

Revista de Ciencias Sociales

Habilidades gerenciales para co-crear valor educativo mediante estrategias disruptivas de marketing en el sector universitario peruano

Calanchez Urribarri, Africa*
Velázquez Castro, Judith**
Padrón, Ana***
Méndez, Johan****

Resumen

El estudio examina cómo las universidades peruanas pueden responder a los retos de la globalización y la digitalización mediante la co-creación de valor educativo y la adopción de estrategias disruptivas de marketing. El objetivo fue analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en la co-creación de valor educativo a través del marketing disruptivo en el sector universitario peruano. La metodología fue cualitativa y analítica, basada en la revisión y análisis de contenido de 29 documentos científicos seleccionados de las bases de Scopus y WoS, aplicando el método PRISMA y la Teoría Fundamentada para garantizar rigurosidad en la selección y codificación de la información. El principal resultado revela que las habilidades gerenciales, como la comunicación efectiva, inteligencia emocional, liderazgo, adaptabilidad y gestión del conocimiento, son fundamentales para promover la innovación y la co-creación de valor educativo. Asimismo, la integración de tecnologías digitales y estrategias de marketing disruptivo permite diferenciar a las universidades, incrementando la satisfacción y fidelización de los estudiantes. En conclusión, la combinación de habilidades gerenciales y marketing innovador es clave para la transformación y sostenibilidad de la educación superior peruana.

Palabras clave: Habilidades gerenciales; co-creación de valor; marketing disruptivo; innovación educativa; educación superior.

-
- * Doctora en Ciencias, mención Gerencia. Magister en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Licenciada en Administración de Empresa, mención Gerencia Industrial. Docente Investigadora de la Carrera de Marketing de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Coordinadora del Grupo de Investigación SOCSOSVER. E-mail: calanchezafrica@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9246-9927>
- ** Doctora en Estudios Turísticos. Magister en Política y Gestión del Cambio Tecnológico. Magister en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas. Profesora Investigadora de Tiempo Completo del Instituto de Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo, México. Líder de la Red Latinoamericana para la Investigación, Desarrollo e Innovación en el Turismo (RELIDIT). E-mail: judith_velazquez@uah.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7138-9293>
- *** Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gerencia Tributaria. Licenciada en Contaduría Pública. Docente e Investigadora en la Universidad ECOTEC, Guayaquil, Guayas, Ecuador. E-mail: apadronm@ecotec.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4724-9543>
- **** Doctor en Ciencias Filosóficas. Doctor en Educación. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Filosofía. Licenciado en Filosofía. Docente Titular e Investigador en la Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Miembro del Grupo de Investigación ATARAXIA. E-mail: jmendezr@ups.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9349-223X>

Management skills to co-create educational value through disruptive marketing strategies in the Peruvian university sector

Abstract

This study examines how Peruvian universities can respond to the challenges of globalization and digitalization through the co-creation of educational value and the adoption of disruptive marketing strategies. The objective was to analyze the impact of managerial skills on the co-creation of educational value through disruptive marketing in the Peruvian university sector. The methodology was qualitative and analytical, based on the review and content analysis of 29 scientific documents selected from the Scopus and WoS databases, applying the PRISMA method and Grounded Theory to ensure rigor in the selection and codification of information. The main result reveals that managerial skills, such as effective communication, emotional intelligence, leadership, adaptability, and knowledge management, are essential to promoting innovation and the co-creation of educational value. Furthermore, the integration of digital technologies and disruptive marketing strategies allows universities to differentiate themselves, increasing student satisfaction and loyalty. In conclusion, the combination of managerial skills and innovative marketing is key to the transformation and sustainability of Peruvian higher education.

Keywords: Management skills; value co-creation; disruptive marketing; educational innovation; higher education.

Introducción

Las instituciones de educación superior experimentan cada vez mayores desafíos para continuar vigentes en un entorno global complejo debido a la globalización y a la digitalización. Las universidades deben ofrecer una educación de calidad y adoptar nuevas estrategias que respondan de manera apropiada a las expectativas de los estudiantes y de los diferentes actores implicados en el proceso educativo (Gera et al., 2017).

De allí que, la co-creación de valor en estas instituciones debe ir más allá de simplemente transmitir conocimientos; se trata de crear experiencias significativas que empoderen a los estudiantes en su formación y los fidelice (Marini et al., 2022). Además, la interacción colaborativa entre instituciones y usuarios puede ser un elemento diferenciador para ser competitivas en el ámbito universitario (Gera et al., 2017; Al-kumaim et al., 2021; Marini et al., 2022).

Distintos estudios en el ámbito internacional hacen hincapié en el uso de

modelos disruptivos mediante la convergencia de innovación tecnológica, pero además de estos, postulan modelos centrados en el alumno. Este es el caso de los modelos predictivos que, mediante datos históricos y en tiempo real prevén los logros del alumno para generar rutas de aprendizaje personalizadas (Basha et al., 2025). En Asia, la Universidad Nacional de Singapur (NUS) mediante aplicaciones de la Inteligencia Artificial (IA) personalizan la experiencia del aprendizaje, automatizan los procesos administrativos y aumentan la experiencia del alumno (Dayal et al., 2023). Estas aplicaciones son sistemas de tutoría inteligente, de análisis de aprendizaje y sistemas de recomendación.

En el Reino Unido, la participación de los estudiantes en el desarrollo curricular se considera esencial para la mejora de la calidad, fomentando un sentido de pertenencia y responsabilidad entre los estudiantes (Carey, 2013). Estas iniciativas evidencian un cambio hacia modelos educativos más flexibles, inclusivos y orientados al estudiante, posicionando a dichas instituciones en

rankings globales de calidad, atrayendo y fidelizando a sus estudiantes.

En América Latina y particularmente en Perú, existen limitaciones en el desarrollo de tecnologías disruptivas en *marketing* y como consecuencia de ella en la atracción de estudiantes. Producto de la pandemia se expusieron las debilidades de la infraestructura tecnológica universitaria peruana y la carencia de competencias gerenciales para realizar el posicionamiento de los centros de estudios. Muchas universidades peruanas no estaban preparadas para la abrupta transición hacia la educación a distancia y evidencian la brecha digital existente y el ausentismo o escasez de las herramientas y recursos digitales que facilitan la co-creación del valor educativo (Jiménez et al., 2023; Quiroz-Velasco y Mateus, 2024).

La combinación de la resistencia al cambio, la inversión insuficiente en tecnología y la falta de visión estratégica, puede provocar una disminución en la satisfacción del estudiante y en la matrícula estudiantil. Los estudiantes buscan cada vez más instituciones que ofrezcan entornos de aprendizaje modernos y tecnológicos, así como prácticas educativas innovadora (Johnson, 2019; Survilaitė et al., 2024; Ariza et al., 2025).

Por lo tanto, las universidades están abocadas a la innovación con el fin de ser lo suficientemente atractivas en un mercado cada vez más competitivo. Asimismo, la satisfacción de los propios estudiantes con la calidad de los servicios que se prestan, incluyendo en este contexto métodos de enseñanza modernos, siendo clave para la atracción de estudiantes. Sin innovaciones, las universidades pueden tener problemas al competir con aquellas que ofrecen un tipo de educación más atractiva y moderna (Lion et al., 2016).

En este contexto, surge el siguiente problema general: ¿Cómo las habilidades gerenciales contribuyen a la co-creación de valor educativo mediante estrategias disruptivas de *marketing* en el sector universitario peruano? Mientras que el objetivo general del estudio es: Analizar cómo las habilidades gerenciales inciden en

la co-creación de valor educativo a través de estrategias disruptivas de *marketing* en las universidades peruanas. Con este estudio se busca identificar prácticas actuales, sus limitaciones y proponer un modelo integrador que oriente la mejora institucional y la adaptación al entorno global.

