

## **INNOVAR PARA MEJORAR LA COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN LA EDUCACIÓN TUNERA**

INNOVAR PARA MEJORAR LA COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN LA EDUCACIÓN TUNERA

AUTORES: Madeline Reynosa Yero<sup>1</sup>

Michel Enrique Gamboa Graus<sup>2</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [mreynosa@dpe.lt.rimed.cu](mailto:mreynosa@dpe.lt.rimed.cu)

Fecha de recepción: 22-10-2021

Fecha de aceptación: 29-10-2021

### RESUMEN

La educación cubana, como la mundial, ha sufrido el impacto de la pandemia COVID-19. Cambios drásticos en la formación presencial pusieron a prueba a miles de maestros, investigadores y docentes de cualquier nivel educativo y modalidad. En consecuencia, la innovación educativa emergió como una vía para ayudar a realizar la transición de una formación presencial a una formación online. Esto supuso un desafío a instituciones y profesores, implicó un cambio en las metodologías de enseñanza y aprendizaje. En poco tiempo, hubo que adaptar las metodologías utilizadas hasta el momento, para migrar hacia el ambiente virtual. Las exigencias, por tanto, de contar con una educación de mayor calidad incluye la formación de recursos humanos que den respuesta a las nuevas perspectivas para la docencia y la investigación. Es aquí que aparece la innovación como una herramienta básica para promover un cambio educativo en los diferentes actores que intervienen en el proceso pedagógico. Los argumentos que se exponen son resultado de una revisión teórica y de experiencias precedentes, a partir del análisis de la información sobre la innovación, sus rasgos y características. Se tomaron en consideración, además, opiniones de estudiantes y docentes acerca de las experiencias acumuladas en el tema. También se consideraron los resultados de la observación pedagógica realizada, entre 2018-2021, a actividades docentes y extra docentes en diferentes contextos educativos de Las Tunas. Este artículo permitirá a directivos y docentes seguir un conjunto de pasos y procedimientos para diseñar una propuesta de innovación educativa que sea eficaz, eficiente, transferible y sostenible.

**PALABRAS CLAVE:** Competencia; innovación educativa; tecnologías educativas; gestión.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Educación, especialidad Marxismo-Historia. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Dirección Provincial de Educación, Las Tunas, Cuba. E-mail: [mreynosa@dpe.lt.rimed.cu](mailto:mreynosa@dpe.lt.rimed.cu).

<sup>2</sup> Licenciado en Educación, especialidades Matemática-Computación y Lenguas Extranjeras (Inglés). Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: [michelgamboagraus@gmail.com](mailto:michelgamboagraus@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3704-9927>

## **INNOVATING TO IMPROVE MANAGEMENT COMPETENCE IN LAS TUNAS' EDUCATION**

### **ABSTRACT**

Cuban education has suffered the impact of the COVID-19 pandemic. The drastic changes in face-to-face training put thousands of teachers, researchers and professors of any level and educational modality to the test. Consequently, educational innovation emerged as a way to aid the transition from face-to-face to online training. This posed a challenge for institutions and teachers, and implied a change in teaching and learning methodologies. In a short time, the methodologies used until then had to be adapted to migrate to the virtual environment. The demands, therefore, for quality higher education include the training of human resources to respond to the new perspectives of teaching and research. It is here where innovation appears as a basic tool to promote educational change in the different actors involved in the pedagogical process. The arguments presented here are the result of a theoretical review and previous experiences, based on the analysis of information on innovation, its features and characteristics. The opinions of students and teachers on their accumulated experiences in the subject have also been taken into account. The results of the pedagogical observation carried out, between 2018 and 2021, for teaching and extracurricular activities in different educational contexts of Las Tunas were also considered. This article will allow managers and teachers to follow a set of steps and procedures to design an educational innovation proposal that is effective, efficient, transferable and sustainable.

**KEYWORDS:** Competence; educational innovation; educational technologies; management.

### **INTRODUCCIÓN**

Numerosos docentes realizan innovaciones en muchos lugares de Cuba, tanto en sus instituciones educativas como en su comunidad. Son innovadores, a quienes debemos felicitar por su compromiso a favor de la educación que demanda estos tiempos. Al respecto, no se trata de hacer cualquier tipo de innovación educativa, ni de ejecutarlas un año para dejarlas en el olvido al año siguiente, o diseñarlas para cumplir con un pedido del Ministerio de Educación (MINED) y ponerlas en un documento llamado «Proyecto Educativo Institucional».

