

# HABILIDADES ESTRATÉGICAS Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DOCENTES CLAVES EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN POST PANDEMIA

## STRATEGIC SKILLS AND STRENGTHENING OF KEY TEACHING COMPETENCIES IN HIGHER EDUCATION IN THE POST PANDEMIC

Carlos Fernando Ross Guarachi<sup>3</sup>  
ORCID: 0007-0646-864X  
cfross@umsa.bo  
La Paz, Bolivia

Recibido: 07 de marzo de 2025 / Aceptado: 15 de marzo de 2025

### RESUMEN

En el presente artículo académico, se realizó un análisis con respecto a las competencias profesionales docentes en educación superior en tiempos de Post Covid – 19, asimismo se resaltó las competencias docentes básicas, genéricas, específicas y claves necesarias que favorecen el desarrollo óptimo de los docentes en educación superior. El método de investigación empleado fue el análisis documental, en el cual se recopilan artículos científicos y otros tipos de textos académicos, los cuales se analizaron a través de la estrategia de la cartografía conceptual, desarrollando dos ejes que lo caracterizan. Los datos obtenidos identifican las competencias profesionales docentes en distintos niveles, en este sentido se plantean competencias que los docentes potenciaron o que deberían potenciar en tiempos de post pandemia, asimismo se identifican las habilidades estratégicas para el fortalecimiento de las competencias claves. Se llegó a la conclusión que las habilidades estratégicas principales que los docentes deben desarrollar para fortalecer las competencias profesionales docentes claves son: El pensamiento crítico, negociación y resolución de conflictos, empoderamiento, toma decisiones, pensamiento sistémico, capacidad de asesoramiento técnico, orientación a la calidad, empatía, análisis prospectivo, autogestión, espíritu lúdico, pertenencia, pensamiento disruptivo, gestión del tiempo e iniciativa.

**Palabras Claves:** Competencias profesionales docentes, competencias claves, habilidades estratégicas, Covid – 19, educación superior.

### ABSTRACT

In this academic article, an analysis was made with respect to the professional teaching competencies in higher education in times of Post Covid - 19, likewise, the basic, generic, specific and key teaching competencies necessary for the optimal development of teachers in higher education were highlighted. The research method used was the documentary analysis, in which scientific articles and other types of

<sup>3</sup> Docente de la Carrera de Ciencias de la Educación, de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Mayor de San Andrés.

academic texts are collected, which were analyzed through the strategy of conceptual mapping, developing four axes that characterize it. The data obtained identify the professional teaching competencies at different levels, in this sense, competencies that teachers have strengthened or should strengthen in post-pandemic times are proposed, as well as strategic skills for strengthening key competencies. It was concluded that the main strategic skills that teachers should develop to strengthen key professional teaching competencies are: Critical thinking, negotiation and conflict resolution, empowerment, decision making, systemic approach, technical advisory capacity, quality orientation, compassion, prospective analysis, self-management, playfulness, belonging, disruptive thinking, time management and initiative.

**Keywords:** Professional teaching competencies, key competencies, strategic skills, Covid – 19, higher education.

## INTRODUCCIÓN

En marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) anunció que, El Covid-19, enfermedad causada por el SARS-CoV-2, se había caracterizado como una pandemia. Esto llevó a que en todo el mundo cierren escuelas y universidades para controlar su expansión, afectando a más de mil millones de estudiantes e impactando al sistema educativo a nivel mundial (UNESCO, 2020). De esta manera, las instituciones educativas y docentes se vieron forzados a utilizar las tecnologías de información y comunicación (TIC) para dar continuidad a la formación de los estudiantes e impulsar la educación.

Este artículo busca identificar las competencias profesionales desarrolladas por los docentes en la educación superior post pandemia para poder desarrollar posteriormente de forma efectiva los cuatro pilares que actualmente poseen los sistemas de Educación Superior: capacitación o docencia, investigación, interacción o extensión y finalmente la gestión.

Se han identificado en primera instancia las competencias básicas que tuvieron mayor impacto durante el Covid - 19, las cuales fueron, catalogadas como competencias específicas tales como: **a)** Manejo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), **b)** Afrontamiento al cambio, **c)** Comunicación efectiva entre otras y **d)** Capacidad de aprendizaje y actualización permanente. Los distintos estudios relacionados con las competencias básicas hacen énfasis en estas cuatro competencias destacando el manejo de las TIC con mayor influencia en la educación virtual tanto sincrónica como asincrónica (Martínez, 2022).

