

Año 27 No. 97
Enero-Marzo, 2022



Año 27 No. 97

Enero-Marzo, 2022

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

COMO CITAR Gómez Rivadeneira, J. S., Bazurto Vinces, J., Saldarriaga Villamil, K. V., y Tarazona Meza, Anicia Katherine (2022). Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 11-28. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.2>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 27 No. 97 2022, 11-28
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario

Gómez Rivadeneira, Johanna Sissibel*
Bazurto Vinces, Jandre**
Saldarriaga Villamil, Kasandra Vanessa***
Tarazona Meza, Anicia Katherine****

Resumen

La inmediatez y creatividad en la reorganización y adecuación de las actividades académicas, ha significado el reporte de situaciones de frustración y agobio debido a la adaptación a una modalidad de gestión académica de las funciones sustantivas totalmente virtualizada y nunca experimentada sin la correspondiente capacitación para ello. El propósito del estudio se orienta a determinar las estrategias que pueden coadyuvar a una gestión académica resiliente de los docentes universitarios a los fines de superar las posibles barreras y limitaciones devenidas de una actuación académica en total confinamiento. Siguiendo la metodología de la investigación documental se proponen seis estrategias que pueden estimular una gestión docente resiliente, las cuales refieren: mecanismos de flexibilidad y adecuación institucional, acciones de apoyo; acompañamiento, estímulo y seguridad institucional; afrontamiento afectivo; autoexaminación sobre los nuevos roles y alcances de la gestión docente; integración a

Recibido: 5.6.2021

Aceptado: 12.9.2021

* Ingeniera Comercial, Magister en Gerencia Educativa, Docente Auxiliar a tiempo completo Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Departamento de Administración. Universidad Técnica de Manabí. Email: johanna.gomez@utm.edu.ec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3056-6796>

** Ingeniero civil, Magister en proyectos educativos y sociales, docente agregado a tiempo completo facultad de ciencias básicas departamento de matemáticas y estadísticas. Universidad Técnica de Manabí. Email: jandre.bazurto@utm.edu.ec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4351-2351>

*** Docente Universidad Técnica de Manabí, Subdirectora Red Ecuatoriana de Investigación en Resiliencia "REIR", Doctorante en la Universidad de Córdoba de España, Magister en Administración en Empresas. Email: kasandra.saldarriaga@utm.edu.ec, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8531-8346>

**** Docente Facultad Ciencias de Ciencias Humanísticas y Sociales, Universidad Técnica de Manabí, Licenciada en Psicología Educativa, Magister en Gerencia Educativa, Doctorante de la Universidad "Marta Abreu de Las Villas" en Cuba, Directora de la Red Ecuatoriana de Investigación en Resiliencia "REIR". Email: anicia.tarazona@utm.edu.ec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5126-3439>

redes académicas intra y extrainstitucionales; planificación y acción académica enfocada en la innovación; y la gestión académica del docente es un aprendizaje continuo. Se concluye que una gestión académica resiliente amerita un paulatino pero consistente reaprendizaje ante la enseñanza, ante la investigación y ante las formas de vinculación con la universidad y la sociedad.

Palabras clave: gestión académica; academia; resiliencia; confinamiento

Resilient academic management: strategies for the university context

Abstract

The immediacy and creativity in the reorganization and adaptation of academic activities, has meant the report of situations of frustration and overwhelm due to the adaptation to a modality of academic management of the substantive functions totally virtualized and never before experienced without the corresponding training for it. The purpose of the study is aimed at determining the strategies that can contribute to a resilient academic management of university teacher in order to overcome the possible barriers and limitations resulting from a totally confined academic performance. Following the methodology of documentary research, six strategies are proposed that can stimulate a resilient teaching management, which refer: mechanisms of flexibility and institutional adaptation, support actions; accompaniment, encouragement and institutional security; affective coping; self-examination on the new roles and scope of teaching management; integration to intra and extra-institutional academic networks; academic planning and action focused on innovation; and the academic management of the teacher is continuous learning. It is concluded that a resilient teaching management deserves a gradual but consistent relearning before teaching, before research and before the forms of connection with the university and society

Key words: academic management; academia; resilience; confinement.

1. Introducción

La pandemia del año 2020 significó el primero de los sucesos de escala global que ha marcado la historia de la humanidad en el siglo XXI, y uno

de los acontecimientos de emergencia mundial no bélicos con mayor impacto de mortandad de la historia de la humanidad. Las consecuencias devenidas por las medidas de los gobiernos a nivel planetario como el

aislamiento social, los cierres preventivos de las organizaciones productivas y educativas, los bloqueos de fronteras, entre otras, generó como contraparte importantes efectos negativos más allá de los sanitarios, como los económicos y sociológicos. A este último aspecto, Neidhöfer (2020) alude que gran parte de los factores de nivel sociológico asociados a la presencia de la pandemia, como el miedo a contraer el virus, frustración, falta de contacto con amigos y profesores, falta de espacio personal y pérdidas económicas familiares, pueden tener una influencia psicológica, y a su vez podrían llevar incluso a la formación de estrés postraumático.

Ante este escenario, puede decirse que el contexto académico ha reflejado importantes afectaciones socioemocionales durante la pandemia, en tanto 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 (BID-UNIVERSIA, 2020). Este cambio disruptivo representó para los docentes desplazar y rediseñar el desarrollo de todas sus actividades de gestión académica de manera remota desde el hogar, y utilizar forzosamente las plataformas digitales; de allí que según refiere la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO-IESALC, 2020:20), el efecto más evidente en los docentes “está siendo la expectativa, cuando no exigencia, de la continuidad de la actividad docente bajo la modalidad virtual”, tengan o no tengan las competencias para ello.

La combinación de factores en el mismo techo del hogar, como el

aislamiento social de toda la familia, la sobrecarga laboral por teletrabajo académico, la inmediatez en el aprendizaje de herramientas digitales y la simultaneidad de atención a los compromisos familiares constituyen el coctel perfecto para la exposición de situaciones que pueden afectar la salud mental de los docentes, presentando síntomas de estrés como agotamiento físico, ansiedad, depresión, angustia extrema, entre otros. Los estudios de Ribeiro et al, (2020) y de Prada et al, (2020) refieren la atención a esta emergente problemática, y plantean la necesidad por parte de los docentes, y especialmente los docentes universitarios, de desarrollar habilidades y competencias para poder lidiar con los problemas vinculados con su salud mental en ese período.

