

---

# Estrategia de superación profesional de directivos para la integración de las TIC

## Strategy for professional development of managers for the integration of ICT

URI: <https://hdl.handle.net/20.500.14492/28718>

Fecha de recepción: 22 de marzo de 2024

Fecha de aprobación: 3 de junio de 2024



Rubens Ramos Díaz

Dirección Municipal de Educación, Bejucal, Cuba

[rubens.ramos@rimed.cu](mailto:rubens.ramos@rimed.cu)

ORCID: <https://Orcid.org/0000-0002-8190-2115>

Máryuri García González

Universidad de la Habana, Cuba

[maryuri@rect.uh.cu](mailto:maryuri@rect.uh.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

Zeidy Sandra López Collazo

Universidad Tecnológica de La Habana. CUJAE, Cuba

[zlopez@crea.cujae.edu.cu](mailto:zlopez@crea.cujae.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6570>

### Resumen

Para acompañar los procesos de innovación y transformación se requiere de un equipo directivo actualizado y al tanto de lo que acontece, abierto a promover las implementaciones de proyectos que incluyan Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). También se necesita acomodar tiempos y espacios institucionales que favorezcan el trabajo en red y la colaboración. El objetivo del artículo es reflexionar sobre la superación profesional de directivos en la modalidad a distancia. Se utilizaron diferentes métodos del nivel teórico que permitieron interpretar hechos y datos, analizar la información y precisar diferentes enfoques que permitan llegar

a un nivel de generalización acerca de la superación profesional, particularmente de los directivos.

**Palabras clave:** Superación profesional, transformación institucional, modalidad a distancia, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), directivos.

## Abstract

To accompany the innovation and transformation processes, an updated management team is required, aware of what is happening, open to promoting the implementations of projects that include Information and Communication Technologies (ICT). It is also necessary to accommodate institutional times and spaces that favor networking and collaboration. The objective of the article is to reflect on the professional development of managers in the distance modality. Different methods at the theoretical level were used that made it possible to interpret facts and data, analyze the information and specify different approaches that allow reaching a level of generalization about professional improvement, particularly for managers.

**Keywords:** Professional improvement; institutional transformation; distance modality; Information and Communication Technologies (ICT); managers.

## 1. Introducción

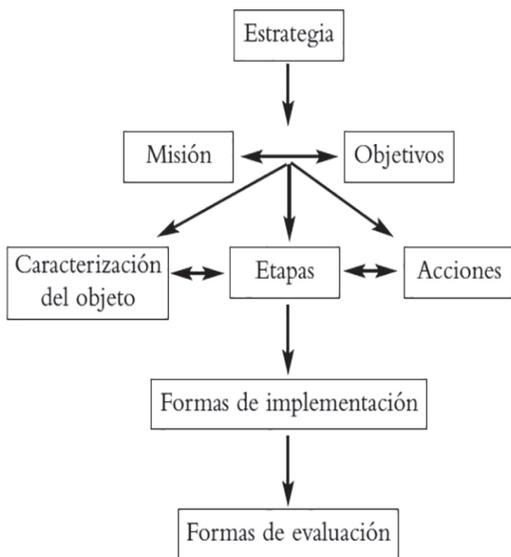
En los últimos años, el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal, que sobre la base de este ha surgido una nueva escuela y forma de dirigir las organizaciones, llamada «dirección estratégica». El término estrategia según (Valle, 2012), «es un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal, consecuencia de la planeación. Los componentes del sistema son: la

misión, los objetivos, las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas. Las formas de implementación y las formas de evaluación» (p.158). En tal sentido, estos componentes abarcan las siguientes dimensiones:

- En la misión se expresan los fines sociales más generales. Se formula de manera general y lo más breve posible.
- Los objetivos desglosan la misión en sus elementos esenciales. Estos expresan también lo que se debe alcanzar en el desarrollo del trabajo en un determinado período de tiempo.
- Tanto la misión como los objetivos son elaborados teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, del pronóstico y del estado ideal alcanzable modelado.
- La caracterización del objeto de investigación recoge los elementos esenciales del deber ser del mismo.
- Las etapas para las cuales se elabora un objetivo y las acciones específicas.
- Las formas de implementación son aquellas acciones que van dirigidas a poner en práctica la estrategia que se propone y las de evaluación tienen como fin esencial analizar esta para emitir juicios de valor sobre el desarrollo de la aplicación y sus resultados.
- Las de evaluación expresan cómo se puede valorar la estrategia en su conjunto incluidas las formas de implementación.

