



U N I V E R S I D A D
Panamericana

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

**"LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
COMPETENCIAS DIGITALES EN LA NUEVA ESCUELA MEXICANA:
PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA"**

TESIS QUE PRESENTA

LIC. DÍAZ DE LEÓN DÍAZ DE LEÓN MA. DE LA LUZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

DIRECTOR DE TESIS

DR. GUSTAVO ADOLFO ESPARZA URZÚA

AGUASCALIENTES, AGS.

2025

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS BONATERRA
Escuela de Pedagogía Y Psicología

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

En mi calidad de Revisor de Tesis, y después de haber analizado el trabajo de investigación de:

de León

Díaz de León

Ma. de la Luz Díaz

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombre (s)

Quien cursó la **MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**; con reconocimiento de validez oficial de estudios del Instituto de Educación de Aguascalientes, según acuerdo número 2490 de fecha 05/06/20; y quien presenta el trabajo titulado:

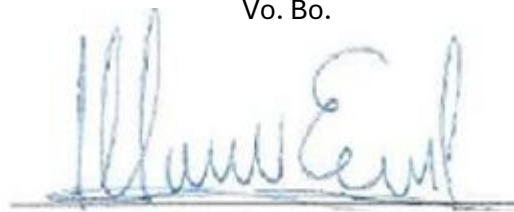
**“LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
COMPETENCIAS DIGITALES EN LA NUEVA ESCUELA MEXICANA:
PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA”**

De conformidad a la modalidad de titulación: Tesis

Manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor, para ser presentado ante el Honorable Jurado del Examen Recepcional.

Aguascalientes, Ags., 26 de agosto del 2025

Vo. Bo.



Dr. Gustavo Adolfo Esparza Urzúa
9372928
No. Cédula Profesional

DEDICATORIAS

A Dios, fuente infinita de sabiduría, fortaleza y luz, por acompañarme en cada paso de este camino, incluso en los momentos de duda y cansancio. Mi gratitud hacia él por haberme sostenido en el trayecto de este sueño hecho realidad.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo, por ser mi compañero de vida, mi refugio y mi mayor apoyo. Gracias por tu paciencia, comprensión y amor incondicional, tus palabras de aliento y tu fe en mí me impulsaron cuando creí que no podía más. Esta meta también es tuya, porque la alcanzamos juntos.

A mis hijos, mis más grandes tesoros y mi mayor inspiración, sus sonrisas, abrazos y miradas llenas de orgullo me recordaron a diario por qué valía la pena seguir, ellos han sido testigos silenciosos de largas jornadas y aun así me dan amor sin medida. Este trabajo también les pertenece, como una semilla de esfuerzo, perseverancia y esperanza para su propio futuro.

A mis padres, pilares fundamentales de mi vida, por haber sembrado en mí el valor del estudio, la responsabilidad y el esfuerzo, gracias por sus sacrificios, sus enseñanzas y por creer en mí incluso antes de que yo misma lo hiciera.

A la Universidad Panamericana, por acogerme y brindarme un espacio de crecimiento académico, profesional y personal, a sus docentes, muy especialmente al profesor Gustavo Adolfo Esparza Urzúa, mi asesor de tesis, por su guía generosa, su paciencia inagotable y su confianza en mi trabajo; su acompañamiento fue fundamental para que este proyecto tomara forma y se convirtiera en una realidad.

Gracias.

INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. PROBLEMA.....	12
1.1 Contexto socioeducativo.....	12
1.2 Problema de investigación	21
1.3 Objetivo general	27
1.4 Objetivos particulares	27
1.5 Metodología.....	27
CAPÍTULO II. LA NUEVA ESCUELA MEXICANA Y LOS MODELOS DE APRENDIZAJE DE COMPETENCIAS DIGITALES	29
2.1 Modelos de fomento de competencias digitales.....	29
2.2 El fomento de las competencias digitales en la Nueva Escuela Mexicana	31
2.3 Modelo directivo en la Nueva Escuela Mexicana	40
CAPITULO 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAPACITACIÓN DOCENTE EN TECNOLOGÍAS DIGITALES	49
3.1 Introducción.....	49
3.2 Objetivos.....	49
3.3 Estrategias y Acciones.....	49
3.3.1. Capacitación Docente	49
3.3.2 Carta descriptiva de actividades	52
CONCLUSIONES	58
ANEXOS.....	62

RESUMEN

En esta tesis se propone un modelo integral para implementar competencias digitales en la Nueva Escuela Mexicana (NEM) desde la gestión educativa, tomando como estudio de caso la primaria Rubén Reyna Macías en Aguascalientes. Mediante un enfoque cualitativo-descriptivo y encuestas a padres, se diagnostica el contexto socioeducativo, identificando fortalezas y desafíos clave como la falta de formación docente en tecnología, la insuficiente integración curricular de herramientas digitales y la carencia de políticas para un uso seguro y ético. La propuesta responde con una planeación estratégica trifásica —diagnóstico, capacitación y acompañamiento— basada en modelos de liderazgo transformacional, de servicio y resonante. Incluye acciones concretas para capacitar al profesorado en el uso pedagógico de plataformas, metodologías activas con tecnología y seguridad digital, fomentando una cultura de colaboración y evaluación continua para sustentar la transformación digital educativa.

Palabras clave:

Competencias digitales, Nueva Escuela Mexicana, gestión educativa, formación docente, integración curricular.

ABSTRACT

This thesis aims to propose a comprehensive model for implementing digital competencies within the framework of the New Mexican School (NEM) from an educational leadership and management perspective. Using a qualitative-descriptive research approach and surveys administered to parents, the real conditions of the educational environment at the Rubén Reyna Macías primary school in Aguascalientes are diagnosed, identifying both strengths and significant challenges in the technological realm, such as the lack of specific teacher training in technologies, insufficient curricular integration of digital tools, and the absence of institutional policies guiding their safe and ethical use. The final proposal includes a strategic plan divided into three phases—diagnosis, training, and support—underpinned by educational leadership models like transformational, servant, and resonant leadership. It outlines concrete actions to train teachers in the pedagogical use of platforms, active methodologies with technology, and digital safety, while also fostering a culture of teacher collaboration and continuous evaluation to ensure sustainable change.

Key Words:

Digital competencies, New Mexican School, educational management, teacher training, curriculum integration.

INTRODUCCIÓN

La educación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de una sociedad más justa, equitativa y participativa. En las últimas décadas, los cambios sociales, económicos y tecnológicos han generado nuevas exigencias hacia los sistemas educativos en todo el mundo, y México no ha sido la excepción.

En este contexto, surge la necesidad de transformar no sólo los contenidos curriculares, sino también las formas de enseñar, de aprender y de dirigir las instituciones escolares. En respuesta a esta necesidad, la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha promovido la Nueva Escuela Mexicana (NEM), como un modelo educativo que pretende renovar profundamente la educación básica, haciendo énfasis en la equidad, la inclusión, la calidad y la formación integral de los estudiantes.

Uno de los ejes más relevantes de esta transformación educativa es la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el proceso educativo. Vivimos en una era digital que demanda el desarrollo de competencias específicas para interactuar de manera crítica, ética y responsable con la tecnología. De acuerdo con esto, el desarrollo de competencias digitales no solo es una herramienta para mejorar el aprendizaje, sino también una condición esencial para la participación plena en la sociedad contemporánea, sin embargo, esta transición hacia un modelo educativo más digitalizado presenta importantes retos estructurales y pedagógicos, especialmente en contextos donde las condiciones socioeconómicas y tecnológicas son desiguales.

En muchas escuelas mexicanas, como la primaria Rubén Reyna Macías (objeto de estudio de esta investigación), las condiciones de infraestructura, formación docente y acceso a recursos digitales todavía representan barreras significativas para la implementación efectiva de la NEM y el fortalecimiento de las competencias digitales; a pesar de que una gran parte de los hogares cuenta con conexión a internet y existe una estructura organizativa escolar funcional, la realidad cotidiana muestra carencias en el uso pedagógico de la tecnología, en la disponibilidad de recursos literarios en casa, en el acompañamiento académico desde el hogar y en el aprovechamiento formativo del entorno digital.

Además, los directores escolares enfrentan el desafío de liderar estos procesos de cambio sin contar, en muchos casos, con una orientación clara sobre el tipo de liderazgo que se espera de ellos.

La NEM define principios y metas ambiciosas, pero no establece lineamientos específicos sobre el rol directivo ni sobre las competencias necesarias para impulsar la transformación digital en los centros escolares, por lo que esta ausencia representa un vacío importante en la estructura operativa de la política educativa y limita el alcance de sus objetivos.

Por ello, el presente trabajo de tesis tiene como finalidad diseñar una propuesta integral de dirección escolar que permita implementar de manera efectiva las competencias digitales en el marco de la Nueva Escuela Mexicana, enfocándose especialmente en el liderazgo transformacional, de servicio y resonante como herramientas clave para gestionar el cambio educativo. Esta propuesta busca responder a la pregunta central: ¿Cómo puede la

dirección escolar fomentar el desarrollo de competencias digitales en los estudiantes, a través de un modelo de liderazgo que promueva la inclusión, la innovación y la mejora continua?

Para dar respuesta a esta problemática, se ha llevado a cabo un estudio detallado del contexto socioeducativo de la escuela primaria Rubén Reyna Macías, con el fin de conocer las condiciones reales de los estudiantes, docentes y familias.

Y es que, a través de encuestas aplicadas a padres de familia, se identificaron aspectos clave como la estabilidad familiar, el acceso a internet, la cantidad de libros en el hogar, el uso de dispositivos digitales, y las problemáticas comunitarias como la contaminación, el vandalismo y el consumo de sustancias. Dichos datos permiten comprender mejor las fortalezas y desafíos de la comunidad educativa, ofreciendo una base sólida para diseñar estrategias de intervención adaptadas a su realidad.

También se realizó una revisión teórica sobre los modelos de liderazgo escolar más adecuados para impulsar la transformación educativa en entornos complejos y diversos; el liderazgo transformacional destaca por su capacidad para motivar e inspirar al equipo docente hacia metas comunes; el liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los estudiantes y docentes desde una perspectiva empática y solidaria; y el liderazgo resonante se basa en la inteligencia emocional y la construcción de un clima escolar positivo. La combinación de estos enfoques permite al directivo actuar no solo como gestor, sino como guía y facilitador del aprendizaje.

El trabajo se estructura en varios capítulos que abordan tanto el diagnóstico del problema como la propuesta de solución. En los primeros apartados se expone el contexto socioeducativo de la escuela estudiada, así como las brechas identificadas en la

implementación de competencias digitales, posteriormente, se analizan los principios y orientaciones pedagógicas de la NEM, contrastándolos con las realidades observadas en la práctica y más adelante, se revisan modelos de liderazgo directivo aplicables y se presenta una propuesta de capacitación docente, estructurada en fases de diagnóstico, formación, acompañamiento y evaluación.

En cuanto a la metodología adoptada, esta es de carácter cualitativo-descriptivo y se apoya en técnicas de recopilación de datos como encuestas y análisis documental. La triangulación de datos cualitativos y cuantitativos permite ofrecer un diagnóstico integral que sirva como base para el diseño de propuestas realistas, viables y sostenibles.

Esta tesis no pretende ofrecer una solución única o definitiva al problema de la integración digital en las escuelas, sino contribuir al debate académico y profesional sobre el papel de la dirección escolar en la transformación educativa. La propuesta aquí presentada puede ser adaptada y replicada en otros contextos, siempre que se tomen en cuenta las particularidades de cada comunidad educativa. Más allá de la tecnología, lo que está en juego es la posibilidad de construir una escuela más inclusiva, innovadora y comprometida con el desarrollo pleno de todos sus estudiantes.