Pese a que son numerosos los estudios que desde hace varios años vienen precisando las resistencias de los docentes al uso de las tecnologías de la información y la comunicación (Bianchi, 1981; Prensky, 2001; Berge & Muilenburg, 2001; Sunkel, 2006; Maroto, 2007; Afshari, et al, 2009; González, 2016) entre otros, no podemos negar que según afirman García, Peñalvo & Correl (2020), mal que bien, las universidades lograron impartir los cursos y evaluar la mayor parte de las competencias, al disponer de ecosistemas tecnológicos institucionales, y especialmente gracias al aporte e iniciativas colectivas (aunque de forma desigual) de los miembros de la comunidad académica, como son los docente, los estudiantes, y hasta el personal de administrativo.

Ello nos lleva a pensar que aún ante la presencia de trastornos psicológicos en pandemia evidenciados en los docentes (Ribeiro et al, 2020; Prada et al, 2020), una gran mayoría

ha logrado superar y adaptarse a la nueva experiencia a la luz de responder a la responsabilidad misional de la universidad, pues tal como indica Pedró (2020b) en Iberoamérica 2 de cada 3 universidades han tenido respuestas institucionales ante la pandemia, pues aún ante la falta de recursos, han mostrado una gran riqueza en ideas y en compromiso con la comunidad. Para ello, de acuerdo con Odorika (2020) los distintos actores sociales que conforman la comunidad universitaria, entre los que resaltan los docentes, han tenido que hacer frente con premura y creatividad al reto de reorganizar sus actividades para dar continuidad al ejercicio de sus funciones sustantivas y para seguir atendiendo los retos y problemas que enfrentaban desde antes de que estallara la crisis del COVID-19.

Pero ¿cómo se logra esa superación?; ¿qué estrategias pueden implementar los docentes universitarios para alcanzar una gestión de sus actividades académicas que logre el acondicionamiento de las barreras y limitaciones devenidas del confinamiento social? Al intentar encontrar una respuesta a tales inquietudes, será necesario revisar aquellas variables de carácter personal y contextual que permiten determinar el afrontamiento exitoso del docente universitario ante una situación disruptiva de gestión de las labores académicas totalmente digitalizada y desarrollada en el contexto del hogar.

Una de estas variables de superación de las dificultades viene dada por lo que se ha dado en llamar “resiliencia”, la cual según Ortega & Mijares (2018:32) tiene que ver con esa capacidad optimista de la persona, de sus expectativas y metas realizables en su vida presente y futura, y de este modo

“reelaborar la vida, inclusive transformar la adversidad en una oportunidad para actuar de mejor manera frente a diversas circunstancias” (Barrero et al, 2018:125). En el caso de los docentes universitarios, Mendoza (2020) señala que el perfil resiliente refiere la gestión de su praxis cotidiana con inteligencia emocional, para desarrollar aquellas habilidades que le permitan entender e identificar la necesidad de fortalecerse en la adversidad.

En este sentido, el propósito del presente trabajo está orientado a indagar y establecer las estrategias que pueden coadyuvar a una gestión académica resiliente del profesor universitario ante la situación de pandemia que ha originado el desplazamiento forzado del desarrollo de la gran parte de las actividades académicas por la vía digital y desde el hogar. Ello en atención que según Pedró (2020^a:10), a mediano y a largo plazo “se avizora un repunte de la oferta y ampliación de la modalidad virtual”, y en virtud que las escaladas y nuevas cepas del virus COVID 19, obligarán a mantener las políticas de aislamiento social por lo menos hasta al año 2022.

El trabajo se ha realizado bajo la modalidad de la investigación documental, la cual según Morales (2003) tiene la distinción de utilizar como una fuente primaria de recolección de información (aunque no de forma única y exclusiva), el texto escrito en sus diferentes formas como son los documentos impresos, electrónicos y audiovisuales. De este modo se procuró la exhaustiva búsqueda, lectura, sistematización y análisis de documentos procedentes de literatura científica e institucional vinculada a los ejes temáticos: los desafíos de la academia ante la educación interrumpida, la

dimensionalidad de la resiliencia en la gestión docente, y las estrategias para enfocar una gestión docente resiliente, a los fines de proseguir la metodología sugerida por Rizo (2015) para este tipo de investigaciones como son: planificación del proceso, recolección de la documentación, análisis e interpretación de la información, y finalmente la redacción del informe o trabajo final, el cual refiere el presente reporte.

2. Desafíos de la universidad ante la educación interrumpida: implicaciones en la gestión académica

A más de un año de vivencia de la pandemia y de sus consecuencias a nivel global, no queda duda que las universidades han visto trastocado su modelo de funcionamiento. Ninguna de las recomendaciones y escenarios de cambio visualizados en las grandes reuniones mundiales o regionales de educación superior de los últimos años (Declaración de Lima, 2019; CRES, 2018; Declaración Mundial de ES, 2010, entre otras), avizoraron el gran impacto de transformación forzada que las medidas de "aislamiento social" han generado en las Instituciones de Educación Superior [IES] en la actualidad. Según el reporte de la UNESCO-IESALC (2020), en abril del 2020, 185 países del mundo suspendieron las actividades presenciales de las universidades, lo cual afectó a un aproximado del 90% de los estudiantes matriculados.

Según refieren Castellano et al, (2021:57), "la pandemia cambió el ritmo de los procesos laborales generando nuevos estilos de trabajo, nuevos problemas seguridad, nuevas

estrategias, bioseguridad para las personas", entre otras. En el contexto universitario, cambiar la totalidad de los procesos académicos administrativos presenciales al modelo virtual, sin lugar a duda significó un cambio particularmente difícil y exigente en términos de la disponibilidad tecnológica existente y la adecuación de las competencias para todos los actores sociales involucrados. A decir de Corral et al, (2020:463), en tiempo record, las universidades de todo el mundo "replantearon necesariamente la prestación de los servicios educativos y funcionamiento de las tareas de investigación y extensión, para lo cual se ha realizado el uso intensivo de todo tipo de plataformas y recursos tecnológicos para garantizar la continuidad del aprendizaje". Es por ello que, según Acosta et al, (2021:297) "las instituciones universitarias asumieron la responsabilidad de seguir funcionando a través del teletrabajo organizando y sustentado las plataformas tecnológicas con las que contaba y que eran utilizadas en forma irregular o como apoyo a los procesos".

