

Una respuesta a la pandemia: la innovación educativa en las escuelas chilenas

An Answer to the Pandemic: Educational Innovation in Chilean Schools

Alexis Moreira-Arenas¹

RESUMEN

La innovación educativa se menciona constantemente en el relato de los actores del sistema escolar chileno, sin embargo, no pasa de ser un conjunto de experiencias puntuales con poca sostenibilidad. Lo anterior ocurre por motivos propiamente estructurales y también por la nula explicitud de este concepto en referentes claves del sistema, tales como estándares, herramientas de gestión, marcos de desempeños, entre otros. A partir de la pandemia por COVID-19, las comunidades educativas han realizado diversos esfuerzos para dar continuidad a los procesos educativos, dentro de los cuales se han visibilizado diversas estrategias innovadoras. El presente ensayo se concentra en los aprendizajes, oportunidades y desafíos de la innovación educativa en las escuelas chilenas, a partir de la descripción de algunos hitos relevantes de las últimas décadas y, principalmente, de lo que ha sido la respuesta a la actual crisis sanitaria.

Palabras claves: innovación educativa; sistema escolar; proyecto educativo institucional; plan de mejoramiento escolar; pandemia; COVID-19.

ABSTRACT

Educational innovation is constantly mentioned in the stories of the actors of the Chilean school system, however, it is no more than a set of specific experiences with little sustainability. The foregoing occurs for strictly structural reasons and also due to the null explicitness of this concept in key references of the system, such as standards, management tools, performance frameworks, among others. Since the COVID-19 pandemic, educational communities have made various efforts to give continuity to educational processes, within which various innovative strategies have also been made visible. This essay focuses on the learning, opportunities and challenges of educational innovation in Chilean schools, based on the description of some relevant milestones of the last decades and, mainly, on what has been the response to the current health crisis.

¹ Docente colaborador en Escuela de Educación, Universidad de O'Higgins, Rancagua, Chile; magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional, Universidad Andrés Bello, Chile; agm.arenas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4690-565X>.

Keywords: *Educational innovation; school system; institutional educational project; school improvement plan; pandemic; COVID-19.*

El impacto que ha generado la crisis sanitaria por COVID-19 ha repercutido fuertemente en los sistemas educativos a nivel mundial, lo cual ha generado una gran incertidumbre y ha obligado a tomar decisiones de distinta índole para hacer frente a diversas complejidades, principalmente la continuidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En muchos casos, se han definido e implementado innovaciones que han impactado positivamente en las prácticas y aprendizajes de las comunidades educativas.

La innovación educativa considera el cambio como su causa y fin (Margalef y Arenas, 2006). Se puede señalar que la innovación educativa es clave para lograr cambios y mejorar los sistemas educativos, lo cual requiere de un desarrollo profesional constante a nivel pedagógico y a nivel de actualización tecnológica (Neira-González y Pulgarín, 2020). Lo anterior obliga a las instituciones que conducen los sistemas educativos a generar mecanismos proactivos, que apunten a actualizar y mejorar las prácticas pedagógicas en la formación inicial, la educación continua y en todo lo que implica el día a día de la escuela.

La pandemia también ha revelado fuertemente las desigualdades y lo anquilosados que están los sistemas educativos a nivel mundial, donde Chile no es la excepción. Lo cierto es que las brechas educativas se están acrecentando, no obstante, es relevante destacar los aprendizajes que se están dando y la capacidad que han tenido las comunidades de cada escuela para enfrentar este contexto. En ese sentido, en gran parte de los países, equipos directivos y docentes han sido los principales responsables de dar continuidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje, respondiendo, además, a las diversas demandas que han surgido dada la situación actual (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2020).

Si bien en Chile se viene hablando de la innovación educativa desde hace varias décadas, existen muchas dificultades que surgen de la estructura del sistema escolar para desarrollarla de manera

amplia y profunda. En el contexto actual, los equipos de las escuelas chilenas se han visto interpelados a innovar en diferentes áreas del quehacer educativo, recurriendo a diversas estrategias para abordar de la mejor manera posible una gran cantidad de temas emergentes y estratégicos, lo cual refleja su alta capacidad adaptativa para situarse y dar respuestas.

El presente ensayo describirá, a nivel general, la experiencia del sistema escolar chileno con la innovación educativa en las últimas décadas, las consecuencias de la actual crisis sanitaria, con énfasis en los aprendizajes obtenidos, las oportunidades que aparecen a partir de este contexto para los actores del sistema y, finalmente, presentará un conjunto de reflexiones que apuntan a los próximos desafíos en el corto y mediano plazo.

