente en constante cambio y transformación. Por lo que, en el perfil de egreso de las IES debe considerar las habilidades directivas en la formación profesional de los estudiantes para que se conviertan en las agentes de cambio que el sector empresarial necesita.

Según Ascón-Villa *et al.* (2019) las habilidades directivas en una IES son: honestidad, desarrollo profesional, analizar y resolver problemas, control, innovación, experiencia, resultados, comunicación, motivación y relaciones labores, sin embargo, en el estudio señala que, las habilidades directivas que más preocupan son comunicación, motivación e innovación y la habilidad que más sobresaen son las relaciones laborales. Por lo que, amerita re-pensar el modelo educativo de las IES de acuerdo a las necesidades del contexto actual. Los autores coinciden que, las habilidades directivas conducen al éxito de la organización a través del conocimiento y del

liderazgo. A continuación, en la tabla 3 se exponen las habilidades directivas para el éxito organizacional.

Tabla 3. Conceptos de habilidades directivas

Autores	Habilidades directivas
Drucker (1954)	Fijar objetivos, organizar, comunicar. Motivar, medir, evaluar y desarrollar y formar personas
Katz (1955)	Habilidades técnicas, habilidades de trato personal y habilidades conceptuales
Bateman & Snell (1999)	Habilidades personales, intrapersonales y grupales
Chiavenato (2000)	Competencias durables
Mosley, Megginson & Pietri (2005)	Habilidades directivas y no directivas
Whetten & Cameron, (2005)	Habilidades personales, intrapersonales y grupales
Madrigal (2006)	Comunicación, toma de decisiones, riesgo, creatividad, innovación, improvisación y planeación
Reh (2009)	Habilidades básicas, centrales, gestión del tiempo y liderazgo
Griffin & Van Fleet (2013)	Habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y gestión del tiempo
Agolla & Van Lill (2013)	Psicológica, interpersonal y técnica

Nota: elaboración propia a partir de Pereda-Pérez *et al.* (2014)

En la misma línea, Díaz *et al.* (2020) considera que las organizaciones en un escenario global necesitan que los colaboradores posean un inventario de competencias relacionados con el liderazgo, para dar respuesta a los desafíos que enfrentan las organizaciones: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen, alentar el corazón, fomentar los principios y estándares, confianza en las habilidades de otros, establecer metas y planes, celebrar logros, promover el aprendizaje y el desarrollo, identificar tendencias hacia el futuro y promover la innovación y mejora.

En un estudio realizado por Ibarra-Morales *et al.* (2023) indican que el sector empresarial requiere de las habilidades directivas que respondan a las nuevas tendencias que surgen en el mercado, dicho estudio señala que las habilidades directivas de negociación, toma de decisiones, administración del tiempo, solución de problemas, motivación, inteligencia, emocional, *coaching*, comunicación y trabajo en equipo como un factor de competitividad para las organizaciones. El perfil de egreso de las IES debe ser enfocado a las necesidades, desafíos y tendencias de un contexto global que actualmente se encuentran en constante cambio.

Organizaciones inteligentes: un enfoque para las competencias directivas

Actualmente la revolución tecnológica, la inteligencia artificial, el *big data*, el internet de las cosas, los nuevos modelos de negocios digitales, la economía consciente, el interés por la sostenibilidad

y sustentabilidad, los avances científicos en términos de salud y los conflictos relacionados con la geopolítica, son escenarios que las organizaciones deben enfrentar para garantizar la supervivencia de sus funciones.

Para Senge (2005) una organización inteligente es “aquella que utiliza la motivación y la capacidad de aprendizaje de la gente para crecer, que funciona colectivamente como una totalidad que aprender y aprender desarrollando competencias en las áreas de reflexión y comprensión de la complejidad de los problemas a través de un esfuerzo persistente”. En el mismo orden de ideas, para Basantes-Ávalos *et al.* (2021) analizan que las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden y generan conocimiento a través del talento humano, de la capacidad intelectual y del desarrollo de competencias y habilidades que les permita responder a la complejidad del contexto.