Para concluir, el presente trabajo busca ofrecer una propuesta directiva que permita articular los principios de la Nueva Escuela Mexicana con la realidad concreta de las escuelas públicas, mediante el desarrollo de competencias digitales que preparen a los estudiantes para participar activamente en un mundo cada vez más interconectado y para ello, se requiere de una dirección escolar visionaria, comprometida, y capaz de liderar procesos de cambio desde una perspectiva humana, ética y transformadora.

CAPÍTULO 1. PROBLEMA

1.1 Contexto socioeducativo

La escuela primaria Rubén Reyna Macías está ubicada en Calle Santiago s/n, en el Fraccionamiento Vistas de Oriente, en la ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes, se encuentra en una zona que ofrece un entorno tranquilo y accesible, lo que facilita el traslado de los estudiantes y la cercanía con los servicios básicos.

Su ubicación estratégica dentro de la comunidad permite que las familias puedan integrarse activamente en las actividades escolares, promoviendo cierta participación y apoyo a la educación de los alumnos.

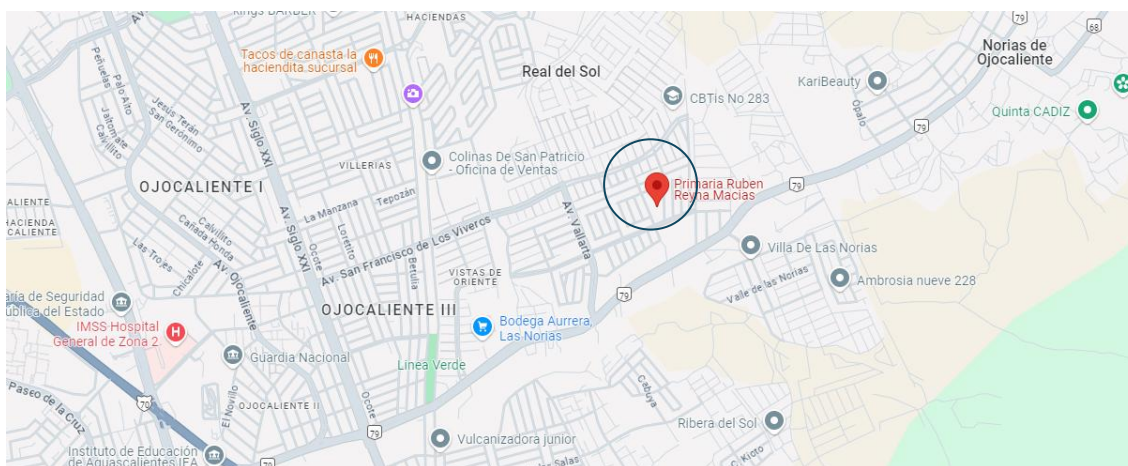


Figura 1. Mapa de ubicación de la escuela primaria Rubén Reyna Macías

La comunidad educativa cuenta con una estructura de trabajo integral, compuesta por un equipo directivo formado por un director y un subdirector, además de una persona encargada del apoyo administrativo. La escuela está organizada en 19 grupos, cada uno bajo

la responsabilidad de un docente titular. También forman parte del equipo tres profesores de inglés, tres maestros de educación física y una docente especializada en educación especial. Las labores de mantenimiento y limpieza están a cargo de tres intendentes. Actualmente, la escuela atiende a un total de 635 alumnos inscritos.

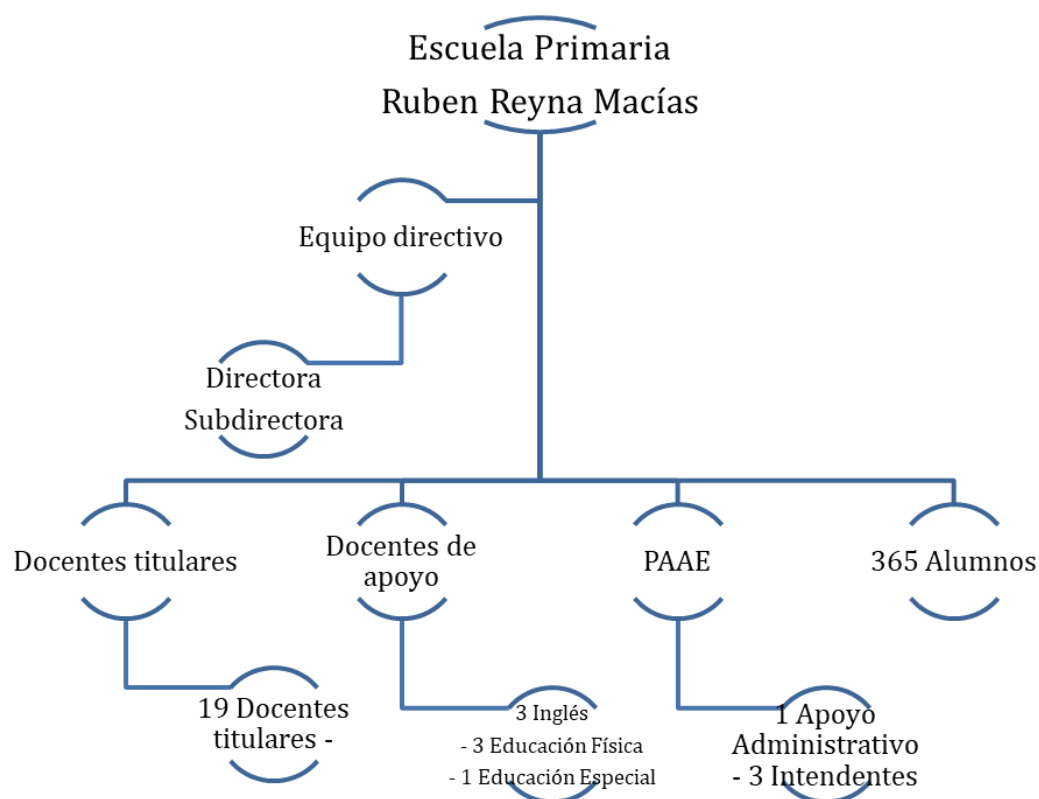


Figura 2. Estructura jerárquica Escuela Primaria Rubén Reyna Macías

El contexto socioeducativo de la escuela muestra factores que influyen de manera importante en el entorno educativo y el bienestar de los estudiantes. De acuerdo con la aplicación y análisis de una encuesta aplicada a los padres de familia mediante formularios de Google, se obtuvo información que muestra que, en cuanto a la estructura familiar, una mayoría considerable de los alumnos proviene de familias nucleares 80.6%, proporcionando una base de estabilidad en el hogar. Además, el 67.7% de los padres están casados, y un

81.9% de los estudiantes indica la presencia del padre en casa. Esta estabilidad familiar contribuye a la creación de un entorno propicio para el desarrollo académico y emocional de los niños. Sin embargo, un 11.5% de los estudiantes proviene de familias monoparentales. Estas diferencias en la estructura familiar permiten identificar la diversidad de contextos en los que se desenvuelven los alumnos, lo cual es relevante para diseñar estrategias pedagógicas más inclusivas y adecuadas a sus necesidades.

El nivel educativo de los padres también juega un papel importante en el apoyo hacia sus hijos. El 40.4% de los padres ha completado la secundaria, mientras que un 45.5% de las madres ha alcanzado el mismo nivel educativo y un 13.8% no ha completado estudios formales. Estos datos indican un nivel educativo intermedio, lo que puede influir en la capacidad de los padres para participar, limitando su capacidad para proporcionar ayuda académica en ciertos temas y una influencia positiva con sus hijos. Ver ANEXO 1

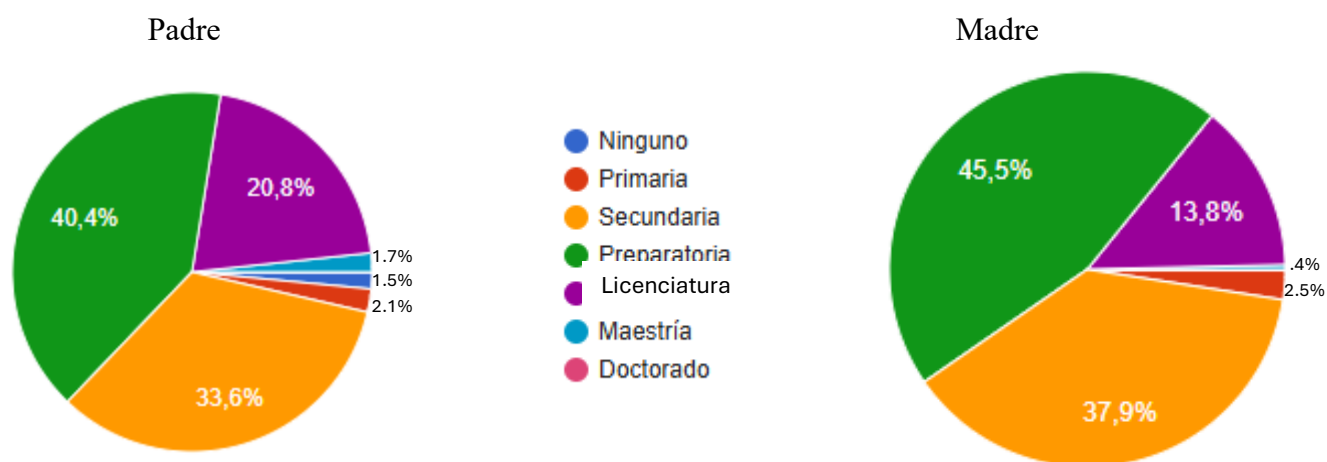


Figura 3. Gráficas nivel educativo padres de la escuela primaria Rubén Reyna Macías

En cuanto a la situación económica, la mayoría de las familias parece gozar de cierta estabilidad financiera, ya que el 89.8% de los padres tiene empleo, proporcionando una

fuentes de ingresos constante. Sin embargo, un 6.4% de los padres está desempleado y un 3.8% trabaja de manera temporal. Reconocer esta diversidad permite entender mejor las posibles barreras que enfrentan algunos estudiantes y orientar acciones escolares más equitativas.

En relación con la vivienda, el 51.9% de las familias posee su propio hogar, lo que indica cierta estabilidad. Aunque, el 28.3% vive en casas alquiladas, aumentando la vulnerabilidad ante cambios económicos, como aumentos en el costo del alquiler o posibles desalojos. Además, un 14.9% está en proceso de pagar su vivienda, mostrando cierto compromiso en la adquisición de responsabilidades a largo plazo. Estas condiciones habitacionales pueden influir directamente en el nivel educativo de los alumnos, ya que la inestabilidad o inseguridad en el hogar puede dificultar la concentración, generar ausentismo y limitar el acceso a recursos educativos adecuados.

Un aspecto relevante del contexto socioeducativo es el acceso a la tecnología. El 88.9% de los hogares cuenta con acceso a Internet, facilitando el aprendizaje digital y la interacción con recursos en línea. No obstante, un 7.4% de los estudiantes depende exclusivamente de dispositivos móviles para conectarse, limitando su acceso a contenidos más complejos o a herramientas de aprendizaje colaborativo que requieren una mayor capacidad tecnológica. Este acceso limitado podría afectar su rendimiento en actividades que dependan de la tecnología, como la participación en clases en línea o el uso de plataformas educativas. En relación con los hábitos digitales, el uso de pantallas es otro factor significativo, ya que el 38.7% de los estudiantes pasa alrededor de dos horas al día frente a dispositivos digitales, peligrando su salud física y mental, además de afectar su concentración y rendimiento académico.