Innovaciones educativas en las escuelas chilenas

La innovación educativa es un concepto que comúnmente está presente en el lenguaje del sistema escolar chileno y, de cierta forma, han existido iniciativas puntuales que han intentado irradiar esta temática en las escuelas. No obstante, a nivel de implementación profunda, parece existir un desarrollo discontinuo, de escasa cobertura y poca sostenibilidad.

Uno de los principales obstáculos para la innovación educativa tiene relación con las dificultades cotidianas que presentan las estructuras educativas. Temas como los tiempos, espacios, entornos, sistemas de evaluación, formación del profesorado, entre otros, son limitaciones para los cambios e innovaciones (Carbonell, 2008). Estos elementos suelen ser comunes en las realidades de las comunidades educativas, principalmente para los docentes. La sobrecarga de trabajo, el clima organizacional, las normas, los tiempos escasos, los conflictos interpersonales y los problemas de los/as estudiantes son parte de las complicaciones que disminuyen los espacios para innovar (Miño, 2015; Rivas, 2017).

Cabe destacar que, a partir de los años 90, es posible identificar ciertos hitos claves para fomentar las iniciativas de innovación, los cuales han sido liderados por el Ministerio de Educación

(Mineduc). Por ejemplo, la creación de la unidad Enlaces², el desarrollo del Proyecto Montegrando³ y la creación del portal Educarchile⁴ en alianza con Fundación Chile, entre otros, han generado espacios para la innovación educativa. Sin embargo, estas iniciativas generalmente han estado definidas para grupos reducidos de establecimientos. En esta línea, es importante recordar que el actual gobierno transformó la unidad Enlaces y la denominó Centro de Innovación, no obstante, la forma de trabajo se ha mantenido en una lógica muy similar.

Para realizar innovaciones se debe reconocer, en un sentido profundo, el contexto y las acciones que está impulsando la escuela, pues de lo contrario sería un voluntarismo poco significativo para el quehacer de los actores de la comunidad educativa (Pasillas, 2020). Si visualizamos los contenidos y focos de muchos de los programas de mejoramiento del Mineduc desde los años 90, la lógica que ha imperado ha sido la de focalizar escuelas (según resultados deficitarios en evaluaciones estandarizadas), priorizando un formato de trabajo prescriptivo. Esta forma de abordar los programas con los establecimientos educacionales, si bien tuvo algunos aspectos positivos, no desarrolló capacidades y, a la vez, no permitió espacios para nuevas prácticas que fomentaran la innovación.

Se puede señalar que la lógica de los programas ministeriales de carácter más prescriptivo se ha mantenido. No obstante, desde el trabajo que se realizó el año 2003 con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y, principalmente, desde la implementación de la ley SEP el año 2008 (Ley 20.248), centrada en la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) por parte de las comunidades educativas y sus sostenedores, se han transformado las dinámicas de las escuelas, surgiendo la necesidad de que la innovación y la mejora educativa provengan de los mismos integrantes de las comunidades y no de programas ministeriales (Pascual y Navío, 2018). De esta forma, se puede indicar que, al menos en la lógica de las herramientas de gestión escolar, en la última década los equipos de las escuelas han tenido

² Enlaces fue el Centro de Educación y Tecnología del Ministerio de Educación. Creado en 1992, tuvo como fin contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación, mediante la informática educativa y el desarrollo de una cultura digital.

³ El Proyecto Montegrando fue un programa experimental del Ministerio de Educación para 51 liceos a lo largo del país. El propósito del proyecto fue impulsar y desarrollar propuestas educativas institucionales innovadoras, diseñadas por las propias comunidades escolares.

⁴ Educarchile fue creado el año 2001, con el fin de apoyar la transformación del sistema educativo chileno.

más espacios para generar innovaciones que aporten al mejoramiento. Sin embargo, este sigue siendo un tema que no ha logrado una masificación en el sistema escolar.

Por otro lado, medios y herramientas claves para la orientación de la gestión educativa, tales como los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) para los establecimientos y sus sostenedores, los marcos de desempeño para directivos y docentes, las orientaciones para el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), no hacen mención explícita en su composición (estándares, prácticas o criterios) a la innovación educativa, lo que podría explicar, en alguna medida, la dificultad de su implementación a nivel sistémico.