La investigación sobre innovación ha venido destacando: de un lado, la importancia decisiva que tienen diversas variables organizativas en la potenciación y desarrollo del cambio; de otro, la existencia de barreras, también organizativas, que dificultan seriamente la efectiva realización de procesos y resultados innovadores. El cambio en educación, sea al nivel que sea, sin importar qué contenidos del proceso educativo o qué procesos se necesitan revisar, siempre será costosa y difícil de desarrollar. Afirmar que la innovación

es algo más que una alteración sistemática, creativa y novedosa en las formas de operar (procesos) y/o en los insumos o recursos que se usan para resolver un problema o lograr un objetivo de carácter educacional y que los espacios de la innovación no se limitan a las empresas, significa abogar por una visión de la innovación suficientemente compleja y rica.

En la sistematización teórica esta categoría es vista como: un proceso en el cual se involucran personas, situaciones e instituciones que interactúan en un tiempo y espacio determinado, es la introducción de algo nuevo para producir mejora, involucra avances en aspectos sustanciales del objeto de innovación, no de modificaciones superficiales o de simple adopción de novedad. Involucra alguna forma de intervención de la práctica educativa sobre el objeto o sujeto a innovar (Moreno, 2000).

Para Poggi (2011), la innovación es una configuración novedosa de recursos, prácticas y representaciones en las propuestas educativas de un sistema, subsistema y/o institución educativa orientados a producir mejoras. Este autor ubica ya su concepción de la innovación educativa en el contexto de una institución y va más allá, al situarla en un campo amplio, como es un sistema, además de integrar las acciones educativas, al mencionar las prácticas y recursos utilizados para dichos actos.

La innovación es una necesidad de cambio profundo en paradigmas y prácticas sociales y educativas en una comunidad educativa, producto de reflexión y apropiación de las personas involucradas en el proceso (Díaz, 2012), se contemplan a los actores involucrados, así como los procesos de gestión que se originan en las comunidades académicas. En tanto, Rivas (2000) a través de diversos estudios muestra un panorama general sobre el ámbito de acción de la innovación educativa y puntualiza su significado al afirmar que “Innovación educativa es el proceso realizado de forma deliberada, por un docente o varios con el objetivo de mejorar la praxis educativa, a través de un cambio positivo originado como respuesta a un problema, a la revisión de la propia praxis inducida interna o externamente y en un contexto concreto como es el centro educativo y/o aula”.

Se considera el contexto escolar y el proceso educativo, como elementos de una innovación, y a partir de la concepción de diferentes autores, entorno a la innovación, en primer lugar y de la innovación educativa en segundo, para los fines de este trabajo, se concuerda con Gómez al referir innovación educativa como: “El proceso organizado y sistemático, cuyo propósito es la transformación y desarrollo cualitativo de la educación, incluye el diagnóstico del objeto, proceso o sujeto a innovar, la planeación de la innovación, la gestión, el seguimiento de su implementación, así como la evaluación del impacto social, académico y productivo” (Gómez, Vela e Iturbe, 2015, p.1453).

De manera que, se tiene innovación educativa cuando se modifica, de manera total o parcial, los procesos y/o los recursos que normalmente se usan para resolver un problema educativo o para lograr un objetivo educacional. Al decir

de Valledor (2019), la innovación en la investigación educacional es el proceso y el resultado de modelar una nueva concepción del proceso pedagógico, es la solución al problema. En tal sentido, se sostiene que la innovación educativa en las prácticas pedagógicas es una competencia genérica, que en el contexto de la formación permanente es la aplicación de una idea que produce cambios en procesos, servicios o productos que generan mejora en los objetivos formativos, pues significa referirse a proyectos socioeducativos de transformación de nuestras ideas y prácticas educativas en una dirección, y que esa transformación merece ser analizada a la luz de criterios de eficacia, funcionalidad y calidad operacionalizada a través de las competencias investigativas (Reynosa, Quintero y Gamboa, 2021).

Sobre la base de lo anterior, la innovación educativa plantea dos tendencias: la primera, se centra en el individuo para cambiar actitudes, comportamientos o incremento en los saberes profesionales; la segunda, considera a la institución como unidad de análisis y de cambio, y significa que se deben considerar los factores institucionales que favorecerán la innovación. Siendo consecuentes con esta idea, al interior de las instituciones se producen cambios. Por ende, concordamos con Ducros y Finkelstein (1992, citado por Rivas, 2000), al precisar que la innovación se puede generar en los currículos, los métodos, las estructuras o las relaciones. Pero aún más, las innovaciones se dan: en la estructura organizacional tanto en el eje vertical como en el horizontal; en los objetivos y los contenidos de la enseñanza, sus programas y horarios; y en los métodos didácticos, estrategias de apoyo al aprendizaje, lo que incluye las formas de evaluación.