Esta estructura de la estrategia se puede representar en la siguiente figura:

**Figura 1.** Estructura de la estrategia



*Nota.* Tomado de Valle (2012).

Según los investigadores De Armas *et al* (2012), las estrategias se diseñan para resolver problemas de la práctica y vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos. Permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado. Implican un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar, lo cual no significa un único curso. Se interrelacionan dialécticamente en un plan global los fines que se persiguen y la metodología para alcanzarlos.

Al respecto, Castro (2006), considera que la determinación de los criterios que definen una estrategia de superación constituyen un proceso en el que, en una dialéctica centralización-descentralización, interviene la escuela, las estructuras técnico-metodológicas de las direcciones municipales y provinciales de educación y las universidades, bajo la dirección de estas. Esto permite definir los

objetivos estratégicos que se lograrán, los recursos materiales y humanos que se disponen para alcanzarlos, así como la táctica que se debe seguir para que se corresponda con las necesidades, y consecuentemente, diseñar las diversas opciones y modalidades para la superación.

Esta autora resalta como paso fundamental para la superación profesional, la determinación de las necesidades, las cual deben centrarse, en esas necesidades como en los mecanismos para su satisfacción en el propio sistema educacional y se inserta orgánicamente en el propio sistema de trabajo del director como consecuencia del proceso de evaluación profesoral; donde la acción transformadora y el desarrollo sociocultural son el hilo conductor. Considera, además, que de forma particular resulta importante distinguir las necesidades de superación que requieren satisfacción inmediata de aquellas de carácter perspectivo en función de las aspiraciones, posibilidades y potencialidades de cada sujeto, con lo que es posible establecer una jerarquización según las prioridades de cada escuela o nivel de educación.

Por su parte, Añorga (2014), refiere que una estrategia de superación profesional es un sistema de acciones personalizadas que permiten implementar, en la práctica pedagógica, la utilización de los métodos y procedimientos que posibilitan la transformación de la conducta de los sujetos, vistas en el desempeño de quienes participan, llevándolos al mejoramiento profesional y elevación de la calidad de vida de los seres humanos que se desarrollan en un contexto sociocultural determinado. Esta definición permite la identificación de las siguientes regularidades en torno a las estrategias de superación profesional; están dirigidas a la transformación individual de los recursos humanos; posibilitan la actualización de los contenidos, métodos y valores de la ciencia; se conciben a partir del desarrollo de un sistema de acciones; recogen la experiencia teórico-práctica de los participantes y van hacia la transformación de los modos de actuación. Es por ello que, se asume en la definición expresada por Añorga (2014), la estructura de estrategia propuesta por Valle (2012).

## **2. Fundamentación de la estrategia de superación profesional de directivos para la integración de las TIC**

La elaboración de la estrategia de superación profesional de directivos toma como sostén los fundamentos de las ciencias filosóficas, sociológicas, psicológicas, pedagógicas y tecnológicas, las cuales, desde lo teórico, permitieron lograr la coherencia, cientificidad y organización de esta. La estrategia de superación profesional de directivos tiene fundamentación filosófica en las bases teóricas y metodológicas del materialismo dialéctico e histórico. Se considera la perspectiva histórico-cultural del sujeto como punto de partida para el establecimiento de la relación del hombre con el mundo, relación que define el sujeto como ente histórico y social.

Esto conduce a considerar la unidad entre la actividad cognoscitiva, práctica y valorativa como elemento esencial en la conformación del sentido del directivo acerca de la integración de las TIC para mejorar los procesos educacionales. Esto debe manifestarse en el desempeño total en correspondencia con las exigencias actuales y concretarse en las relaciones de comunicación que sea capaz de mantener con sus subordinados y en la promoción de la integración de las TIC. Desde el punto de vista psicológico, la estrategia de superación profesional de directivos parte de comprender la personalidad como la organización psicológica de un sujeto concreto; procesual, histórica y socialmente configurado; donde la personalidad no determina el comportamiento, sino que define una presencia de sentido subjetivo en el marco actual de actuación del sujeto (González, 1985).