En el caso de las actividades de investigación, el Informe de la Asociación Internacional de Universidades refiere que el 80% de las universidades encuestadas, indicaron una afectación, en tanto que, ocasionado por la clausura temporal de las instalaciones, el 52% de las instituciones informaron del riesgo de que sus docentes no pudiesen completar los proyectos, mientras el 21% reportó que las investigaciones se habían detenido por completo (Marinoni et al, 2020:32). Este mismo informe, señala que el 2% de las universidades no vieron afectadas las actividades de enseñanza; mientras el 67% de las universidades recurrieron a la continuidad de las actividades de aprendizaje mediante la educación

virtual; un 24% está trabajando en soluciones para implementar estrategias digitales o autoestudio, y un 7% canceló totalmente las actividades de docencia, (Marinoni et al, 2020: 23).

Igualmente, el gran salto de educación a distancia obligó a los profesores a reinventar su docencia y a incorporar nuevas prácticas pedagógicas para hacer frente a la interrupción temporal de la presencialidad en las aulas de clase. Así lo indica el Informe de la UNESCO-IESALC (2020:21):

Al no haber más tiempo para preparar estas condiciones, el profesorado se ha visto desafiado a ubicar resoluciones creativas e innovadoras, actuando y aprendiendo sobre la marcha, demostrando capacidad de adaptabilidad y flexibilización de los contenidos y diseños de los cursos para el aprendizaje en las distintas áreas de formación.

En este contexto cabe destacar que las actuaciones institucionales y personales que vinculan a la gestión docente, indiscutiblemente se han visto afectadas por los nuevos condicionamientos del confinamiento social y de la incorporación forzada del trabajo remoto digitalizado. Al respecto, conviene precisar que según Vidal et al, (2008), la Gestión Docente refiere todas aquellas labores que realizan los propios docentes en el marco de las distintas funciones misionales universitarias como los actos pedagógicos, de investigación y de vinculación social o extensionista, a los fines de mejorar el nivel académico, y servir de insumo para la autoevaluación institucional.

Los desafíos a los que han tenido que enfrentarse las universidades ante una educación interrumpida han impactado visiblemente las actuaciones de la gestión del personal docente. Si bien es cierto que las universidades

constituyen las instituciones educativas pioneras en la experiencia de la virtualidad (Yong & Bedoya, 2016), en algunas instituciones universitarias representa una estrategia didáctica apéndice a la presencialidad o semipresencialidad, por lo que el cambio repentino, significó la transferencia inmediata a un formato en línea como una acción urgente o *en caliente* (García-Peñalvo et al, 2020).

Para el caso de los docentes, como indica Buendía (2020:25), están librando batallas en las que se combinan habilidades, competencias y gran disposición, ya que este cambio representa un gran desafío. De allí que en atención a “la edad promedio de ellos, se abren y profundizan las brechas generacionales en el uso de las tecnologías digitales, lo que complica la transformación obligada a la educación virtual”; en consecuencia, ello se traduce en que tengan una elevada presión, tanto en su trabajo como en la adaptación al nuevo escenario (Tejedor et al, 2020), generando lo que se ha dado por llamar *Coronoteaching* (Pedró, 2020^a).

Según la UNESCO-IESALC (2020), la abrupta transformación de la gestión docente universitaria tiene muchos matices tecnológicos y pedagógicos, por lo que resulta particularmente complejo en los profesores, pudiendo obtenerse resultados poco óptimos que se suman a la frustración y agobio debido a la adaptación a una modalidad educativa nunca experimentada sin la correspondiente capacitación para ello. La nueva tele-enseñanza significó entre otros aspectos, embarcase de forma repentina en actividades pedagógicas como rediseño de asignaturas, creación de aulas virtuales, elaboración de recursos digitales, adecuación de contenidos, al tiempo de aprender en simultáneo el uso de plataformas

y herramientas tecnológicas. A estas tensiones, se suman igualmente las labores importantes de investigación y de extensión, ya que “ambas han quedado en suspenso. En el caso de la investigación solo aquella de base bibliográfica (*deskresearch*) puede tener cierta continuidad” (UNESCO-IESALC, 2020: 27).

A la par de la alta presión de los docentes por asumir una nueva “normalidad” en las actuaciones académicas, Delgado (2021) señala la gran fuga de cerebros que se tiene lugar en los actuales momentos en las universidades, la cual ha sido ocasionada por la incertidumbre laboral, la exigencia por publicar o la nueva crisis de estrés en la academia, lo cual incide para que los científicos abandonen la ciencia o se desplacen a otros sectores. Es decir,

A medida que las universidades alrededor del mundo buscan adaptarse a los retos que ha traído el coronavirus, muchas instituciones han optado por congelar contrataciones o dan poca esperanza de ofrecer una carrera estable en la academia. Esto ha orillado a muchos científicos y académicos a buscar trabajo en el gobierno o el sector privado, enfrentándose a una dura competencia (Delgado, 2021).

Sin embargo, tal y como señalan Villafuerte et al, (2020), ante esta situación de excepcionalidad educativa, el docente representa el soporte, promotor de la resiliencia, guía en lo académico, animador, asesor emocional y garante de la organización y coherencia institucionales.

A la luz de los planteamientos esbozados, no queda duda que la educación interrumpida en las universidades ocasionada por el aislamiento social del COVID 19, ha generado importantes cambios disruptivos en la actuación de los docentes a los fines de cumplir con

las tareas vinculadas a su ejercicio académico. Los nuevos desempeños y exigencias laborales en la universidad, especialmente mediados por las TIC, han estado acompañados de situaciones de agobio y estrés, sumado a los temores emocionales propios generados por la situación de riesgo de salud física y mental de la pandemia. Tal situación ha sido reportada en estudios realizados por Oliva (2020); Araujo et al, (2020), Tejedor et al, (2020); Buendía (2020), Casali & Torres (2021); Galvis et al, (2021) entre otros.

Será necesario entonces construir espacios de reflexión personal e institucional para aprender y emprender estrategias para una gestión docente resiliente, que permita superar con éxito los grandes desafíos por los que las IES han tenido que transitar durante esta pandemia.