COVID-19, incertidumbre y aprendizajes

En situaciones de crisis, la primera respuesta enérgica de los países debe ser facilitar el acceso a la educación para los niños, niñas y adolescentes afectados/as (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [Unicef], 2009). En esta dirección, la actual crisis sanitaria por COVID-19 ha puesto mayor presión a los sistemas educativos, dado el cierre obligado de las escuelas, afectando a estudiantes, hogares, ministerios, secretarías, centros educativos, docentes y equipos directivos (Arias et al., 2020; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] 2020). Esto ha demandado nuevas formas de trabajo a todos los actores educativos, para dar respuesta a la continuidad de los procesos de enseñanza. Específicamente, la gran demanda ha consistido en buscar diversas estrategias y recursos para garantizar el aprendizaje de las y los estudiantes (Unesco, 2020).

Al igual que otras crisis, la presente ha puesto de manifiesto que en muchas dimensiones de lo cotidiano la preparación para la incertidumbre no existe, lo que demuestra la relevancia de ubicar esta temática como algo intrínseco a los procesos de formación. La educación debe preparar para lo incierto y los cambios constantes, transformándose en una herramienta de sobrevivencia para los/as estudiantes (Campos, 2008).

Comprender y prepararse para la incertidumbre puede permitir responder de mejor forma a distintas situaciones adversas, actuales y futuras. Por tanto, un tema a transversalizar con urgencia dentro de la preparación y formación es la capacidad de innovar ante estos posibles escenarios

complejos. De esta forma, la incertidumbre y la complejidad se vuelven elementos fundamentales en el campo educativo, siendo clave que el estudiantado aprenda a visualizar escenarios con dichas características, ya sea en el medio inmediato, el campo laboral, la sociedad, la familia o la comunidad (Meza y Miranda, 2017).

En el marco de las dificultades y los escenarios inciertos que presenta la situación actual, algunos de los aprendizajes que se pueden destacar para el sistema escolar tienen que ver con la resignificación de los procesos educativos, lo cual ha implicado la valoración y el desarrollo de nuevas dimensiones en la formación. Además, se puede destacar el despliegue de relaciones con mayor foco en la colaboración y la cooperación al interior de las comunidades educativas, permitiendo generar redes y resolver diversas problemáticas de manera eficiente. Por otro lado, un aprendizaje transversal ha sido buscar y poner en marcha procesos de enseñanza-aprendizaje alternativos, donde el conocimiento y el uso de nuevas plataformas, entre otros aspectos, ha resultado fundamental.

Un informe de Educarchile (2020) señala algunos aspectos importantes del trabajo de los/as docentes durante la pandemia, dentro de los cuales se pueden destacar los siguientes: el 63% utiliza el correo electrónico y plataformas de su establecimiento para el envío de guías y materiales, el 71% declara que los productos finales son solicitados a los/as estudiantes por medio del envío de fotos o videos, y el 78% prepara sus clases utilizando las plataformas que ha puesto a disposición el Mineduc. Todo esto da cuenta de la flexibilidad y creatividad de los/as docentes, y las innovaciones que han debido desarrollar para dar continuidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Muchos de los procesos educativos en la actualidad se han visto favorecidos con la innovación educativa, siendo el presente contexto una plataforma para agilizar los cambios que tanto se han exigido y una oportunidad para llegar a un posible nuevo paradigma de la educación (Moreno, 2020). En esa dirección, otro gran aprendizaje ha tenido que ver con remecer los paradigmas del sistema escolar para repensar y reflexionar sobre los diversos aspectos que han estado anclados en la raíz de la cultura de cada comunidad educativa.

Oportunidades para la consolidación de la innovación en el sistema escolar chileno

En el actual contexto de pandemia, sin duda, la innovación educativa puede fortalecer el proceso formativo de los/as estudiantes, a partir de soluciones creativas como las que ya han desarrollado muchas comunidades educativas. Se puede señalar que la innovación y la creatividad son, y seguirán siendo, elementos fundamentales para responder al contexto y asegurar la continuidad de los procesos educativos (Reimers y Schleicher, 2020). De esta forma, a partir de diversos aprendizajes y los desafíos de lo que viene para la educación, se pueden visualizar diversas oportunidades que podrían aportar a consolidar la innovación en el sistema escolar chileno.