A partir de esta perspectiva resulta esencial el tratamiento de las diferencias individuales de los sujetos, puesto que, los elementos de la personalidad definen las diversas formas de expresión que se pueden alcanzar con la integración de las TIC, expresado en la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, construyendo sentidos subjetivos desde los procesos de autorreflexión y construcción activa del conocimiento.

Un elemento trascendental en la fundamentación psicológica de la estrategia de superación profesional de directivos propuesta es la consideración de los principios de la teoría histórico-cultural de Vygotski. En este sentido, la integración de las TIC se logra en la práctica de la propia actividad, que se realiza movilizandolos contenidos que la superación profesional puede brindar.

Los fundamentos pedagógicos de la estrategia de superación profesional de directivos son consecuentes con los fundamentos del modelo pedagógico histórico-cultural, considerando el aprendizaje como proceso de construcción y reconstrucción por parte del sujeto que aprende.

Asimismo, contempla al hombre como ser social, históricamente condicionado, producto del desarrollo de la cultura que él mismo crea, obliga a analizar el problema de la relación educación-sociedad: la educación como medio y producto de la sociedad y su transformación; la sociedad como depositaria de toda la experiencia histórico-cultural; y el proceso educativo como vía esencial de que dispone la sociedad para la formación del individuo y que necesariamente responde a las exigencias de la sociedad en cada momento histórico.

Por ende, la superación profesional de directivos debe concebirse flexible y dinámica; propiciando el rol protagónico del sujeto que se supera, para que pueda reconstruir los saberes anteriores en cuanto a las TIC y su carácter esencialmente integrador. De esta manera, puede apropiarse de nuevos saberes que le permitan superar las limitaciones que posee y descubrir su significado personal en correspondencia con las nuevas características de las condiciones histórico-concretas en las que se desempeña como directivo. Desde el punto de vista tecnológico toma como sostén la profesionalización tecnológica, lo que implica la articulación de recursos TIC para alcanzar el fin propuesto y permite identificar etapas sucesivas en la formación del docente (Rojas y Ávila, 2017). También en las premisas aportadas por Ramos, López y García (2022), las cuales devienen en los siguientes principios:

- **El principio del acompañamiento.** Pues en todo momento se estarán acompañando a los actores de la estrategia para lograr la integración de las TIC.
- **El principio de la responsabilidad compartida.** Lograr la integración de las TIC es tarea de todos, por ello, solo compartiendo responsabilidades se logrará.
- **El principio de la capacitación permanente.** Es vital la preparación permanente de los actores de la estrategia para lograr los objetivos.
- **El principio del carácter proactivo.** Lograr que los actores de la estrategia tengan iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras para integrar las TIC en el proceso de formación inicial.

En la estructura asumida de Valle (2012), la estrategia de superación profesional de directivos para la integración de las TIC está compuesta por siete componentes: la misión, los objetivos, las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas. Las formas de implementación y las formas de evaluación. Ante estos supuestos teóricos se presenta la siguiente estrategia de superación profesional de directivos contextualizada en Cuba, pero cuya forma puede servir de base para cualquier modelo educativo de la región hispanoamericana:

**Misión:** Potenciar el acceso e integración de las TIC, asegurando la sostenibilidad y el perfeccionamiento del proceso de planificación y dirección de los procesos educativos.

**Objetivos:**

- Fomentar la profesionalización tecnológica implicando la articulación de recursos TIC en correspondencia con las exigencias actuales.

- Contribuir a la superación profesional de directivos del municipio de educación de Bejucal en correspondencia con las exigencias actuales de integración de las TIC.

**Caracterización del objeto de estudio:** recoge los elementos esenciales del deber ser de la superación profesional de directivos de educación para la integración de las TIC, esta se caracteriza por ser:

**Objetiva:** está concebida a partir de los resultados del diagnóstico realizado a los directivos de educación en su contexto de actuación directiva y pedagógica.