3. Resiliencia y su dimensionamiento en la gestión académica

La resiliencia es un constructo que viene aplicándose en forma reciente y desde mediados del siglo XX, en el campo de los estudios sobre la salud y la superación de situaciones retadoras o difíciles. Su abordaje ha tendido una gran acogida en las investigaciones en psicología, psiquiatría, sociología y también en el área educativa, para estudiar las distintas dimensiones de afrontamiento individual o colectivo a situaciones de adversidad significativamente alta. Según Renzi (2010:54), el término proviene de la física, cuando refiere el acto en el cual un cuerpo regresa o vuelve al estado original, y recupera la forma inicial, es decir es la “capacidad de los materiales

de volver a su forma cuando son forzados a deformarse. El estudio de la energía invertida en la deformación sin ruptura se profundizó en relación con los metales y las consecuencias de los choques entre objetos”.

Por su parte, Román et al, (2020), precisa que en el entendimiento conceptual sobre la resiliencia, es necesario apuntar dos distinciones: la “clásica”, vinculada a la capacidad de un grupo o de una persona de afrontar, sobreponerse a las adversidades y resurgir fortalecido o transformado; y la “generativa”, asociada a la posibilidad de construir alternativas o cambios al continuar la vida, y de esta manera lograr las oportunidades para crecer y desarrollarse a partir de la experiencia de una situación de adversidad. En este sentido, las palabras resistencia, adaptación, superación, enfrentar, soportar, reconstrucción, transformación, recuperación, armonización, o rehacerse, suelen estar asociadas al concepto polisémico que en la actualidad tiene la resiliencia.

En todo caso, hay una importante tendencia a focalizar la resiliencia a las habilidades de o para la “adaptación” de un entorno poco favorable, y lograr la superación, con lo cual se asocia con una capacidad que se va desarrollando como “un proceso” ante situaciones desafiantes, y no necesariamente es innata al ser humano. Así lo indican Tarazona et al, (2020:96), “estas dos percepciones: adaptación y proceso se combinan en el tiempo, se encuentran en constante interacción, pudiendo afirmar que no es un atributo que se posee desde el nacimiento, sino que se va desarrollando a lo largo de la vida”.

Esta complejidad implícita en la configuración conceptual de la resiliencia es referida por Álvarez (2018:4) cuando

afirma que se trata de un estado que resulta del equilibrio entre factores que puede desarrollar el ser humano en su personalidad, o como condicionamiento a la protección o al riesgo, por lo tanto:

No es un estado definido y estable, es un camino de crecimiento, en el que se trata de estudiar los procesos, planteando nuevos desafíos metodológicos, por lo que la resiliencia está por construirse, para ser inventada por cada uno, en función de sí mismo y de su contexto.

Hay una larga trayectoria de estudios vinculados a la resiliencia en distintos colectivos sociales e institucionales, como las personas discapacitadas, personas con enfermedades graves, personas y familias vulnerables ante situaciones de violencia, conflictos bélicos, desastres naturales o económicos, entre otros. De allí que Salgado (2005) plantee la necesidad de apuntar hacia la formación de personas socialmente competentes que tengan conciencia de su identidad, que puedan tomar decisiones, establecer metas y creer en un futuro mejor, satisfacer sus necesidades básicas de afecto, relación, respeto, metas, poder y significado, constituyéndose en personas productivas, felices y saludables

Al prestar atención a la resiliencia en el contexto de la docencia, pueden resaltarse matices que se vinculan a la especificidad de los escenarios y acontecimientos que la labor académica supone, y que deben ser asumidas por el profesor con una actitud de superación y adaptación para ser reflejadas a los estudiantes, e inclusive a la comunidad de docentes y el entorno social que le rodean. Es así como, según Segovia-Quesada et al, (2020:3):

Cuando el personal docente atraviesa situaciones adversas por diversas razones que inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se requiere

de esta capacidad de resiliencia para poder enfrentar las dificultades con serenidad, tolerancia, autonomía, entre otras habilidades que deben ser compartidas con el estudiantado.

Asimismo, Fontaines & Urdaneta (2009) aluden que, en el contexto académico, la resiliencia del docente se asocia con factores y características, los primeros tienen que ver con la habilidad de resolución de problemas, géneros, vínculos afectivos externos, apego parental, temperamento, relación con pares; mientras en segundo término las características pueden ser: Introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad y moralidad.

En este sentido, y ante el abordaje abrupto de una educación remota en transición desarrolladas en un escenario de confinamiento social, según Camacho et al, (2020:428), “la actuación de una docencia universitaria resiliente significa generar espacios de autoreflexión y auto conocimiento para apoyar las respuestas asertivas que permitan superar el estrés causado por las nuevas formas pedagógicas desde el hogar, mediadas por las TIC”. Tal reflexión deviene de la posibilidad de “confrontar sus creencias epistemológicas, mientras reflexionan acerca de la conexión entre: sus experiencias pedagógicas, las personales y su relación con el comportamiento de los sistemas en que participan” (Sierra et al, 2019:5). Al respecto, Aguaded & Almeida (2016:169) también señalan que:

La necesidad de comprender la totalidad del sujeto lleva a que el educador, no sólo como profesional sino también como persona, invierta en un proceso interactivo y dinámico, que le permita desarrollarse como ser humano activando su resiliencia, su capacidad para mirarse a sí mismo y a su proceder de modo más reflexivo.

Este planteamiento implica que el docente universitario advierta la labor de gestión académica y su identidad profesional en constante cambio, y no esperar una situación repentina como la del aislamiento social, para aprender a modificar los antiguos patrones de conducta académica. Es decir, la resiliencia en la gestión docente es el aprendizaje permanente mismo (Sriskandarajah et al, 2010).

A la luz de los planteamientos esbozados, entenderemos pues a la resiliencia aplicada a la gestión académica del docente como la adecuación y mejora continua de los actos vinculados a las funciones sustantivas académicas (docencia, investigación y vinculación), que realiza el profesor universitario en el marco de la autoconstrucción y auto conocimiento de las capacidades personales y profesionales que puedan impactar significativa y asertivamente en su desempeño profesional y satisfacción emocional.

4. Hacia una gestión académica resiliente del docente universitario: algunas estrategias

Afrontar con éxito la gestión académica del docente universitario ante este escenario de vulnerabilidad socioemocional implicaría potenciar la competencia de la resiliencia, la cual según Mendoza (2020:12) conlleva:

Una actitud positiva ante la vida, que hace del líder un ser exitoso, porque la resiliencia le da la energía para que pueda seguir su propósito, hace crecer su potencial y siembra semillas que benefician a otros. Pero también permite que el viaje sea más agradable en el camino, sin importar a donde le lleve.