Es posible afirmar que las experiencias de innovación educativa en el sistema escolar ya han sido visibilizadas por algunas instituciones. Por ejemplo, la Universidad Alberto Hurtado (2020) recopiló 14 experiencias de docentes y directivos de establecimientos educacionales de diferentes características a lo largo de Chile, relatando las innovaciones realizadas durante la pandemia, con el objetivo de inspirar a otras comunidades educativas. De esta manera, los avances en esta materia pueden tener más cabida en el sistema escolar y alcanzar un mayor número de establecimientos.

Muchas de las innovaciones que han surgido en las escuelas van en la dirección de la colaboración, tanto interna como externa. Esto es clave, pues la colaboración a partir de comunidades de aprendizaje y redes entre escuelas construye capacidades (Bolívar, 2013), por tanto, facilita la sostenibilidad de las estrategias innovadoras que se vayan desarrollando. Si bien las redes y la colaboración son asuntos que se han enfatizado en la última década, la situación actual les ha dado mucho más valor, en función de lograr propósitos comunes. Como señala Santana (2010), contar con una preparación adecuada para enfrentar los cambios de la educación requiere crear y potenciar comunidades de aprendizaje que fortalezcan capacidades, para priorizar y desarrollar de forma efectiva diversos proyectos pertinentes al contexto.

Dentro del proceso de innovación, las estrategias y acciones que se plantean para concretizarlo son claves, pues actúan como condiciones directas de su éxito o fracaso (Ríos y Reinoso, 2020). Esto requiere de una visión estratégica, donde las decisiones que orientan el desarrollo de las innovaciones deben estar enmarcadas y articuladas con las herramientas de gestión de la escuela,

en función de generar sinergia y darle mayor proyección al trabajo de los actores de las comunidades educativas.

Es clave que el Mineduc y las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad puedan explicitar la innovación en distintas instancias y referentes. Por ejemplo, en las orientaciones de medios claves como el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Escolar, se podría resaltar y fomentar la innovación como algo intrínseco a las decisiones cotidianas de los equipos de las escuelas. En la misma dirección, esta explicitud de la innovación educativa se podría ver reflejada en las orientaciones de los otros planes que deben hacer las escuelas por normativa, como también en las definiciones de los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) para establecimientos y sus sostenedores, en criterios o prácticas del Marco de la Buena Enseñanza (MBE) y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), entre otros referentes. Estos, sin duda, podrían ser un soporte para la instalación y fortalecimiento de prácticas innovadoras de manera permanente, en búsqueda de la mejora de procesos institucionales y pedagógicos.

Por otro lado, la creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903) implica que los equipos directivos desarrollen culturas institucionales basadas en la colaboración, incentivando además la innovación pedagógica (Mineduc, 2020). Por ende, una oportunidad y condición de base para fomentar el desarrollo de la innovación es potenciar la formación de equipos directivos para la transmisión y generación de espacios que permitan el desarrollo de esta temática en las escuelas.

Para innovar en educación, un aspecto clave es cambiar y transformar la pedagogía, lo que implica también generar innovaciones en los objetivos de la formación docente (Brenes, 2015). De esta forma, se puede señalar que se abren nuevas posibilidades para que las instituciones de formación del profesorado incorporen explícitamente la innovación, de manera transversal, en sus procesos. Así, la visión de la innovación educativa de manera sistémica, tanto en la formación docente como en la práctica diaria de la escuela, podría situar los esfuerzos en el desarrollo de capacidades para profundizar y consolidar esta temática. Se vuelve así muy importante el trabajo en la formación inicial docente, donde la incorporación de la innovación, como algo intrínseco al proceso de desarrollo curricular, puede ser una base que permita a los/as futuros/as docentes contar con herramientas que fortalezcan y sitúen los procesos formativos en diversos contextos.

Actualmente el Mineduc (2021) presenta en una página web⁵ un apartado de innovaciones educativas para el sistema escolar, las cuales apuntan al desarrollo de nuevas metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje. En el listado aparecen las siguientes iniciativas: Programa de Indagación Científica para la Educación en Ciencias (ICEC), Programa Primero Lee, Diploma Animación y Mediación de la Lectura, Programa Suma y Sigue, Programa Mejor Matemática, iniciativas para la participación de la familia y la comunidad, Programa Talento Escuela, y la estrategia de Corporalidad y Movimiento. La mayoría de estas iniciativas se han venido implementando en los últimos años para grupos determinados de establecimientos. Sin embargo, una oportunidad y necesidad que surge a primera vista es unificar criterios y proyección, sobre todo apuntando a la sostenibilidad, a partir de las capacidades que adquieran los equipos de las comunidades educativas.