1. Fundamentación teórica

1.1. Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales son esenciales para el liderazgo y la gestión efectiva en cualquier organización, puesto que permiten a los líderes coordinar recursos, motivar equipos y tomar decisiones estratégicas (Núñez y Díaz, 2017; Peña et al., 2024; García et al., 2024). Asimismo, las habilidades gerenciales no solo implican conocimientos técnicos, sino también la capacidad de interactuar con personas y de comprender la complejidad de los sistemas organizacionales (Tholia et al., 2022; Díaz et al., 2024). Las competencias gerenciales son un conjunto de habilidades, conocimientos y características personales que determinan el éxito en el desempeño de los líderes (Tholia et al., 2022).

Bajo estos conceptos, la esencia de las habilidades gerenciales puede fundamentarse en la Teoría de las Competencias Gerenciales de Boyatzis en 1982, la cual sostiene que el desempeño efectivo de un gerente depende de la integración de tres componentes: Las demandas del puesto, las características personales y el entorno organizacional (Peters, 2010). Esta perspectiva enfatiza que los gerentes exitosos son aquellos capaces de alinear sus competencias con las exigencias específicas de su función, adaptándose proactivamente a los cambios del entorno (Shahvari et al., 2021). En consecuencia, surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las principales habilidades gerenciales necesarias para impulsar la innovación y la mejora en el sector educativo universitario peruano?

1.2. Co-creación de valor educativo

La co-creación de valor en la educación implica la colaboración activa entre estudiantes y educadores para mejorar la experiencia y los resultados del aprendizaje (Ahonen et al., 2024). Este proceso integra la retroalimentación, las capacidades intelectuales y las personalidades de los estudiantes con los recursos institucionales para generar valor mutuo. El valor se co-crea a través de la integración de recursos y la participación de los consumidores (Marini et al., 2022; Li et al., 2024).

La co-creación de valor se fundamenta en los postulados de Prahalad y Ramaswamy en su modelo DART, que se centra en cuatro elementos clave para la co-creación de valor: Diálogo, Acceso, Riesgo y Transparencia. Este modelo facilita la interacción y la personalización de experiencias, promoviendo un aprendizaje conjunto y una relación más estrecha entre la empresa y el cliente (Reche et al., 2019). A partir de esta base teórica conceptual, surge la interrogante: ¿Cuáles son las formas más efectivas de co-creación de valor educativo en el sector universitario peruano?

1.3. Estrategias disruptivas de marketing

Las estrategias disruptivas de *marketing* representan un método nuevo que desafían las reglas establecidas en *marketing*, estas modifican la forma en que los productos o servicios son comprendidos y consumidos. Según Christensen et al. (2018), la disrupción es un proceso que comienza en los nichos de mercado no atendidos y que finalmente transforma toda la industria. Por tanto, la segmentación y el *targeting* son fundamentales para la explotación de nuevas oportunidades de productos o de mercados. Aarabe et al. (2024), subraya que, la disrupción de *marketing* implica la adopción de nuevas tecnologías y nuevos métodos para captar la atención del mercado.

La Teoría de la Innovación Disruptiva de Christensen et al. (2018), explica que las innovaciones que inicialmente resultan poco atractivas para el mercado principal pueden, con el tiempo, reemplazar a las soluciones tradicionales. En el contexto del sector universitario peruano, esta teoría sugiere que las instituciones pueden capitalizar tecnologías emergentes, como plataformas digitales y métodos pedagógicos innovadores, para diferenciarse y captar nuevos segmentos estudiantiles. A partir de estas consideraciones, surge la siguiente interrogante de investigación: ¿Qué estrategias disruptivas de *marketing* resultan más relevantes y efectivas para el sector educativo universitario peruano en el contexto actual?

2. Metodología

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, puesto que permite analizar críticamente los escenarios emergentes y los entornos organizacionales necesarios para la co-creación de valor educativo mediante estrategias disruptivas de *marketing* en el sector universitario. En cuanto al tipo de investigación, esta se clasifica como analítica, lo que permitió caracterizar y analizar las habilidades gerenciales, estrategias disruptivas y el proceso de co-creación de valor educativo (Del Moral y Suárez-Relinque, 2020; Miller et al., 2023).

En cuanto a la población del estudio estuvo conformada por documentos científicos relacionados con las categorías habilidades gerenciales (125 documentos), co-creación de valor educativo (518 documentos), y estrategias disruptivas en el *marketing* (507 documentos), para un total de 1.150 documentos, en la base de datos indexada de *Scopus* y *WoS*, utilizando las palabras clave: *Marketing*, disrupción, habilidades gerenciales, co-creación, creación de valor, educación para la búsqueda.

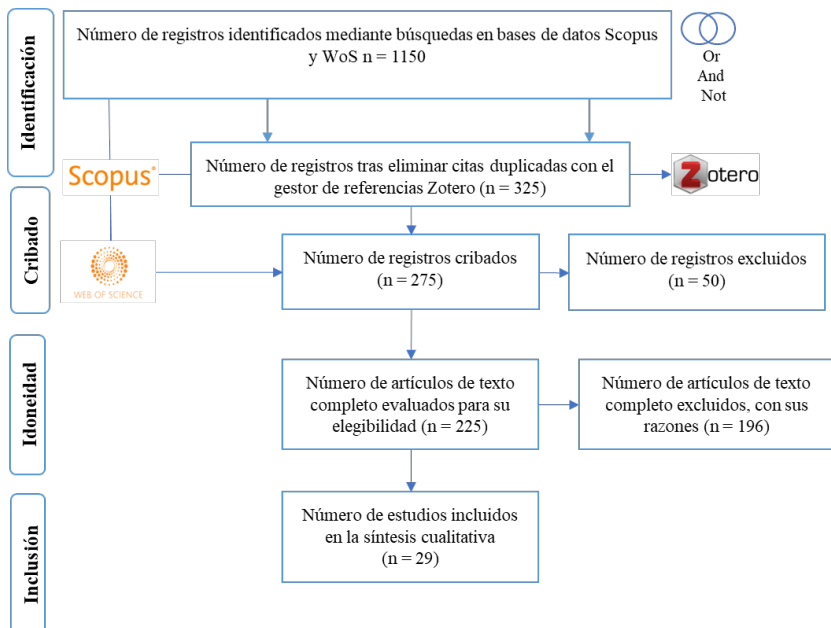
Después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, que abarcaron documentos publicados en los últimos 10 años, redactados en inglés o español, y que

abordaran temáticas relacionadas con el tema, la muestra final quedó conformada por 29 documentos entre artículos científicos, artículos en conferencias y libros publicados. Se excluyeron estudios duplicados a través del gestor de referencia Zotero, publicaciones no revisadas por pares y documentos con información insuficiente o irrelevante (Silva y Soares, 2020).

En cuanto a las técnicas e instrumentos utilizados, se emplearon la revisión documental y el análisis de contenido. Estas herramientas permitieron identificar patrones, tendencias y vacíos en la literatura revisada. Para organizar y recopilar la información de manera sistemática, se diseñó una matriz de análisis documental (Cuadros 1-3) que incluyó elementos como el autor, el año de publicación,

los aportes a las interrogantes de estudio y los códigos emergentes (Miller et al., 2023).