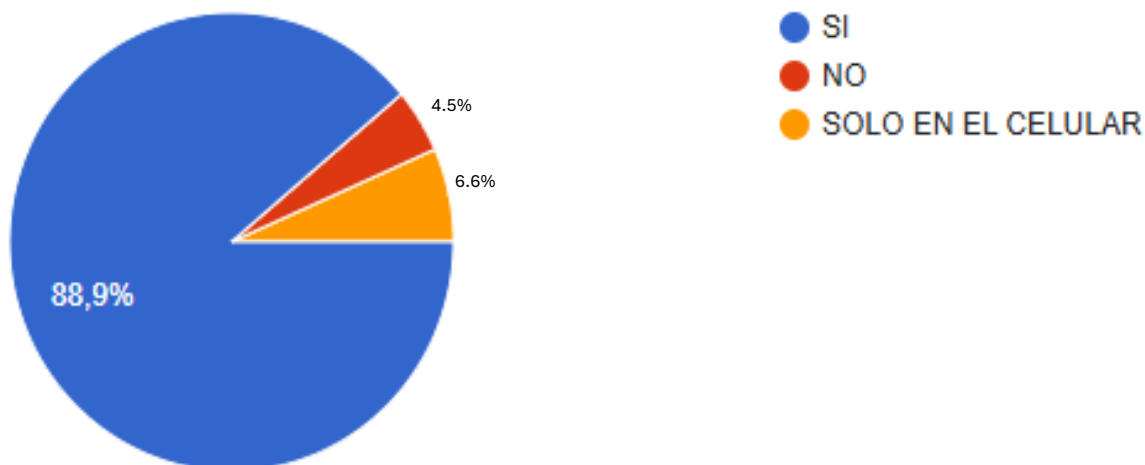


Figura 4. Gráfica acceso a internet de los estudiantes de la escuela primaria.

Los hábitos de estudio de los estudiantes muestran un panorama relativamente equilibrado. El 55.1% de los alumnos dedica una hora diaria a las tareas escolares, este tiempo permite mantener un balance entre sus responsabilidades escolares y el tiempo libre. Sin embargo, un pequeño porcentaje de estudiantes (12.5%) pasa más de tres horas al día en tareas, lo que podría señalar una sobrecarga académica o una falta de eficiencia en la gestión del tiempo.

Otro punto relevante es el acceso limitado a material de lectura en los hogares. El 57.5% de los estudiantes vive en hogares que cuentan con menos de cinco libros no escolares. Este es un aspecto crucial para el rendimiento académico, ya que el acceso a libros y otros recursos educativos es fundamental para fomentar el aprendizaje autónomo y el desarrollo del pensamiento crítico.

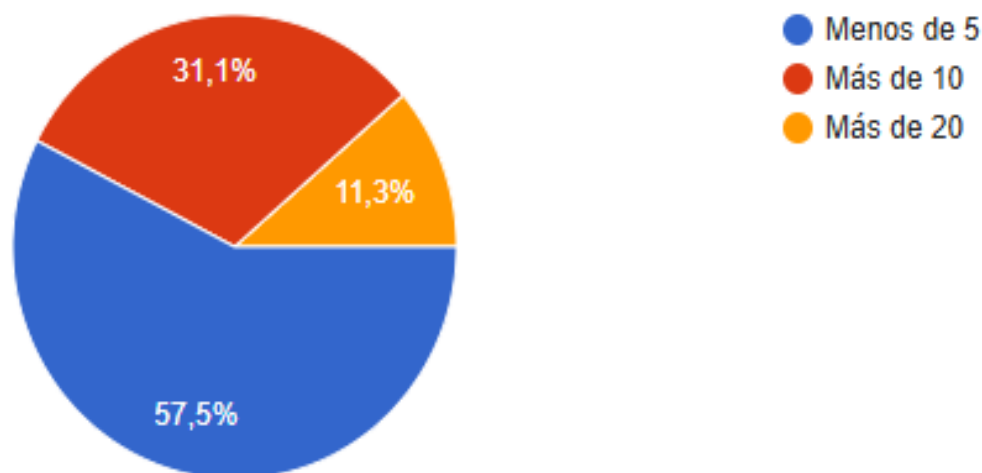


Figura 5. Gráfica cantidad de libros no escolares en los hogares.

En cuanto a los desafíos comunitarios, la escuela se encuentra en un entorno afectado por problemas ambientales. La contaminación es uno de los problemas más destacados, reportada por el 54.3% de las familias, lo que puede afectar la calidad de vida y el bienestar general de los estudiantes. Además, el vandalismo es un problema serio que preocupa al 41.7% de los encuestados, dando a entender que el entorno puede no ser del todo seguro para los estudiantes, tanto dentro como fuera de la escuela. Estos problemas, sumados a la drogadicción, que afecta al 25.8% de los encuestados, indican la necesidad de tomar medidas para mejorar el entorno comunitario y proteger el bienestar de los estudiantes. Estas condiciones adversas pueden repercutir negativamente en el rendimiento académico, ya que generan un clima de inseguridad y distracción que dificulta la concentración, la asistencia regular y la motivación para el estudio.

Por otro lado, las relaciones familiares constituyen un pilar fuerte en la vida de los estudiantes. El 93% de los encuestados describe su relación con sus padres como buena, lo que es un indicativo positivo para el desarrollo emocional y social de los alumnos. El tiempo

de calidad que los padres pasan con sus hijos es otro aspecto importante: un 60.8% pasa más de tres horas diarias con sus hijos, lo que sugiere una implicación significativa en sus vidas cotidianas. Sin embargo, un 8.3% de los padres pasa menos de media hora al día con sus hijos, lo que podría reflejar dificultades en la conciliación entre la vida laboral y familiar, y tener un impacto en el bienestar emocional de los estudiantes.

El contexto socioeducativo de esta escuela presenta tanto fortalezas como desafíos. La estabilidad familiar y económica de la mayoría de los hogares, así como el acceso generalizado a la tecnología, son aspectos positivos que favorecen el desarrollo académico. Sin embargo, persisten áreas de mejora, como la necesidad de aumentar los recursos educativos en los hogares y abordar los problemas ambientales y de seguridad en la comunidad. Estos factores influyen directamente en el bienestar general y el rendimiento académico de los estudiantes, por lo que es fundamental que la escuela y la comunidad trabajen de manera conjunta para mejorar las condiciones que afectan la vida de los alumnos.

El contexto socioeducativo de la escuela se alinea con los principios establecidos por la SEP, cuya misión es crear las condiciones necesarias para asegurar que todos los mexicanos y mexicanas accedan a una educación de excelencia, equitativa y universal. En este sentido, la comunidad educativa busca ofrecer una formación integral que no solo abarque los aspectos académicos, sino que también se enfoque en el desarrollo de destrezas, valores y competencias que preparen a los estudiantes para la vida productiva y les permitan integrarse de manera exitosa en la sociedad.

La visión de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para el año 2030 destaca la aspiración de ofrecer una educación moderna y de calidad, centrada en los valores de libertad,

justicia, diálogo y democracia, dichos principios son fundamentales en el contexto escolar, donde se trabaja no solo en la formación académica de los alumnos, sino también en inculcar valores que contribuyan a su desarrollo integral como ciudadanos responsables y participativos.

El énfasis en la equidad y el acceso a una mejor calidad de vida, pilares de la misión y visión de la SEP, también se refleja en el compromiso de la escuela con la inclusión y el apoyo a todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones económicas o familiares. El hecho de que la mayoría de los padres esté empleada y que muchas familias posean una vivienda propia, refuerza la estabilidad que es esencial para un entorno de aprendizaje positivo.

Los valores promovidos por la SEP, como la integridad, la honradez, la imparcialidad y el respeto, son esenciales para construir una cultura educativa que fomente no sólo el éxito académico, sino también el desarrollo de ciudadanos éticos y comprometidos. En este sentido, la escuela desempeña un papel crucial como formadora de talento humano, brindando a los estudiantes las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más competitivo y en constante cambio.

En resumen, el contexto socioeducativo de la escuela se ve favorecido por el compromiso de la SEP de garantizar una educación de calidad, equitativa y accesible para todos a través de la promoción de valores éticos y cívicos, el desarrollo de habilidades y conocimientos, y la integración de los estudiantes en un entorno seguro y estable, la escuela contribuye a la formación de ciudadanos preparados para enfrentar los desafíos del siglo XXI, mientras busca mejorar las condiciones de vida de los estudiantes y su comunidad.

La información presentada se basa en el análisis de encuestas realizadas a cada padre de familia, lo que garantiza su veracidad y nos da una fuente valiosa de datos sobre el contexto sociocultural en el que los estudiantes se desarrollan, por lo que este análisis permite identificar tanto las áreas de oportunidad como las fortalezas de la comunidad educativa, ofreciendo una visión clara para orientar futuras acciones.

De acuerdo con el análisis del contexto socioeducativo de la escuela primaria Rubén Reyna Macías, elaborado a partir de un sondeo realizado entre los padres de familia mediante un formulario digital, ofrece una mirada cercana y detallada de las condiciones en las que crecen y aprenden sus 635 alumnos. Entre los aspectos positivos está la estabilidad familiar que caracteriza a muchas de las familias, donde predominan hogares con ambos padres presentes lo que brinda un ambiente de apoyo y seguridad emocional. También, es bueno saber que la mayoría de los hogares cuenta con acceso a Internet, lo que abre la puerta a múltiples oportunidades de aprendizaje y crecimiento en la era digital.

El compromiso de la mayoría de los padres es evidente pues dedican tiempo valioso a estar con sus hijos, reforzando sus vínculos afectivos y fomentando un entorno de confianza, sin embargo, este análisis también muestra desafíos que no podemos ignorar como lo es la falta de libros en los hogares, una realidad limitante en el desarrollo del hábito de la lectura, tan importante para el aprendizaje y la imaginación.

Por otro lado, el tiempo excesivo que muchos niños pasan frente a pantallas digitales nos hace reflexionar sobre cómo equilibrar la tecnología con actividades más enriquecedoras, una buena educación tecnológica favorecerá el uso apropiado de la misma, aprovechando las bondades y posibilidades ante un mundo digital que está a su alcance.

Los problemas ambientales, el vandalismo y el impacto de la drogadicción en la comunidad son recordatorios de que el entorno influye profundamente en la calidad de vida y la experiencia educativa de los estudiantes, además de que algunas familias enfrentan incertidumbre económica, especialmente aquellas que dependen de trabajos temporales o viven en viviendas alquiladas.

La importancia de este análisis es que, su análisis nos permite entender con mayor claridad las necesidades y fortalezas de esta comunidad escolar, va más allá de los números y las estadísticas: nos conecta con las historias y realidades que viven los niños y sus familias cada día.

Al conocer estos aspectos, podemos plantear soluciones que realmente hagan la diferencia, trabajando desde el corazón de la comunidad, con un enfoque humano y cercano que, dé sentido al esfuerzo de construir una educación más inclusiva, equitativa y significativa, que prepare a los estudiantes no solo para cumplir con los objetivos académicos, sino también para enfrentar los retos de la vida con confianza y esperanza.