En este sentido las competencias docentes son el conjunto de recursos, conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan los educadores para resolver de forma satisfactoria las situaciones a las que se enfrentan en su quehacer profesional, cuya finalidad es dar sentido a lo que aprenden y su relación con el diario vivir (Delgadillo, 2022). En otros términos, las competencias docentes se van construyendo en los procesos y eventualidades, las cuales implican su manifestación en el transcurso de su ejercicio docente, se expresan a partir del contexto al que se enfrentan, de situaciones cambiantes, de su propio desarrollo, de la formación progresiva y continua y del reconocimiento y valoración de sus experiencias.

En tanto que las competencias docentes profesionales son una de las preocupaciones del sistema educativo boliviano y por supuesto es un tema de debate de investigadores en el área, que pretenden reflexionar sobre la eficacia de las modalidades de aprendizaje implementados, es decir, si las modalidades virtual y semipresencial, realmente han logrado emular o sustituir el entorno real de aprendizaje del aula en la modalidad presencial registrado antes de la pandemia (Riviera, 2023).

En el marco de estas consideraciones, se pretende reflexionar desde el pensamiento crítico, sobre las competencias docentes que han ido evolucionando de manera improvisada (en muchos de los casos) y desorganizada durante estas últimas dos gestiones educativas (2022 y 2023), donde el sistema de educación superior boliviano ha venido implementando estrategias que ciertamente están permitiendo transitar de la educación presencial a la educación virtual o combinar estas dos modalidades sin un claro norte y por tanto tergiversando el principio de responsabilidad social universitaria (Mirza, 2024).

Cabe señalar al respecto, que en la educación presencial ya se utilizan las TIC como medio para individualizar la formación de los estudiantes y tratar de atender las necesidades de cada uno de ellos. Las competencias específicas del profesional para usar dinámicamente sus conocimientos, experiencias, habilidades, disposiciones, actitudes y valores para actuar frente a situaciones en el mundo personal, profesional, cívico y social. A este tipo de capacidades complejas se las denomina “Competencias Específicas”. En tanto que las competencias claves son una combinación de conocimiento, capacidades y actitudes adecuadas al contexto y los docentes precisan para su realización y desarrollo personal. Por tanto, la principal idea que se mantiene en la presente investigación es responder a la siguiente pregunta ¿Qué habilidades estratégicas debe desarrollar un docente para el fortalecimiento de las competencias claves en educación superior en tiempos de post pandemia?

## **DESARROLLO**

La situación coyuntural que afectó al mundo ha exigido el desarrollo de competencias en las personas que ejercían la docencia en ese momento, para responder de forma adecuada y aportar en el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje de los estudiantes (Enríquez, 2022).

Las competencias fueron clasificadas como: básicas, genéricas, específicas y claves basadas en un paradigma de construcción conjunta del conocimiento entre docentes y estudiantes abandonando la posición de supremacía del saber docente para dar paso a la creatividad, ingenio, manejo de tecnología y conocimiento de los estudiantes.

Para la comprensión de este texto académico se ha categorizado la cartografía conceptual en tres áreas de abordaje; Marco conceptual (definición de términos estratégicos para que no exista una ambigüedad en la comprensión de la terminología considerada en este documento), Marco referencial (relevamiento de datos a partir de otras investigaciones de los últimos cinco años), Marco teórico (datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias) y Marco metodológico (el método considerado en el estudio y el camino para recabar la información estratégica).

## **1. Marco Conceptual**

### **a) Competencia**

Competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes que se llegan a adquirir mediante experiencias formativas, las cuales tienen el propósito de lograr conocimientos que den respuesta a una situación de la vida cotidiana y profesional que requiera un proceso de enseñanza y aprendizaje; en cambio las competencias profesionales son las respuestas que una persona da a los requerimientos de su puesto de trabajo, mismo que está ubicado en una organización concreta, un sector o actividad determinada y bajo un contexto concreto social, económico y político. (Aneas, 2003).

### **b) Covid – 19**

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), “la enfermedad por coronavirus (Covid- 19) es una enfermedad infecciosa, causada por el virus SARS-CoV-2”, que afecta a diferentes personas de forma distinta. La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentan enfermedad respiratoria de leve a moderada y se recuperan sin requerir un tratamiento especial, solo un pequeño porcentaje de los casos llega a complicarse con cuadro de neumonía grave.