El análisis de la literatura se llevó a cabo siguiendo los pasos establecidos por el método PRISMA (ver Figura I). En la primera etapa, se identificaron las unidades de análisis mediante una búsqueda exhaustiva en las bases de datos. A continuación, se realizó el cribado, eliminando documentos duplicados y aquellos que no eran relevantes para los objetivos del estudio (a través de Zotero). En la fase de elegibilidad, se evaluó el cumplimiento de los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos. La última etapa consistió en la inclusión, donde se seleccionaron los documentos que conformaron la muestra final (Hutton et al., 2016).



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura I: Proceso PRISMA

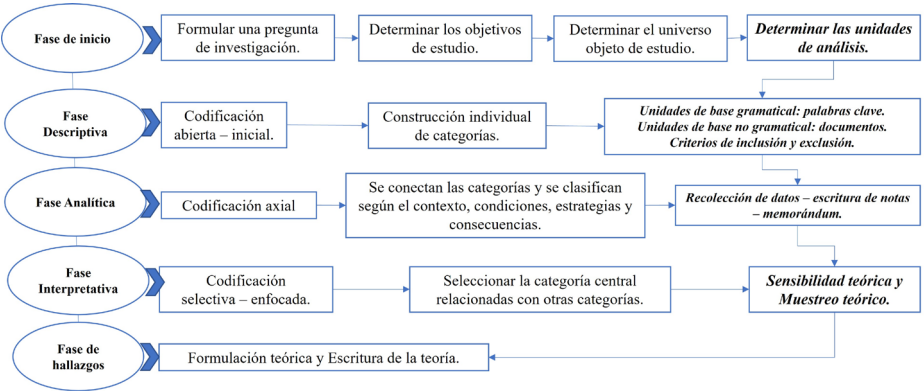
Una vez seleccionadas las unidades de análisis, se realizó un análisis de contenido

para examinar la coherencia, profundidad y relevancia de los argumentos presentados

en cada documento, considerando la calidad metodológica y la validez de las fuentes citadas (Puppis, 2019; Neyra et al., 2023).

Finalizado el análisis de contenido, se pasó a realizar la codificación de los datos, basándose en la Teoría Fundamentada (ver Figura II), para categorizar las temáticas centrales y las categorías y subcategorías que habían surgido del análisis documental. Para

llevar a cabo dicha codificación, se comenzó con la codificación abierta, a partir de la cual se comenzó a identificar y etiquetar conceptos relevantes en relación con los datos, sin ningún tipo de restricciones. A continuación, se pasó a la codificación axial, que hizo posible determinar las relaciones y organizar las categorías que se habían identificado en redes semánticas.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura II: Fases de la teoría fundamentada

Finalmente, se llevó a cabo la codificación selectiva; la cual consistió en extraer, agregar y refinar las categorías que se consideraron las más fundamentales para estructurar un relato eficaz que resumiera lo que se había logrado en un Modelo teórico integral de competencias gerenciales para la innovación y co-creación de valor en la educación universitaria peruana (Hafer y Kitchens, 2022; Strauss y Corbin, 2002).

Asimismo, para asegurar la confiabilidad del procedimiento de la investigación se utilizó la triangulación de fuentes y el *software* [ATLAS.ti](https://atlas.ti) que favoreció la codificación y la gestión del libro de códigos con la finalidad de ordenar de forma sistemática y replicable las categorías y subcategorías. El grado de credibilidad del estudio se incrementó con un

registro de auditoría que documentó cada una de las fases del proceso del estudio.

3. Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados y la discusión obtenidos a partir del análisis realizado mediante la codificación abierta, axial y selectiva, correspondientes a las fases descriptiva, analítica e interpretativa de la teoría fundamentada. El objetivo principal de este análisis fue la identificación de temas centrales y categorías emergentes que surgieron durante el proceso de investigación. En el Cuadro 1, se muestran las habilidades gerenciales que permiten impulsar la innovación en el sector universitario en la etapa descriptiva.

Cuadro 1

Fase descriptiva codificación abierta: Habilidades gerenciales necesarias para impulsar la innovación y la mejora en el sector educativo universitario peruano

Códigos	Interrogante
1. ¿Cuáles son las principales habilidades gerenciales necesarias para impulsar la innovación y la mejora en el sector educativo universitario peruano?	
liderazgo eficaz, compromiso, iniciativa, creatividad, visión, valores sólidos, desempeño personal, desempeño profesional	Un liderazgo eficaz y transformador abarca el compromiso, la iniciativa, la creatividad, la visión y valores sólidos tanto en el desempeño personal como en el profesional (Núñez y Díaz, 2017; Landeo-Quispe et al., 2022; Canal et al., 2023).
inteligencia emocional, gestión de emociones propias, comprensión de emociones ajenas, creación de un entorno educativo propicio, creación de un entorno productivo	La inteligencia emocional es la capacidad de gestionar las propias emociones y comprender las de los demás para crear un entorno educativo propicio y productivo (Monzón et al., 2022).
Autoconciencia, reflexión sobre habilidades propias, toma de decisiones estratégicas	La autoconciencia para los gerentes permite reflexionar sobre sus propias habilidades y tomar decisiones estratégicas (Abdul-Rahim et al., 2025).
establecimiento del clima adecuado, establecimiento del tono adecuado, eliminación de barreras, mantenimiento de la credibilidad, mejora del rendimiento organizacional, comunicación eficaz	Los gerentes deben ser capaces de establecer el clima y el tono adecuado, eliminar barreras y mantener la credibilidad para mejorar el rendimiento organizacional a través de la comunicación y el trabajo en equipo eficaz (Tholia et al., 2022).
capacidad de gestionar e implementar el cambio, actividades innovadoras, proyectos innovadores, mejora continua, adaptación a nuevas tendencias educativas	La capacidad de gestionar e implementar el cambio a través de actividades y proyectos innovadores para lograr la mejora continua y adaptarse a las nuevas tendencias educativas (Tholia et al., 2022).
políticas eficientes de gestión del conocimiento, avance en la enseñanza, avance en la investigación, contexto de transformación digital, instrucción virtual	Las políticas eficientes de gestión del conocimiento avanzan en la enseñanza y la investigación, en el contexto de la transformación digital y la instrucción virtual (Arias y Mejía, 2021).
competencia en la gestión de proyectos, innovación, colaboración entre gobierno, universidades y empresas, impulso de mejoras educativas	La competencia en la gestión de proyectos, implica innovación y colaboración entre el gobierno, las universidades y las empresas, para impulsar mejoras educativas (Sánchez et al., 2017).
capacidad de adaptarse, circunstancias cambiantes, resiliencia frente a desafíos, mantener el progreso, superar obstáculos	La capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes y demostrar resiliencia frente a los desafíos es importante para mantener el progreso y superar obstáculos (Burgos-Vera et al., 2021).

Fuente: Elaboración propia, 2025.

a. Fase Interpretativa: Habilidades gerenciales para impulsar la innovación y la mejora en el sector educativo universitario peruano

La Figura III, ilustra la red semántica derivada del proceso de codificación axial bajo el enfoque de la teoría fundamentada, en el que se identifica la categoría central:

Habilidades gerenciales para impulsar la innovación y la mejora en el sector educativo universitario peruano. Se evidencia en primer lugar que, las habilidades interpersonales se configuran como competencias fundamentales que posibilitan a los gerentes interactuar, comunicarse y construir relaciones efectivas con colegas, subordinados y diversos actores institucionales.