**Participativa:** para el logro de los objetivos propuestos es necesaria la participación consciente y activa de todos los directivos de educación implicados, no solo en su ejecución, sino desde el diagnóstico y la toma de decisiones, hasta la evaluación.

**Flexible:** capacidad de admitir modificaciones en dependencia del diagnóstico y puede aplicarse en diferentes contextos con características similares.

**Actualizada:** tiene en cuenta las principales concepciones pedagógicas, tecnológicas y afectiva-motivacional sobre la superación profesional de directivos desde el nivel nacional hasta el internacional, así como las exigencias actuales de integración de las TIC.

### **Etapas:**

La *primera etapa* identificada es la *sensibilización hacia el aprendizaje de los elementos básicos de las TIC*, que facilita a directivos la integración de las mismas, para aprender y desempeñarse de manera más eficiente. En esta etapa, se familiarizan con las posibilidades que le ofrece la integración de las TIC para mejorar los procesos educacionales, reflexionan sobre las opciones que las TIC les brindan para responder a sus necesidades y a las de su contexto profesional y comienzan a introducir el uso de recursos TIC en su desempeño como director.

La *segunda etapa* consiste en la *profundización de los conocimientos, habilidades y actitudes* que poseen los directivos en relación con contenidos más avanzados de las TIC y su aplicación en la solución de problemas profesionales. Esta etapa se concreta en la utilización de las TIC para aprender de forma autónoma, que les permite aprovechar los recursos TIC disponibles en sus esferas de actuación profesional, tomar cursos virtuales, aprender con tutores a distancia, e integrar las TIC al proceso de dirección de manera pertinente.

La *tercera etapa* es la *creación de materiales educativos digitales*, que dota a los directivos de la capacidad de generar nuevos conocimientos o agregar valor añadido a los ya existentes para enriquecer su función directiva. Se materializa mediante capacidad para adaptar y combinar una diversidad de lenguajes y de herramientas tecnológicas para diseñar ambientes de aprendizaje que respondan a las necesidades particulares de su contexto de actuación, comparten las actividades que realizan con otros profesionales y discuten sus estrategias recibiendo una retroalimentación que utilizan para hacer ajustes pertinentes a sus prácticas educativas, a partir de criterios para argumentar la forma en que la integración de las TIC cualifica los procesos educacionales y mejora la gestión educacional.

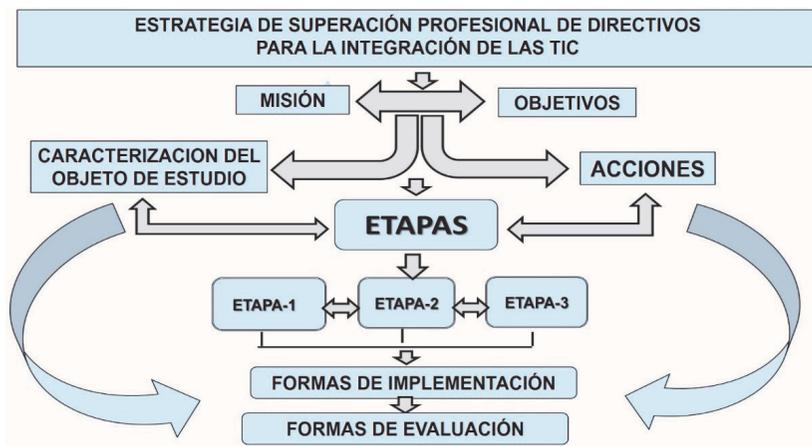
**Formas de implementación:** son aquellas acciones que van dirigidas a poner en práctica la estrategia de superación profesional de directivos para la integración de las TIC. Para ello las acciones están dirigidas a los responsables de garantizar las condiciones para la implementación de la estrategia y con ello el proceso de superación profesional. Se deben presentar los aspectos esenciales de la estrategia de superación profesional de directivos y explicar las interrogantes que surjan, así como precisar las responsabilidades en el desarrollo del proceso de superación profesional e inserción de la estrategia en el sistema de trabajo de la dirección municipal de educación en correspondencia con las exigencias actuales.