El docente universitario ha tenido que modificar el diseño curricular, propósitos, contenidos, uso de tecnologías, orden, evaluaciones; esta modificación demandó una formación continua y acelerada. Las situaciones y experiencias vividas señalan la necesidad del desarrollo de competencias en el profesorado universitario para enfrentar metodológicamente la docencia en condiciones Covid- 19 (Martínez, et al., 2022).

### **d) Post pandemia**

Para la representante de la Organización Mundial de la Salud (OMS) Carissa F. Etienne (2023), la post pandemia es comprendida como el período en el cual una enfermedad (en este caso Covid – 19) ha perdido su nivel de letalidad, por tanto, es una manera de vivir después de haber sufrido una enfermedad mundial con todos los cambios que esto involucra.

### **c) Educación Superior**

La educación superior plantea una visión social y enfatiza la revalorización hacia una sociedad del conocimiento. Los estados, las sociedades nacionales y las comunidades académicas deben ser quienes definan los principios básicos en los cuales se fundamenta la formación de los ciudadanos y ciudadanas, velando que ella sea pertinente y de calidad. (Henríquez, 2018, p. 13).

La calidad en la educación es “el valor que se le atribuye a un proceso educativo según parámetros establecidos por la sociedad o entidades rectoras en educación, que permiten una calificación como mejor, igual o menor que las de sus pares” (Asencio, 2019, p.4).

“Un desafío permanente en Educación Superior es el desarrollo de las competencias en docentes, demanda cambios y modificaciones en la forma de impartir y evaluar para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje” (Mendoza-Llanos, et al., 2020).

## **2. Marco Referencial**

De acuerdo a la investigación “Competencias digitales en tiempos de Covid - 19: retos para los maestros”, desarrollada por Sheila Sierrata Pinedo el año 2021 en la Universidad César Vallejo de Perú y publicada por la Revista de Educación “MENDIVE”, la determinación, evaluación y formación de competencias digitales de los docentes ha sido un tema recurrente durante los años 2020, 2021 y lo que va del año 2022, debido a la declaración de la pandemia por Covid - 19 y la necesidad de dar continuidad al proceso docente en los distintos niveles educativos. La investigación se realizó a 36 docentes y los resultados más sobresalientes destacaron la poca preparación para impartir docencia virtual, cómo fue y aún sigue siendo un reto no solo para alcanzar competencias digitales, sino competencias pedagógicas desde la virtualidad.

Por otro lado, el efecto más evidente en los docentes, dice la UNESCO IESALC, “está siendo la expectativa, cuando no exigencia, de la continuidad de la actividad docente bajo la modalidad virtual” (UNESCO IESALC, 2020, p. 20). Dicho de otra manera, al docente le preocupa cumplir sus objetivos de enseñanza bajo la condicionante de que ahora no está frente a frente con sus estudiantes para poder observarlos; es decir, su proceso de enseñanza-aprendizaje se ve mediado por la tecnología. En todo el discurso del documento en el apartado correspondiente a los docentes, se fija más la atención en la infraestructura tecnológica (App y Plataforma) y la conectividad a Internet de las universidades, subrayando que los profesores sólo presentan una preocupación: cumplir su programa de estudio. Lo que significa que la información sobre el impacto que tuvo el ajuste de clases presenciales a virtuales en los docentes queda limitada. (Antonio, 2020).

## **3. Marco Teórico y Marco Metodológico**

### **a) Competencias Básicas de los Docentes en Educación Superior**

El tema ha sido estudiado y tomado en cuenta desde diversos enfoques en los últimos años. Las Competencias Básicas corresponden al conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes propias de la labor de un profesor, y que conforman los requisitos o las condiciones mínimas necesarias para el ejercicio de la docencia, pero, por sí solas no dan cuenta de un desempeño destacado o de excelencia. (Villaroel & Bruna, 2017, pág. 78).

Elena Cano (2005), identifica en su análisis de las competencias básicas subgrupos o componentes que se consideran dentro de las competencias básicas como ser: Cognitivas, sociales, comunicativas, tecnológicas y personales.

Son consideradas competencias básicas: Planificar el proceso educativo en base a las necesidades del estudiantado, implementar metodologías que promuevan el respeto, cooperativismo y eviten la discriminación, evaluar de acuerdo a las condiciones de cada estudiante, capacidad comunicativa, efectuar innovaciones tecnológicas, renovar

constantemente la práctica pedagógica, considerar las diferencias del estudiantado, conciencia y sensibilidad social, promover la participación del estudiantado en los diferentes espacios de aprendizaje y pensamiento reflexivo y crítico. (Paz Maldonado, 2018, p. 73).