Tabla 4. Disciplinas para las organizaciones inteligentes

Disciplinas	Descripción
Dominio personal	Visión personal Capacidad de aprendizaje Realidad objetiva Aprendizaje personal y organizacional Compromiso individual y organizacional
Modelos mentales	Percepción organizacional Conocimiento del mercado y los competidores Planeación empresarial Conversaciones abiertas: Indagación, persuasión e influencia
Construcción de una visión compartida	Liderazgo Visión del futuro Compromiso
Aprendizaje en equipo	Práctica del diálogo Pensamiento conjunto Patrones de interacción
Pensamiento sistémico	Dominio personal Modelos mentales Construcción de una visión compartida Aprendizaje en equipo Nueva percepción del mundo real

Nota: elaboración propia a partir de Senge (2005)

En este sentido, el conocimiento se traduce en progreso y bienestar que se produce a través de la riqueza intangible de las organizaciones para el éxito empresarial. Una organización inteligente es aquella que aprende y aprovecha el capital intelectual para enfrentar la complejidad del contexto, por ende, requieren de competencias y habilidades que les permitan a los colaboradores actuar con inteligencia y sabiduría empresarial ante determinados escenarios, Senge (2005) propone las siguientes disciplinas orientadas a las organizaciones inteligentes, descritas en la tabla 4.

El autor considera que las organizaciones inteligentes requieren que el aprendizaje sea adaptativo, generativo y creativo, para ello, los líderes deben ser considerados como un administrador orientado a la investigación porque visualiza a la organización como un sistema, comprende las

fuerzas internas y externas, así como también debe ser considerado como un diseñador porque analiza los procesos de aprendizaje existentes en la organización. Senge afirma que los líderes deben tener conocimiento de la existencia de los micro mundos en un contexto organizacional, es decir, del micro cosmos de la realidad donde se aprende experimentando, para lo cual incluye el aprendizaje sobre el futuro, oportunidades de estrategias ocultas y el descubrimiento de potenciales desaprovechados.

En relación con lo anteriormente expuesto, Canizales-Muñoz (2020) identifica los cambios en el contexto a los que se enfrentan las organizaciones inteligentes:

- Aumento de la productividad en el trabajo
- Creación de nuevas fuentes de empleo
- Perfil profesional de alta cualificación
- Adaptación a nueva realidad organizacional y económica
- La existencia contratos temporales para el talento humano y la contratación lateral entendida como la guerra de talento entre las organizaciones
- Implementación de la tecnología en las operaciones y procesos en las organizaciones

Ante los cambios suscitados, las organizaciones inteligentes necesitan de colaboradores con habilidades y competencias orientadas al pensamiento analítico, innovación, creatividad, diseño de tecnologías, liderazgo, la inteligencia emocional, razonamiento, diseño de recursos tecnológicos y trabajo en equipo. De igual forma Carro-Suárez & Sarmiento-Paredes (2022) exponen que hoy en día la existencia, por un lado, de la industria 4.0 relacionada con *big data*, robot autónomo, simulación, integración de sistemas, internet de las cosas, ciberseguridad, nube, manufactura adictiva, realidad aumentada o la realidad virtual y por el otro, la tecnología 5.0, centradas en el ser humano, destacan las tecnologías bioinspiradas, las tecnologías digitales, las tecnologías de transmisión, la inteligencia artificial y la tecnología de eficiencia energética, requieren del desarrollo de competencias orientadas a las organizaciones inteligentes.

Pérez & Soto-Ortigoza (2021) exponen que las organizaciones inteligentes, necesitan de las habilidades blandas que son consideradas como las competencias para el siglo XXI y para la empleabilidad, para lo cual necesitan ser desarrolladas de forma sistémica e integral en la cual las habilidades interpersonales, cognitivas y el control emocional se conjugan como elementos innovadores para enfrentar los desafíos derivados de la globalización. Campos *et al.* (2023) consideran que las organizaciones inteligentes son las organizaciones que aprenden e involucran tecnología, talento humano y la capacidad de innovación para el fomento de una cultura inteligente, afirman que el aprendizaje y la generación de conocimiento conducen al progreso organizacional para enfrentar los desafíos del mercado y generar mayor competitividad.