Sin embargo, en la práctica se manifiestan insuficiencias que alejan la innovación de nuestras aulas, sobre todo porque falta una cultura de la innovación en las comunidades educativas, de integración de todos los actores que participan y una inadecuada gestión de los procesos de innovación que se gestan en las instituciones. Ante la problemática anterior y con la información teórica y empírica desarrollada por diferentes autores en torno a la innovación educativa, con este trabajo queremos lograr que nuestras prácticas innovadoras coadyuven a mejorar cada vez más el propio desempeño institucional. Evidentemente, este propósito no se improvisa, ni se consigue con mucha facilidad, debemos encausar las acciones para revisar planes y programas de estudio, los contenidos, aprendizaje y el desempeño docente en la propia institución.

## DESARROLLO

La innovación es un proceso colectivo, porque involucra a distintos actores con distintas perspectivas; apunta a un objetivo común con conceptos, herramientas y perspectivas distintos; y necesita coordinación. Desde esta perspectiva, los cambios institucionales que demanda la educación comprenden variaciones en el modo de organizar la infraestructura institucional, la gestión de la investigación, la gestión de las competencias, la

cooperación y la coordinación con los protagonistas, el acceso a recursos y financiaciones, entre otros aspectos que forman parte de otro artículo.

En Reynosa, Quintero y Gamboa (2021) se define una secuencia de pasos para implementar en nuestras instituciones educativas la innovación educativa como competencia de dirección en educación. En consecuencia, sistematizando y validando la teoría en nuestra propia práctica pedagógica, aquí se señalan los pasos para obtener este resultado y convertir nuestras innovaciones en experiencias generalizables y aprovechables para trazar políticas educativas. Sin embargo, queremos advertir que este proceder no es un esquematismo, supone una lógica en la que se tendrá un carácter flexible.

En el ámbito educativo, la innovación se considera como una estrategia para avanzar en el logro de los fines institucionales y penetrar en todos los contextos, procesos y espacio educativo (una institución, un departamento, un aula, publicaciones, patentes y productos generados, imagen institucional), creando las condiciones para desarrollar una nueva cultura de cambio.

En particular, la innovación requiere asumir su carácter permanente, integrador y transformador, se le identifica como una alternativa invaluable en la toma de decisiones acerca de los procesos de cambio en las prácticas educativas, pedagógicas y didácticas en las que los profesores se convierten en los máximos protagonistas. Ahora bien, ¿cómo comenzar la innovación en una institución educativa? En la Figura 1 se muestran los pasos generales para su ejecución. Una descripción detallada de cómo se han de ejecutar los pasos establecidos para llevar a cabo la competencia de innovación se presenta a continuación.

### Figura 1

Secuencia de pasos para la competencia innovación educativa (IE)



**Paso 1.** Planeamiento o preparación del sistema de gestión de la innovación. En este paso se identifican a todos los que participan en la innovación: directivos, participantes, asesores o estudiantes y se define el rol que les corresponde desempeñar a cada uno de ellos.

- Definición y preparación del rol a desempeñar por los directores escolares, jefes de ciclos, departamentos, unidades de estudios, lo que supone un énfasis sobre la figura del director escolar, como líder innovador y pedagógico.

- Descripción del o de los problemas de acuerdo con las prioridades del trabajo metodológico y científico metodológico de la institución.
- Creación de grupos de trabajo para el análisis de las propuestas, de acuerdo con el problema en cuestión. Realizar una descripción de los aspectos que se van a modificar, con un cronograma para cumplirlas oportunamente.
- Estudio de la Resolución 1006-2015, de la Ley No. 38 De Innovaciones y Racionalizaciones, artículos 7, 25, y de la Resolución 287/2019, que norma el reglamento para el sistema de programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación, estas últimas todas del Citma.
- Revisión de los expedientes que figuran en el Libro Registro de inscripción de los trabajos de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (Anir) y los proyectos aprobados por el Citma, que contemplan las soluciones propuestas a algunos problemas ya identificados en los territorios.
- Selección de las propuestas objeto de análisis o el diseño del producto que responderá a las prioridades de la asignatura, institución o colectivo pedagógico.

**Paso 2.** Valoración de la propuesta. Este paso estará dirigido a determinar las prioridades, la generación y selección de ideas y la definición de estrategias.

- Apropiación de los referentes teóricos que permitan la comprensión del objeto de estudio.
- Presentación en los colectivos metodológicos, reuniones de asignaturas priorizadas o consejos técnicos de la propuesta (aplicaciones informáticas, software educativo, multimedia, páginas web, folletos del resultado de los trabajos generados por proyectos), para aprovechar las posibilidades de socialización y enriquecimiento, así como los avances de trabajo que se obtengan.
- Discusión y aprobación de los problemas metodológicos a los que las propuestas responden.
- Valoración de las mejoras ocurridas en el proceso educativo institucional, teniendo en cuenta los indicadores fundamentales.