Como se puede apreciar existe una variedad de acciones que se consideran como competencias básicas en el rol del docente universitario como también una serie de coincidencias como ser: Planificación, uso de metodologías, uso de herramientas tecnológicas, comunicación y participación, evaluación según la realidad del estudiantado, de este grupo considerando las condiciones de Covid-19, se desarrollan todas estas para dar las condiciones de clases en la virtualidad y a distancia (Mentuviadez, 2021).

### **b) Competencias Genéricas de los Docentes en Educación Superior**

Son llamadas también transversales, comunes a todas las profesiones. En estas competencias se incluyen elementos de: **i)** Orden cognitivo y **ii)** Orden motivacional.

### **c) Competencias Específicas de los Docentes en Educación Superior**

Las Competencias Específicas se refieren a aquellas que forman parte fundamental del proceso de enseñanza-aprendizaje y diferencian a un docente cuya enseñanza está centrada en el aprendizaje de los estudiantes” (Mcabe y O’Connor, 2014, Pg. 2), procurando identificar y entender cuáles vienen a ser las estrategias eficaces de enseñanza y evaluación de acuerdo a los resultados de aprendizaje que se desean desarrollar, los contenidos que se aprenden y las características de los alumnos a quienes enseña (Moreno, 2016, pág. 2).

### **d) Competencias claves de los Docentes en Educación Superior**

Son llamadas también competencias “estratégicas”. Este tipo de competencia es una combinación de: conocimientos, capacidades y actitudes que están adecuadas al contexto de un docente. Asimismo, son aquellas que algunos docentes precisan para su: realización y desarrollo personal, pertenencia social, inclusión social y acceso a empleo (Arrazola, 2022).

**Competencias Claves Docentes en Educación Superior en tiempos de Post Covid – 19**

TIPO DE COM- PETENCIA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
1. Competencia en comunicación lingüística	- Acción comunicativa dentro de prácticas sociales determinadas, en las cuales el individuo actúa con otros interlocutores y a través de textos en múltiples modalidades, formatos y soportes	<p><b>Saber (Conocimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones del lenguaje.</li> <li>- Estilos y registros de la lengua.</li> <li>- Vocabulario.</li> <li>- Gramática.</li> <li>- Lengua materna, originaria y extranjera.</li> </ul> <p><b>Saber hacer (Procedimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresarse de forma oral y escrita.</li> <li>- Comprender distintos tipos de texto.</li> <li>- Escuchar con atención y también adaptar las respuestas.</li> </ul> <p><b>Saber ser (Sentimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, diálogo crítico y constructivo.</li> <li>- Segundo, tiene interés por la interacción con los demás.</li> <li>- Tercero, es consciente de la repercusión de la lengua en los demás.</li> </ul>
2. Pensamiento lógico matemático y ciencias y tecnología	- Implica la capacidad de aplicar el razonamiento matemático y sus herramientas para describir, interpretar y predecir distintos fenómenos en su contexto.	<p><b>Saber (Conocimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Términos y conceptos matemáticos.</li> <li>- Geometría, Estadística, Álgebra.</li> <li>- Medidas y números.</li> <li>- Conocer los distintos sistemas.</li> </ul> <p><b>Saber hacer (Procedimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza gráficos e interpretar resultados.</li> <li>- Usa datos, así como expresiones algebraicas.</li> <li>- Resuelve problemas.</li> </ul> <p><b>Saber ser (Sentimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, respeta los datos y su veracidad.</li> <li>- Segundo, asume criterios éticos.</li> <li>- Tercero, apoya la investigación científica.</li> </ul>

TIPO DE COM- PETENCIA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
3. Competencia di- gital	<p>- Supone el uso creativo, seguro y crítico de las TIC, TAC Y TEP para obtener, analizar, producir e intercambiar información en distintos ámbitos. Asimismo, desarrolla todo lo relacionado con la información, la comunicación, la creación de contenidos, la seguridad y la resolución de problemas.</p>	<p><b>Saber (Conocimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos y riesgos del mundo digital.</li> <li>- Aplicaciones informáticas.</li> <li>- Fuentes de información.</li> <li>- Lenguaje específico.</li> </ul> <p><b>Saber hacer (Procedimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza recursos tecnológicos para la resolución de problemas.</li> <li>- Busca, obtiene y trata información.</li> <li>- Crea contenidos.</li> </ul> <p><b>Saber ser (Sentimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, actitud activa, crítica y realista hacia las tecnologías.</li> <li>- Segundo, respeta los principios éticos en su uso.</li> </ul>
4. Aprender a apren- der	<p>- Aprendizaje permanente en base al conocimiento de procesos de aprendizaje, organización de tareas y administración del tiempo de forma adecuada.</p>	<p><b>Saber (Conocimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos implicados en el aprendizaje.</li> <li>- Autoconocimiento de límites y oportunidades.</li> <li>- Contenido de las tareas.</li> <li>- Posibles estrategias para afrontarlas.</li> </ul> <p><b>Saber hacer (Procedimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de resolución de tareas.</li> <li>- Estrategias de supervisión de las acciones.</li> <li>- Estrategias de evaluación del resultado.</li> </ul> <p><b>Saber ser (Sentimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero: Motivarse y tener curiosidad para aprender.</li> <li>- Segundo: Sentirse protagonista del aprendizaje.</li> <li>- Tercero: Percibe confianza en sí mismo.</li> </ul>