Con base en la Teoría de las Competencias Gerenciales se enfatiza la necesidad de la integración de habilidades interpersonales, conductuales y técnicas para un liderazgo efectivo. Esta integración teórica fortalece el análisis y proporciona una base sólida para diseñar estrategias de gestión

orientadas a la innovación y mejora continua en el contexto universitario peruano (Peters, 2010). A continuación, se presenta el Cuadro 2, producto de la revisión de los aportes que los diferentes autores brindan a la forma de co-creación de valor educativo en el contexto de estudio.

Cuadro 2
Fase descriptiva codificación abierta: Formas de co-creación de valor educativo en el sector universitario peruano

Códigos	Interrogante
2 ¿Cuáles son las formas más efectivas de co-creación de valor educativo en el sector universitario peruano?	
aprendizaje centrado en el estudiante, fomento de la motivación, mejora del pensamiento crítico, mejora de habilidades de resolución de problemas	El aprendizaje centrado en el estudiante fomenta su motivación, y mejora su pensamiento crítico y sus habilidades de resolución de problemas (Donovan et al., 2018; Wiid, 2018).
implementación de proyectos de aprendizaje experiencial, aplicación de conocimientos teóricos, entornos prácticos, experiencias de aprendizaje significativas, experiencias de aprendizaje transformadoras	La implementación de proyectos de aprendizaje experiencial permite a los estudiantes aplicar conocimientos teóricos en entornos prácticos, creando así experiencias de aprendizaje significativas y transformadoras (Donovan et al., 2018).
tecnologías interactivas, foros en línea, aplicaciones web, aplicaciones móviles, facilitación de la generación de ideas, crowdsourcing	Tecnologías interactivas como foros en línea, aplicaciones web y móviles que facilitan la generación de ideas y el crowdsourcing (Al-kumaim et al., 2021).
crear espacios virtuales, colaboración en proyectos, compartir conocimientos, mejora de la experiencia de aprendizaje, participación de los estudiantes.	Crear de espacios virtuales donde los estudiantes puedan colaborar en proyectos y compartir conocimientos, mejora su experiencia de aprendizaje y su participación (Marini et al., 2022).
involucramiento del alumnado, colaboración en el proceso de enseñanza, diseño del contenido del curso, impartición del contenido del curso, sentido de pertenencia del alumnado, responsabilidad en el aprendizaje	Involucrar al alumnado como colaborador en el proceso de enseñanza y aprendizaje, contribuyendo al diseño y la impartición del contenido del curso, fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad entre el alumnado (Li et al., 2024).
Co-enseñanza, colaboración entre educadores, impartición de contenido, diversas perspectivas, apoyo a los estudiantes	Las estrategias de co-enseñanza donde varios educadores colaboran para impartir contenido, brindan diversas perspectivas y apoyo a los estudiantes (Ahonen et al., 2024).

Fuente: Elaboración propia, 2025.

b. Fase Interpretativa: Formas de co-creación de valor educativo en el sector universitario peruano

En la Figura IV, se presenta la red semántica que revela las principales

modalidades de co-creación de valor educativo en universidades peruanas generado por la codificación axial y en la cual, se distinguieron tres categorías: Aprendizaje centrado en el estudiante, aprendizaje colaborativo e integración de tecnologías en la educación.



Fuente: Elaboración propia, 2025 con el software Atlas ti versión 25.

Figura IV: Fase analítica codificación axial: Formas de co-creación de valor educativo en el sector universitario peruano

El aprendizaje centrado en el estudiante se configura como una categoría que enfatiza la participación del alumnado en su propio proceso de aprendizaje, destacando propiedades como la motivación intrínseca, la responsabilidad y la autonomía. Esta categoría se asocia con subcategorías como experiencias de aprendizaje significativas, aplicación de conocimientos teóricos, implementación de proyectos experienciales y entornos prácticos, las cuales potencian el desarrollo del pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas. La participación y la motivación de la responsabilidad emergen como códigos clave que refuerzan la apropiación del aprendizaje y el involucramiento profundo con el material (Donovan et al., 2018; Douka, 2018).

Por otra parte, el aprendizaje colaborativo constituye una categoría central que implica la

interacción entre estudiantes y docentes para resolver problemas, realizar tareas o crear productos en conjunto (Ahonen et al., 2024). Este enfoque, respaldado por Praveena et al. (2020); y, Gill et al. (2022), se descompone en subcategorías como la colaboración en el proceso de enseñanza, la coenseñanza, la colaboración entre personal y alumnado, y la responsabilidad compartida en el aprendizaje. El análisis revela que estas propiedades fomentan el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y la co-creación de conocimiento, elementos esenciales para fortalecer la experiencia educativa y los resultados de aprendizaje.

Por último, la integración de tecnologías en la educación engloba subcategorías como la utilización de tecnologías interactivas, plataformas digitales, herramientas digitales y entornos colaborativos virtuales. De acuerdo

con Liu (2023); y, Hamzah et al. (2024), la facilitación del aprendizaje interactivo, la creación de materiales educativos, el apoyo a los estudiantes y la mejora de la experiencia de aprendizaje mediante aplicaciones móviles, *web* y foros, amplían las posibilidades de participación y colaboración, adaptándose a las demandas de un entorno educativo globalizado y digitalizado.

Desde el enfoque del Modelo DART, el valor se fundamenta en la participación y colaborativa de todos los actores educativos en la generación de valor (ver Cuadro 2). La

co-creación de valor, desde esta perspectiva, implica que el aprendizaje es un proceso dinámico y bidireccional, donde los estudiantes no solo reciben conocimiento, sino que lo construyen en interacción con los docentes (Reche et al., 2019). Por consiguiente, la co-creación de valor se caracteriza por interacciones dinámicas entre las partes interesadas, como clientes, organizaciones y otros actores de una red (Baumann y Le Meunier-FitzHugh, 2014). En el Cuadro 3, se presentan las estrategias disruptivas de marketing en relación con la fase descriptiva.

Cuadro 3
Fase descriptiva codificación abierta: Estrategias disruptivas de marketing para el sector educativo universitario peruano en el contexto actual

Códigos	Interrogante
3. ¿Qué estrategias disruptivas de marketing son más relevantes y efectivas para el sector educativo universitario peruano en el contexto actual?	
adquisición de clientes, medios digitales, impacto en el nivel de servicio, universidad	La adquisición de clientes a través de medios digitales impacta significativamente en el servicio ofrecido por la universidad (Canaza et al., 2024).
uso de herramientas digitales, marketing y comunicación, atracción de estudiantes, retención de estudiantes, información oportuna y relevante, mejora de la eficacia del marketing	El uso de herramientas digitales para marketing y comunicación ayuda a las universidades a atraer y retener a los estudiantes al proporcionarles información oportuna y relevante, mejorando así la eficacia general del <i>marketing</i> (Benchekrout et al., 2024).
plataformas sociales, atraer estudiantes, retener estudiantes, contenido relevante, contenido atractivo	Las estrategias de marketing en redes sociales deben centrarse en construir valor de marca y atraer a posibles estudiantes e interactuar a través de contenido visualmente creativo, divertido e interactivo influye en sus decisiones de inscripción (Ruangkanjanases et al., 2022).
plataformas populares, comodidad, rentabilidad, capacidad de alcance, público amplio	Las plataformas son populares entre los estudiantes por su comodidad, rentabilidad y capacidad para llegar a un público amplio (Cabyova et al., 2024).
la Inteligencia Artificial (IA), personalizar ofertas, automatizar el análisis competitivo, responder a los cambios del mercado	La Inteligencia Artificial (IA) permite personalizar ofertas, automatizar el análisis competitivo y responder rápidamente a los cambios del mercado (Chintalapati y Pandey, 2022).
la realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV) crean experiencias inmersivas, participación del consumidor y los procesos de toma de decisiones, publicidad interactiva, salas de exposición virtuales, experiencias de compra personalizadas	La realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV) crean experiencias inmersivas que mejoran la participación del consumidor y los procesos de toma de decisiones. Utilizan publicidad interactiva, salas de exposición virtuales y experiencias de compra personalizadas (Sharma y Dhote, 2022).
el análisis de Big Data, información sobre el comportamiento del consumidor, tendencias del mercado, permite a las empresas tomar decisiones informadas	El análisis de Big Data proporciona información valiosa sobre el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado, para tomar decisiones informadas y adaptar sus estrategias de <i>marketing</i> en consecuencia (Fosso y Queiroz, 2023).