**Paso 3.** Implementación. En este paso se contribuirá a capacitar a los recursos humanos encargados de socializar la innovación (investigadores, participantes, asesores), además de la planificación, control de los proyectos o propuestas de innovación.

- Capacitación del personal docente que recibirá las mejoras. Listar los aspectos, pasos, actividades, acciones u operaciones de la estructura funcional del componente. Explicar desde el nuevo conocimiento cómo se debe ejecutar cada aspecto práctico, paso, actividad, acción u operación una vez innovados.
- Presentación o desarrollo de aplicaciones informáticas, softwares educativos, multimedias, páginas web, folletos del resultado de los trabajos generados

por proyectos, que ofrezcan soluciones a los problemas de carácter metodológico y técnicos económicos energéticos detectados, entre otros.

- Creación de un repositorio digital de portafolios del profesor o carpeta metodológica, que contenga los materiales didácticos.
- Creación de un repositorio de evidencias (exposiciones, trabajos con docentes y estudiantes en diversos formatos digitales) con sus respectivas especificaciones técnicas, para que ellos mismos puedan subir archivos.
- Creación de una base de datos que evalúe la interacción con los materiales didácticos y la elaboración de una matriz de innovación, para reflejar todos los cambios necesarios en el componente.
- Estimulación de las presentaciones que se realicen de forma reflexiva y crítica, que permita explotar las potencialidades y patrones interesantes de la información útil y novedosa que visualizan.

**Paso 4.** Evaluación o gestión del cambio. En este paso corresponde chequear los proyectos o propuestas, y evaluar el nivel de aceptación de los mismos. Se debe evaluar su eficacia y eficiencia, además de su sostenibilidad en el tiempo, además de si se pueden transferir los resultados más allá del contexto particular donde surgieron.

- Revisión con los responsables (asesor de la actividad científica educacional) del asentamiento de las propuestas con mayor aceptación en el libro de inscripción y registro. Inclusión en los modelos de ciencia y técnica de las propuestas a generalizar o de los proyectos que se consideren realizar, así como la evaluación del valor de la propuesta para determinar su remuneración, por la cuenta social o económica.
- Evaluación en el consejo científico municipal de las propuestas de reconocimientos, premios, distinciones a investigadores y colectivos con resultados relevantes en la actividad científica educacional, así como la introducción de los resultados en la práctica social y la aprobación de nuevos proyectos que den respuesta a los problemas identificados por los niveles educativos a nivel municipal.

**Paso 5.** Socialización de los resultados. Implica evaluar el nivel de interiorización y asimilación de la propuesta, los canales establecidos para divulgar el nuevo conocimiento y la mejora que produce en la institución educativa.

- Divulgación de las mejores experiencias en el proceso de introducción y generalización de los resultados, selección de las que cumplan los requisitos para su publicación.
- Definición de las vías y los espacios de inserción en el trabajo metodológico y científico-metodológico de las instituciones, provincia o direcciones municipales.
- Evaluación en los colectivos metodológicos, reuniones de asignaturas priorizadas de las propuestas elegidas para la generalización.

Implementar la intervención diseñada no se reduce a poner en práctica lo previsto, sino que requiere de acompañamiento, así como de nuevas tomas de decisiones a lo largo de este proceso, en función del curso que vayan tomando las acciones ejecutadas. Responder a estas exigencias implica a las instituciones la resignificación de temas como la calidad, el aprendizaje y los resultados obtenidos en el proceso educativo. Una buena práctica de innovación educativa, se puede considerar a través de la consecución de los siguientes indicadores:

- Eficacia. Se trata de que se cumpla el objetivo de la innovación. Se deben conocer los indicadores, demostrar que son válidos para medir el éxito de la innovación y además los resultados se deben obtener siguiendo un método científico.
- Sostenibilidad. Se trata de que la innovación se implante y se utilice una vez finalizada. En innovación educativa cuando finaliza el proyecto, o cuando se ha publicado, deja de utilizarse para realizar otra nueva.
- Transferibilidad. Si se desea que la innovación tenga impacto en el modelo educativo y este mejore, las innovaciones deben ser transferibles a todo el sector, y no quedarse solamente en la asignatura o disciplina.