TIPO DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
5. Competencias sociales y cívicas	<p>- Relación con las personas y participación activa en el entorno social. Asimismo, agrupa los conceptos de: democracia, justicia, igualdad, ciudadanía y derechos humanos y civiles. Es decir hacer posibles la convivencia y el respeto.</p>	<p><b>Saber (Conocimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos de conducta.</li> <li>- Igualdad y no discriminación. Sociedades.</li> <li>- Democracia, justicia, igualdad, ciudadanía y, finalmente, DD. HH.</li> </ul> <p><b>Saber hacer (Procedimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunica de forma constructiva, y con solidaridad e interés.</li> <li>- Participa en las actividades de la comunidad.</li> <li>- Toma decisiones mediante el voto.</li> </ul> <p><b>Saber ser (Sentimientos)</b></p> <p>Primero, respeta los Derechos Humanos.</p> <p>Segundo, tiene interés por el desarrollo socioeconómico.</p>
6. Sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor	<p>- Consiste en poder "transformar las ideas en actos". Y, así, este es el campo de la creatividad, la capacidad para asumir riesgos, y planificar y gestionar proyectos.</p>	<p><b>Saber (Conocimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionamiento de las sociedades.</li> <li>- Diseño e implementación de un plan.</li> <li>- Oportunidades para actividades personales, profesionales y también comerciales.</li> </ul> <p><b>Saber hacer (Procedimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de análisis, organización y gestión.</li> <li>- Adaptación al cambio.</li> <li>- Sabe comunicar, presentar y negociar.</li> <li>- Hace evaluación y autoevaluación.</li> </ul> <p><b>Saber ser (Sentimientos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero: tiene autoconocimiento y también autoestima.</li> <li>- Segundo: actúa de forma creativa.</li> <li>- Tercero: Demuestra iniciativa, proactividad e innovación.</li> </ul>

TIPO DE COM- PETENCIA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
7. Conciencia y expresiones culturales	- Conocer, comprender, apreciar y valorar con espíritu crítico y con una actitud abierta y respetuosa las diferentes manifestaciones culturales y artísticas. Asimismo, se refiere a la expresión a través de la música, las artes plásticas y escénicas o la literatura.	Saber (Conocimiento)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herencia cultural.</li> <li>- Géneros y estilos de las bellas artes y de la vida cotidiana.</li> </ul>
		Saber hacer (Procedimientos)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades de pensamiento, percepción, sensibilidad y sentido estético.</li> <li>- Iniciativa, imaginación y, por último, creatividad.</li> <li>- Diseño de proyectos.</li> </ul>
Saber ser (Sentimientos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero: Respeta la diversidad, así como el diálogo intercultural.</li> <li>- Segundo: Valora la libertad de expresión.</li> <li>- Tercero: Valora y disfruta las obras artísticas y culturales.</li> </ul>	

Nota: Esta tabla muestra Competencias Claves Docentes según Porce, 2023.

### e) Habilidades estratégicas para el fortalecimiento de las competencias claves en docentes de educación superior

Se consideran habilidades estratégicas ya que abordan la formulación de nuevas premisas, argumentos, contraargumentos, ideas y conceptos, comprendiendo las relaciones abstractas que permiten resolver problemas de forma innovadora o creativa. Estas habilidades tienen una conexión directa con la capacidad de un docente para tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y la anticipación a eventos futuros (Guerreo, 2023).

Considerando a Vargas (2023), se han podido identificar 20 tipos de habilidades estratégicas para el desarrollo de competencias claves (capacidades innatas que pueden ser potenciadas para el desarrollo de un estilo propio y único de un individuo) en docentes.

