



# Análisis del impacto de la gestión administrativa universitaria en la brecha digital durante la pandemia COVID-19: Caso Facultad Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana

Cesar Vega Zárata<sup>a</sup>  
Dhyana Montano<sup>b</sup>

**Resumen** – La pandemia mundial originada por el COVID-19 ha afectado en diversos ámbitos de la sociedad, siendo uno de ellos el ámbito educativo, obligándolo a generar un drástico cambio tanto a sus procesos tanto de enseñanza aprendizaje como los de índole administrativo. En este último caso, el notorio impacto en la gestión administrativa universitaria es un elemento importante a indagar, puesto que el personal administrativo, docente y alumnado debieron adaptarse de manera casi inmediata al uso de las nuevas tecnologías, ampliando de manera considerable la brecha digital. Así, los resultados obtenidos de un estudio exploratorio en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, región Xalapa confirma dicho impacto en sus tres agentes principales, obligando a una posible reconfiguración de la gestión administrativa para alcanzar los fines establecidos.

**Palabras clave** – Pandemia, Gestión, Administración, Brecha Digital.

**Abstract** – The global pandemic caused by COVID-19 has affected various areas of society, one of them being the educational field, forcing it to generate a drastic change in both its teaching and learning processes as well as in its administrative processes. In the latter case, the notorious impact on university administrative management is an important element to investigate, since administrative staff, teachers and students had to adapt almost immediately to the use of new technologies, considerably widening the digital breach. Thus, the results obtained from an exploratory study in the School of Accounting and Administration of the Universidad Veracruzana, Xalapa region, confirm this impact on its three main agents, forcing a possible reconfiguration of administrative management to achieve the established goals.

**Keywords** – Pandemic, Management, Administration, Digital Breach.

## CÓMO CITAR HOW TO CITE:

Vega-Zárata, C. & Montano, D. (2023). Análisis del impacto de la gestión administrativa universitaria en la brecha digital durante la pandemia COVID-19: Caso Facultad Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana. *Interconectando Saberes*, (15), 73-81. <https://doi.org/10.25009/is.v0i15.2781>

Recibido: 22 de diciembre de 2022

Aceptado: 3 de febrero de 2023

Publicado: 21 de marzo de 2023

<sup>a</sup> Universidad Veracruzana, México. E-mail: [cevega@uv.mx](mailto:cevega@uv.mx)

<sup>b</sup> Universidad Veracruzana, México. E-mail: [dhyamontano@uv.mx](mailto:dhyamontano@uv.mx)



## INTRODUCCIÓN

La presencia de la pandemia global denominada COVID-19 se ha convertido en un fenómeno que ha traspasado los límites y control en ámbito de la salud humana, afectando considerablemente a otros ámbitos del individuo, obligando a la sociedad por la búsqueda de adaptarse a los grandes efectos que se han originado. “La pandemia irrumpe en un escenario económico, social y político complejo: bajo crecimiento, aumento de pobreza y crecientes tensiones sociales.” (CEPAL, 2020)

Es entonces que, bajo la premisa anterior y bajo el contexto de la educación, las Instituciones Educativas de nivel Superior (IES), como parte de este fenómeno, han recurrido a implementar una serie de estrategias que les permitan garantizar sus fines sociales y aún continúan con esa búsqueda de permanencia. Así, éstas permanecen cumpliendo con sus funciones bajo el esquema de adaptabilidad bajo el esquema de educación en línea, representando esto un verdadero reto tecnológico, como el hecho de no conocer o saber utilizar tecnologías de comunicación e información, así como otros factores socioeconómicos y generacionales que no favorecen la utilización de los medios digitales.

A medida, que toda política pública educativa logra enfrentar la pandemia, gestionar su continuidad y acelerar el aprendizaje (Banco Mundial, 2021), diferentes aspectos colaterales deben ser analizados, en donde la particularidad de cada IES debe implementar para contrarrestar los principales efectos que se detecten, resaltando la importancia de su gestión administrativa ante estos casos.

Bajo un enfoque teórico, la gestión administrativa es definida como “el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos” (González

Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020, p.34). En el ámbito de las IES, la gestión administrativa no está más allá de la función primaria de considerar aquellas actividades encaminadas a dirigir las actividades propias de las instituciones del sector educativo a nivel superior.