#### *Procesos de cambio*

En el orden de ideas que se han venido desarrollando, resulta ineludible preguntarse ¿todos los docentes tienen el mismo nivel de formación, las habilidades y competencias para enfrentar este cambio? Teniendo en cuenta que nuestra realidad es compleja y en ella tenemos docentes noveles o recién graduados, docentes con experiencia, auxiliares pedagógicas y maestros titulados, corresponde entonces a los directivos escalonar este proceso, de acuerdo con las características de su colectivo pedagógico (paso 1 de las pautas del directivo y procedimientos).

- Los docentes recién graduados o los que se encuentran en formación, deben iniciar por el primer paso.
- Los docentes licenciados (paso 2), que no dominan en su totalidad el enfoque investigativo, necesitan niveles de ayuda de otros para su implementación en las aulas.
- Los docentes que han hecho validación y sistematización de su experiencia, pero les falta las habilidades para implementar podrían comenzar por los últimos tres pasos.

Luego de realizar esta observación se inicia en toda la institución una transformación. El diseño, ejecución, validación, sistematización y generalización de las prácticas innovadoras con sostenibilidad, solamente es posible si a (nivel de cada institución educativa) se constituye una micro organización de docentes innovadores. Este núcleo innovador es el primer eslabón del sujeto colectivo de los cambios.

En cada institución educativa, el núcleo de docentes que forman parte del primer paso deben ser ejemplos para irradiar esa energía, los conocimientos y habilidades investigativas en todo el colectivo pedagógico, luego de reconocerse como grupo deben iniciar un movimiento protagonizado por sus propias experiencias o propuestas que socializaron como parte de su ejercicio de culminación de estudios.

Una vez organizado este primer grupo, entonces queda claro que corresponde determinar las prioridades de la institución o delimitar a qué problemas del banco de la institución se dará solución que pudieran responder a por ejemplo: clima organizacional, así como gestión educativa relacionada con la asignación de cargas académicas y horarias, entre otras temáticas que afectan el cumplimiento de los objetivos educacionales y que comprometen el fin de los niveles educativos, tendiendo a la máxima, que la gestión educativa es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

En este paso el reto está en hacer que maestros y docentes realicen innovaciones referidas a cuestiones metodológicas o de uso de materiales de enseñanza o de aprendizaje, a la gestión educativa, clima institucional, formas de trabajo y otras dimensiones de la gestión educativa que implican intervenir en distintas dimensiones. Planteada así la cuestión, en el paso tres del procedimiento para medir la competencia innovativa se plantean tres tipos de innovación educativa: *curricular, docente, institucional* (Reynosa, Quintero y Gamboa, 2021). En este paso se ejemplifica lo siguiente:

Cuando los docentes realizan cambios en su asignatura, principalmente si llevan tiempo impartíendola, su propia percepción es suficiente para conocer el impacto de esta. Sin embargo, en muchas ocasiones no se sabe si ese cambio que ha realizado se puede considerar o no innovación docente. ¿Cuáles son las vías para identificar la innovación docente?, ¿qué problemática presenta cada vía? Entonces, la innovación en el proceso se refiere a centrar la innovación en el objetivo didáctico, en lugar de la tecnología. Por ejemplo, si la innovación se centra en el proceso de impartir una clase de nuevo contenido, se puede innovar en la metodología. La implantación de métodos que incluyan el uso de la tecnología mejora la metodología de la clase presencial y, por consiguiente, conduce a innovar en el proceso.

En el contexto actual, la educación cubana tiene ante sí otro gran reto y es disponer de herramientas adecuadas para que todo el contenido acumulado por los estudiantes salga a flote de una manera coherente y que este sea una representación de ese aprendizaje personalizado. Por ende, los docentes están llamados a revolucionar la forma de impartir la clase presencial. Este tipo de innovación consiste en utilizar *la tecnología* para mejorar la innovación en el proceso. De esta forma, cada vez que aparece una nueva tecnología o una nueva funcionalidad de una ya existente, se puede utilizar para innovar en la metodología. La innovación es incremental, se necesita entonces de los

conocimientos sobre innovación y sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), dominar su asignatura y el objetivo de innovación.

Es por ello que le proponemos los siguientes aspectos a tener en cuenta en su asignatura o disciplina:

- los tipos de contenidos que utiliza dicho método y conocerlos permite comprender la posible transformación que se debe realizar en la asignatura en la que se desea innovar. Esto permite también conocer el costo de esa transformación.
- las tecnologías, lo importante es conocer su funcionalidad. De esta forma se podrá identificar la tecnología por su funcionalidad y elegir la que más fácilmente se pueda utilizar, por ejemplo, una que se conozca o que ponga la institución a disposición de los docentes. Por tanto, no es necesario tener la última tecnología, sino la que más se adecúa a la función de la misma.
- las actividades que deben hacer los docentes y estudiantes con los tipos de contenidos y las tecnologías. Las actividades suelen estar asociadas al método de innovación elegido y, a menudo, es lo que distingue un método de otro.