Cont... Cuadro 3

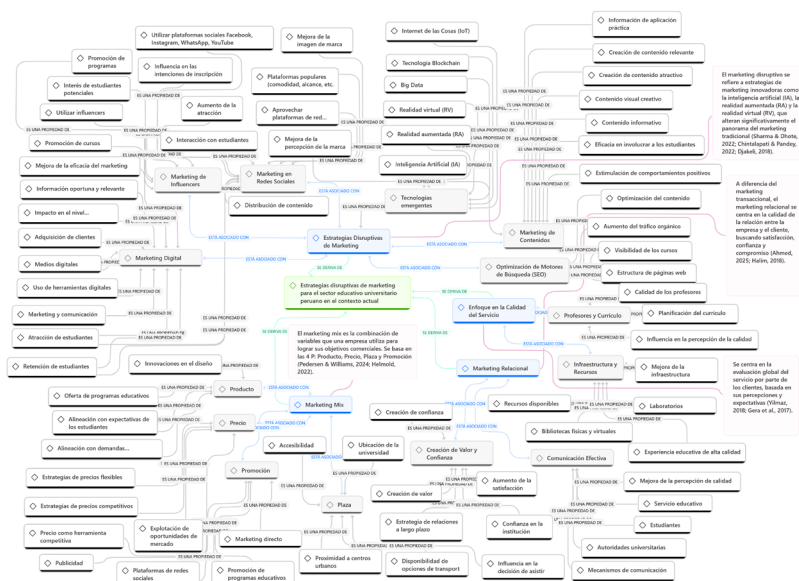
la tecnología Blockchain, interacciones transparentes, genera confianza con los consumidores, registro seguro y verificable de las transacciones	La tecnología <i>Blockchain</i> garantiza interacciones transparentes y genera confianza con los consumidores al proporcionar un registro seguro y verificable de las transacciones (Sello et al., 2024).
el Internet de las Cosas (IoT), recopilación de datos en tiempo real de dispositivos conectados, comprender el comportamiento y preferencias del consumidor	El <i>Internet</i> de las Cosas (IoT) permite la recopilación de datos en tiempo real de dispositivos conectados, que pueden usarse para comprender el comportamiento y las preferencias de los consumidores (Aarabe et al., 2024).
mecanismos de comunicación, estudiantes, autoridades universitarias, mejora de la percepción de calidad, servicio educativo	Mecanismos adecuados de comunicación entre estudiantes y autoridades universitarias mejoran la percepción de calidad del servicio educativo (Arrieta y Avolio, 2020).
innovaciones en el diseño, oferta de programas educativos, alineación con demandas del mercado, alineación con expectativas de los estudiantes	Innovaciones en el diseño y la oferta de programas educativos que se alinean con las demandas del mercado y las expectativas de los estudiantes (Flores y Criollo, 2024).
estrategias de precios competitivos, estrategias de precios flexibles, atracción de estudiantes	Estrategias de precios competitivos y flexibles que atraen a un mayor número de estudiantes (Cheslock y Riggs, 2021).
publicidad, marketing directo, plataformas de redes sociales, Instagram, Facebook, YouTube, promoción de programas educativos	Las instituciones utilizan publicidad, marketing directo y plataformas de redes sociales como <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , <i>WhatsApp</i> y <i>YouTube</i> para promover programas educativos (Fajry et al., 2024).
ubicación de la universidad, accesibilidad, proximidad a centros urbanos, disponibilidad de opciones de transporte, influencia en la decisión de asistir	La ubicación y la accesibilidad de una universidad y su proximidad a los centros urbanos y la disponibilidad de opciones de transporte pueden influir en la decisión de un estudiante de asistir a una institución en particular (Quiroz et al., 2022).
calidad de los profesores, planificación del currículo, influencia en la percepción de la calidad, servicio educativo	La calidad de los profesores y la planificación del currículo son factores que influyen en la percepción de la calidad del servicio educativo (Carter et al., 2021).
mejora de la infraestructura, recursos disponibles, bibliotecas, laboratorios, experiencia educativa de alta calidad	Mejorar la infraestructura y los recursos disponibles, como bibliotecas y laboratorios, para ofrecer una experiencia educativa de alta calidad (Espinosa et al., 2024).
utilizar influencers, promoción de cursos, promoción de programas, aumento de la atracción, interés de estudiantes potenciales	Utilizar <i>influencers</i> para promocionar cursos y programas puede aumentar la atracción y el interés de los estudiantes potenciales (Benevento et al., 2025).

Fuente: Elaboración propia, 2025.

c. Fase Interpretativa: Estrategias disruptivas de marketing para el sector educativo universitario peruano en el contexto actual

En la Figura V, se presenta la red semántica donde se destaca la categoría central de estrategias disruptivas de *marketing* aplicadas al sector universitario peruano en

el escenario contemporáneo. A través de la codificación axial, se identificaron cinco categorías principales: *Marketing* disruptivo, tecnologías emergentes, *marketing mix*, *marketing* relacional y enfoque en la calidad del servicio. Estas categorías, respaldadas por diversas subcategorías y códigos abiertos, permiten detallar las propiedades y dimensiones que caracterizan las prácticas innovadoras observadas durante el análisis.



Fuente: Elaboración propia, 2025 con el software Atlas ti versión 25.

Figura V: Fase analítica codificación axial: Estrategias disruptivas de marketing para el sector educativo universitario peruano en el contexto actual

El *marketing* disruptivo integra tecnologías como Inteligencia Artificial (IA), Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV), que, según Djakeli (2018); Sharma y Dhote (2022); y, Chintalapati y Pandey (2022), redefinen las prácticas tradicionales de *marketing* y propician nuevas formas de interacción y personalización de la experiencia estudiantil. Además, la IA optimiza campañas, pronostica la demanda y determina estrategias de precios óptimas (Olena et al., 2024).

En el caso del *marketing mix*, la codificación permitió identificar la relevancia de las variables producto, precio, plaza y promoción (Helmold, 2022; Pedersen y Williams, 2024), que posibilitan el diseño de propuestas educativas alineadas con las tendencias del mercado y las expectativas de los estudiantes.

Asimismo, el *marketing relacional* se configura como una categoría clave que prioriza la construcción de relaciones sólidas y duraderas, basadas en la satisfacción, la

confianza y el compromiso (Halim, 2018). Este enfoque promueve una comunicación personalizada y fortalece la lealtad estudiantil.

En cuanto a la calidad del servicio emerge como una categoría que agrupa códigos vinculados a la evaluación global de la experiencia estudiantil, considerando percepciones y expectativas. Gera et al. (2017); y, Yilmaz (2018), destacan que la mejora en infraestructura, recursos y metodologías docentes incide directamente en la satisfacción y percepción de calidad.