1.2 Problema de investigación

En el contexto actual, donde la tecnología desempeña un papel central en casi todos los aspectos de la vida, la educación enfrenta el desafío de integrar de manera efectiva las competencias digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La Nueva Escuela Mexicana (NEM) plantea un enfoque renovado y transformador, pero su implementación en el ámbito digital ha enfrentado múltiples obstáculos, desde la falta de capacitación docente hasta las

carencias de infraestructura tecnológica en zonas marginadas. Dichas problemáticas muestran una brecha que limita el desarrollo equitativo de habilidades digitales en estudiantes y maestros.

Enseguida se analizan los principales retos y oportunidades en torno a la alfabetización digital en el marco de la NEM, destacando la necesidad de políticas educativas inclusivas y estrategias concretas que permitan superar las desigualdades y aprovechar el potencial de la tecnología en las aulas mexicanas.

Uno de los retos más grandes en la implementación de la NEM es el desarrollo de competencias digitales, tanto para estudiantes como para docentes. En primer lugar, muchos maestros no se sienten preparados para usar tecnología en sus clases, ya que no cuentan con suficiente capacitación en herramientas digitales, los programas de formación actuales suelen ser generales y no se ajustan a los diferentes niveles de conocimiento de los docentes ni a las necesidades específicas de cada escuela o región. Además, muchas escuelas en zonas rurales y comunidades marginadas enfrentan dificultades para acceder a equipamiento básico como computadoras, tabletas e internet y sin estos recursos, tanto estudiantes como docentes están limitados en su capacidad de desarrollar habilidades digitales (SEP, 2020).

Aunque la Nueva Escuela Mexicana (NEM) reconoce la importancia de las competencias digitales, diversos estudios y observaciones escolares indican que la tecnología aún no se ha integrado plenamente en los planes de estudio. Las actividades digitales, en su mayoría de los casos se consideran un complemento, cuando en realidad deberían ser herramientas fundamentales para el aprendizaje, sin embargo, no existe una gestión escolar

para impulsar a los docentes a que implementen estrategias que estos a su vez, permitan a los estudiantes aprender mediante el uso de la tecnología.

En la actualidad no se aborda en profundidad temas como la seguridad en internet, el respeto a la privacidad y la ética digital, lo cual deja a los estudiantes vulnerables frente a riesgos como el ciberacoso y la desinformación, además que, tampoco se menciona la labor del directivo del centro educativo en estas tareas (SEP, 2020).

Otra problemática es la falta de herramientas específicas para medir el avance en estas competencias y sin una evaluación clara, es complicado hacer un seguimiento y mejorar las estrategias educativas, además, existen desigualdades significativas en el nivel de dominio de las competencias digitales entre los estudiantes. Esta situación puede contribuir a diferencias en el aprovechamiento académico, lo que plantea el reto de diseñar intervenciones más equitativas en el uso educativo de la tecnología. Para reducir esta desigualdad, la NEM debería desarrollar programas inclusivos de alfabetización digital, asegurando que todos los estudiantes tengan la misma base de conocimiento (SEP, 2020).

En resumen, mejorar la capacitación docente, facilitar el acceso a la tecnología y enseñar a los estudiantes a usarla de manera segura y responsable no solo modernizaría la educación en México, sino que también ayudaría a crear igualdad de oportunidades para todos ya que, en un mundo cada vez más digital dichas competencias son esenciales para el desarrollo de cada estudiante.



Figura 6. Organización

Según la información recabada a través del formulario que se aplicó a los padres de familia de la escuela primaria Rubén Reyna Macías, ésta se encuentra en un entorno tranquilo y accesible, lo que facilita la integración comunitaria, con 635 estudiantes distribuidos en 19 grupos, la comunidad escolar está respaldada por un equipo docente y directivo comprometidos. Los datos recabados y analizados reflejan una estabilidad familiar y económica en la mayoría de los hogares con la presencia del padre en casa y familias con ingresos estables, asimismo, la mayoría cuenta con acceso al internet en la mayoría de los hogares suponiendo un factor positivo para el aprendizaje digital.

Este contexto evidencia una serie de desafíos relacionados con el entorno familiar, entre ellos la carencia de recursos literarios en el hogar y el acceso limitado a libros no escolares, factores que asocian en diversos estudios con un menor estímulo para el desarrollo de habilidades lectoras y procesos de imaginación. Así como se reconoce que el uso prolongado de dispositivos digitales entre estudiantes se vincula con posibles implicaciones en aspectos como la concentración y el bienestar general. La comunidad también enfrenta problemas ambientales, vandalismo y drogadicción, que influyen negativamente en la calidad de vida de los estudiantes y su experiencia educativa.

El análisis socioeducativo resalta fortalezas como la estabilidad familiar y el acceso generalizado a tecnología, pero también subraya áreas de mejora críticas, este enfoque permite identificar necesidades específicas para implementar soluciones efectivas, trabajando en equipo con la comunidad para construir una educación inclusiva y significativa.

En relación con la problemática de estudio en el contexto de la NEM, la integración de competencias digitales en la enseñanza enfrenta múltiples obstáculos ya que, esta propuesta educativa busca transformar el aprendizaje, pero la implementación efectiva de estrategias digitales no ha alcanzado el impacto deseado.

El primer desafío radica en la insuficiente capacitación docente en herramientas tecnológicas, dado que muchos profesores carecen de conocimientos específicos y no cuentan con formación adaptada a sus contextos escolares.

El segundo desafío nos lleva a analizar que en zonas rurales y marginadas las carencias de infraestructura tecnológica limitan el acceso a computadoras, tabletas e internet, dejando a estudiantes y docentes en desventaja. A pesar de que la NEM reconoce la

importancia de las competencias digitales, la tecnología no se ha integrado plenamente en los planes de estudio y actualmente las actividades digitales suelen ser un complemento y no un componente esencial del aprendizaje.

El tercer desafío clave es la falta de atención a temas como seguridad en internet, ética digital y privacidad, estos aspectos son fundamentales en un mundo cada vez más digital, pero la NEM no establece mecanismos claros para abordarlos ni incluye estrategias para que los directivos escolares impulsen su implementación.

Aunado a esto, el cuarto desafío de no contar con las herramientas específicas para medir el desarrollo de competencias digitales, lo que dificulta el seguimiento y la mejora de estrategias educativas.

Y el quinto desafío muestra que las desigualdades en el acceso a la tecnología agravan esta problemática, dejando atrás a estudiantes con menos recursos y ampliando la brecha educativa.

Por tanto, estos 5 desafíos nos muestran que, aunque la NEM propone modelos para modernizar la educación, estos resultan insuficientes para garantizar el desarrollo de competencias digitales por lo que, es necesario fortalecer la capacitación docente, mejorar el acceso a la tecnología y fomentar un uso responsable y ético de las herramientas digitales. Todo esto, no solo permitiría modernizar la educación, sino que también promovería la equidad y la preparación de los estudiantes para enfrentar los retos de un mundo digitalizado.

1.3 Objetivo general

Elaborar una propuesta integral para la implementación de competencias digitales en la Nueva Escuela Mexicana, que presente:

1. Un modelo de enseñanza para el manejo seguro y ético de la tecnología
2. Incluya estrategias de capacitación docente
3. Uso de recursos tecnológicos con el fin de estructurar el modelo didáctico centrado en el desarrollo de competencias digitales.

1.4 Objetivos particulares

1. **Diagnosticar.** Elaborar estudio diagnóstico de la NEM para detectar las necesidades presentes acerca las metodologías directivas que orienten a los docentes al uso de los medios digitales para la implementación de los nuevos planes de estudio.
2. **Planear:** Diseñar un plan de formación docente para el uso de la tecnología y la enseñanza de competencias didácticas digitales.
3. **Modelar:** Diseñar una propuesta directiva de enseñanza de competencias digitales que incorpore estrategias para la enseñanza con medios digitales, habilidades prácticas, así como en el uso seguro y ético de la tecnología.

1.5 Metodología

La metodología para este proyecto se basará en un estudio bibliográfico orientado al diseño de una propuesta para la implementación de competencias digitales en la Nueva Escuela Mexicana. En primer lugar, se analizarán los principales modelos pedagógicos relacionados con la enseñanza de competencias digitales, tomando en cuenta los enfoques de liderazgo

transformacional, liderazgo de servicio y liderazgo resonante. Dicho análisis permitirá identificar los elementos clave de cada modelo, evaluando cómo pueden contribuir al desarrollo de estrategias pedagógicas que fomenten una educación inclusiva, equitativa y enfocada en el uso ético y seguro de la tecnología.

A partir de este análisis, se identificarán las mejores prácticas y principios aplicables al contexto de la NEM y los resultados serán organizados en torno a las áreas de diagnóstico, planificación y modelado educativo, considerando las necesidades específicas de la comunidad escolar.

Esta metodología adoptada asegurará que la propuesta educativa integre un enfoque teórico y estrategias fundamentadas para promover el desarrollo de competencias digitales en el sistema educativo mexicano.

Se realizó un análisis detallado de una propuesta dirigida al mayor número posible de madres de familia, con el objetivo de obtener información precisa y cercana a la realidad. Para ello, se diseñó un formulario de Google, el cual fue distribuido a través de grupos de WhatsApp en toda la escuela. Posteriormente, se recopilaron y consolidaron las respuestas, generando gráficos que facilitaron la interpretación visual de los datos obtenidos.

CAPÍTULO II. LA NUEVA ESCUELA MEXICANA Y LOS MODELOS DE APRENDIZAJE DE COMPETENCIAS DIGITALES

En este capítulo se presentará un análisis sobre la relación entre la Nueva Escuela Mexicana (NEM) y los modelos de aprendizaje de competencias digitales, con énfasis en los enfoques de liderazgo transformacional, de servicio y resonante. Así mismo se busca explicar cómo estos modelos aportan al desarrollo de competencias digitales en los estudiantes, promoviendo un aprendizaje inclusivo y equitativo, retomando los principios de la NEM.

La importancia de este contenido está en su alineación con el objetivo general del proyecto, que es diseñar una propuesta integral para la implementación de competencias digitales en el sistema educativo mexicano. Este análisis teórico permitirá establecer un marco conceptual que sirva como base para las estrategias de capacitación docente y uso de recursos tecnológicos.

Al abordar estas temáticas, se espera aportar herramientas clave para enfrentar los retos actuales del sistema educativo mexicano, fortaleciendo el liderazgo educativo y garantizando un modelo de enseñanza que fomente el uso seguro y ético de la tecnología.

2.1 Modelos de fomento de competencias digitales

La NEM se fundamenta en un paradigma educativo que promueve una sociedad más justa, equitativa y democrática, con énfasis en la formación integral de los estudiantes y el acercamiento a la tecnología educativa. Dentro de este marco, se destacan tres modelos de liderazgo educativo que son clave para alcanzar sus objetivos: el liderazgo transformacional, el liderazgo de servicio y el liderazgo resonante.

El liderazgo transformacional, según Bass y Riggio (2006), se enfoca en inspirar y motivar a los miembros de una comunidad educativa hacia un cambio positivo. Este estilo es crucial en la NEM, ya que fomenta una transformación profunda en las prácticas docentes, promoviendo el empoderamiento y el desarrollo tanto de los estudiantes como de los educadores. Sin embargo, su implementación puede enfrentar resistencias, lo que subraya la necesidad de ofrecer espacios de formación que permitan a los docentes adoptar estas prácticas de manera efectiva.