Por último, el Centro de Innovación del Mineduc (ex Enlaces) podría tener un sistema mucho más amplio y profundo para identificar, fomentar y fortalecer la innovación educativa, generando espacios colaborativos que se articulen con las instituciones académicas, con programas ministeriales (u otros) y, centralmente, con los equipos de las escuelas y territorios, en función de generar una sinergia que consolide el gran número de innovaciones que han surgido en el contexto de la actual crisis sanitaria.

Reflexiones finales

Si bien la pandemia ha impuesto grandes exigencias a los equipos de las escuelas, también ha sido un período que ha agilizado muchos procesos educativos, dentro de los cuales se pueden destacar las innovaciones educativas. Las y los docentes han demostrado flexibilidad y perseverancia para continuar su quehacer, a pesar de las dificultades, lo que da cuenta de la importancia de recuperar la esperanza en los cambios y el espíritu de compromiso y de reflexión para transformar la escuela, en función de sacarla de la inercia (Margalef y Arenas, 2006).

Es importante ahondar respecto a qué espacios concretos se pueden generar para la participación de las comunidades educativas en los procesos de cambios que impulsa una escuela y cómo, a partir de dicha participación, se puede enfatizar la necesidad de innovar, en función de darle un sentido

⁵ Ver <https://escolar.mineduc.cl/apoyo-la-trayectoria-educativa/innovaciones-educativas/>. Consultado el 17/04/2021.

y significado compartido a las decisiones. Esto no es menor, puesto que quedarse netamente en los conceptos técnicos impide entender la importancia de involucrar a las comunidades para transformar las prácticas, creencias y valores (Mayorga y Pascual, 2019)

En muchos países, durante la pandemia, una de las principales medidas para apoyar a los y las docentes ha sido la generación de ofertas de formación a distancia (Unesco, 2021). En el caso de Chile, resulta clave visibilizar de manera más concreta un desarrollo profesional que incluya la innovación educativa como uno de sus ejes centrales. Como ya se mencionó, la innovación educativa representa un gran desafío para el Mineduc en su rol de coordinar y articular no solamente a las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, sino también a las instituciones de educación superior y los centros de liderazgo escolar.

Una de las dudas principales que emerge es cómo el modelo de sistema escolar chileno, tradicionalmente basado en la rigidez, puede cambiar y flexibilizarse, considerando lo que ha implicado la pandemia y, sobre todo, las innovaciones que se han ido implementando por parte de los equipos de las escuelas. En ese sentido, cobra relevancia que las políticas educativas consideren una mayor valoración de la innovación en el corto plazo, a partir de la generación de espacios formales para que esta se transforme en una práctica cotidiana.

En un momento crucial como el actual, la escuela necesita esfuerzos y apoyos de todos los actores del sistema, no solamente para revertir situaciones de crisis, sino para situarse ante la multitud de desafíos que trae consigo el siglo XXI. Este es el momento de codiseñar, apuntando a la esencia de la pedagogía, pues se requiere de una construcción colectiva y emancipadora para enfrentar los desafíos venideros (Gagliardi, 2020). Aparece una oportunidad única, a partir de la actual crisis, para acelerar los cambios ansiados en las últimas décadas.

Finalmente, uno de los principales desafíos de esta etapa es repensar propósitos y acciones que permitan profundizar la innovación educativa en el sistema escolar, lo cual demanda concentrar esfuerzos en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y condiciones que faciliten el logro de mejores experiencias educativas, contribuyendo de esta forma al proceso formativo de los/as estudiantes.