*Las actividades* que tendrán que realizar tanto docentes como estudiantes para aplicar la innovación en su asignatura o disciplina tendrán en cuenta, además de las tecnologías disponibles (multimedias, plataformas digitales, canales, entre otros; la tecnología adaptativa. Quiere decir que el estudiante hará uso de la tecnología que está a su alcance y a través de esta evaluará su propio aprendizaje, su capacidad de interacción con el medio que está a su alcance. Esto significa que la tecnología tiene que tomar decisiones en función de lo que un determinado alumno o alumna realice en la asignatura (actividades, recursos, resultados de aprendizaje,...).

Son numerosos los trabajos que se han realizado en la aplicación Moodle como herramienta adaptativa para aplicarla a la formación personalizada, sobre todo en la Educación Superior. En nuestro escenario fue utilizada para generar los eventos provinciales de Ciencia, Educación y Pedagogía 2021. Moodle es la herramienta que facilita en estos tiempos, aplicar la tendencia en innovación educativa.

Hasta aquí la explicación de lo que suponemos puede ser un esquema escalonado de pasos para avanzar en nuestras instituciones hacia una transformación de nuestra práctica pedagógica. Al respecto, la propia dinámica que la COVID-19 ha impuesto a la sociedad en general, y la cubana en particular, ha obligado a que nuestro sistema educativo haya tenido que adecuar el contenido, el currículo para cumplir con los objetivos educacionales. En un plazo corto las instituciones dejaron de dar clases presenciales, profesores y estudiantes fueron confinados en casa y todavía cuesta adaptarse, lograr que las instituciones educativas se preparen para estos cambios a través de la innovación que es un problema de competencias.

Pasar de un escenario presencial a otro online y a distancia provocó cambiar algunas cosas, e hizo poner en práctica adaptaciones curriculares en todos los niveles educativos, (aprovechar contenidos, procesos y tecnologías). Por tanto, el mayor reto de todos los docentes del país fue impartir una docencia sin la presencia de los estudiantes en muchos casos a través de las plataformas digitales, canales televisivos y otros espacios, gracias a la tecnología, el contenido llegó a nuestros estudiantes y se evaluó el mismo utilizando todos los conocimientos que el acceso a esta plataforma permitió.

### *Experiencias piloto ¿Oportunidad o amenaza?*

La gestión (formación y superación de cuadros) en la Dirección Provincial de Educación de Las Tunas (DPE), se vio complejizada por los actuales escenarios de la pandemia. Esto funcionaba adecuadamente en correspondencia con investigaciones locales que ofrecieron concretas recomendaciones de trabajo (Parra, Gamboa, Mingüel, Santiesteban y González, 2019; Gamboa, Castillo y Parra, 2019, 2020, 2021). Sin embargo, las directrices gubernamentales orientadas hacia la prevención de la infección por COVID-19 impactaron fuertemente en los programas académicos al suspender actividades y solicitar aprendizajes a través de medios virtuales. Por un lado, los docentes se vieron en la necesidad de virtualizar sus asignaturas con el fin de darle continuidad al proceso docente educativo y no traumatizar los calendarios académicos y por otro, los directivos debían de incorporar conocimientos sobre las competencias, gestión de innovación y perfeccionar su formación como cuadros del sector estatal.

Asumiendo el reto de mejorar la capacitación a nivel provincial de directivos y reservas el proyecto de innovación *Competencias de dirección en educación (PICDE)*, pasó a la modalidad a distancia y online, y en la etapa de realización en que estamos, se trabaja por cada uno de los miembros en la producción científica para dar cuenta de la transferencia de los aportes del conocimiento a esta dependencia de manera particular.

El trabajo por proyectos tuvo que adaptarse a las circunstancias actuales, de manera particular la colaboración entre sus miembros fortaleció el trabajo en equipo y permitió profundizar en los distintos temas que se abordan. Una experiencia singular lo es, la utilización de la tecnología. Como herramienta de trabajo, se creó un grupo WhatsApp para mantener la comunicación, la entrega de tareas y retroalimentación.

La Maestría en Dirección Educativa pasó de la modalidad presencial a online y a distancia. Los cursos o módulos se adaptaron a este nuevo contexto y se revolucionó la metodología para hacer llegar a los maestrantes toda la información. Este diseño implicó el desarrollo de guías de aprendizaje, las cuales se consideran clave porque son una ruta que organiza cada una de las sesiones y le permite al maestrante saber qué debe hacer antes, durante y después de la clase. Así, los cursos dictados en esta modalidad llevan dos semestres de haber sido implementados con muy buenos resultados en su

evaluación y la percepción por parte de los estudiantes (resultados en proceso de publicación) que así lo avalan.