Por otro lado, el liderazgo de servicio, basado en el modelo propuesto por Greenleaf (1977), se centra en satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, priorizando el bienestar emocional, social y académico de los estudiantes. Este enfoque está alineado con los principios de la NEM, ya que promueve un ambiente inclusivo y equitativo. No obstante, requiere un equilibrio cuidadoso entre las demandas del currículo y la atención personalizada, además de un sólido apoyo institucional para garantizar su efectividad.

Finalmente, el liderazgo resonante, desarrollado por Goleman, Boyatzis y McKee (2002), se enfoca en generar un ambiente emocionalmente inteligente, caracterizado por la empatía, la colaboración y el respeto. Este modelo contribuye a crear un clima de confianza en el que el aprendizaje y el bienestar de la comunidad educativa prosperan. Sin embargo, exige que los líderes posean un alto nivel de inteligencia emocional y habilidades para manejar conflictos en el entorno escolar.

En conjunto, estos modelos de liderazgo ofrecen herramientas valiosas para alcanzar los objetivos de la NEM. Sin embargo, su éxito depende de una formación docente integral que

permita superar los desafíos asociados con su implementación y facilite el liderazgo efectivo en el proceso de transformación educativa.

2.2 El fomento de las competencias digitales en la Nueva Escuela Mexicana

En la NEM se proponen 7 principios y los revisamos a continuación. La NEM busca formar personas integrales, con capacidad crítica, ética y sentido de comunidad donde más allá de conocimientos técnicos, promueva el autoconocimiento, el pensamiento autónomo, el diálogo y la cooperación para que los estudiantes se valoren a sí mismos, convivan en armonía y contribuyan a una sociedad justa y transformadora.

La NEM surge como una propuesta educativa transformadora impulsada por la SEP en México, con el objetivo de adaptar el sistema educativo a las necesidades actuales del país y ofrecer una educación de calidad, inclusiva y equitativa. Este enfoque reconoce la necesidad de superar las insuficiencias estructurales que han marcado históricamente al sistema educativo mexicano, como la fragmentación entre los niveles educativos, las desigualdades en el acceso y calidad de la enseñanza, sobre todo en las zonas vulnerables (SEP, 2019, pp. 2-5).

Dicha propuesta propone un modelo que abarca la formación de los estudiantes desde la educación inicial hasta la superior, siendo la guía que acompañe en su trayecto formativo y promoviendo un enfoque basado en el aprendizaje continuo, yendo más allá de la escolarización tradicional. Bajo este esquema, la educación no solo debería formar académicamente a los estudiantes, sino también prepararlos para enfrentar los cambios constantes del mundo actual, en donde se promueva el pensamiento crítico, la creatividad y

la capacidad de adaptación. Este enfoque responde a la premisa de que la educación debe ser para toda la vida, bajo el concepto de "aprender a aprender" (SEP, 2019, pp. 4).

Entre los problemas, el más significativo que busca resolver la NEM es, que la escuela no siempre resulta atractiva para los estudiantes lo que agrava la deserción escolar. En este sentido, se plantea la necesidad de hacer que la educación sea más relevante y atractiva para las niñas, niños y jóvenes, destacando que "la escuela no satisface ni ofrece expectativas de futuro" para muchos de ellos (SEP, 2019, p. 5).

La NEM también busca responder a las necesidades de la sociedad contemporánea mediante la formación de ciudadanos con valores sólidos, capaces de participar activamente en la transformación social. Entre sus principios clave se incluyen la responsabilidad ciudadana, el respeto a la dignidad humana y la interculturalidad, valores que promueven el respeto a la diversidad cultural y el diálogo intercultural como elementos esenciales en el desarrollo de una sociedad inclusiva y equitativa. Asimismo, se enfatiza la importancia de la cultura de paz y el respeto por el medio ambiente, con un enfoque en la educación para el desarrollo sostenible y la conservación del entorno con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (SEP, 2019, pp. 6-11).

Por lo que se puede decir que la NEM representa un esfuerzo integral para reformar el sistema educativo en México, con la visión de formar ciudadanos críticos, participativos y comprometidos con el bienestar colectivo, a través de una educación de calidad, inclusiva y adaptada a los retos del siglo XXI.

Los principios fundamentales de la NEM están diseñados para proporcionar una base sólida y coherente a un modelo educativo que busca no solo la excelencia académica, sino

también la formación integral de las personas. Estos promueven valores y objetivos educativos que abarcan desde el fomento de la identidad nacional hasta la formación de ciudadanos comprometidos con el bienestar social y el desarrollo sostenible. A continuación, se mencionan estos principios clave, basados en las orientaciones pedagógicas de la NEM retomado del documento emitido por la SEP (2019, pp. 4-11).

Uno de los pilares fundamentales de la NEM es el *fomento de la identidad* con México, que busca que las y los estudiantes desarrollen un amor profundo por su país, comprendan su historia y se comprometan con los valores plasmados en la Constitución Política.

El principio de *responsabilidad ciudadana* implica formar estudiantes que, además de conocer sus derechos, también asuman sus deberes hacia la sociedad, por lo que la NEM fomenta en los jóvenes el respeto por los valores cívicos esenciales como la honestidad, la justicia, la solidaridad, y el respeto a los derechos humanos. Los estudiantes son formados para desarrollar una conciencia social y económica que los lleve a actuar en favor del bienestar colectivo, mostrando empatía hacia los más vulnerables y promoviendo una cultura de paz.

La *participación en la transformación de la sociedad* es otro de los principios esenciales de la NEM, ya que se basa en la idea de que la educación debe ser un motor de cambio social. Los estudiantes no solo deben aprender conocimientos académicos, sino que también deben desarrollar las habilidades necesarias para contribuir a la mejora de su entorno y de la sociedad en su conjunto. Según la NEM: "la superación de uno mismo es base de la transformación de la sociedad" (SEP, 2019, p. 8), lo que implica que el desarrollo personal

está directamente vinculado con el cambio social, por lo que se busca que los estudiantes se conviertan en agentes de transformación, capaces de utilizar el pensamiento crítico, la innovación y la creatividad para generar mejoras en los ámbitos social, cultural, económico y político.

La promoción de la interculturalidad es un principio que busca reconocer y valorar la diversidad cultural y lingüística de México, fomentando el diálogo y el respeto mutuo entre las diferentes culturas que coexisten en el país. La NEM no solo aborda la interculturalidad desde una perspectiva bilingüe, sino que la integra en todas las áreas del conocimiento, reconociendo que "es necesario que no se aborde la interculturalidad como un programa bilingüe, algo muy común en Latinoamérica, sino que permee el sistema" (SEP, 2019, p. 10). La idea es que los estudiantes comprendan las diferentes formas de pensamiento y cosmovisión de los pueblos originarios y otras comunidades, y que esto enriquezca su visión del mundo y su capacidad para interactuar en una sociedad diversa.

La NEM se compromete con la *promoción de una cultura de paz*, que implica educar a los estudiantes en la resolución pacífica de conflictos, el diálogo constructivo y el respeto por las diferencias. Dicho principio está alineado con los objetivos de la Agenda 2030 de la ONU, que promueve la paz y la justicia en sociedades inclusivas. Según la UNESCO, la cultura de paz está compuesta por “una serie de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos, tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación” (SEP, 2019, p. 11). La NEM, por tanto, educa a los estudiantes para que se conviertan en promotores de la paz, capaces de convivir en armonía en un marco de respeto a las diferencias.

El *respeto por la naturaleza y el cuidado del medio ambiente* es un principio fundamental en la Nueva Escuela Mexicana (NEM), que busca inculcar en los estudiantes una conciencia ambiental que los motive a proteger y conservar el entorno natural. Esta orientación está en plena sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, particularmente con el ODS 13: "Acción por el Clima", el cual impulsa la adopción de medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

La NEM promueve una sólida conciencia ambiental que favorece la protección y conservación del entorno (SEP, 2019, p. 12), reconociendo la necesidad de mitigar el cambio climático, adaptarse a sus impactos y fortalecer la resiliencia de las comunidades más vulnerables. Esta educación ambiental se integra desde los primeros niveles educativos y busca que los estudiantes comprendan la interconexión entre los seres humanos y la naturaleza, fomentando prácticas sostenibles y responsables a lo largo de su vida.

Las orientaciones pedagógicas están diseñadas para guiar la implementación efectiva de este nuevo modelo educativo en las escuelas, asegurando que tanto la gestión escolar como la práctica docente se alineen con los principios fundamentales de la NEM. Estas orientaciones buscan transformar la manera en que se organiza y se lleva a cabo la educación, enfatizando la participación democrática, el trabajo colaborativo, y el enfoque en el aprendizaje integral de los estudiantes.

En primer lugar, la *gestión escolar participativa y democrática* es uno de los principales puntos en las orientaciones pedagógicas de la NEM ya que la escuela es concebida como un espacio donde todos los actores educativos participan de manera activa en las decisiones y en la vida cotidiana de la escuela, esto para generar un sentido de

pertenencia y responsabilidad compartida entre todos los miembros de la comunidad educativa. Por lo que se promueve que la gestión escolar se base en el trabajo colaborativo, implicando que: “la participación activa de todos los actores educativos es una constante, y las opiniones, las sugerencias, las experiencias y los conocimientos tienen un papel sustantivo en el fortalecimiento de las funciones” (SEP, 2019, p. 14). De este modo, se fomenta un ambiente de diálogo y cooperación donde las diferencias se valoran como una oportunidad para el crecimiento colectivo.

Además de la gestión escolar, las orientaciones pedagógicas de la NEM destacan la importancia de la práctica educativa en el día a día. En este sentido, el rol del docente es fundamental, ya que su labor impacta directamente en el desarrollo de los aprendizajes y en la formación integral de los estudiantes. Para lograr un impacto significativo, los docentes deben basar su labor en un conocimiento profundo de la realidad de su salón de clases y del contexto comunitario. Esto implica que los maestros deben estar atentos a las necesidades, intereses y potencialidades de sus estudiantes, lo cual es fundamental para diseñar estrategias pedagógicas que sean pertinentes y efectivas. La NEM subraya que “el derecho de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes a la educación significa que son sujetos activos en el desarrollo de sus potencialidades” (SEP, 2019, p. 15), colocando al estudiante en el centro del proceso educativo.

Dentro de la práctica educativa, se enfatiza la necesidad de realizar un diagnóstico del grupo, que permita a los docentes conocer las trayectorias escolares de sus estudiantes y obtener información relevante sobre sus logros, intereses, habilidades y dificultades. Dicho diagnóstico no solo debe realizarse al inicio del ciclo escolar, sino que debe ser un proceso continuo que permita ajustar la planificación pedagógica de acuerdo con las necesidades

cambiantes del grupo. La NEM sugiere que los docentes “organicen pequeños expedientes de cada uno de las y los estudiantes, ayudándose de un diario grupal, bitácoras, tarjetas, ficheros o alguna otra herramienta de uso sencillo y accesible” (SEP, 2019, p. 16). Esta estrategia permite a los maestros contar con una base sólida de información para personalizar la enseñanza y ofrecer un acompañamiento más cercano a cada estudiante.

La organización de los contenidos es otro aspecto central de las orientaciones pedagógicas ya que los docentes deben tener la capacidad de planificar de manera crítica y reflexiva, adaptando los contenidos de acuerdo con las características de su grupo y el contexto de esta. La NEM sugiere que los maestros integren diversas áreas de conocimiento y promuevan actividades lúdicas que estimulen la curiosidad y la creatividad de los estudiantes. En este sentido con la flexibilidad al organizar los contenidos es fundamental para que el docente pueda: "atender los intereses, potencialidades, problemáticas, opiniones y valoraciones de las y los estudiantes" (SEP, 2019, p. 17). La enseñanza debe ser relevante y conectarse con la vida cotidiana de los estudiantes, promoviendo aprendizajes significativos que les permitan desarrollar sus capacidades de manera integral.