**Tabla 5**  
**Habilidades estratégicas para fortalecer las competencias claves en docentes: Post Pandemia**

HABILIDAD ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD						
		Inicial	Novato	En Desarrollo	Hábil	Muy Hábil	Experto	
1) Pensamiento Crítico	Procesos, estrategias y representaciones mentales que el docente utiliza para resolver problemas, tomar decisiones y aprender nuevos conceptos.							
2) Creatividad	Habilidad del docente para producir un trabajo que es, a la vez, novedoso, original o inesperado, y apropiado, útil o adaptativo según la tarea.							
3) Orientación a los resultados	Habilidad del docente para administrar los procesos establecidos con el fin de lograr los resultados esperados.							
4) Negociación y resolución de conflictos	Habilidad del docente para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto al mismo tiempo crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la institución.							
5) Evaluación de riesgos	Habilidad para analizar y valorar conjuntamente la probabilidad y las consecuencias de que se materialice el peligro.							
6) Empoderamiento	Es la habilidad del docente de capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal.							
7) Toma de decisiones	Habilidad sistemática que implica establecer metas claras, crear un ambiente que produzca éxito y exponer adecuadamente los problemas generando métodos alternativos para soluciones evaluables en el proceso de elegir la mejor solución al problema planteado							
8) Pensamiento sistémico	Habilidad para comprender el sistema e incluir los suprasistemas que incluyen el sistema estudiado.							
9) Capacidad de asesoramiento técnico	Habilidad que posee el docente que ha podido combinar tantos aspectos de capacitación, investigación, interacción y gestión universitaria.							
10) Orientación a la calidad	Implica tener amplios conocimientos de los temas de su Facultad y Carrera que este bajo su responsabilidad, manejo de certificaciones ISO.							

HABILIDAD ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD					
		Inicial	Novato	En Desarrollo	Hábil	Muy Hábil	Experto
11) Generación y manejo de controles internos	Habilidad para identificar posibles situaciones imprevistas y poder dar solución de manera inmediata con base a la experiencia previa.						
12) Empatía	Habilidad de explicar y predecir el comportamiento de uno mismo y de los demás atribuyéndose estados mentales independientes, tales como creencias, deseos, emociones o intenciones pero que no sólo se dan en situaciones de desventaja sino también en experiencias gratificantes.						
13) Análisis prospectivo	Tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, tecnología, economía y la sociedad, con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales.						
14) Autogestión	Habilidad que permite la posibilidad de crear otra forma de organización y de división del trabajo, se vincula con la maximización de la racionalidad de los actores sociales involucrados y la articulación de saberes del conocimiento científico y el popular.						
15) Espíritu lúdico	Habilidad que se caracteriza por la inclinación natural hacia el juego, la diversión y la innovación, tomando en cuenta aspectos de gamificación y aprendizaje diversificado.						
16) Pertenencia	Habilidad del docente para comprometerse con la construcción de significados que a la larga formarán parte de la memoria personal y de la institución a la que se siente pertenecer.						
17) Pensamiento divergente	Implica la fluidez en las ideas, la flexibilidad mental, la originalidad del pensamiento y la elaboración de detalles no necesarios para transmitir una idea.						
18) Pensamiento disruptivo	Implica el desarrollo del potencial cognitivo a la hora de buscar alternativas novedosas que no siguen un patrón común y que suelen adaptarse a las nuevas generaciones de individuos.						
19) Gestión del tiempo	Habilidad que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la Facultad o Carrera.						

HABILIDAD ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD					
		Inicial	Novato	En Desarrollo	Hábil	Muy Hábil	Experto
20) Iniciativa	Predisposición del docente a actuar proactivamente y no sólo pensar en lo que haya que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras.						

Nota: Esta tabla muestra algunas Competencias Genéricas Docentes según Vargas, 2023.

## f) ¿Por qué la cartografía bibliográfica permite recabar datos en tiempos de post pandemia?

Si bien para Agneas (2022) la cartografía conceptual permite el análisis documental, en el cual se recopilan artículos científicos y otros tipos de textos académicos de los últimos tres o cinco años, los investigadores del área educativa (Zegarrundo y Parrado, 2024) recomiendan recabar datos de forma estratégica de la bibliografía existente, ya que realizar un estudio a profundidad de forma empírica daría paso a la interpretación poco realista del contexto que vivimos en tiempos de post pandemia.

En este sentido se busca recopilar una serie de textos académicos con contenido estratégico que puede ser respaldado y servir de base para la planificación, programación, ejecución, monitoreo y evaluación de estudios científicos de mayor envergadura (Guerrero, 2023).