De esta manera según Sierra

et al, (2019:4), es posible asumir a la resiliencia como una “estrategia de intervención social preventiva-promocional-educativa, holística, de los dilemas humanos de alto riesgo, pero también de las adversidades de la vida diaria que, por acumulación, se van percibiendo como amenazantes y que pueden llegar a ocasionar innegables señales de desgaste”.

La resiliencia como estrategia para mejorar y adecuar la gestión académica del docente universitario en tiempos de confinamiento puede significar el camino para la optimización profesional, el fortalecimiento emocional y la innovación en los tradicionales procesos de desarrollar la educación y la investigación universitaria. Y es que según Lamas (2020:5), “la resiliencia se estructura más como un proceso de crecimiento en construcciones de largo plazo y enfocado más hacia las estrategias que hacia la operación”.

En este sentido, para finalizar el presente estudio, se proponen seis estrategias que pueden estimular una gestión académica resiliente. Sabemos que no son las únicas, pero las mismas están orientadas por ejes comunes encontrados en el proceso de análisis y contrastación de la investigación documental realizada, y que refieren aspectos externos como internos a la actuación del docente:

a) Mecanismos de flexibilidad y adecuación institucional ante las exigencias de cumplimiento y reporte de actividades académicas, así como el establecimiento de nuevos estándares de calidad a la gestión de la labor docente. Tal como indica Grande del Prado et al, (2021:56) “La flexibilidad y creatividad deben aflorar en este momento, en el que a todas luces recrear tal cual la situación presencial

de evaluación en el contexto online es una invitación al desastre”. Por su parte, Fernández-Gueda (2020:5) también señala que la Universidad está llamada a superar las taxonomías de antaño y reconocer que lleva años conviviendo con parte de la solución, de allí la necesidad de avanzar en forma conjunta “con realismo, flexibilidad y empatía. No hay sitio para el “sálvese quien pueda”. Es hora de optimizar el aprendizaje de nuestros alumnos, desbloquear el talento de nuestros profesores y reinventar la universidad *online*”.

b) Acciones de apoyo, acompañamiento, estímulo y seguridad institucional a la actuación de la gestión académica que realizan los docentes durante el nuevo tránsito a la normalidad educativa y social. Al respecto Gallegos & Tejero (2020), indican que la confianza organizacional crece con acciones estratégicas llevadas a cabo en todos los niveles; dichas acciones dependen de la cooperación de los miembros integrantes y, a su vez, de otros factores, por ejemplo: comunicación, desarrollo personal, visiones específicas, culturas organizativas, así como capacidades morales, intelectuales y sociales.

c) Afrontamiento afectivo, referido a crear y compartir espacios de apoyo emocional en los colegas, familiares, la religión o el humor a los fines de evitar el “aislamiento” dentro del mismo techo. El estudio de Marsollier & Expósito (2021) precisa que los docentes que han implementado esta estrategia suelen mostrar una apertura emocional más positiva y un rendimiento de sus actividades y compromisos académicos más elevado. Igualmente el estudio de Román et al, (2020), revela que el cambio en el estilo de vida familiar generado por un acercamiento en las relaciones

interpersonales, en contraposición al llamado “distanciamiento social”, permitió asumir el desempeño de los docentes con mayor proactividad al aprendizaje en las competencias de digitalización.

d) Autoexaminación sobre los nuevos roles y alcances de la gestión docente en el nuevo escenario académico, pues tal y como plantea el estudio de Villafuerte et al, (2020:142) es necesario que los profesores logren el reconocimiento de “los cambios en cada área antes y durante el periodo de cuarentena por el COVID-19, y descubrir las fortalezas y debilidades, recursos con los que cuenta la persona y su familia que convive durante la cuarentena para superar esta crisis”.

e) Integración redes académicas intra y extrainstitucionales a los fines de establecer canales de intercambio de experiencias y aprendizaje colaborativo entre los docentes y los investigadores, respecto a las tendencias más significativas en cuanto a la pedagogía virtualizada y a las formas de desarrollo de procesos de investigación en línea. Así lo refieren Jiménez & Ruiz (2020), cuando indican que los docentes, cada vez en mayor medida, deben incluir diferentes estrategias para potenciar estas habilidades informáticas y sociales en la conformación de las guías de las asignaturas. Igualmente, Piñero et al, (2020), afirman que las redes permiten la sinergia a través de las interacciones entre sus miembros para “compartir intereses, fuerzas y puntos de apoyo con el propósito de dialogar, encontrar respuestas, construir conocimientos y unirse en la búsqueda o creación de soluciones respecto a una temática o problema” (p.131). También Gil Alvarez, et al, (2020:276), refieren que en tiempos de pandemia “las redes académicas y

científicas permiten la cooperación y la integración para la solución de problemas comunes, propicia el intercambio de información y conocimientos siempre sobre la base del respeto y la reflexión”.

f) Planificación y acción académica enfocada en la innovación

que permita incorporar recursos, estrategias y procedimientos novedosos, más allá del uso de las tecnologías de la información y la comunicación; esto puede ser posible a partir de la revisión permanente de las experiencias de éxito o fracaso propias o de otros, al tiempo de sistematizar o registrar su propia práctica como elemento de insumo para el desarrollo de investigaciones en y desde la novedad de las acción académica. Al respecto Fernández-Gueda (2020) apunta que en este nuevo escenario de pandemia y postpandemia, el profesor requiere de una innovación permanente de su propio quehacer profesional, y de esta manera mantener la esencia y reinventar el modo de alcanzarla. “La innovación surge en tiempos de adversidad, pero necesita reflexión para que sea fecunda. Incorporar un constante deseo de desaprender y aprender de nuevo, con sistemas de escucha profesor-alumno, reconociendo errores y compartiendo experiencias” (Fernández-Gueda, 2020:15). Asimismo, Buendía (2020:25), también señala que “un efecto positivo debe derivarse de esta experiencia y que los profesores entraron aun sin querer en un proceso de aprendizaje y autoaprendizaje que les permite diseñar soluciones creativas e innovadoras, actuando y aprendiendo sobre la marcha, demostrando capacidad de adaptabilidad y flexibilización de los contenidos y diseños de los cursos para el aprendizaje en las distintas áreas de formación”.