Las organizaciones inteligentes para Álvarez-López (2023) deben tener conocimiento del contexto al analizar las principales tendencias al respecto: La diversidad generacional y la inteligencia inhumana, por un lado el progreso del futuro humano y por el otro, la amenaza del mismo, La revolución tecnológica y el liderazgo digital, por tal motivo, las competencias requeridas para las organizaciones inteligentes destacan lo relacionado al aspecto cognitivo, socioemocional, estructural, técnico y estratégico. El autor considera que las competencias directivas para las

organizaciones inteligentes son: colaboración, planificación, seguridad digital, pensamiento analítico e inteligencia emocional.

De acuerdo a la información expuesta, las investigaciones señalan que los avances tecnológicos en el contexto y en las organizaciones requieren de habilidades directivas orientadas a las organizaciones inteligentes y que, por lo tanto, el perfil de egreso de las IES debe cumplir con las expectativas que el contexto requiere ante los avances del desarrollo tecnológico. Rivera *et al.* (2021) reconocen el acierto del progreso tecnológico en las organizaciones, así como la importancia del capital intelectual de los colaboradores y futuros prospectos o candidatos para la organización y consideran que, las organizaciones deben tomar en cuenta los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que contribuyan a disminuir los índices de pobreza, protección del planeta, promover la paz y la prosperidad. En concordancia con lo anterior, el perfil de egreso de las IES debe involucrar la enseñanza para contribuir en un contexto al bienestar de la sociedad, al crecimiento y desarrollo económico, a la sustentabilidad y sostenibilidad.

Organizaciones inteligentes desde la perspectiva de la educación superior

Con base en los temas analizados con anterioridad, se analiza que, si el mercado laboral requiere de un perfil de egreso orientado hacia las habilidades directivas con un enfoque hacia las organizaciones inteligentes, en este sentido, las IES, por ende, también deben contar con un perfil de IES inteligentes para que exista una congruencia entre lo que se forma y lo que se ofrece al contexto. Las IES son responsables de formar jóvenes profesionistas con capacidades y habilidades actuales y en tendencia para un mundo global y en una cada economía cada vez más consciente.

De acuerdo con Tkachuck (2015), se entiende por institución inteligente, universidad inteligente o *Smart University*, “un modelo organizacional que da respuesta a las nuevas necesidades de las instituciones educativas frente a un contexto de sociedad digital que se enmarca en la Era de la Información y el Conocimiento” y Marciá-Pérez (2017) añade, “es un modelo de Universidad que mejora la calidad de vida haciendo uso intensivo, global, eficiente y sostenible de las TICS para interconectar todos los actores y servicios en beneficio de toda la comunidad”. En este mismo orden de ideas, y con base en las definiciones de los autores Martínez-Ramírez *et al.* (2023) las universidades inteligentes se esfuerzan por integrar a colaboradores inteligentes, una cultura institucional inteligente, contribuir a una economía inteligente, un sistema de gobernanza institucional inteligente, un ambiente inteligente y movilidad inteligente

Rico-Bautista *et al.* (2020) consideran que las IES inteligentes involucran tecnología en el sistema para una mayor funcionalidad y flexibilidad como consecuencia de la evolución en el entorno, por tal motivo, el proceso de enseñanza-aprendizaje debe estar orientado hacia una pedagogía inteligente. Los resultados de la investigación indican que, las IES latinoamericanas con una orientación hacia las instituciones inteligentes utilizan tecnología de inteligencia artificial, el internet de las cosas, *cloud computing* y el *big data*, lo que se traduce en una innovación en el sistema educativo y en una calidad en el perfil de egreso de los graduados universitarios.

Las IES latinoamericanas deben apostar por un nuevo modelo educativo que responda a las nuevas exigencias laborales y cambios en el contexto. En la misma línea, Vega-León (2021) sostiene que las IES inteligentes en Latinoamérica deben contar con un plan de fortalecimiento organizacional

integrado en el proyecto de desarrollo institucional y de un mapa que les permita canalizar y vincular aspectos de educación, gestión institucional, entorno, eficiencia, investigación y desarrollo, motivo por el cual, las IES deben re pensar su eficiencia organizacional y la creación de una cultura orientada a una *Smart University*. En la óptica de Rico-Bautista *et al.* (2021) las IES requieren transitar de una institución tradicional a una institución inteligente, para ello, requieren de una política de gobernanza que se encargue de la gestión y conducción y de una reingeniería que transforme y revolucione los procesos institucionales.