De esta manera, la integración teórica de la Innovación Disruptiva permite comprender cómo las categorías y subcategorías identificadas explican la transformación del *marketing* educativo, al facilitar la captación de nuevos segmentos y la generación de valor a través de modelos de negocio innovadores. Así, la disrupción se posiciona como el motor central para la diferenciación y el fortalecimiento competitivo en el sector universitario peruano (Christensen et al., 2018).

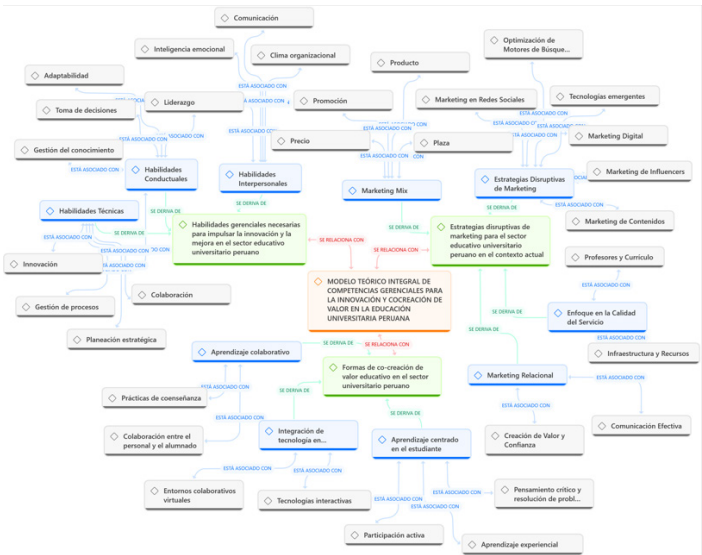
3.1. Modelo teórico

Como producto del estudio, se hace evidente el Modelo teórico de las habilidades gerenciales para el desarrollo de la innovación y la co-creación de valor en la educación universitaria peruana, el cual respalda la idea de que la transformación y sostenibilidad de la educación universitaria en el Perú requiere de la articulación efectiva de las competencias gerenciales, la co-creación del valor educativo y la implementación de las estrategias disruptivas de *marketing*. Así, se plantea que las competencias gerenciales, que son un conjunto de habilidades interpersonales, de comportamiento y técnicas, se constituyen en el eje fundamental para el desarrollo, la innovación y la mejora continua en las universidades.

Estas competencias permiten a los líderes educativos gestionar entornos complejos, promover relaciones colaborativas y garantizar la implementación exitosa de procesos de cambio. Asimismo, la co-creación de valor educativo se explica como un proceso dinámico donde estudiantes y docentes

participan activamente en la construcción de experiencias de aprendizaje significativas, favoreciendo la autonomía, la responsabilidad y el desarrollo de competencias clave para el siglo XXI. Este proceso se ve potenciado por la integración de tecnologías digitales, que amplían las oportunidades de acceso, participación e innovación pedagógica.

En consecuencia, la incorporación de estrategias disruptivas de marketing, tales como el uso de inteligencia artificial, realidad aumentada y marketing relacional, permite a las universidades personalizar su oferta educativa, fortalecer la comunicación institucional y diferenciarse en un entorno altamente competitivo. De esta manera, el Modelo Integral propuesto articula estos tres componentes y evidencia que su interacción es esencial para posicionar al estudiante como agente central del proceso educativo, promoviendo una cultura institucional orientada a la mejora continua, la adaptabilidad y la calidad. En la Figura VI, se visualiza este modelo, el cual sintetiza gráficamente los principales aportes de la investigación.



Fuente: Elaboración propia, 2025 con el software Atlas ti versión 25
Figura VI: Modelo teórico Integral

Conclusiones

Los resultados indican en primer lugar que, el desarrollo de habilidades gerenciales específicas, como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, el liderazgo, la adaptabilidad y la gestión del conocimiento, es crucial para impulsar la innovación y asegurar la sostenibilidad en el sector universitario peruano. Estas competencias facilitan la implementación de cambios y crean entornos colaborativos y resilientes que enfrentan los desafíos de un contexto educativo complejo y digitalizado.

De esta manera, se concluye que, la co-creación de valor educativo es más relevante cuando los enfoques pedagógicos fomentan la participación estudiantil y la integración de tecnologías digitales, lo que aumenta la autonomía y el compromiso. Asimismo, la adopción de estrategias disruptivas de *marketing*, como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, junto con el rediseño del *marketing mix* y el fortalecimiento del *marketing* relacional, ha permitido a las universidades peruanas diferenciarse y mejorar la satisfacción estudiantil, consolidando su posicionamiento en el mercado.

Este estudio presenta algunas limitaciones debido a su enfoque de revisión documental. La dependencia de fuentes secundarias puede afectar la profundidad de los hallazgos, puesto que se basa en la interpretación de investigaciones previas sin datos empíricos directos. La calidad de la literatura revisada también puede haber influido en la comprensión de las competencias gerenciales y su impacto en la co-creación de valor educativo. Además, el marco temporal específico de la revisión puede no reflejar las dinámicas actuales en el entorno educativo. Se sugiere que futuras investigaciones incluyan estudios empíricos y exploren contextos diversos para enriquecer la comprensión de estas competencias y estrategias de *marketing* en la educación superior.

Referencias bibliográficas

- Aarabe, M., Ben Khizzou, N., Alla, L., y Benjelloun, A. (2024). Marketing applications of emerging technologies: A systematic literature review. In L. Alla, A. Hmioui y B. Bentalha (Eds.), *AI and Data Engineering Solutions for Effective Marketing* (pp. 23-47). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3172-9.ch002>
- Abdul-Rahim, H. Z., Sharbini, S. H., Ali, M., Hashim, S. H., y Abdul-Mumin, K. H. (2025). Leadership and management skills for student nurses: A scoping review. *BMC Nursing*, 24(1), 111. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02603-7>
- Ahonen, H., Franska, N., Palonen, T., Reinius, H., Tiippana, N., y Hakkarainen, K. (2024). From autonomous actors to collaborative professionals: Perceptions of co-teaching in a Finnish school community. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 68(7), 1488-1502. <https://doi.org/10.1080/00313831.2023.2250376>
- Al-kumaim, N. H., Alhazmi, A. K., Ramayah, T., Shabbir, M. S., y Gazem, N. A. (2021). Sustaining continuous engagement in value co-creation among individuals in universities using online platforms: Role of knowledge self-efficacy, Commitment and Perceived Benefits. *Frontiers in Psychology*, 12, 6378808 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637808>
- Arias, R. M., y Mejía, J. V. (2021). Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru. *Technology in Society*, 64, 101479. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101479>
- Ariza, Y., Correa, C., Bohórquez, L. E., y Mendoza, J. M. (2025). Auto organización para la innovación curricular: Una mirada desde las universidades. *Revista de Ciencias*