La *selección de estrategias metodológicas* es otro componente clave de las orientaciones pedagógicas ya que la NEM promueve el uso de metodologías activas y participativas que involucren a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, fomentando la experimentación, el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo. Las estrategias deben potenciar el desarrollo de las capacidades cognitivas, socioemocionales y físicas en los estudiantes, favoreciendo su autonomía y capacidad para aprender a lo largo de la vida. El aprendizaje colaborativo es destacado como una herramienta poderosa, ya que "conlleva la construcción colectiva de conocimientos que llevan a cabo personas a partir de distintas

fuentes de información mediante estrategias de trabajo en equipo" (SEP, 2019, p. 18). Esta forma de aprendizaje no solo fomenta la cooperación y el diálogo, sino que también ayuda a desarrollar habilidades sociales y emocionales esenciales para la vida en sociedad.

En relación con la *evaluación* que propone la NEM es entendida como un proceso continuo y sobre todo formativo, que tiene como finalidad mejorar las trayectorias formativas de los estudiantes y fortalecer la práctica docente. Esta evaluación formativa no se concibe como un fin en sí misma, sino como una herramienta para retroalimentar el proceso educativo y tomar decisiones informadas sobre la planificación y la gestión escolar. Según la NEM, la evaluación debe realizarse en “temporalidades específicas y de forma continua en la práctica educativa” (SEP, 2019, p. 19), lo que implica que los docentes deben estar constantemente observando y analizando el progreso de sus estudiantes para ajustar sus estrategias pedagógicas de manera oportuna.

La evaluación que propone la NEM no solo integra a los alumnos sino también destaca la importancia de la evaluación diagnóstica del profesorado, la cual tiene como objetivo identificar las áreas de oportunidad en la labor docente y ofrecer capacitaciones que respondan a las necesidades de cada maestro.

Es decir, las orientaciones pedagógicas son una guía integral que busca transformar tanto la gestión escolar como la práctica educativa, promoviendo un enfoque centrado en el aprendizaje colaborativo, la participación democrática y el desarrollo integral de los estudiantes.

Estas orientaciones reflejan el compromiso de la NEM con una educación inclusiva, equitativa y de calidad, que prepare a los estudiantes para enfrentar los retos del siglo XXI y contribuyan a la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Además, propone un modelo educativo centrado en el aprendizaje continuo, en el que se prioriza la formación integral de los estudiantes desde la educación inicial hasta la superior, promoviendo prácticas pedagógicas flexibles, relevantes y participativas, basadas en el contexto y las necesidades de los estudiantes, integrando metodologías activas y colaborativas. La gestión escolar participativa, el diagnóstico continuo de los grupos y el diseño de estrategias personalizadas son esenciales para asegurar que la enseñanza sea significativa y conectada con la vida cotidiana.

Refiriéndose a la evaluación en la NEM, ésta se concibe como un proceso formativo y continuo, que no solo analiza el progreso de los estudiantes sino también la práctica docente, permitiendo ajustes oportunos y la mejora continua, dicho enfoque integral refleja un compromiso con el desarrollo de competencias socioemocionales, cognitivas y físicas, preparando a los estudiantes para ser agentes de transformación social y contribuyendo al fortalecimiento de una sociedad más inclusiva, solidaria y sostenible.

En resumen, la NEM busca transformar el sistema educativo mexicano para adaptarlo a las necesidades contemporáneas del país, promoviendo una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Este enfoque busca formar ciudadanos críticos, éticos y comprometidos con el bienestar colectivo, fomentando el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de adaptación a los cambios constantes del mundo actual. Entre sus principios fundamentales se destacan el respeto a la diversidad cultural, la promoción de una cultura de paz, la conciencia

ambiental, la responsabilidad ciudadana y el fomento de la identidad nacional, integrando los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

2.3 Modelo directivo en la Nueva Escuela Mexicana

La NEM representa una transformación profunda en el sistema educativo de México, quien responde a las demandas sociales y educativas de un país diverso y en un cambio constante. Este modelo se presenta como un modelo inclusivo, equitativo y de calidad que busca no solo mejorar el rendimiento académico, sino también formar ciudadanos responsables, críticos y comprometidos con el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria. El enfoque que se pretende lograr va más allá de la enseñanza tradicional, integrando el aprendizaje socioemocional, la interculturalidad, el respeto por los derechos humanos y la preservación del medio ambiente, por lo que la NEM redefine el papel de la educación, al concebirla no solo como un medio para la movilidad social, sino como un motor de transformación social y de conexión comunitaria (SEP, 2020).

Los principios fundamentales de la NEM, como el fomento de la identidad nacional, la responsabilidad ciudadana, la promoción de la interculturalidad y el respeto por la dignidad humana, configuran una educación que pone en el centro a la persona, buscando su desarrollo integral. Estos principios no se limitan a un enfoque académico tradicional, sino que abarcan la formación de un individuo capaz de participar activamente en la transformación de su entorno, tanto a nivel local como global. Al mismo tiempo, la NEM reconoce la importancia de la cultura de paz y la sostenibilidad ambiental, asegurando que los estudiantes no solo adquieran conocimientos, sino que también desarrollen una conciencia crítica sobre los problemas que enfrenta el mundo contemporáneo y las posibles soluciones (SEP, 2020).

Retomando las orientaciones pedagógicas de la NEM, éstas ofrecen una visión práctica y detallada de cómo los docentes, directivos y toda la comunidad educativa pueden implementar este modelo en las escuelas. El enfoque en la gestión escolar participativa y democrática busca empoderar a los actores educativos, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo como motores del cambio en la educación. Asimismo, la práctica educativa centrada en los estudiantes, con un diagnóstico constante de sus necesidades y una planificación flexible y contextualizada, asegura que la enseñanza se adapte a la realidad de cada grupo y fomente el aprendizaje significativo.

Otro aspecto clave es la promoción de una evaluación continua y formativa, que no solo se aplica a los estudiantes, sino también al personal docente y a la gestión escolar, garantizando una mejora constante en todos los niveles del sistema educativo. Este enfoque promueve la retroalimentación constante, tanto en el aula como en la administración educativa, permitiendo una mayor capacidad de respuesta y ajuste, facilitando así la implementación efectiva de la NEM y asegurar que todos los actores involucrados puedan contribuir activamente en el éxito en la labor educativa.

La NEM también reconoce el papel crucial del magisterio en este proceso de transformación. La revalorización de los docentes, a través de mejores condiciones laborales, formación continua y reconocimiento profesional, es un eje central para asegurar la calidad educativa. Se busca que los docentes no solo transmitan conocimientos, sino que se conviertan en agentes de cambio, comprometidos con la mejora de la práctica pedagógica y el desarrollo integral de sus estudiantes. El éxito de la NEM depende en gran medida de su capacidad para formar comunidades de aprendizaje que se nutran del trabajo colaborativo y la reflexión continua (SEP, 2020).

La NEM es una propuesta integral que pretende transformar no solo la manera en que se enseña y se aprende, sino también el papel que juega la educación en la sociedad mexicana. La visión de una educación inclusiva, colaborativa, crítica y adaptada a las realidades locales y globales es el pilar de este modelo. Al poner en el centro la dignidad humana, la equidad y la justicia social, la NEM apunta a formar generaciones de estudiantes capaces de enfrentar los desafíos del futuro con creatividad, responsabilidad y un compromiso profundo con el bienestar de su comunidad y del mundo. Este enfoque, si bien ambicioso, es necesario en un contexto de creciente desigualdad y desafíos globales como el cambio climático, la violencia y la exclusión social. Con la implementación adecuada de sus principios y orientaciones, la NEM tiene el potencial de convertirse en un referente de transformación educativa no solo en México, sino en toda América Latina (SEP, 2020).

La NEM representa una apuesta ambiciosa por transformar el sistema educativo nacional a través de un enfoque crítico, humanista y comunitario que garantice la equidad, la excelencia y la mejora continua. Este modelo educativo busca formar ciudadanos íntegros, responsables y conscientes de su entorno, capaces de participar activamente en la transformación social de sus comunidades. Sin embargo, para que esta visión se materialice, el papel de los directivos escolares es crucial, ya que son los responsables de guiar, coordinar y supervisar los procesos de cambio en sus respectivas instituciones (SEP, 2020).

De acuerdo a lo investigado, concluyo que el estilo directivo que demanda la NEM debe caracterizarse por ser transformacional, estratégico y participativo y los líderes escolares no solo deben cumplir una función administrativa, sino también actuar como agentes de cambio que inspiren a toda la comunidad educativa; un liderazgo transformacional implica movilizar a estudiantes, docentes, familias y actores externos hacia la consecución

de los objetivos de la NEM, promoviendo una visión compartida que coloque el bienestar de los estudiantes en el centro de todas las acciones, lo cual incluye garantizar que las decisiones tomadas dentro de la escuela sean inclusivas y participativas, integrando las perspectivas de todos los actores involucrados.

En este contexto, el directivo debe asumir un rol ético que priorice valores fundamentales como la honestidad, el respeto a la dignidad humana, la cultura de la paz, la interculturalidad y la responsabilidad ciudadana, principios que están claramente establecidos en la NEM. Esto no solo implica ser un modelo para seguir en términos de conducta y valores, sino también garantizar que estos principios sean incorporados en el currículo escolar, en las prácticas pedagógicas y en el clima institucional, así los directivos contribuyen a construir una comunidad escolar que fomente el aprendizaje integral y la convivencia armónica.

En el ámbito operativo, los directivos deben garantizar el acceso universal e inclusivo a la educación por lo que se debe asegurar que todas las niñas, niños y adolescentes, independientemente de su contexto socioeconómico, cultural o geográfico, tengan las mismas oportunidades de acceder a una educación de calidad. Este compromiso incluye priorizar la atención a las poblaciones más vulnerables y trabajar en la reducción de las desigualdades educativas. Asimismo, los directores deben prestar especial atención a la educación inicial, que es una etapa clave para el desarrollo cognitivo, emocional y social de los estudiantes.

Otro aspecto fundamental es la necesidad de elevar la calidad educativa, no solo en términos de resultados académicos, sino también en el desarrollo integral de los estudiantes,

lo cual implica la implementación de estrategias pedagógicas que promuevan aprendizajes significativos, pertinentes y relevantes, así como la incorporación de prácticas innovadoras que respondan a los retos del siglo XXI. Los directivos deben crear las condiciones necesarias para que los docentes puedan desempeñar su labor de manera efectiva, brindándoles los recursos y el apoyo necesarios para implementar metodologías centradas en el estudiante.

En este sentido, la *revalorización del magisterio* es un eje prioritario en la NEM. Los docentes son reconocidos como agentes clave en la transformación educativa, y su bienestar y desarrollo profesional son esenciales para garantizar el éxito del modelo. Los directivos deben trabajar en la construcción de sistemas de promoción profesional justos, horizontales y transparentes que reconozcan el esfuerzo y la dedicación de los maestros, aunado a esto, deben fomentar la capacitación constante del magisterio, ofreciendo espacios para el aprendizaje colaborativo y el intercambio de buenas prácticas.