Continuando con el análisis de las IES Inteligentes, Vera (2023) plantea que las *Smart University* enfrentan desafíos ante la evolución del entorno, como la dependencia tecnológica, la desigualdad, la privacidad de datos, los aspectos relacionados a la ética institucional y una brecha de acceso y equidad que se traduce en índices de desigualdad, pero reconoce que la tecnología y la modernidad pueden dar como resultado un aprendizaje personalizado, un incremento de la productividad en el sistema educativo, el fomento de un aprendizaje dinámico y avanzado y una retroalimentación en los programas educativos. Por su parte, Moscoso-Bernal *et al.* (2024) expone que las IES inteligentes se pueden analizar desde el ángulo tecnológico, con la implementación de tecnologías de la información, analítica de datos, internet de las cosas, *big data*, entre otros recursos tecnológicos así como también de la eficiencia operativa, la internacionalización de los profesores y estudiantes para la adquisición de una experiencia global para que se desarrollen en un contexto dinámico y de colaboración interdisciplinario; y desde el ángulo de la gestión, que las IES se encuentren en constante aprendizaje y generación de conocimiento.

Derivado de lo anteriormente expuesto, las IES latinoamericanas enfrentan diversos desafíos para promover la equidad y cerrar la brecha que implica el desarrollo tecnológico ante la vulnerabilidad de los cambios. El progreso de la humanidad implica que el perfil de los egresados sea *ad hoc* a las necesidades actuales con competencias directivas orientadas hacia las organizaciones inteligentes.

En consecuencia, relacionado al perfil del egreso que los universitarios deben tener para satisfacer las necesidades y enfrentar los desafíos que demanda el mercado laboral, se requiere que las IES latinoamericanas tomen en consideración que el 39.3% de los egresados trabajan en empresas privadas y el 23,2% en empresas públicas. El 42% de los egresados manifiesta que el conocimiento y las habilidades tecnológicas son relevantes. Las habilidades que los egresados consideran en el campo laboral como resultado del primer empleo, destacan la comunicación, el desarrollo tecnológico, el liderazgo, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, el dominio de un segundo idioma, la capacidad de negociación, el emprendimiento, la innovación y la calidad de vida y laboral.

En este sentido, las IES latinoamericanas necesitan una mayor valoración de las competencias directivas que deben poseer los egresados para dar cumplimiento al perfil de egreso de los mismos. Realizar un inventario de las competencias directivas les permitirán detectar y diagnosticar el progreso de los estudiantes en las IES. Hoy en día, como resultado de la globalización y las nuevas tendencias mundiales, las organizaciones se esfuerzan por ser organizaciones inteligentes. En relación a lo anterior, Cardozo-de Barrios *et al.* (2023) analizan que actualmente, China ha tenido un crecimiento económico exponencial en los países latinoamericanos en materia de energía, infraestructura y minería, por lo que las IES no deben ser ajenas sobre las tendencias económicas que se manifiestan en el mercado.

Bajo la óptica de Cortez-Soto & Moreno-Treviño (2024) consideran que la educación temprana es primordial para incrementar el rendimiento académico de los estudiantes, por lo que proponen el desarrollo de políticas públicas y una pedagogía que promueva el crecimiento y bienestar de los estudiantes, motivo por el cual, la enseñanza de las competencias directivas debe ser considerada en una etapa inicial en el sistema educativo para fomentar en los estudiantes el sentido de progreso y colaboración ante la complejidad y avances del contexto.

Las IES latinoamericanas con una orientación hacia una educación de calidad, de acuerdo con, Clara-Zafra & Vega-Zárate (2021) tienen como principal atributo el proceso de enseñanza-aprendizaje y en este sentido, las IES, pueden favorecer al repensar y diseñar el sistema educativo orientado a las organizaciones inteligentes. La IES de calidad se dan a la tarea de satisfacer las necesidades del contexto para beneficio de la sociedad y del país.