Resumiendo, trabajar a distancia y online los módulos de la II edición de la Maestría en Dirección Educacional, y mantener el trabajo del proyecto PICDE, implicó un cambio profundo del escenario en donde tuvo lugar los procesos de enseñanza, adecuar salones de reuniones con la tecnología requerida, trasladar en algunos casos la plataforma digital no solo a escuelas sino también a teléfonos móviles, conllevó a sucesivas aproximaciones hasta lograr la conexión entre cada uno de los participantes. Consideramos que las relaciones entre los componentes del proceso educativo fueron diferentes.

La práctica demostró que desde la didáctica se llevó a nuevas y eficaces formas de presentación de los saberes y de conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, en el marco de la maestría y del trabajo del proyecto (docente y estudiante; jefe de proyecto y miembros), separados por la distancia y tiempo, dependieron solamente de la tecnología como mediador en el proceso de la comunicación.

Es necesario poner énfasis que esta innovación no es concebida simplemente como la generación de un ambiente de entrega de información puntual, sino desde un objetivo mucho más amplio: el de un proceso formativo en donde conocimiento y desarrollo son las dos caras de una misma moneda. Este proceso es complejo e involucra lo social, lo cultural y lo interpersonal de cada uno de los miembros. Su riqueza radica justamente en su complejidad y en la enorme variedad de factores implicados. Entre ellos podemos hallar la comunicación de los conocimientos, el desarrollo personal de quienes están involucrados, la facilitación y el establecimiento de las relaciones emocionales y sociales, las características de los conocimientos, la activación del proceso intelectual y cognoscitivo: en suma, los factores involucrados en la creación del saber hacer y el saber ser del directivo competente.

La tendencia en esta sociedad nos dice que el trabajo por proyectos, la generación de proyectos socio comunitarios o institucionales tienen todos un objetivo común, y es resolver de forma integral un problema identificado en las prioridades a su nivel, dirigido a lograr resultados de impactos específicos en un período determinado. Así que en el paso 4 de las Pautas del directivo se propone chequear los proyectos o propuestas y evaluar el nivel de aceptación de la propuesta, se debe evaluar su eficacia y eficiencia, además su sostenibilidad en el tiempo y si se pueden transferir los resultados más allá del contexto particular donde surgieron.

Por ende, concordamos con Aguerro (1996), quien considera a la innovación como "todo intento de ruptura del equilibrio dado por el funcionamiento rutinario" (p. 20). Esto atiende las propias expectativas de los beneficios involucrados: los productos o resultado se adaptaron a los distintos ritmos de aprendizaje y horarios de trabajo de maestrantes o miembros del proyecto, quienes pudieron controlar su avance y organizar su tiempo; recibir la misma

información y una idéntica presentación de contenidos; la definición de un plazo temporal (cronograma) para la ejecución de actividades previstas y la presentación y evaluación de resultados esperados, la interacción con los miembros se realizó telefónicamente, buscando una unidad de "mesa de ayuda" donde se resolvieron las diversas opiniones o criterios en algunas temáticas (Méndez, 2002).

Si bien es temprano para sacar conclusiones se puede hacer mención a algunas observaciones y algunos resultados obtenidos. En los cursos donde se controló la variable asistencia (evaluaciones docentes), no existió abandono. Se definió la utilización de tres herramientas a los efectos de formular un sistema de tutoría a distancia: el teléfono, correo electrónico, cuentas de perfiles. El proceso es arduo, pero se podría considerar como una experiencia enriquecedora que logró tumbar los mitos y barreras que muchos educadores han creado producto del miedo y la angustia que genera el perder la presencialidad, el control y la confiabilidad que da este proceso. Por todo esto, es importante reflexionar sobre los siguientes puntos:

- Los docentes debemos cambiar nuestra metodología tradicional de enseñanza. Hoy en día el conocimiento está al alcance por múltiples vías, por lo tanto, necesitamos evolucionar y convertirnos en guías, orientadores, facilitadores, acompañantes y directores del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
- La virtualidad no significa que las instituciones educativas vayan a prescindir de los profesores, de hecho, como se ha explicado anteriormente, la virtualidad exige mucho más trabajo y acompañamiento del docente para que realmente se logre la continuidad del proceso pedagógico. La superación del docente es necesaria para garantizar el alcance de los objetivos de aprendizaje.
- La innovación educativa en los tiempos del COVID-19 es la prueba que necesita el sistema educativo para fortalecerse, cambiar, evolucionar y darle más peso al aprendizaje que a la enseñanza y de este modo estar más preparados a situaciones inesperadas.