## RESULTADOS Y HALLAZGOS

La revisión bibliográfica ha permitido identificar las habilidades estratégicas para que los docentes puedan potenciar las competencias docentes claves en educación superior.

En este sentido las habilidades estratégicas con un nivel de criticidad “muy hábil” son: Creatividad, orientación a los resultados, evaluación de riesgos, generación de controles internos y el pensamiento divergente. Si bien estas habilidades pueden llegar a que un profesional realice tareas o resuelva problemas de manera efectiva, su nivel de exigencia no es el más alto, debido a que son habilidades que se fortalecerán a partir de esta nueva etapa post pandemia en la humanidad.

No obstante, las habilidades estratégicas con un nivel de criticidad “experto” son: pensamiento crítico, negociación y resolución de conflictos, empoderamiento, toma de decisiones, pensamiento sistémico, capacidad de asesoramiento técnico, orientación a la calidad, compatía, análisis prospectivo, autogestión, espíritu lúdico, pertenencia, pensamiento disruptivo, gestión del tiempo e iniciativa. Estas habilidades o poderes, permiten a los docentes desarrollar los cuatro pilares principales de la educación superior que son: capacitación o docencia, investigación, interacción o extensión y finalmente la gestión.

Finalmente se han identificado las competencias profesionales docentes claves en educación superior, siendo estas la competencia en comunicación lingüística, el pensamiento lógico matemático y ciencias y tecnología, competencia digital, aprender a aprender, competencias sociales y cívicas, sentido de iniciativa y espíritu emprendedor y la competencia en conciencia y expresiones culturales.

Al identificar estas competencias con sus respectivos elementos: Saber (Conocimiento), Saber hacer (Procedimientos), Saber ser (Sentimientos), ya se pueden desarrollar distintas estrategias para potenciar las mismas. En este sentido los hallazgos encontrados en este estudio pueden servir de base para realizar otros documentos académicos de mayor envergadura y rigor académico.

## **CONCLUSIONES**

La educación virtual a distancia producto de la pandemia generó nuevas competencias en los docentes en educación superior, las cuales fueron identificadas satisfactoriamente luego de revisar las distintas bibliografías, destacándose el Manejo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación que marca la tendencia hacia la educación virtual a distancia, esta es identificada como una de las competencias básicas fundamentales para el desarrollo del docente en la actualidad, también se resalta que esta competencia debe ir de la mano con una constante actualización para su mejor desenvolvimiento dentro el aula.

Por otra parte, las competencias genéricas desarrolladas en el proceso didáctico y uso de las herramientas digitales fueron adoptadas y aprendidas de forma individual. Los retos que tuvieron que enfrentar los docentes en el tiempo de Covid-19 fueron variados y no solo estuvieron asociados a desarrollar competencias digitales, sino también tuvieron que desarrollar competencias como el autoaprendizaje, la autonomía, la comunicación eficaz, la didáctica y la organización.

Todo este proceso implicó un cambio de paradigma, es decir, transformar las limitaciones en oportunidades y fortalezas para desarrollar competencias necesarias en un nuevo contexto. Por tanto, es importante que, en estos tiempos, la educación deba asumir un enfoque complejo, se debe educar con miras al futuro, que es totalmente incierto y lleno de retos.

A nivel de competencias profesionales docentes, la pandemia del Covid-19 ha develado que gran parte de los docentes continuaban alineados a la pedagogía tradicional repetitiva y mecánica, aprendizaje centrado en el profesor, identificando serias dificultades para cumplir con competencias virtuales que hasta ese momento no estaban siendo explotadas. Esto ha exigido una capacitación y actualización acelerada del profesorado para acreditarse en el uso y pericia de plataformas y herramientas virtuales.

Las modalidades de educación virtual (e-learning) y semipresencial (b-learning), han resultado ser de mucho interés académico, como estrategia educativa frente a la pandemia del Covid- 19, porque evitó la propagación de la enfermedad en los establecimientos educativos.

No cabe duda de que la pandemia Covid-19 ha sido el detonador que ha acelerado la renovación del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje, tanto en el contexto nacional como en el internacional, esta renovación demanda una preparación continua en el profesorado, quién deberá afianzar sus competencias pertinentes que permitan estar a la altura de los requerimientos en Educación Superior.