Referencias

- Arias, E., Rieble-Aubourg, S., Álvarez, H., Rivera, M., Viteri, A., López, Á., Pérez, M., Vásquez, M., Bergamaschi, A., Noli, A., Ortiz, M. y Scannone, R. (2020). *La educación en tiempos del coronavirus: los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002337>
- Bolívar, A. (2013). Cambio y liderazgo educativo en tiempos de crisis. Organización y gestión educativa. *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 21(4), 14-17.
- Brenes, M. (2015). Las innovaciones pedagógicas y la gestión de la educación en la Escuela Nueva Laboratorio “Emma Gamboa” de la Universidad de Costa Rica y el Instituto Educativo Moderno. *Revista Gestión de la Educación*, 5(2), 39-68. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19939>
- Campos, R. (2008) Incertidumbre y complejidad: reflexiones acerca de los retos y dilemas de la pedagogía contemporánea. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 01-14. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44780102.pdf>
- Carbonell, J. (2008). Los significados del cambio y los caminos de la innovación. *Propuesta Educativa*, 1(29), 08-18. <https://www.redalyc.org/pdf/4030/403041701003.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2009). Educación en situaciones de emergencia y desastres: guía de preparativos para el sector educación. Disponible en: <https://www.eird.org/reunion-educacion/materiales-educacion/Educacion%20en%20Situaciones%20de%20Emergencia%20y%20Desastres,%20Guias%20de%20Preparativos%20para%20el%20Sector%20Educacion.pdf>
- Gagliardi, V. (2020). Desafíos educativos en tiempos de pandemia. *Question/Cuestión*, 1(mayo), e312. <https://doi.org/10.24215/16696581e312>

- Mayorga, R. y Pascual, J. (2019). Innovación educativa y producción de identidades: el caso del Programa Interdisciplinario de Investigación Escolar. *Educação e Pesquisa*, 45, e194287. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201945194287>
- Margalef, L. y Arenas, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educacional*, (47), 13-31. <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828002.pdf>
- Meza, J. y Miranda, G. (2017). La Incertidumbre en el aprendizaje, la relación actividad-aprendiz. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 2(1), 91-103-
- Ministerio de Educación (2020). Guía de innovación pedagógica: una propuesta para la identificación de oportunidades de innovación en nuestro establecimiento. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/08/Herramienta-6-Final.pdf>
- Ministerio de Educación (2021). Innovaciones Educativas. <https://escolar.mineduc.cl/apoyo-la-trayectoria-educativa/innovaciones-educativas/>
- Miño, A. (2015). Calidad de vida laboral en docentes chilenos. *Summa Psicológica UST*, 13(2), 45-55. <https://doi.org/10.18774/448x.2016.13.256>
- Moreno-Correa, S. (2020). La innovación educativa en los tiempos del Coronavirus. *Salutem Scientia Spiritus*, 6(1), 14-26. <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/salutemscientiaspiritus/article/view/2290>
- Neira-González, M. y Pulgarín, E. 2020. La innovación educativa como herramienta pedagógica en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tiempos de pandemia de la Unidad Educativa Fiscal José Jesús Ocampo Salazar. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 96-120. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.425>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020). Reunión Global sobre la Educación 2020. Sesión extraordinaria la educación post COVID-19. Documento de referencia. https://en.unesco.org/sites/default/files/2020_gem_background_paper_es.pdf

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). Las respuestas educativas nacionales frente a la COVID-19. El panorama de América Latina y el Caribe. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377074>
- Pascual, J. y Navío, A. (2018). Concepciones de innovación educativa. ¿Qué significa para los docentes en Chile? *Profesorado, Revista del Currículum y Formación del Profesorado*, 22(4), 71-90. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i4.8395>
- Pasillas, M. (2020). Problemas de innovación en las instituciones escolares y vertientes de formación de profesores. *Revista Educar*, (14), 15-26. http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_24/nr_285/a_3684/3684.htm
- Reimers, F. y Schleicher, A. (2020). *Aprendiendo durante la pandemia. De la disrupción a la innovación. Versión preliminar*. Editorial OECD. https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/aprendiendo_durante_la_pandemia_v2-2.pdf
- Ríos, D. y Reinoso, J. (2020). *Proyectos de innovación educativa. Texto de Apoyo Didáctico para la Formación del Alumno*. Universidad de Santiago de Chile. https://eduqualis.net/portal/wp-content/uploads/2019/12/Proyecto_de_Innovacion_Educativa_USACH.pdf
- Rivas, A. (2017). *Cambio e innovación educativa: las cuestiones cruciales. Documento básico, XII Foro Latinoamericano de Educación*. Santillana, 2017. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/06/XII-Foro-Documento-Basico-digital-1.pdf>
- Santana, L. (2010). La innovación educativa: un desafío para los orientadores como agentes promotores de las iniciativas de cambio. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 1(2), 261-270. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338230785008>
- Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Educación (2020). *Escuelas innovando en tiempos de pandemia*. https://www.educarchile.cl/sites/default/files/2021-02/escuelas-innovando-en-la-Pandemia_1.pdf