La creación de entornos educativos dignos y propicios para el aprendizaje es otra tarea central para los líderes escolares, lo cual incluye garantizar que las escuelas cuenten con infraestructura adecuada, segura, accesible y equipada para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa. Pero no se trata solo de infraestructura física; también es responsabilidad del directivo promover un clima escolar positivo que fomente la sana convivencia, el respeto mutuo y la resolución pacífica de conflictos. La construcción de una cultura de paz en las escuelas es un elemento indispensable para el éxito de la NEM.

El *fomento de una vida saludable* también recae en los directivos escolares, quienes deben promover la adopción de prácticas que mejoren la salud física y emocional de los estudiantes. Hablar de esto incluye incentivar la actividad física, promover una alimentación

balanceada y desarrollar programas de prevención de enfermedades. Estos esfuerzos son fundamentales para garantizar el bienestar integral de los estudiantes y para crear las condiciones necesarias para un aprendizaje efectivo.

Otro elemento clave en el liderazgo directivo es la promoción de la rectoría del Estado en la educación y el establecimiento de consenso social, lo que implica colaborar activamente con autoridades educativas, familias, organizaciones civiles y otros actores comunitarios para alinear esfuerzos y recursos en beneficio de los estudiantes. Los directivos deben actuar como mediadores entre las políticas públicas y las necesidades locales, asegurando que las estrategias implementadas respondan a las particularidades de cada contexto.

El éxito de la NEM también depende de que los directivos desarrollen una visión estratégica que contemple sistemas de evaluación y monitoreo para medir el impacto de las acciones implementadas, lo cual permitirá identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias cuando sea necesario. Además, es fundamental que los directivos promuevan una gestión transparente y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos disponibles, buscando siempre maximizar su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

Por tanto, los directivos deben actuar como catalizadores de cambio cultural dentro de las escuelas, lo que implicará no solo gestionar procesos y recursos, sino también inspirar a la comunidad educativa a adoptar una nueva mentalidad, alineada con los principios de la NEM. Los directivos deben ser líderes visionarios, comprometidos con la equidad, la inclusión y la excelencia educativa, y capaces de motivar a otros a trabajar juntos para alcanzar los objetivos comunes.

La implementación efectiva de la NEM requiere directivos escolares que sean líderes transformadores, éticos y estratégicos, capaces de gestionar procesos complejos de cambio y de construir una cultura escolar basada en los principios de equidad, excelencia y corresponsabilidad. Esta labor no solo debe enfocarse en la administración de recursos, sino en liderar la transformación educativa y social, asegurando que cada estudiante tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial en un entorno inclusivo y digno. La NEM no es solo un modelo educativo; es una visión de futuro para el país, y su éxito dependerá en gran medida del liderazgo ejercido en cada escuela.

Aunque la NEM representa un modelo educativo ambicioso y bien estructurado en términos de principios, objetivos y prioridades, un análisis crítico revela una importante laguna: la falta de una orientación explícita sobre el estilo de liderazgo directivo que se requiere para garantizar su éxito en la implementación, plantea un marco normativo y conceptual sólido que establece los valores que deben regir el sistema educativo y las metas a alcanzar, pero no proporciona lineamientos claros sobre cómo los líderes escolares deben desempeñar su papel para ver realizadas estas aspiraciones en los contextos educativos cotidianos (SEP, 2020).

El liderazgo directivo es esencial en cualquier sistema de transformación educativa. Sin embargo, la NEM no detalla el perfil o las competencias específicas que un directivo debe poseer o desarrollar para ser un agente eficaz del cambio que este modelo demanda. Por ejemplo, aunque menciona principios como la honestidad, la cultura de la paz, el respeto a la dignidad humana y la responsabilidad ciudadana, no se profundiza en cómo un líder directivo debe integrar estos valores en su gestión diaria ni en las estrategias que puede implementar para transformar estos principios en prácticas educativas concretas.

Otro vacío significativo es *la falta de especificidad sobre los enfoques de liderazgo recomendados*, esta gestión escolar tradicional, basada en el cumplimiento administrativo y el control jerárquico, no es suficiente para el nivel de cambio que la NEM pretende impulsar. Este modelo requiere líderes transformacionales que no solo gestionen los recursos y supervisen a los docentes, sino que también inspiren a la comunidad escolar, promuevan una visión compartida, fomenten la innovación y construyan redes de colaboración con actores internos y externos. Sin embargo, la NEM no menciona directamente la necesidad de adoptar este tipo de liderazgo ni ofrece pautas para su desarrollo.

Por otro lado, si bien la NEM destaca la importancia de la participación comunitaria y la corresponsabilidad, no proporciona una guía práctica para que los directivos puedan coordinar y liderar estos procesos de manera efectiva. El involucramiento de las familias, las autoridades locales, los docentes y otros actores en la transformación educativa requiere habilidades específicas de mediación, comunicación y gestión del cambio, habilidades que no están suficientemente abordadas en el marco de la NEM.

Asimismo, la NEM carece de un enfoque integral sobre cómo los directivos deben manejar las resistencias al cambio que suelen surgir en procesos de transformación educativa, ya que cualquier modelo educativo que implique un cambio cultural profundo, como lo hace la NEM, enfrenta barreras inherentes, ya sea en forma de hábitos establecidos, resistencia a nuevas metodologías, o falta de alineación entre las expectativas de los distintos actores.

Sin directrices claras para enfrentar estos desafíos, es probable que los esfuerzos por implementar la NEM enfrenten dificultades significativas.

Otro aspecto relevante es que la NEM *no aborda de manera suficiente cómo los directivos pueden apoyar y empoderar a los docentes*, quienes son piezas clave para el éxito del modelo y aunque se enfatiza la revalorización del magisterio y la necesidad de una capacitación constante, no se especifica el rol que los directivos deben jugar en este proceso. Los líderes escolares tienen el poder de crear condiciones para que los maestros experimenten con nuevas metodologías, colaboren entre ellos y se sientan valorados. Sin embargo, la NEM no brinda una orientación clara sobre cómo los directivos pueden convertirse en facilitadores del desarrollo profesional docente.

Por último, la *ausencia de indicadores claros de evaluación y monitoreo* para el desempeño directivo dentro de la NEM es otro punto débil ya que no se especifica cómo se medirá el éxito de los directivos en la implementación de este modelo, lo que dificulta la rendición de cuentas y la identificación de áreas de mejora. Sin criterios claros para evaluar el liderazgo, se corre el riesgo de que los esfuerzos directivos se diluyan o no estén alineados con los objetivos de la NEM.

En conclusión, aunque la NEM proporciona un marco robusto en términos de valores, objetivos y prioridades, no aborda de manera suficiente el estilo directivo necesario para garantizar su éxito y dado que la implementación efectiva de este modelo requiere líderes escolares que sean visionarios, transformadores y estratégicos, no ofrece una guía clara sobre cómo formar, apoyar o evaluar a estos líderes. Dicho vacío puede limitar significativamente la capacidad del sistema educativo para alcanzar las metas planteadas, y subraya la necesidad de desarrollar un enfoque complementario que detalle el papel crítico del liderazgo directivo en el marco de la NEM. Sin una orientación específica en este ámbito, el potencial transformador de la NEM corre el riesgo de quedarse a mitad de camino.

CAPITULO 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAPACITACIÓN DOCENTE EN TECNOLOGÍAS DIGITALES

3.1 Introducción

El avance tecnológico en el siglo XXI exige una educación adaptada a las nuevas herramientas digitales por lo que la presente planeación estratégica tiene como objetivo capacitar a los docentes en el uso de tecnologías digitales, dotarlos del equipamiento necesario y establecer un seguimiento efectivo, de acuerdo con los principios de la Nueva Escuela Mexicana (NEM).

3.2 Objetivos

Brindar capacitación integral a docentes en herramientas tecnológicas aplicadas a la educación primaria.

- Dotar a los docentes de los equipos y recursos tecnológicos necesarios.
- Implementar un sistema de seguimiento y mejora continua.

3.3 Estrategias y Acciones

3.3.1. Capacitación Docente

Para garantizar la adquisición y aplicación efectiva de conocimientos tecnológicos en el aula, la capacitación docente se estructurará en las siguientes fases:

Tareas/Actividades de diagnóstico				
Estrategia/Acción	Descripción	Propósito	Acciones	Responsable
Diagnóstico de Competencias	Aplicación de encuestas y pruebas iniciales para evaluar el nivel de conocimientos tecnológicos de los docentes, identificando fortalezas y áreas de mejora para diseñar programas de formación personalizados.	Identificar el nivel actual de competencia tecnológica docente.	Aplicar encuestas y pruebas diagnósticas, analizar resultados.	Directivo
Tareas/Actividades de capacitación				
Estrategia/Acción	Descripción	Propósito	Acciones	Responsable
Cursos y Talleres	Programa de formación que incluye: - Uso de plataformas educativas (Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle). - Creación de contenido multimedia (Canva, Genially, Plickers, Quizizz, Nearpod).	Mejorar las competencias digitales docentes mediante formación estructurada.	Diseñar e implementar cursos presenciales y virtuales, dar seguimiento al avance.	Equipo directivo, capacitadores externos
Implementación de Metodologías Activas con Tecnología	Formación en: - ABP con herramientas digitales. - Aula invertida con recursos en línea. - Gamificación con Kahoot, Quizizz, ClassDojo, Plickers, Poll Everywhere, ZipGrade.	Incorporar metodologías activas apoyadas en tecnología para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Capacitar en ABP, aula invertida y gamificación con recursos digitales.	Equipo directivo, capacitadores externos

Desarrollo de Comunidades de Aprendizaje	Creación de redes docentes para compartir experiencias, buenas prácticas y estrategias innovadoras.	Fomentar el intercambio de experiencias y construcción colaborativa de conocimiento entre docentes.	Organizar encuentros, foros virtuales y comunidades de práctica.	Directivo, docentes participantes
Formación en Seguridad Digital	Capacitación sobre uso seguro y responsable de la tecnología: protección de datos, ciberseguridad, prevención del ciberacoso y ciudadanía digital.	Promover el uso seguro, ético y responsable de la tecnología en el ámbito escolar.	Impartir talleres de ciberseguridad, protección de datos y ciudadanía digital.	Especialistas en TIC, orientadores escolares
Tareas/Actividades de capacitación				
Estrategia/Acción	Descripción	Propósito	Acciones	Responsable
Acompañamiento Pedagógico	Docentes experimentados apoyan mediante tutorías, observaciones en aula y asesoramiento técnico.	Brindar apoyo continuo para la integración tecnológica en la práctica docente.	Establecer mentorías, realizar observaciones, ofrecer asesoría personalizada.	Dirección, Docentes mentores, equipo de innovación educativa
Evaluación Continua del Aprendizaje	Pruebas prácticas, observaciones en aula y seguimiento individualizado para asegurar la aplicación efectiva del conocimiento.	Asegurar la transferencia y aplicación efectiva de lo aprendido en el aula.	Realizar evaluaciones prácticas, observaciones de clase y retroalimentación continua.	Coordinadores académicos, supervisores Directivo

3.3.2 Carta descriptiva de actividades

Nombre de la estrategia/acción 1: Diagnóstico de Competencias Tecnológicas Docentes

Descripción:

Aplicación de encuestas y pruebas diagnósticas con el objetivo de evaluar el nivel de conocimientos y habilidades tecnológicas del personal docente, a través de este diagnóstico se podrán identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad individual y colectiva, permitiendo diseñar programas de formación específica y pertinente que respondan a las necesidades reales de los docentes.