Si bien se han identificado competencias claves, estas no pueden llegar a ser potenciadas sin antes desarrollar habilidades estratégicas como el pensamiento crítico, negociación y resolución de conflictos, empoderamiento, toma decisiones, pensamiento sistémico, capacidad de asesoramiento técnico, orientación a la calidad, compatía, análisis prospectivo, autogestión, espíritu lúdico, pertenencia, pensamiento disruptivo, gestión del tiempo e iniciativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acevedo-Duque, Á. A. (S.F. 2022). *Competencias del docente en educación online en tiempo de COVID-19*. Obtenido en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599941>

ANEAS de México. (2020). 12 datos sobre el virus COVID-19 en el agua. Recuperado de [https://www.aneas.com.mx/wp-content/pdf/infografias/10-infografia\\_12-datos-sobre-el-covid-19.pdf](https://www.aneas.com.mx/wp-content/pdf/infografias/10-infografia_12-datos-sobre-el-covid-19.pdf)

Crawford, J. Butler-Henderson, K.; Malkawi, B. Lam, S.; Rudolph, J.; Mangi, P.; Glowatz, M. (2020). *COVID-19: 20 countries higher educational intra-period digital pedagogy responses. Journal of applied learning & teaching*. Disponible:<https://journals.sfu.ca/jalt/index.php/jalt/article/view/191>

Delgadillo, N. A., & Cols. (2021). Colombia y Uruguay ante la COVID-19: Datos epidemiológicos, medidas generales y en la práctica odontológica. *Acta Odontológica Colombiana*. Recuperado de <https://scholar.google.com>

Ferrere. (2022). *Normativa relativa en torno al Covid - 19 en Bolivia*. Obtenido en: <https://www.ferrere.com/es/novedades/normativa-relativa-al-covid-19-enbolivia/>

Guerrero, D. y Vargas, P. (2022). *Estudio documental de las competencias profesionales docentes en educación superior mediante la cartografía conceptual*. Centro Universitario CIFE. Morelos, México. DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2267](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2267)

Henríquez, M. (2024, 5 de enero). Salud: los síntomas de la variante JN.1 de COVID-19 son la tos constante, ronquera y diarrea. *La Razón*.

[https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-02662023000200138&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-02662023000200138&script=sci_arttext)

lño, W. (2021). *COVID-19 y educación superior en Bolivia: voces y miradas universitarias sobre las consecuencias pedagógicas del “coronateaching”*. *Reencuentro. Análisis De Problemas Universitarios*,31(78),123-148.

Martínez, C., Martínez, R. y Vázquez, D. (2022). *Competencias en el profesorado universitario derivadas del impacto de la COVID-19*. Revista Iberoamericana de Educación, 88(1), 101-109. Recuperado de: <https://doi.org/10.35362/rie8814823>

Mendoza, Á.G.F.,Reinoso,N.G.,&Cobos,J.S.(2022).Efectosprovocadosporlapandemia del COVID-19 en las empresas turísticas locales de las Islas Galápagos (Ecuador). Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET), 20(1), 85-102. Recuperado de [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-03982024000202008&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-03982024000202008&script=sci_arttext)

Mendoza-Llanos, R., Salazar, M. y Muñoz,Y. (2020). *Percepción de competencias docentes universitarias desde la perspectiva académica y estudiantil. Propósitos y Representaciones*, 8(3), e527. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.52>

Mirza, Z. (2023). COVID-19 response: a perspective from Pakistan. International Journal for Quality in Health Care, 35(2).

Organización Mundial de la Salud. (2022, 20 de junio). *Temas de Salud, Coronavirus*. Recuperado de: [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_3](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_3)

Paz, F. J. (2020). Paz vulnerable: pandemias, Covid-19 y racismo. Revista de Cultura de Paz, 4. Recuperado <https://www.revistadeculturadepaz.com/index.php/culturapaz/article/view/96>

Román, M., J. A. (2020). *La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo [Higher education in times of pandemic: a view from within the training process]*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 50(ESPECIAL), 13–40. Disponible en: <https://n9.cl/ov5w4>

Ruiz, M. et.al. (2020). *Competencias docentes en la educación superior: ¿Qué indica la literatura?* Universidad de Murcia – España.

Tadesse, S. and Muluye, W. (2020) *The Impact of COVID-19 Pandemic on Education System in Developing Countries: A Review*. Open Journal of Social Sciences, 8, 159-170. DOI: 10.4236/jss.2020.810011.

Villarroel, P., & Cols. (2023). La construcción de las matemáticas a partir de los recursos de gamificación en tiempos de pandemia. Revista de Investigación Educativa, 27(2), 138-150.