Estas exigencias en particular se pueden satisfacer por medio del entrenamiento como figura de superación profesional, ya que esta se desarrolla en el puesto de trabajo. Existen otras formas de superación como: la conferencia especializada, la autosuperación, el taller, el debate científico, la consulta que revisten gran importancia y deben ser ajustadas a las necesidades de los directivos. En la actualidad estas formas se diversifican en modalidades semipresenciales y a distancia, lo que permite no interrumpir el proceso de superación del profesional a la vez que permite aumentar la cantidad de profesionales a atender en posgrado, así como facilita la formación continua del directivo desde el puesto de trabajo.

**Formas de evaluación:** tienen como fin esencial analizar para emitir juicios de valor sobre el desarrollo de la aplicación y sus resultados. Expresan cómo se puede evaluar la estrategia en su conjunto, incluidas las formas de implementación. En este sentido, a partir del análisis realizado, los juicios de valor a emitir se concretan en evaluar la estrategia y los cambios que se han producido en los directivos de la dirección municipal de educación. Se realizará la valoración de la misión y los objetivos, de cómo las etapas han guiado la estrategia de superación profesional de directivos para la integración de las TIC y cómo ha evolucionado la ejecución de la estrategia y las formas de implementación.

La evaluación permite informar, describir, explicar y comprobar el desarrollo del proceso de superación profesional. El proceso evaluativo de la estrategia se caracteriza por su enfoque sistémico, sistemático e integral, de retroalimentación constante. Para una mejor comprensión de la estrategia de superación profesional de directivos para la integración de las TIC se muestra su representación esquemática en la figura 2.

**Figura 2.** Representación esquemática de la estrategia de superación profesional de directivos para la integración de las TIC



Nota. Elaboración propia.

La importancia de mostrar un nuevo enfoque, según Rojas, *et.al* (2022), es el que ha de asumir ante las circunstancias actuales, el proceso de separación profesional, desde las nuevas características y responsabilidades compartidas para impulsar el desarrollo, que no solo se dirija a la puesta en práctica del conocimiento, sino también hacia la influencia de otros factores imprescindibles para obtener la eficiencia.

### 3. Conclusión

Se hace una propuesta de estrategia para la superación profesional de directivos con el uso de las TIC, en aras de demostrar la necesidad de diversificar las miradas y actualización de concepciones para este fin, otorgándole a la educación a distancia la importancia que requiere a la luz del siglo XXI. Los directivos son los responsables de guiar, motivar y dirigir a los equipos de trabajo, por lo que su desarrollo profesional y personal impacta directamente en el desempeño y ambiente laboral. La superación profesional les permite mantenerse actualizados y de este modo liderar más eficientemente.

## Referencias

- Añorga Morales J. (2014). La educación avanzada y el mejoramiento profesional y humano. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas «Enrique José Varona»; 2014.p.19-31.
- De Armas Ramírez N, Marimón Carrazana JA, Guelmes Valdés EL, Rodríguez del Castillo MA, Rodríguez Palacios A, Lorences González J. (2012). Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. La Habana: Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas; 2012.p.14-19.
- González Rey, F. (1985): Psicología de la personalidad. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, 172 p.
- Ramos Díaz, R; López Collazo, Z.S y García González, M. (2022). La superación profesional de directivos en la modalidad a distancia: Reflexiones desde la experiencia. Año 2022. Vol. 10, Número Especial, pp.14-24, ISSN: 2308-3042.
- Rojas Murillo, A; García González, M; Núñez González, S y Lazo Fernández, Y. (2022). La gestión de la ciencia en las universidades cubanas: alianzas UPR-CEPES-UH. Revista Cubana de Educación Superior. Número especial 2022.
- Rojas, A. J. y Avila Y. (2017). La profesionalización tecnológica del docente: un reto para la integración de las TIC a los procesos educativos. Revista Ciencias Pedagógicas, Revista electrónica científico-pedagógica. N.º1 (enero-abril), Año 2017, 4ta Época. ISSN: 1607-5888 RNPS: 1844.
- Valle Lima, A. (2012). La investigación pedagógica. Otra mirada. La Habana. Pág. 156-58. (En formato digital).