Consideraciones finales

El perfil profesional de los egresados de las IES latinoamericanas debe estar orientado a la resolución de problemas que actualmente enfrentan las organizaciones, a las tendencias actuales y futuras, al fenómeno de la globalización y el capitalismo, a la sustentabilidad y sostenibilidad y a los fenómenos sociales, culturales, políticos y de salud. Así como también a los aspectos geopolíticos que actualmente demandan mayor interés en la agenda gubernamental de los países, a la inclusión de China en los países latinoamericanos y al cumplimiento de los 17 ODS que propone la Organización de las Naciones Unidas.

En este sentido las competencias directivas inteligentes son un factor que brinda la oportunidad para que los egresados puedan ser resilientes ante un mercado laboral complejo, exigente y competitivo. El reconocimiento del contexto interno y externo es esencial para las organizaciones para el diseño de estrategias y creación de valor y ventajas competitivas.

En una época contemporánea, las llamadas organizaciones inteligentes, caracterizadas por la implementación de la tecnología y la transformación digital, requieren de colaboradores con un perfil laboral idóneo para contribuir con las capacidades dinámicas que posea la organización, hacia el crecimiento y desarrollo económico, con objetividad, ética y responsabilidad social. El perfil de egreso de las IES debe estar orientado al bienestar y progreso económico y social para la constitución de organizaciones inteligentes, ciudades inteligentes y colaboradores inteligentes.

Referencias

- Agolla, J.E.; Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *J Soc Science*, 34(2), 165-176.
- Alvarado-Sánchez, J. F., & García-González, M. (2022). Perfil Profesional de Egreso en la Carrera Forestal: perspectivas desde las Competencias Generales de Dirección. *Revista Diálogo Interdisciplinario sobre Educación-REDISED*, 21-32. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/redised/article/view/2770>
- Álvarez-López, L. D. (2023). HUMANOS 5.0: el recurso humano, activo fundamental para la competitividad. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 46–60. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.63>

- Ascón-Villa, J. E., García-González, M., & Lajara-Cruz, A. de J. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las Instituciones de Educación Superior. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6(4), 1–29. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.64.177>
- Barragán-Ramírez, C. A., González-Bucheli, A. D., & Ortiz-Morales, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26. 1-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146008>
- Barrios-Fretes, A. (2022). Derroteros de la educación superior en América Latina. *Tembikuaaty Rekávo (TAR): Ciencia, Tecnología Y Educación UTIC*, 1(1). <https://www.utievirtual.edu.py/revista.tembikuaatyrekavo/index.php/revistas/article/view/8>
- Basantes-Ávalos, J. L., Bonilla-Torres, E. M., Centeno-Parra, E. X., & Alvarado-Romero, J. V. (2021). Análisis y descripción de las organizaciones inteligentes: una revisión bibliográfica. *AlfaPublicaciones*, 3(2), 101–118. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.58>
- Bateman, T. & Snell, S. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva* (4a. Ed.). Ediciones McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Campos, P., Rodríguez, B., González, M., & Caballero, O. (2023). Elementos presentes de las organizaciones inteligentes en el desarrollo de las operaciones empresariales en las organizaciones de servicio en el distrito de Santiago, provincia de Veraguas. *Visión Antataura*, 7(1), 148–167. <https://doi.org/10.48204/j.vian.v7n1.a3931>
- Canizales-Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50–69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- Cardozo-de Barrios, M. L., Luna-Domínguez, E. M., & Moreno-Treviño, J. O. (2023). América Latina y China: comercio internacional y crecimiento económico. *Análisis Económico*, 38(99), 23–52. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/desh/ae/2023v38n99/Cardozo>
- Carro-Suárez, J., & Sarmiento-Paredes, S. (2022). El factor humano y su rol en la transición a Industria 5.0: una revisión sistemática y perspectivas futuras. *Entreciencias: Diálogos En la Sociedad del Conocimiento*, 10(24). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81727>
- Casimiro-Urcos, W. H., Casimiro-Urcos, C. N., & Casimiro-Urcos, J. F. (2019). Competencias de emprendimiento empresarial en estudiantes universitarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 61-69. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500061&lng=es&tlng=es.
- Castaño-Castrillón, J. J. & Páez-Cala, M. L. (2020). Calidad de vida laboral percibida y competencias emocionales asociadas en profesionales jóvenes. *Informes Psicológicos*, 20(2), 139–153. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v20n2a10>
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (5a. Ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Clara-Zafra, M. Á. & Vega-Zárate, C. (2021). El carácter polisémico de educación de calidad en el nivel universitario: una aproximación desde sus actores principales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.983>
- Cortez-Soto, S. N., & Moreno-Treviño, J. O. (2024). Aprendizaje y educación temprana en México: un estudio de descomposición de factores 2012–2018. *Revista Colombiana De Educación*, (90), 185–217. <https://doi.org/10.17227/rce.num90-14685>
- Díaz, E. R., Díaz-López, K. M., & Durazo-Watanabe, E. (2020). Adaptación del inventario de prácticas de liderazgo con estudiantes mexicanos de posgrado. *Revista Del Centro De Investigación De La Universidad La Salle*, 14(54), 95–118. <https://doi.org/10.26457/recein.v14i54.2648>

- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper Collins Publishers (2006).
- García-Ancira, C., & Treviño-Cubero, A. (2020). Las competencias universitarias y el perfil de egreso. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), ..http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100003&lng=es&tlng=es.
- Garrote-Rojas, D., Jiménez-Fernández, S., & Ritacco-Real, P. (2021). Factores Asociados a las Estrategias de Aprendizaje en Estudiantes Universitarios con y sin trabajo remunerado. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(2). <https://doi.org/10.6018/reifop.443551>
- Griffin, R. & Van Fleet, D. (2013). *Management skills: Assessment and development*. Cengage Learning.
- Hawes, G., & Troncoso, K. (2006). *Lineamientos para la transformación del currículum de formación profesional en las carreras de la red RINAC (MECESUP AUS 402). Manual de Procedimientos*. http://www.pregrado.utalca.cl/docs/pdf/documentos_interes/Lineamientos%20Transformacio%CC%81n%20Curricular%20RINAC.pdf
- Hawes, G. (2010). *Perfil de Egreso. Departamento de Educación*. Universidad de Chile.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias* (9a Ed.). Thomson Editores.
- Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C., y Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 360-376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Islas, O., Arribas, A., & Gutiérrez, F. (2018). La contribución de Alvin Toffler al imaginario teórico y conceptual de la comunicación. *Revista Latina De Comunicación Social*, (73), 648–661. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1274>
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, January February, 33-42.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Marcía-Pérez, B. S. (2017). *Smart University*. Alfa Omega Grupo Editor.
- Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=274120099009>
- Martínez-Clares, P., & González-Lorente, C. (2019). Competencias personales y participativas vinculantes a la inserción laboral de los universitarios: Validación de una escala. *RELIEVE - Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa*, 25(1). <https://doi.org/10.7203/relieve.25.1.13164>
- Martínez-Corona, J.I., Palacios-Almón, G. & Oliva-Garza, D.B. (2023). Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Propuesta desde el Enfoque Investigativo. *Revista Ra Ximhai* 19(1), 67-83. <http://dx.doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.03.jm>
- Martínez-Ramírez, E. M., Montes-Calva, W. M., & Guadarrama-Alba, Y. G. (2023). Capítulo 6. Los desafíos de la universidad inteligente e instituciones de educación superior. *Aportes a la investigación educativa como fuente de desarrollo social*, 94. <http://doi.org/10.59955/97860759675166>
- Medina-Pérez, J., & González-Campos, J. (2024). Formación inicial docente: análisis de los perfiles de egreso de universidades regionales. *Revista Meta: Avaliação*, 16(50), 48-68. <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v16i50.4127>