La gestión universitaria se puede conceptuar en primera instancia como un fenómeno integrador y multidimensional, donde converge la conciencia de un colectivo social a través de un colectivo social a través de la coordinación de distintas percepciones definidas por el contexto y las dinámicas bajo las cuales interactúan los individuos (Muñoz, V., Espinosa, E., Bustillos, M., & Nando, M., 2020, p. 94).

Relacionando entonces lo anterior con la gestión universitaria con la situación pandémica del COVID-19 en las IES, dicha gestión ha tenido que reinventarse y adaptarse a las tecnologías de comunicación e información para dar cumplimiento a los objetivos planteados como organización educativa y formativa de futuros profesionales. Así, la transición acelerada y masiva hacia los medios digitales ocasionó una brecha digital importante en la gestión administrativa y docente, afectando al alumnado en primera instancia.

## EDUCACIÓN Y BRECHA DIGITAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA POR COVID-19

Existen diversos estudios que abordan esta temática a nivel global respecto al impacto que ha producido la transición de la educación en línea y los efectos producidos en los distintos actores involucrados en el proceso en el que particularmente se destacan al estar

relacionados con la gestión administrativa universitaria y su impacto en la brecha digital.

La brecha digital, utilizada por primera vez en la década de los noventa, ha sido entendida como la desigualdad que existe en el acceso a los recursos digitales tales como el internet, equipos de cómputo, tecnologías de información y comunicación (Tics) y que puede ser adjudicada a factores socioeconómicos, generacionales, actitudinales, entre otros, evolucionando considerablemente con el paso del tiempo. “El uso de las Tics está transformando la vida cotidiana de las personas, la organización social y económica de los países” (Gómez et al, 2018).

Es importante destacar entonces que:

Es un hecho que la apuesta explícita de nuestra época ha estado centrada en las tecnologías como herramientas fundamentales para enfrentar —o aminorar— los intensos efectos del cierre de las instituciones educativas y el confinamiento de millones de estudiantes de todos los niveles. Los problemas tratados en este rubro tienen diversas entradas: pertinencia y disponibilidad de las tecnologías, alfabetización mediática y digital, entre otros. Y las preguntas también adquieren una gran singularidad: ¿Cuál es la relación entre la brecha digital y las grandes asimetrías que se viven en México? ¿Cuáles son las condiciones reales de la sociedad en términos de acceso a la tecnología? ¿Qué beneficios y qué efectos no deseados traen las políticas para la educación centradas en el uso de las tecnologías? (...). Sin duda la condición de desigualdad social es característica de América Latina y el Caribe, pero especialmente visible en México. (Aguilar, J., et al, 2020, p.14).

No obstante, si bien es cierto la evolución de la brecha digital no es reciente, la presencia de la pandemia ha incrementado considerablemente dicha brecha, en donde el factor cambio ha sido un elemento más que importante, puesto que hay quienes sí han podido adaptarse de manera casi inmediata, adquiriendo los medios necesarios, mientras que otros no, ampliándose así una brecha digital importante ya que las oportunidades distan considerablemente entre quienes sí tienen acceso a los recursos digitales y otros no.

Atrayendo la problemática anterior al contexto de las IES, es precisamente la gestión universitaria pieza fundamental para establecer un posible control a dicho cambio. Partiendo que las IES son organizaciones sociales, Scott (como se citó en Torres, 2015) considera que:

Las organizaciones son [...] colectividades [...] que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante, [...] queda claro que las organizaciones tienen características distintas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

Es innegable que estamos inmersos en esta situación que ha generado la pandemia, específicamente en el ámbito educativo, la separación del individuo de sus ámbitos organizacionales y la manera en que cómo éste ha reaccionado. Por tal, la responsabilidad de toda IES es de qué manera su gestión interviene en el proceso de

enseñanza-aprendizaje al desarrollar capacitaciones tecnológicas más intervinientes para alcanzar los fines principales. Cabe reflexionar que el hombre por naturaleza es social, requiere comunicarse y crear ambientes en que existan las relaciones humanas, con esta modalidad se ha obstaculizado este proceso, ya que el único medio para interactuar es el medio digital que se está utilizando en el desempeño de la gestión administrativa.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2020) menciona que como consecuencia de la digitalización forzada, la mayoría de las universidades han tenido que digitalizar el contenido curricular de forma acelerada y precaria, constriñendo la capacidad de planificación y dificultando los canales de comunicación efectiva, advirtiendo que la pandemia plantea un desafío al sistema socioeconómico mundial, que en el caso de la educación, este sector ha sido directamente afectado y forzado a modificar sus mecanismos de pedagogía para adecuarse a los de la teleeducación, buscando mantenerse en funcionamiento y sosteniendo su flujo de caja.