g) La gestión académica del docente es un aprendizaje continuo,

lo cual supone asumir el planteamiento apuntado en la primera década del siglo XXI por la OCDE (2010), en el que se propone enfocar el aprendizaje de toda la vida como una realidad para todos, y especialmente para los docentes universitarios, quienes deben estar dispuestos a ser constructores de conocimiento disciplinar o transdisciplinar pertinente y actualizado a los fines de compartirlo en los espacios pedagógicos, pero también como posibilidad de producción científica. Al respecto Suárez (2020) señala la relevancia en estos tiempos, que los docentes universitarios mediante la educación continua logren conectar “entre enseñar a aprender por sí solo a través de la tecnología educativa y potenciar el autoaprendizaje; enseñar a investigar para resolver problemas del ejercicio profesional, con la cual también se perfeccionan los cursos que imparten en la formación y publicar los resultados luego del análisis, la reflexión y la mejora, constituyendo esta, una forma de optimizarse ante tantas demandas” (Suárez, 2020:4)

5. A modo de conclusión

Los meses en los que se ha desarrollado la pandemia mundial del COVID19, han representado desafíos y cambios inesperados en todos los ámbitos de la vida cotidiana de un gran sinnúmero de países. En el contexto de las universidades, según Fernández-Gubieda (2020), la emergencia sanitaria sucedida del confinamiento social obligatorio ha significado la exigencia de un esfuerzo extraordinario que permita alinear y adaptar las condiciones para la lograr la calidad de

la docencia y de la investigación, toda vez que “el nuevo escenario obligó a los profesores a reinventar su docencia y a introducir nuevas didácticas para hacer frente a la interrupción temporal de la presencialidad en el campus” (Fernández-Gubieda, 2020:9).

Para los profesores universitarios la continuidad de las actividades vinculadas a la gestión académica ha implicado un desplazamiento casi total, de la presencialidad al escenario de la virtualidad. Esta situación condujo de forma forzosa y emergente al desarrollo de competencias digitales para dar respuesta oportuna a las nuevas exigencias pedagógicas, de investigación y de vinculación, lo cual puso en evidencia importantes brechas tecnológicas, que según varios estudios han significado la emergencia de sentimientos de angustia, estrés, desconfianza, soledad e incertidumbre entre estudiantes y docentes.

En el caso de los docentes universitarios, superar la adaptación a los nuevos escenarios tecnológicos de una gestión de las tareas académicas totalmente digitalizadas desde la cotidianidad familiar y personal en confinamiento social, puede resultar en efectos perturbadores devenidos de las exigencias institucionales poco flexibles en el cumplimiento de las actividades pedagógicas y reporte de actividades de investigación que puede desembocar en situaciones de inestabilidad mental y física.

Ante este escenario de tanta vulnerabilidad, emplear estrategias que lleven a una actitud resiliente puede contribuir a la superación de la incidencia de los trastornos mentales y manifestaciones de afectación emocional reportada en variedad de estudios científicos que se han publicado.

La Resiliencia se constituye en una estrategia de primer orden para que los docentes universitarios se mantengan como los protagonistas indiscutibles de los cambios y transformaciones que la pandemia está atestiguando en la nueva educación universitaria, al superar con éxito los múltiples desafíos devenidos de adaptación al nuevo dimensionamiento virtualizado y confinado, desde la cual ejercer sus labores de gestión académica. Para ello, será necesario entonces “reinventar” con creatividad, flexibilidad y comprensión estrategias para abordar las funciones y tareas misionales con el ánimo de atender las necesidades de los docentes, de los estudiantes, de la universidad y de la sociedad en general, desde donde emerjan experiencias que permitan obtener una mejor versión de sí mismos.

En el artículo se han presentado algunas estrategias que conllevan al desempeño de una gestión académica resiliente en los docentes universitarios, a los fines de minimizar y sobrellevar los efectos negativos de un periodo de cuarentena que todavía es inestable, y que será necesario emplear más allá de la declaración del fin del estado de pandemia a nivel mundial. Pero también, en la posibilidad de coadyuvar un escenario que permita replantear la universidad del futuro y con ello asumir conscientemente que los cambios seguirán avanzando; por lo tanto, se requiere que todos los actores académicos valoren el reaprendizaje ante la enseñanza, ante la investigación y ante las formas de vinculación con la universidad y la sociedad, basados en algunos de los nuevos referentes que el COVID 19 parece haber enseñado a los académicos: la flexibilidad, la creatividad e innovación, el acompañamiento institucional, la autoreflexividad

académica, el apoyo en redes (sociales, académicas, institucionales, etc.), la valoración de la competencia afectiva y el aprendizaje permanente para toda la vida.

Referencias bibliográficas

- Acosta, F., Vilorio, D., Arteta, A., & Ospino, C. (2021). Determinantes del desempeño gerencial: Instituciones de Educación Superior del departamento Atlántico-Colombia frente al Covid-19. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 296-308. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35914>
- Afshari, M., Bakar, K., Luan, W., Abu Samah, B., & Say Fooi, F. (2009). Factors affecting teachers' use of information and communication technology. *International Journal of Instruction*, 2(1), 77-104. <https://eric.ed.gov/?id=ED524156>
- Aguaed Gómez, M., & Almeida Pires Cavaco, N. (2016) La resiliencia del docente como factor crucial para superar las adversidades en una sociedad de cambios. *Tendencias pedagógicas*, (28). 167-180. <https://bit.ly/3q29e0G>
- Álvarez, M. (2018) Nuevas perspectivas de resiliencia en el entorno de la docencia universitaria. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*. <https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/4.-Nuevas-perspectivas-de-resiliencia.pdf>
- Araujo Silva, Lorena Elizabeth, Ochoa Mogrovejo, Juan Felipe, & Vélez Verdugo, Catalina. (2020). O equatolrana claro-escuro da universidade: os desafios Em contextos provocados pela pandemia de COVID-19. *Revista Digital de Investigación en Docencia*