## CONCLUSIONES

Los resultados de una innovación pueden ser generalizados. Por eso, importa que la innovación validada y sistematizada se convierta en propuesta. Pero, no basta. Hay que buscar que nuestras propuestas, con su enfoque peculiar sean asumidas como componentes del quehacer de las instituciones educativas particulares, del quehacer educativo de un municipio y a nivel provincial. Se necesita hacer estudios cualitativos y cuantitativos para medir el impacto de la educación virtual en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La innovación educativa en los tiempos del Coronavirus favorece la continuidad del proceso educativo y del cronograma académico de instituciones, maestros y estudiantes y puede ser el punto de partida para el cambio que el mundo exige desde hace

muchos años. Posiblemente estemos ante la generación de un nuevo paradigma educativo.

Considerar las implicaciones que se derivan de la preparación de la migración educativa hacia ambientes virtuales en las instituciones educativas tuneras y sobre todo el problema que se puede generar en aquellas que carecen de plataformas educativas virtuales y en las que sus estudiantes y profesores no han adquirido el dominio en el uso de las TIC, es sumamente importante; así mismo tener en cuenta el impacto en la educación y formación de las personas en situación de discapacidad visual y/o auditiva y cómo adaptar para ellos las plataformas y los medios educativos.

#### REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. 1996. Innovación y Calidad de la Educación. En: Rev. Latinoamericana de Innovación Educativa, Buenos Aires: OEA.
- Díaz, F. (2012). Reformas curriculares y cambio sistémico: una articulación ausente pero necesaria para la innovación. *Universia*, 3(7), 23-40.
- Gamboa, M. E., Castillo, Y. y Parra, J. F. (2019). Caracterización de la competencia de dirección en educación para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(3).
- Gamboa, M. E., Castillo, Y. y Parra, J. F. (2020). Medición de la Competencia de Dirección en Educación. El ejemplo de Las Tunas. *Mundo Fesc*, 10(s1), 145-155.
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2021). Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(3).
- Gómez, R. A., Vela, I. R. e Iturbe, E. A. (2015). Categorías de evaluación de innovación educativa para mejorar la competitividad en Educación Superior. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 1448-1464.
- Ley 38 de 2015. Ley de innovaciones y racionalizaciones. Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Medio Ambiente. La Habana, 2015 (Artículos 7 y 25). Recuperado de <http://juriscuba.com/wp-content/uploads/2015/10/Ley-No.-038-De-las-Innovaciones-y-Racionalizaciones1.pdf>.
- Méndez, E. (2002). Proyecto de innovación: implementación de un sistema de capacitación virtual. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 1(10), 15-30.
- Moreno, M. (2000). Formación de docentes para la innovación educativa. *Sinética*, 17. Recuperado de [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Historico/Numeros\\_anteriores\\_04/017/17%20Ma%20Guadalupe%20Moreno.pdf](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Historico/Numeros_anteriores_04/017/17%20Ma%20Guadalupe%20Moreno.pdf)
- Parra, J. F., Gamboa, M. E., Mingüel, J., Santiesteban, Y. y González, M. (2019). La competencia de dirección en educación: algunas consideraciones epistemológicas generales en los umbrales del siglo XXI. Editorial Académica Universitaria.
- Resolución Ministerial 1006 de 2015. Aspectos financieros relacionados con la creación y utilización del Fondo para Innovaciones y Racionalizaciones, que contribuya al estímulo de la creatividad de los colectivos laborales. Ministerio de

Ciencia, Innovación, Tecnología y Medio Ambiente. Gaceta Oficial No. 51 Ordinaria del 25 de noviembre de 2015.

Resolución Ministerial 287 de 2019. Reglamento para el sistema de programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación. Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Medio Ambiente. Gaceta Oficial No. 86 Ordinaria del 8 de noviembre de 2019.

Reynosa, M., Quintero, Y. y Gamboa, M.E. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la innovación educativa como competencia de dirección en educación. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(3), 204-228.

Rivas, M. (2000). *Innovación Educativa, (teoría, procesos y estrategias)*, Letras Universitarias. Madrid, España: Síntesis, S.A.

Poggi, M. (2011). Innovaciones educativas y escuelas en contextos de pobreza. *Evidencias para las políticas de algunas experiencias en América Latina*, 1-23. Recuperado de [https://genbase.iiep.unesco.org/workspace/applis/epidoc/fichiers/21522\\_G021522.pdf](https://genbase.iiep.unesco.org/workspace/applis/epidoc/fichiers/21522_G021522.pdf)

Valledor, R. (2019). La innovación en la Investigación Educativa. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 10(4), 17-32.