Tomando en consideración lo que menciona Jorge Castilla (citado por Guarneros, 2021) presidente de la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI), mencionó que la pandemia abrió la brecha digital por completo y que el factor determinante sigue siendo el lugar socioeconómico. Por otra parte, Gonzalo Rojón, vicepresidente de investigación de la Asociación de Internet MX, resaltó la problemática de que, durante el último año, la emergencia sanitaria mostró un acceso desigual a las tecnologías: “Cuando nos comenzamos a confinar nos dimos cuenta de que no todas las personas estamos conectadas de la misma manera y esto no permite tener

el mismo desarrollo de quienes están hiperconectadas”. (Guarneros, 2021)

En términos de gestión administrativa universitaria, es importante destacar el gran papel que debió asumirse al transformarse como una capacidad dinámica de las IES para alcanzar sus fines sin demeritar sus objetivos sociales. Tal y como lo afirma Castillo (2020) en

que a través de planteamientos y mecanismos que fundamentan los postulados de las ciencias administrativas y económicas, el nuevo enfoque amerita que los procesos se visualicen desligado de su contenido político, y se enmarque en un contexto productivo y de seguridad social, donde la persona sea el centro de los procesos (p.20).

Es entonces que es más que necesario priorizar la seguridad del individuo, que en este contexto serían los estudiantes, reorientando la nueva administración del personal y las organizaciones bajo indicadores de calidad.

Previo a la pandemia ya se hablaba de alfabetización digital, haciéndose referencia al conjunto de competencias necesarias para participar plenamente en la sociedad del conocimiento, así como la destreza en el uso de herramientas tecnológicas y capacidad para encontrar información, interpretarla y evaluar su calidad (Sacristán, 2018). Sin embargo, con el proceso tan acelerado de la pandemia, las estrategias se debieron agilizar, innovando en los procesos de su gestión administrativa y que de alguna manera también contribuyeron a generar brecha digital.

Tal y como lo enfatiza Barrón (2020), considerando que la educación en línea es necesaria, puede ser insuficiente si de entrada no se cambian los paradigmas

educativos lo que conlleva a hacer un análisis profundo de los contenidos, los procesos de enseñanza aprendizaje, la evaluación, la práctica docente y de la gestión académico-administrativa. En otras palabras, las Tics por sí solas no cumplen con la función pedagógica ni transforman los procesos pedagógicos, requiriéndose cambios profundos en las prácticas pedagógicas cotidianas.

En la parte de tecnología y conectividad Lloyd (2020) hace referencia a las limitaciones que se hicieron aún más evidentes en el uso de las Tics, que van desde las capacidades digitales de las personas, los valores que se asocian a su uso y los factores políticos y económicos que inciden en su distribución.

Por tal, es notoria la condición evolutiva de los procesos administrativos que se tornan condicionantes ante el contexto que se vive y cómo afecta a los individuos dentro de las organizaciones desde un enfoque estructuralista y su interacción con otras organizaciones. Así, son las IES las que debieron hacer frente a su medio ambiente y los cambios en sus procesos, adaptándose y reconfigurando su propia gestión, lo cual podría llevar a replantear la manera de generar educación.

## LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA ANTE LA BRECHA DIGITAL COVID 19

Las instituciones educativas de educación superior son gestionadas por personal docente y no docente, que cubren ciertamente las áreas administrativas y operativas de la empresa. De acuerdo con la teoría clásica podemos determinar que cada uno de estos actores que participan en los procesos debe cubrir ciertas características o perfiles que son propias de sus

funciones y mismas que debieron ser rediseñadas para atenderlas desde una perspectiva digital.

El alumnado, quienes son los que reciben los servicios prestados por las organizaciones educativas, se han visto afectados de igual manera debido a las desigualdades tecnológicas evidentes ya que no todos tienen igual acceso a los medios y recursos que deben disponer para poder acceder a sus clases en línea, lo cual abre de manera considerable la llamada brecha digital.

Es por ello que es importante retomar acciones ante esta situación que ha generado cambios en las organizaciones, tratando siempre de reforzarlos y buscando nuevas estrategias laborales de forma que el personal tanto docente como administrativo de las instituciones del sector educativo, en este caso, se sienta seguro con el uso de las tecnologías de comunicación e información, siendo una responsabilidad latente de las organizaciones educativas que todos sus colaboradores cuenten con los medios requeridos para cumplir con sus funciones desde la perspectiva virtual.