- Universitaria, 14(2), e1241. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1241>
- Barrero Plazas, Á., Riaño Ospina, K., & Rincón Rojas, L. (2018). Construyendo el concepto de la resiliencia: una revisión de la literatura. *Poiésis*, 0(35), 121-127. <https://doi.org/10.21501/16920945.296>
- Berge, ZI & Muilenburg, L (2001) Los obstáculos que enfrentan en distintas etapas, instituciones de educación superior en materia de educación a distancia. *TechTrends*, 45(4) 40-45. <http://www.schoolofed.nova.edu/dll/Module3/Muilenberg.pdf>
- Bianchi, A. (1981). La resistencia al cambio educativo. *Referencia pedagógica*, 1, 11-20. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2324966.pdf>
- BID-UNIVERSIA, (2020) La Educación Superior en tiempos de COVID. Aportes de la segunda reunión de diálogo virtual de Rectores de universidades líderes de América latina. 19 y 20 de mayo. <https://publications.iadb.org/es/la-educacion-superior-en-tiempos-de-covid-19-aportes-de-la-segunda-reunion-del-dialogo-virtual-con>
- Buendía, A. (2020) Desafíos de la educación superior en tiempos de pandemia: la contingencia inesperada. *REPORTE-CESOP*, (132), 25-32. <https://acortar.link/naCjC>
- Camacho, N., Cortez, C., & Carrillo, A. (2020). La docencia universitaria ante la educación confinada: Oportunidades para la resiliencia. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(3), 418-437. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i3.1402>
- Casali, A., and Torres, T. (2021). Impacto del COVID-19 en docentes universitarios argentinos: cambio de prácticas, dificultades y aumento del estrés. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (28), 423-431. <https://doi.org/10.24215/18509959.28.e53>
- Castellano, N., Díaz, B., & Mármol, M. (2021) Gestión de la información en instituciones de educación superior durante el COVID-19. *Revista Negotium*, 17(49). 50-59. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4765283>
- CEPAL-UNESCO (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Corral Mendoza, C. E., Izurieta Rubira, L. M., & Macías Vera, M. Y. (2020). Gestión universitaria en post-pandemia: Implicaciones para una estrategia de gobierno electrónico. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(3), 456-472. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i3.1403>
- CRES (2008). Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) Declaraciones y plan de acción. *Perfiles Educativos*, vol. XXXI, núm. 125, 2009, pp. 90-108 Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13211980007.pdf>
- CRUE (2020) La Universidad frente a la pandemia Actuaciones de Crue Universidades Españolas ante la COVID19. <https://www.crue.org/wp-content/uploads/2020/12/La-Universidad-frente-a-la-Pandemia.pdf>
- Declaración de Lima (2019) *IX Encuentro Redes de educación superior, Asociaciones y Consejos de rectores de América Latina y el*

- Caribe convocados por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, UNESCO-IESALC. <http://www.iesalc.unesco.org/2019/03/15/declaracion-de-lima/>
- Delgado, P. (2021). Investigadores están abandonando la academia. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/exodo-investigadores-academia>
- Fernández-Gubieda Lacalle, S. (2020). *Docencia Rubic. Aprendizajes de la enseñanza universitaria en tiempos de la Covid-19*. Ediciones Eunsa. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/59097>
- Fontaines, T. & Urdaneta, G. (2009). Aptitud resiliente de los docentes en ambientes universitarios
- Gallegos Ruíz, I. S., & Tinajero Villavicencio, M. G. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 50(ESPECIAL), 121-142. <https://doi.org/10.48102/riee.2020.50.ESPECIAL.98>
- Galvis López, G., Vásquez, A., Caviativa, Y. P., Ospina, P. A., Chaves, V. T., Carreño, L. M., & Vera, V. J. (2021). Tensiones y realidades de los docentes universitarios frente a la pandemia Covid-19. *European Journal of Health Research*, 7(1), 1-13. <https://doi.org/10.32457/ejhr.v7i1.1396>
- García-Peñalvo, F., Corell, A., Abella-García, V., & Grande, M. (2020). La evaluación online en la educación superior en tiempos de la COVID-19. *Education In The Knowledge Society (EKS)*, 21, 26. <https://doi.org/10.14201/eks.23086>
- Gil Álvarez, J. L., Morales Cruz, M., & Nieto Almeida, L. E. (2020). La gestión universitaria en tiempos de Covid-19: Retos, nuevas prácticas y aprendizajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 270-277. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/340>
- González, M. (2016) Formación docente en competencias TIC para la mediación de aprendizajes en el Proyecto Canaima Educativo. *Revista TELOS*, 18(3), 492-507. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/741/671>
- Grande-de-Prado, M., García-Peñalvo, f. J., Corell Almuzara, A., y Abella-garcía, V. (2021). Evaluación en Educación Superior durante la pandemia de la CoVid-19. *Campus Virtuales*, 10(1), 49-58.
- Jiménez, Y., & Ruiz, M. (2020). Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta la educación superior en tiempos de COVID-19. *Economía y Desarrollo*. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/811>
- Lamas, H. (2020). Promover la “resiliencia” apunta a mejorar las condiciones de vida. <https://docplayer.es/40233176-Promover-la-resiliencia-apunta-a-mejorar-las-condiciones-de-vida.html>
- Marinoni, G., Van't Land, H., y Jensen, T. (2020) The Impact Of Covid-19 On Higher Education Around The World Iau Global Survey Report. International Association of Universities (IAU) https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf
- Maroto, A (2007) El uso de las nuevas tecnologías en el profesorado universitario. *Revista de Medios y Educación: Pixel-Bit*, 30, 61-72. <http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos/n30/n30art/art308.htm>