- Sociales (Ve)*, XXXI(2), 278-294. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i2.43766>
- Arrieta, M. D. C., y Avolio, B. (2020). Factors of higher education quality service: The case of a Peruvian university. *Quality Assurance in Education*, 28(4), 219-238. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2020-0037>
- Basha, S. J., Rao, A. K., y Ammannamma, T. (2025). Transforming education with predictive analytics: A data-driven approach to student achievement. In T. Murugan, P. Karthikeyan y A. M. Abirami (Eds.), *Driving Quality Education Through AI and Data Science* (pp. 433-455). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8292-9.ch019>
- Baumann, J., y Le Meunier-FitzHugh, K. (2014). Trust as a facilitator of co-creation in customer-salesperson interaction – an imperative for the realization of episodic and relational value? *AMS Review*, 4(1-2), 5-20. <https://doi.org/10.1007/s13162-013-0039-8>
- Benchekroun, S., Soulami, M., Meyabe, M.-H., Rhouri, M., Bensouda, M., Aiboud-Benchekroun, B., y Marghich, A. (2024). The influence of digital marketing practices on student experience: A case research in the moroccan university context. *International Journal of Technology*, 15(6), 1823-1838. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i6.7224>
- Benevento, E., Aloini, D., Roma, P., y Bellino, D. (2025). The impact of influencers on brand social network growth: Insights from new product launch events on Twitter. *Journal of Business Research*, 189, 115123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115123>
- Burgos-Vera, O., Sotomayor-Beltran, C., Llulluy-Nunez, D., y Reyes, H. (2021). Teaching management skills to first year engineering students. *EDUNINE 2021 - 5th IEEE World Engineering Education Conference: The Future of Engineering Education: Current Challenges and Opportunities, Proceedings* (pp.1-4), Guatemala City, Guatemala. <https://doi.org/10.1109/EDUNINE51952.2021.9429141>
- Cabyova, L., Matusova, J. G., y Kubovics, M. (2024). The use of social networks Facebook and Instagram in the digital communication strategy of educational institutions. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(10), 5633. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.5633>
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Canaza, Y. L., Torvisco, A. J., y Angulo, H. D. (2024). Analysis of digital marketing and its effect on the positioning of Peruvian universities in 2023. *Suma de Negocios*, 15(33), 119-129. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N33.A5>
- Carey, P. (2013). Student as co-producer in a marketised higher education system: A case study of students' experience of participation in curriculum design. *Innovations in Education and Teaching International*, 50(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/14703297.2013.796714>
- Carter, E., Onwuegbuzie, A., Singal, N., y Van Der Velde, L. (2021). Perceptions of teaching quality in Rwandan secondary schools: A contextual analysis. *International Journal of Educational*

- Research, 109, 101843. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101843>
- Cheslock, J. J., y Riggs, S. O. (2021). Psychology, market pressures, and pricing decisions in higher education: The case of the US private sector. *Higher Education*, 81(4), 757-774. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00572-9>
- Chintalapati, S., y Pandey, S. K. (2022). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review. *International Journal of Market Research*, 64(1), 38-68. <https://doi.org/10.1177/14707853211018428>
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., y Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Dayal, G., Verma, P., y Sehgal, S. (2023). A comprehensive review on the integration of artificial intelligence in the field of education. In D. Sharma, B. Bhardwaj y M. Dhiman (Eds.), *Leveraging AI and Emotional Intelligence in Contemporary Business Organizations* (pp. 331-349). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1902-4.ch020>
- Del Moral, G., y Suárez-Relinque, C. (2020). La categorización familiar como técnica de apoyo al proceso de análisis que sigue la teoría fundamentada. *Gaceta Sanitaria*, 34(1), 87-90. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2018.09.007>
- Díaz, J. L., Abarca, Y., y Barreto, U. (2024). Alignment of work skills for management professionals in southern Peru. *Revista de Gestao - RGSA*, 18(2), e04863. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-068>
- Djakeli, K. (2018). From the disruptive marketing to the new model of prestigious branding. *Quality-Access to Success*, 19(S-3), 71-76. https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/supliment/2018/Q-asContents_Vol.19_S3_October-2018.pdf
- Donovan, L. A., Ishida, C., y Kaufman, P. (2018). Experiential learning and value co-creation in the classroom: A new examination using social media monitoring. In N. Krey y P. Rossi (Eds.), *Back to the Future: Using Marketing Basics to Provide Customer Value*. AMSAC 2017. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 801-810). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66023-3_251
- Douka, I. (2018). Eu discourses and policies for the modernization of the university: Governance and student-centred learning. *Academia (Greece)*, (12), 32-58. <https://doi.org/10.26220/aca.2881>
- Epstein, A. L., y Harding, G. H. (2019). Management styles and human resource development. In E. Iadanza (Ed.), *Clinical Engineering Handbook, Second Edition* (pp. 308-320). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813467-2.00049-3>
- Espinosa, A., Padilla, L., y Carrington, S. J. (2024). Educational spaces: The relation between school infrastructure and learning outcomes. *Heliyon*, 10(19), e38361. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38361>
- Fajry, Annur, S., y Handayani, T. (2024). Strategi promosi prodi pendidikan sendratasik dalam meningkatkan jumlah mahasiswa. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 51-60. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i1.728>
- Flores, D. J. A., y Criollo, R. (2024). Effect of the 7P's of the marketing mix on the

- sales strategies of a private university: A comprehensive analysis using the neutro-sophic PEST-SWOT approach. *Neutrosophic Sets and Systems*, 74, 549-559. https://digitalrepository.unm.edu/nss_journal/vol74/iss1/48/
- Fosso, S., y Queiroz, M. M. (2023). Artificial Intelligence and Big Data Analytics in Cameroon: Challenges, benefits, and potential applications. In C. Monga (Ed.), *The Oxford Handbook of the Economy of Cameroon* (pp. 713-730). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192848529.013.44>
- García, J., Paz, A., y Araujo, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(1), 268-283. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41655>
- Gera, R., Mittal, S., Batra, D. K., y Prasad, B. (2017). Evaluating the effects of service quality, customer satisfaction, and service value on behavioral intentions with life insurance customers in India. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(3), 1-20. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2017070101>
- Ghasemi, H., y Norris, B. (2024). Interpersonal skills. In P. M. Perdersen (Ed.), *Encyclopedia of Sport Management* (pp. 513-515). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035317189.ch300>
- Gill, S. K., Dhir, A., Singh, G., y Vrontis, D. (2022). Transformative Quality in Higher Education Institutions (HEIs): Conceptualisation, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 138, 275-286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.029>
- Grill, M., Pousette, A., y Björnsdotter, A. (2024). Managerial behavioral training for functional leadership: A randomized controlled trial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(1), 15-41. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2171174>
- Hafer, J. A., y Kitchens, J. (2022). Articulating grounded theory methodology for public and nonprofit administration scholars and practitioners. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(4), 288-302. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac018>
- Halim, R. E. (2018). The economic impact of relationship bonding tactics: A research agenda. *European Research Studies Journal*, XXI(1), 65-81. <https://ersj.eu/journal/930>
- Hamzah, F., Abdullah, A. H., y Ma, W. (2024). Advancing education through technology integration, innovative pedagogies and emerging trends: A systematic literature review. *Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*, 41(1), 44-63. <https://doi.org/10.37934/araset.41.1.4463>
- Helmold, M. (2022). *Performance excellence in marketing, sales and pricing: Leveraging Change, Lean and Innovation Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0_9
- Hutton, B., Catalá-López, F., y Moher, D. (2016). La extensión de la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas que incorporan metaanálisis en red: PRISMA-NMA. *Medicina Clínica*, 147(6), 262-266. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2016.02.025>
- Jiménez, R., Sánchez, V., y Pérez, A. J. (2023). Health, education and pandemic: An analysis of their relationship. *Health Leadership and Quality of Life*, 2, 195.