En cuanto al proceso administrativo, retomando la importancia a partir de una corriente clásica de la administración, se pueden identificar los factores que han afectado la gestión administrativa en estos tiempos de pandemia, desde la etapa de planeación hasta el control y poder detectar e identificar las ineficiencias para poder ser atendidas.

Aunado a lo anterior, es ahora el enfoque neoclásico que aporta el modelo de la administración por objetivos, dando prioridad a las estrategias que deben atenderse para alcanzar los objetivos propuestos, considerándose: definición de objetivos para cada departamento, vinculación de objetivos entre los departamentos, formulación de programas y proyectos,

retroalimentación en todos los planes, participación de la jefatura en las operaciones, apoyo sustantivo al personal, principalmente en las primeras etapas de participación. (Torres, 2015). En este sentido se requiere redefinir y vincular los objetivos entre las áreas, a través de la formulación de programas y proyectos que en este caso corresponde a las actividades de mejoras administrativas digitales.

En ese tenor, se concreta que las teorías administrativas evolucionan a la par del contexto que se vive y la manera en que afecta a los individuos. Sin duda alguna, las nuevas corrientes administrativas surgirán con un enfoque que además de centrarse en el individuo frente a la situación pandémica considere el factor productividad en el uso de tecnología eficaz y equitativa que garantice la adecuada gestión administrativa ante la nueva realidad.

El Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2020) emitió un informe en el cual examina los impactos inmediatos de la pandemia en el sector de la educación superior universitaria entre los cuales destacan las afectaciones a los estudiantes principalmente, al profesorado y al personal no docente. De la misma manera que revisa en el mismo informe las acciones que han emprendido los gobiernos para garantizar el derecho a la educación superior durante la pandemia.

Es indiscutible la necesidad de sumar la tecnología a los procesos educativos, de manera que contribuyan a la educación integral del estudiante, si se hace referencia a la educación superior, es innegable que al ser su formación profesional mucho de ellos requieren realizar prácticas de campo que han sido limitadas por la situación pandémica y de ahí reflexionar acerca de cómo van a obtener aprendizajes significativos, lo que conlleva

necesariamente a la reestructuración de los planes o a la adecuación de los mismos a las condiciones actuales.

El reto de la educación superior universitaria implica, desde la perspectiva pandémica y de acuerdo con Alvarado Nando, M., Rosario Muñoz, V.M & Robles Ramos, M.L. (2020) una Regénesis Universitaria, es decir, iniciar los procesos de transformación tanto es su organización estructural como en el tema de dar continuidad a las actividades de las funciones sustantivas con una forma de comunicación en línea o virtual. Diversificar la construcción de aprendizajes creando ambientes que garanticen procesos efectivos de conocimiento. Diseñar políticas académicas que impulsen la movilidad e innovación en la práctica educativa, entre otros.

Además, se suma el desafío de acortar distancia entre las brechas digitales, que es un tema que como se ha mencionado, resulta ser evidente y genera importantes consecuencias en la calidad educativa a distancia de muchos universitarios. De igual manera, impacta en la gestión administrativa de las IES y en las labores docentes que son la base para que el conocimiento se pueda generar de manera efectiva y conforme a los objetivos establecidos en los programas educativos.

Derivado de lo anterior, parte el interés de realizar una investigación aplicada referente a la relación de la gestión administrativa universitaria con la brecha digital, misma que servirá como comprender la evolución de dicho impacto.

## METODOLOGÍA Y RESULTADOS

A partir de una investigación no experimental aplicada a estudiantes y docentes en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) región Xalapa de la Universidad Veracruzana en México, se realizó un estudio para ver

el impacto de la gestión administrativa universitaria y el impacto en la brecha digital durante el periodo de febrero 2020 a febrero de 2022, mediante la aplicación de dos cuestionarios a una muestra estadística representativa de 49 docentes y 67 estudiantes en los niveles de licenciatura y posgrados.

Los resultados obtenidos referente a los retos que enfrentaron los docentes para llevar a cabo sus actividades de manera virtual durante el confinamiento, el 25 % fue por falta de conocimientos tecnológicos, el 19% falta de equipo adecuado, seguido del 16% por aspectos emocionales, 14% falta de espacio físico y 12% sociales. Por otra parte, hubo docentes para los que no representó ningún reto (4%) y otros aspectos que señalaron como exceso de actividades y situaciones familiares (10%).