- Marsollier, R. & Expósito, C. (2021). Afrontamiento docente en tiempos de COVID-19. *CienciAmérica*, 10(1), 35-54. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v10i1.357>
- Mendoza, N. (2020). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), 6-27. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1224>
- Morales, O. (2003) Fundamentos de la Investigación Documental y La Monografía. <http://webdelprofesor.ula.ve/odontologia/oscarula/publicaciones/articulo18.pdf>
- Neidhöfer, G. (2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 en las desigualdades sociales en el largo plazo. Programa de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe. [Blog]. <https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/blog/2020/consecuencias-de-la-pandemia-del-covid-19-en-las-desigualdades-s.html>
- Oliva, H. (2020) La Educación en tiempos de pandemias: visión desde la gestión de la educación superior. <https://acortar.link/XJZr9>
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la educación superior*, 49(194), 1-8. <https://doi.org/10.36857/resu.2020.194.1120>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura- OEI. (2020). Efectos de la crisis del coronavirus en la educación. <https://www.oei.es/uploads/files/news/Science-Science-and-University/1747/informe-covid-19.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OCDE. (2010). Educación Hoy, la perspectiva de la OCDE. Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa, S.C. para esta edición en español <https://bit.ly/3GS7AFX>
- Ortega, Z., & Mijares, B. (2018) Concepto de resiliencia: desde la diferenciación de otros constructos, escuelas y enfoques. *ORBIS*, 13(39) 30-43 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7149438>
- Pedró, F. (2020a). COVID-19 y educación superior en América Latina y el Caribe: efectos, impactos y recomendaciones políticas. *Fundación Carolina Word Press*. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/06/AC-36.-2020.pdf>
- Pedró, F. (2020b) El rol de la academia en la recuperación socio económica. UNESCO-IESALC. [HTTPS://WWW.IESALC.UNESCO.ORG/2020/12/15/EL-ROL-DE-LA-ACADEMIA-EN-LA-RECUPERACION-SOCIO-ECONOMICA/](https://www.iesalc.unesco.org/2020/12/15/el-rol-de-la-academia-en-la-recuperacion-socio-economica/)
- Piñero Martín, M. L., Esteban Rivera, E. R., Rojas Cotrina, A. R., & Callupe Becerra, S. F. (2021). Tendencias y desafíos de los programas de posgrado latinoamericanos en contextos de COVID-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 123-138. <https://doi.org/10.52080/rvg93.10>
- Prada, R., Gamboa, A. & Hernández, A. (2020) Efectos depresivos del aislamiento preventivo obligatorio asociados a la pandemia del Covid-19 en docentes y estudiantes de una universidad pública en Colombia. *Psicogente*, 24(45), 1-20. <https://doi.org/10.17081/psico.24.45.4156>
- Prensky, M (2001). Nativos e inmigrantes digitales. *Publicación Electrónica "Cuadernos Sek 2.0"*, 1. <http://www.marcprensky.com/>

- [writing/PrenskyNATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20%28SEK%29.pdf](https://doi.org/10.15359/ree.24-2.20)
- Renzi, D. (2010) *Paradigma de Resiliencia. Un aporte significativo en el abordaje de la problemática social de discapacidad*. [Trabajo Final De Graduación. Licenciatura En Trabajo Social. Universidad Nacional de Luján]. <https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/handle/rediunlu/564>
- Ribeiro, B., Dos Santos, M., Scorsolini-Comin, F., & Marchi, R. (2020). Being a professor in the context of the COVID-19 pandemic: reflections on mental health. *Index de Enfermería*, 29(3), 137-141. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962020000200008&lng=es&tlng=en
- Rizo, J. (2015). Técnicas De Investigación Documental. <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>
- Román, F., Fores, A., Calandri, I., Gautreaux, R., Antúnez, A., Ordehi, D., Calle, L., Poenitz, V., Correa, K. L., Torresi, S., Barcelo, E., Conejo, M., Ponnet, V., & Allegri, R. (2020) Resiliencia en docentes en distanciamiento social preventivo obligatorio durante la pandemia de COVID-19. *JONED. Journal of Neuroeducation*, 1(1), 76-87. <https://doi.org/10.1344/joned.v1i1.31727>
- Salgado Lévano, A. C. (2005). Métodos e instrumentos para medir la resiliencia: una alternativa peruana. *Liberabit*, 11(11), 41-48. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272005000100006&lng=pt&tlng=es
- Segovia-Quesada, S., Fuster-Guillén, D., & Ocaña-Fernández, Y. (2020). Resiliencia del docente en situaciones de enseñanza y aprendizaje en escuelas rurales de Perú. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 411-436. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.24-2.20>
- Sierra, T., Sevilla, D., y Martín, M. (2019). Profesor universitario, ser en resiliencia: una mirada a su labor en el contexto educativo actual. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 10(19). <https://doi.org/10.32870/dse.v0i19.539>
- Sriskandarajah, N., Bawden, R., Blackmore, C., Tidball, K., & Wals, E.J. (2010). Resilience in learning systems: case studies in university education. *Environmental Educational Research*, 16(5-6), 559-573. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504622.2010.505434>
- Suárez Monzón, N. (2020). Formación docente universitaria y crisis sanitaria COVID-19 Número Especial Desafíos Humanos ante el COVID-19. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.299>
- Sunkel, G. (2006). Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación en América Latina. Una exploración de indicadores. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/27817/Serie126final>
- Tarazona Meza, A. K., Ormaza Cevallos, M. G., Saldarriaga, K., & Vázquez Pérez, A. (2020). Resiliencia e inteligencia emocional en la rehabilitación de pacientes drogodependientes. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(3), 94-111. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33355>
- Tejedor, S., Cervi, L., Tusa, F., & Parola, A. (2020). Educación en tiempos de pandemia: reflexiones de alumnos y profesores sobre la enseñanza virtual universitaria en España, Italia y Ecuador. *Revista*

- Latina de Comunicación Social*, 78, 1-21. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS2020-1466>
- Tejedor, S., Cervi, L., Tusa, F., & Parola, A. (2020). Educación en tiempos de pandemia: reflexiones de alumnos y profesores sobre la enseñanza virtual universitaria en España, Italia y Ecuador. *Revista Latina de Comunicación Social*, 78, 1-21. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS2020-1466>
- UNESCO/IESALC (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después: Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. https://www.uncuyo.edu.ar/ciencia_tecnica_y_posgrado/upload/iesalc-covid-19.pdf
- UNESCO-IESALC (2010). *Declaración Mundial de Educación Superior*. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/download/155/148/>
- Vidal, M., Durán, F., & Pujan, N. (2008). *Gestión educativa*. <https://scielo.sld.cu/pdf/ems/v22n2/ems12208.pdf>
- Villafuerte, J., Bello, J., Cevallos, Y., & Bermello J. (2020). Rol de los docentes ante la crisis del Covid-19, una mirada desde el enfoque humano. *REFCaIE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 8(1), 134-150. <https://refcale.uileam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3214>
- Yong, E., & Bedoya, D. (2016). De la educación tradicional a la educación mediada por TIC: Los procesos de enseñanza aprendizaje en el siglo XXI. *Virtual Educa, Puerto Rico*. <https://acceso.virtualeduca.red/documentos/ponencias/puertorico/1061-184b.pdf>