- <https://doi.org/10.56294/hl2023195>
- Johnson, A. T. (2019). ICT4D, policy landscapes, and practice arenas: A review of and reflection on ICT actors and applications in African higher education. In A. W. Wiseman (Ed.), *International Perspectives on Education and Society: Annual Review of Comparative and International Education 2018* (Vol. 37, pp. 133-156). <https://doi.org/10.1108/S1479-367920190000037013>
- Kuo, H.-M., Yueh, F.-R., Chan, P.-M., Liang, S.-H., y Chang, Y.-J. (2024). Establishment of administrative core competencies and evaluation indicators for head nurses. *Journal of Nursing*, 71(2), 34-45. [https://doi.org/10.6224/JN.202404_71\(2\).06](https://doi.org/10.6224/JN.202404_71(2).06)
- Landeo-Quispe, A.-S., Belzusarri, J. Y., Camarena, M. O., y Almidón, C. A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Li, Y., Bernardi, R. C., y Burkholder, E. (2024). The effects of active learning on students' sense of belonging and academic performance in introductory physics courses. *European Journal of Physics*, 45(4), 045705. <https://doi.org/10.1088/1361-6404/ad4fcd>
- Lion, C., Oni, O. A., y Fatoki, O. O. (2016). The link between student satisfaction and service quality: A case of a rural based public university. *Journal of the Social Sciences*, 47(3), 206-210.
- Liu, R. (2023). Analysis of multimedia technology and mobile learning in English teaching in colleges and universities. *Nonlinear Engineering*, 12(1). <https://doi.org/10.1515/nleng-2022-0300>
- Marini, C., Agostino, D., y Simoni, L. (2022). Co-Creating History: The case of WORTHY as a virtual collaborative museum. *Journal of Museum Education*, 47(3), 385-394. <https://doi.org/10.1080/10598650.2022.2076777>
- Miller, J. D., Elattar, O., y Bach, V. N. (2023). Scientific method. In A. E.M. Eltorai, J. A. Bakal, S. F. DeFroda y B. D. Owens (Eds.), *Translational Sports Medicine* (pp. 9-13). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91259-4.00098-9>
- Monzón, A. S., Illa-Sihuinchá, G. P., Ruiz, R. E., y Candia, M. A. (2022). Neuromanagement y responsabilidad social: Factores clave en la gestión educativa universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 135-144. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38151>
- Neyra, C. A., Yangali, J. S., Huaita, D. M., y Tacilla, N. J. (2023). Aprendizajes de calidad en educación superior universitaria: Garantía de procesos de formación con impacto social. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(4), 428-443. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41270>
- Núñez, N., y Díaz, D. (2017). Management skills profile in directors of educational institutions. *Estudios Pedagógicos*, 43(2), 237-252. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Olena, C., Tetiana, T., Violeta, A., Viktoria, K., y Leonid, P. (2024). Use of artificial intelligence in the formation of the marketing strategy of the enterprise. In I. Karabegovic, A. Kovačević y S. Mandzuka (Eds.), *New Technologies, Development and Application VII. NT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 1070, pp. 387-395). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-66271-3_42

- Pedersen, Z. P., y Williams, A. S. (2024). Marketing mix. In P. M. Pedersen (Ed.), *Encyclopedia of Sport Management* (pp. 583-584). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035317189.ch341>
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., y Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Peña, E., Castillo, J. A., y Roña, M. E. (2024). Impact of articulated management models on educational quality in Peru: A systematic review. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 2976-2984. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4695>
- Peters, K. (2010). National and International Developments in Leadership and Management Development. In J. Gold, R. Thorpe y A. Mumford (Eds.), *Gower Handbook of Leadership and Management Development* (pp. 23-38). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315585703>
- Praveena, D., Purushotham, E., Kumar, J. S., y Lakshmi, P. V. (2020). How the collaborative learning can strengthen the Teaching and learning process in Engineering Education, 981(2), 022091. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/981/2/022091>
- Puppis, M. (2019). Analyzing Talk and Text I: Qualitative content analysis. In H. Van den Bulck, M. Puppis, K. Donders y L. Van Audenhove (Eds.), *The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research* (pp. 367-384). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16065-4_21
- Quiroz, J. L., Peeters, L., Chasco, C., y Aroca, P. (2022). Equal access to university education in Chile? An application using spatial heckman probit models. *Mathematics*, 10(2), 280. <https://doi.org/10.3390/math10020280>
- Quiroz-Velasco, M.-T., y Mateus, J.-C. (2024). The Peruvian University: New models arising from the post-pandemic uncertainty? In S. Gennaro, N. Higdon y M. Hoechsmann (Eds.), *Transformative Practice in Critical Media Literacy: Radical Democracy and Decolonized Pedagogy in Higher Education* (pp. 59-68). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003375555-7>
- Reche, R., Bertolini, A., y Milan, G. (2019). Contribuição dos elementos de sustentação da cocriação de valor para a intenção de recompra: Uma abordagem teórica. *ReMark - Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 58-72. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3803>
- Rowland, M., Adefuye, A. O., y Vincent-Lambert, C. (2021). The need for purposeful teaching, learning and assessment of crisis resource management principles and practices in the undergraduate pre-hospital emergency care curriculum: A narrative literature review. *Australasian Journal of Paramedicine*, 18, 1-9. <https://doi.org/10.33151/AJP.18.820>
- Ruangkanjanases, A., Sivarak, O., Wibowo, A., y Chen, S.-C. (2022). Creating behavioral engagement among higher education's prospective students through social media marketing activities: The role of brand equity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 13, 1004573. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1004573>

- Sánchez, E. A., Benites, Y. K., y Pasache, M. B. (March 15-17, 2017). Relevant competences needed for a project manager to succeed in innovation projects. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2017*, IMECS 2017 (Vol. II, pp. 823-827). Hong Kong. https://www.iaeng.org/publication/IMECS2017/IMECS2017_pp823-827.pdf
- Sello, B., Yong, J., y Tao, X. (2024). Erdos: A novel blockchain consensus algorithm with equitable node selection and deterministic block finalization. *Data Science and Engineering*, 9(4), 361-377. <https://doi.org/10.1007/s41019-024-00251-0>
- Shahvari, S. B., Yaghoubi, N. M., y Vafadar, M. (2021). Developing a model of key managerial competencies using meta-synthesis approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(3), 279-306. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2021.113631>
- Sharma, R., y Dhote, T. (2022). Disrupting the traditional marketing process and decision making using augmented and virtual reality. *2022 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)* (pp. 362-366). Chiangrai, Thailand, <https://doi.org/10.1109/DASA54658.2022.9765154>
- Silva, I., y Soares, J. (2020). Critérios e estratégias de qualidade e rigor na pesquisa qualitativa. *Ciencia y Enfermeria*, 26, 28. <https://doi.org/10.29393/CE26-22CEIS20022>
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Survilaite, E., Auraskeviciene, V., Židonis, Ž., Misiunas, D., y Sidlauskienė, J. (2024). Enhancing education service outcomes through value co-creation. *Baltic Journal of Management*, 19(1), 103-122. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2022-0474>
- Tholia, S. N., Rastogi, M., Gupta, S. S., y Pandey, D. (2022). Role of Interpersonal Communication in Workplace. *World Journal of English Language*, 12(3), 64-70. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p64>
- Wiid, R. (2018). Co-Creation in a marketing classroom: An abstract. In N. Krey y P. Rossi (Eds.), *Boundary Blurred: A Seamless Customer Experience in Virtual and Real Spaces*. AMSAC 2018. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 35-36). https://doi.org/10.1007/978-3-319-99181-8_14
- Yilmaz, I. (2018). Service quality and marketing. En *The Routledge Handbook of Destination Marketing* (pp. 92-99). Springer. <https://doi.org/10.4324/9781315101163>