En el caso de los estudiantes, los retos que enfrentaron al realizar sus actividades escolares durante su confinamiento por pandemia, sobresale la parte emocional con un 37%, seguido de falta de equipo de cómputo e internet 28%, los sociales con un 10% y la falta de espacio físico con un 10%, respectivamente; el 15 % restante contestaron otros aspectos como conocimientos tecnológicos, trámites escolares, imposición de plataforma considerada menos eficiente y fallas en la red.

Respecto a la gestión administrativa implementada en la Facultad, del total de docentes encuestados, el 88% consideran haber sido atendidos en cuanto a sus solicitudes de carácter administrativo, 6% raramente y 6% nunca. De igual manera, consideran que la calidad de respuesta en atención en el seguimiento de sus actividades, el 53% de los encuestados consideraron que fue buena, el 37% ni buena ni mala y el 10% de mala calidad.

En cuanto al proceso para atender necesidades escolares de índole administrativo, como trámites, solicitudes, consulta de calificaciones, emisión de constancias, entre otros, durante el confinamiento, la mayoría de los estudiantes (52%) estuvieron de acuerdo en que fue el adecuado.

Lo resultados anteriores reflejan que las estrategias que se implementaron para dar continuidad con las actividades de manera virtual, si fueron las adecuadas tanto para atender a docentes como a estudiantes.

## HALLAZGOS ENCONTRADOS

Los hallazgos muestran que para el personal docente sus actividades durante el confinamiento por pandemia sí se vieron alteradas principalmente por la falta de conocimientos tecnológicos, mismos que debieron atenderse casi de manera inmediata para continuar impartiendo sus clases bajo una modalidad distinta a la tradicional. Por otro lado, se lograron identificar que también se vieron afectados factores de tipo emocional, principalmente generados por la falta de un contacto físico con los estudiantes, pues el hecho de impartir clase frente a una computadora ponía en duda el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el caso de los estudiantes, los resultados indican que los retos a los cuales se enfrentaron durante la pandemia fueron principalmente de tipo emocional, resultado de la carente interacción con sus compañeros y personal docente, algunos de los que se encontraban en semestres superiores. Respecto a los estudiantes de nuevo ingreso, no tuvieron una inducción física adecuada esta nueva etapa en su vida estudiantil. De igual modo, el efecto de las clases en línea requirió mayor autonomía por su parte, lo que a muchos de ellos se vieron afectados por un problema de adaptación a nuevas

formas de aprendizaje, generando exceso de estrés y falta de concentración para comprender los temas abordados.

Resultado de lo anterior, la brecha digital y generacional entre docentes y estudiantes se hizo evidente, ya que hubo quienes se adaptaron a las tecnologías de manera casi inmediata y pudieron continuar con sus labores. Sin embargo, está el otro sector de quienes, al no contar con los conocimientos adecuados en medios tecnológicos y uso de plataformas, o llámese resistencia al cambio, tuvieron que desistir y modificaron drásticamente el sentido de las clases, lo que generó incertidumbre en el alumnado. Si bien se pensaba que no duraría o extendería por más tiempo, el personal tuvo que adaptarse cada vez más al uso de los medios tecnológicos de manera necesaria, haciendo de los mismos la base tanto para la gestión administrativa como para la educación en línea.

Por su parte, la gestión administrativa universitaria existente en la FCA se vio alterada particularmente en los procesos, ya que debieron implementarse estrategias digitales para dar continuidad a las actividades desde la distancia, y las cuales se fueron implementando durante el periodo de confinamiento con el fin de adaptarse a los cambios y necesidades que tanto docentes como estudiantes requerían. Ante ello, se considera que el proceso que siguieron fue el adecuado para atender las solicitudes de carácter administrativo escolar y académico pues la pandemia generó que se abrieran nuevas modalidades en la educación, logrando trascender a nuevos ámbitos y modalidades en beneficio de todos.

## CONCLUSIONES

La importancia que merita el conocer los efectos colaterales que ha generado la pandemia en la gestión administrativa universitaria, sus los procesos y la manera en que afectó a los actores implicados, personal administrativo, como docentes y estudiantes, debe ser un punto de interés para toda IES.

Si bien es cierto el distanciamiento social permitió controlar los efectos pandémicos, la situación operativa y administrativa se complicó en un principio, generando brechas importantes tanto digitales como generacionales que repercutieron significativamente en el alcance de los objetivos institucionales.