- Minedu. (2010). *Diseño curricular básico nacional para la carrera profesional de profesor de educación inicial. Manual de formación profesional*, Ministerio de Educación, de Perú., Dirección de Educación Superior Pedagógica, Área de Formación Inicial <http://www.minedu.gob.pe/superiorpedagogica/producto/diseño-curricular-basico-nacional-2010-inicial/>
- Moscoso-Bernal, S., Pulla-Abad, C., Minchala-Bacuilima, W., & Castro-López, D. (2024). Universidades Inteligentes: Un enfoque innovador para la Educación Superior. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 12(1), 1-12. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v12i1.695>
- Mosley, D.; Megginson, I.; & Pietri, P.H. (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Thomson.
- Organización Universitaria Interamericana - OUI (2021). *Competencias directivas factor clave de éxito en las IES. Acciones para fortalecer liderazgos, un estudio en colaboración Quebec-México*. https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exito_IES.pdf
- Oseida-Gago, Dulio, Mendivel-Gerónimo Ruth, & Angoma-Astucuri, Miriam. (2020). Estrategias didácticas para el desarrollo de competencias y pensamiento complejo en estudiantes universitarios. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 29, 235-259. <https://doi.org/10.17163/soph.n29.2020.08>
- Pavié, A. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *REIFOP*, 14(1), 67-80.
- Pereda-Pérez, F., López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público en Córdoba (España). *Capital Intangible*, 10(3), 528-561. <https://doi.org/10.3926/ic.511>
- Pérez, E., & Soto-Ortigoza, M. (2021). Habilidades blandas como herramienta competitiva de la gestión inteligente en tiempos de covid-19. Caso de estudio. *Revista Plus Economía*, 9(2), 30-42. <https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/500>
- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29. <https://revistas.usfx.bo/investigacionynegocios/index.php/revista/article/view/31>
- Reh, F.J. (2009). The Management Skills Pyramid. *About.com Management*. <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>
- Rico-Bautista, D., Maestre-Góngora, G. P., & Guerrero, C. D. (2020). Caracterización de la situación actual de las tecnologías inteligentes para una Universidad inteligente en Colombia/Latinoamérica. *RISTI-Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2020(E27), 484-501. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/41422>
- Rico-Bautista, D., Maestre-Góngora, G. P., Guerrero, C. D., Medina-Cárdenas, Y., Areniz-Arévalo, Y., Sánchez-Velásquez, M. C., & Barrientos-Avendaño, E. (2021). Universidad inteligente: Factores claves para la adopción de internet de las cosas y big data. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (41), 63-79. <https://scielo.pt/pdf/rist/n41/1646-9895-rist-41-63.pdf>
- Rivera, J. (2005). *Habilidades en el deporte*. Índe publicaciones.
- Rivera, D. (2003). *Perfil del Egresado*. Ediciones D.U. Puerto Rico.

- Rivera, F.C. Muñoz-La, Hermosilla, P., Delgadillo, J., & Echeverría, D. (2021). Propuesta para la construcción de habilidades de innovación en la educación en ingeniería en el contexto de la industria 4.0 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Formación universitaria*, 14 (2), 75-84. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062021000200075&script=sci_abstract
- Salazar, J. M. (2011). Marco conceptual del Aseguramiento de la Calidad. En CINDA, Modelos de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (p.p. 14-71).
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica en la organización abierta al aprendizaje* (2da Ed.). Ediciones Granica, S.A.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Tkachuck, C. (2015). *La Universidad Inteligente: un nuevo paradigma de gestión Institucional*. Bimodalidad: Articulación y convergencia en la educación superior. Universidad Nacional de Quilmes. https://libros.uvq.edu.ar/assets/libro3/la_universidad_inteligente_un_nuevo_paradigma_de_gestin_institucional.html
- Universidad del Valle de México – UVM (2024). *Encuesta Nacional de Egresados 2023*. UVM Centro de Opinión Pública. https://opinionpublica.uvm.mx/wp-content/uploads/2023/11/BROCHURE_ENE-2023-1.pdf
- Vega-León, A.F. (2021). Smart UNL: un Concepto de Universidad Inteligente. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 33(1), 13. <https://doi.org/10.37815/rte.v33n1.813>
- Vera, F. (2023). Integración de la Inteligencia Artificial en la Educación superior: Desafíos y oportunidades. *Transformar*, 4(1), 17–34. <https://www.revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/84>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall.
- Zapata-Rotundo, G. (2014). El determinismo en la teoría contingente: orígenes de sus fundamentos teóricos para su comprensión. *Revista Ciencia y Sociedad*. 39(1), 121-154. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7414803>