Es así como el reto de la educación superior universitaria implica, desde la perspectiva pandémica, establecer estrategias reconfigurativas en los procesos que ponen en práctica las IES, mismos que deben ser procesos de transformación tanto en su organización estructural como en el tema de continuidad a las actividades orientadas a sus funciones sustantivas. Algunos ejemplos podrían ser: diversificar la construcción de aprendizajes creando ambientes que garanticen procesos efectivos de conocimiento; diseñar políticas académicas que impulsen la movilidad e innovación en la práctica educativa, entre otros.

Además, se suma el desafío de acortar distancia entre las brechas digitales, que es un tema que como se ha mencionado, resulta ser evidente y genera importantes consecuencias en la calidad educativa a distancia de muchos universitarios. De igual manera, impacta en la gestión administrativa de las organizaciones y en las labores docentes que son la base para que el conocimiento se pueda generar de manera efectiva y conforme a los objetivos establecidos en los programas educativos.

Finalmente, los retos post pandemia están ahora encaminados a realizar estudios metodológico más precisos de los procesos implementados en la gestión administrativa universitaria, así como las consecuencias derivadas de los mismos, que contribuyan a contrarrestar el impacto digital que contribuyó a ampliar esa brecha existente, misma que con el paso del tiempo deberá reducirse y adaptarse a los nuevos procesos administrativos y futuros cambios que no se tenían previstos. En otras palabras, establecer medidas preventivas y no correctivas.

## REFERENCIAS

- Aguilar, J., Alcántara, A., Álvarez, F., Amador, R., Barrón, C., Bravo, M.T., & Zabalgoitia, M. (2020). Educación y Pandemia, una visión académica. Recuperado de [https://www.iisue.unam.mx/investigacion/textos/educacion\\_pandemia.pdf](https://www.iisue.unam.mx/investigacion/textos/educacion_pandemia.pdf)
- Alvarado Nando, M., Rosario Muñoz, V.M & Robles Ramos, M.L. (2020). La pandemia de la COVID-19 como oportunidad para repensar la educación superior en México. *Políticas, prácticas y experiencias*. Recuperado de <http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones/oorinv/pdf.dig-educacion-covid.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). La Educación Superior en tiempo de COVID-19. Aportes de la Segunda Reunión del Diálogo Virtual con Rectores de Universidades Líderes de América Latina. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/document/La-educacion-superior-en-tiempos-de-COVID-19-Aportes-de-la-Segunda-Reunion-del-Di%C3%A1logo-Virtual-con-Rectores-de-Universidades-Lideres-de-America-Latina.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2020). COVID 19: Impacto en la educación y respuestas de política pública. Resumen Ejecutivo. Recuperado de [https://thedocs.worldbank.org/en/doc/454741593524928204-0090022020/original/Covid19EducationSummary\\_esp.pdf](https://thedocs.worldbank.org/en/doc/454741593524928204-0090022020/original/Covid19EducationSummary_esp.pdf)
- Barrón Tirado, M.C. (2020). La educación en línea. Transiciones y disrupciones. *Educación y pandemia: una visión académica*. 66-74.
- Castillo Cabeza, N. (2020). Gestión universitaria administrativa y económica en tiempos de pandemia (covid-19). *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 20-23.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). Informe del impacto social de la pandemia en América Latina. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46740/S2000182\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46740/S2000182_es.pdf)
- Gómez Navarro, D., Alvarado López, R., Martínez Domínguez, M., Díaz de León Castañeda, C. (2018). La brecha digital: una revisión conceptual y aportaciones metodológicas para su estudio en México. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*. 6(16), 48-72.
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
- Guarneros Olmos, F. (20 de mayo de 2021). La pandemia evidenció la brecha digital en México. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/tecnologia/2021/05/20/la-pandemia-evidencio-la-brecha-digital-en-mexico>
- Muñoz, V., Espinosa, E., Bustillos, M., & Nando, M. (2010). La gestión universitaria: retos del presente y dilemas para su transformación. *Educación y Ciencia, Cuarta Época*, 1(2), 37
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] - Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [IESALC] (2020). COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones. *COVID-19 Respuesta*. 1-57.
- Raffino, M.E. (16 de julio de 2021). *Concepto de gestión administrativa*. Recuperado de <https://concepto.de/gestion-administrativa/#ixzz728VDICPP>
- Sacristán, A. (2018). *Sociedad digital, tecnología y educación*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Teoría general de la administración* (2 ed.). México, D.F., México: Grupo Editorial Patria.