Propósito:

Conocer el nivel actual de competencia tecnológica del personal docente para establecer líneas de acción formativas que favorezcan su desarrollo profesional y una mejor integración de la tecnología en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Acciones específicas:

1. Elaboración de encuestas y pruebas.
2. Aplicación de los instrumentos a todo el personal docente.
3. Recolección y sistematización de la información obtenida.
4. Análisis de resultados individuales y generales.
5. Elaboración de un informe con conclusiones y recomendaciones para la formación continua.

Responsable: Dirección escolar / Equipo directivo

Participantes: Personal docente de la institución educativa

Recursos requeridos:

- Instrumentos digitales o físicos (cuestionarios, plataformas de evaluación).
- Equipo de cómputo o dispositivos móviles.
- Espacio físico
- Tiempo asignado dentro del horario laboral.

Tiempo estimado: 1 a 2 semanas para la aplicación y análisis de resultados

Productos esperados:

- Resultados individuales por docente
- Informe general de diagnóstico
- Identificación de necesidades formativas
- Base para el diseño de un plan de capacitación tecnológica

Observaciones:

Es fundamental la confidencialidad de los resultados individuales y fomentar un ambiente de mejora continua, evitando juicios o sanciones.

La finalidad de este diagnóstico es formativa y orientada al crecimiento profesional.

Nombre de la estrategia/acción 2: Cursos y Talleres de Formación en Competencias Digitales Docentes

Descripción:

Implementación de un programa de formación estructurado, compuesto por cursos y talleres enfocados en el fortalecimiento de las competencias digitales docentes, en el cual se

abordarán temáticas como el uso de plataformas educativas (Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle) y la creación de contenido multimedia interactivo con herramientas digitales como Canva, Genially, Plickers, Quizizz y Nearpod. La formación se realizará de manera presencial y virtual, atendiendo a la necesidad de los diferentes niveles de dominio tecnológico presentados en el diagnóstico.

Propósito:

Mejorar las competencias digitales del personal docente mediante un programa de formación continua y estructurada, que favorezca el uso pedagógico de tecnologías en el aula.

Acciones específicas:

1. Planificación y diseño de los cursos y talleres, considerando los resultados del diagnóstico previo.
2. Selección de herramientas y plataformas educativas a incluir.
3. Coordinación con capacitadores internos o externos.
4. Implementación de los cursos de forma presencial, virtual o mixta.
5. Seguimiento al avance y participación de los docentes.
6. Evaluación de aprendizajes y retroalimentación.

Responsable: Equipo directivo, capacitadores internos o externos.

Participantes: Personal docente de la institución educativa

Recursos requeridos:

- Materiales didácticos digitales e impresos

- Plataformas de videoconferencia y gestión del aprendizaje
- Dispositivos tecnológicos (computadoras, tabletas, proyectores)
- Conectividad a internet
- Espacios físicos adecuados para las sesiones presenciales

Tiempo estimado: 4 a 8 semanas (de acuerdo a la cantidad de cursos y el nivel de profundidad)

Productos esperados:

- Listado de cursos impartidos
- Evidencias de participación docente (listas, productos digitales, evaluaciones)
- Reportes de avance por docente
- Evaluación final del programa de formación
- Portafolio digital con los productos creados por los docentes

Observaciones:

Es recomendable adaptar los contenidos a los diferentes niveles de competencia digital entre los docentes promoviendo la participación, el aprendizaje colaborativo y la transferencia de lo aprendido al aula. Es necesario llevar a cabo mecanismos de seguimiento y acompañamiento posterior a los cursos.

Nombre de la estrategia/acción 3: Acompañamiento Pedagógico para la Integración Tecnológica

Descripción:

Brindar apoyo continuo al personal docente mediante un esquema de acompañamiento

personalizado, en el que docentes con experiencia y miembros del equipo de innovación educativa sean mentores y a través de tutorías, observaciones en el aula y asesoramiento técnico, se promueva la mejora de las prácticas pedagógicas integrando el uso efectivo de herramientas tecnológicas en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Propósito:

Ofrecer orientación y seguimiento constante al profesorado para facilitar la integración significativa de las tecnologías en su práctica docente.

Acciones específicas:

1. Selección y capacitación de docentes mentores.
2. Planificación de sesiones de tutoría y observaciones en aula.
3. Registro de necesidades específicas y seguimiento de avances.
4. Asesoramiento técnico y pedagógico personalizado.
5. Evaluación del proceso de acompañamiento y ajustes según requerimientos.

Responsable: Dirección escolar / Docentes mentores / Equipo de innovación educativa

Participantes: Personal docente acompañado, docentes mentores, coordinadores pedagógicos.

Recursos requeridos:

- Instrumentos de observación y seguimiento
- Horarios establecidos para tutorías y visitas al aula
- Recursos tecnológicos (dispositivos, plataformas, internet)
- Formatos para registro de avances y retroalimentación

- Espacios físicos para asesorías individuales o en grupo

Tiempo estimado:

Proceso continuo durante el ciclo escolar, con revisiones mensuales o bimestrales

Productos esperados:

- Planes individuales de acompañamiento
- Registros de observación y tutoría
- Evidencias de mejora en la integración tecnológica
- Informes de seguimiento y evaluación
- Retroalimentación mutua mentor-docente acompañado

Observaciones:

Este proceso debe realizarse en un ambiente de confianza, confidencialidad y colaboración.

Es fundamental el respeto a los estilos de enseñanza únicamente enfocándose en la mejora continua mediante el diálogo profesional y la construcción compartida de soluciones pedagógicas.

CONCLUSIONES

Para enmarcar esta reflexión final, conviene que mencione la pregunta que ha guiado dicho proyecto: ¿Cómo puede la dirección escolar fomentar el desarrollo de competencias digitales en los estudiantes, a través de un modelo de liderazgo que promueva la inclusión, la innovación y la mejora continua? Ya que de ella parte y engloba todo lo que es esta propuesta.

La transformación digital en la educación no es únicamente un asunto de infraestructura o de acceso a dispositivos, es, sobre todo, un desafío humano y pedagógico que solicita a la dirección escolar, por lo que, con el trabajo realizado en la Escuela Primaria Rubén Reyna Macías, ubicada en Aguascalientes, Aguascalientes, dentro del marco de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), nos permite ver este tránsito hacia las competencias digitales. Es por ello por lo que, después de un proceso de investigación cualitativo-descriptivo, sustentado en encuestas a madres-padres de familia y en la revisión de diferentes modelos teóricos de liderazgo y aprendizaje, se diseñó una propuesta directiva que busca articular inclusión, innovación y mejora continua.

El escenario de aplicación es una institución pública con 635 alumnos y 19 grupos que sirve a la comunidad del fraccionamiento Vistas de Oriente y que a pesar de contar con un acceso a internet cercano al 89 %, la encuesta diagnóstica reveló retos importantes como: uso excesivo de pantallas, escasez de libros en el hogar, carencias de infraestructura tecnológica en algunas aulas y problemáticas comunitarias (vandalismo, contaminación y consumo de sustancias) que inciden en el bienestar estudiantil.

Por lo anterior, esta propuesta toma como sustento una metodología de tres tiempos: diagnóstico, planeación y acompañamiento. Primero, se levantó una encuesta digital — difundida por WhatsApp, esto para mapear el contexto familiar, acceso a recursos y hábitos

digitales; luego se analizaron los hallazgos a la luz de la literatura sobre liderazgo escolar, así como competencias digitales y finalmente, se construyó un plan estratégico que combina formación docente, dotación de recursos, y seguimiento cercano mediante mentoría y comunidades de práctica.

Los datos obtenidos en la encuesta con un alcance del 92 % de las familias, la encuesta arrojó datos valiosos: el 88.9 % dispone de conexión a internet (aunque un 7.4 % solo mediante teléfono móvil); el 57.5 % cuenta con menos de cinco libros no escolares; y más de un tercio de los alumnos pasa alrededor de dos horas diarias frente a pantallas. Estos indicadores confirmaron la necesidad de equilibrar alfabetización digital, bienestar socio-emocional y fomento de la lectura. También visibilizaron desigualdades que la estrategia debía atender.

En esta propuesta se atendió a 3 modelos de liderazgo:

1. *Liderazgo transformacional*: inspira, reta y moviliza al personal docente a través de una visión compartida; favorece el empoderamiento y la creatividad.
2. *Liderazgo de servicio*: sitúa las necesidades de estudiantes y docentes en el centro; promueve un clima de cuidado, equidad y justicia.
3. *Liderazgo resonante*: se apoya en la inteligencia emocional para generar relaciones empáticas y colaborativas, imprescindibles cuando el cambio implica salir de la zona de confort.

Estos enfoques convergen en la figura de un directivo que actúa como catalizador del aprendizaje, construyendo confianza, modelando el uso ético de la tecnología y gestionando recursos con mirada comunitaria.

Atendiendo a todo lo anterior el presente plan estratégico se articula en tres fases:

- a) *Diagnóstico*: Actualización permanente de datos sobre infraestructura y competencias, con instrumentos de autoevaluación docente y rubricas de progreso estudiantil.
- b) *Capacitación*: Cursos sobre plataformas (Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle), metodologías activas (ABP, aula invertida, gamificación) y seguridad digital. Se privilegia la creación de micro-contenidos.
- c) *Acompañamiento*: Programa de mentoría entre pares, observaciones de aula focalizadas y comunidades de aprendizaje virtuales.

La principal novedad radica en concebir el liderazgo directivo como un "servicio conductor": el director deja de ser mero administrador y se convierte en diseñador de experiencias, coach pedagógico y gestor de alianzas externas, además, la estrategia incorpora una capa de ciudadanía digital que va más allá de la alfabetización técnica e incluye ética de la información, protección de datos y bienestar digital.

Mirando el camino recorrido, constatamos que el desarrollo de competencias digitales no se reduce a capacitar al docente o instalar equipos, sino que se trata de cultivar en la comunidad educativa una cultura de aprendizaje continuo capaz de reinventarse ante la incertidumbre. Con la evidencia se demuestra que, cuando la dirección escolar asume un liderazgo transformacional, de servicio y resonante, las barreras tecnológicas se convierten en oportunidades para construir aulas más inclusivas y significativas.

De cara al futuro, se sugieren tres líneas de acción: institucionalizar el acompañamiento pedagógico mediante políticas internas, establecer alianzas con empresas y universidades para el mantenimiento y renovación de dispositivos y consolidar un sistema de

evaluación flexible que mida no solo la habilidad técnica, sino también la creatividad, la colaboración y la responsabilidad digital.

La digitalización educativa se florece cuando la dirección escolar toma como bandera la innovación y pone la tecnología al servicio de la dignidad humana y del derecho de cada niña y niño a aprender.

ANEXOS

ANEXO 1



ESCUELA PRIMARIA RUBÉN REYNA MACÍAS

 No compartido 

* Indica que la pregunta es obligatoria

Personal

Es necesario completar cada campo para avanzar a la siguiente sección.

¿Cuánto tiempo aproximado ve televisión o alguna pantalla digital? *

- ☐ MEDIA HORA
- ☐ 1 HORA
- ☐ 2 HORAS
- ☐ 3 HORAS
- ☐ MAS DE 3 HORAS

Aproximadamente ¿Cuánto tiempo destina a realizar tareas escolares? *

- ☐ MEDIA HORA
- ☐ 1 HORA
- ☐ 2 HORAS
- ☐ 3 HORAS
- ☐ MAS DE 3 HORAS



Contexto social

Es necesario completar cada campo para avanzar a la siguiente sección.

Tipo de familia: *

- ☐ Familia nuclear: formada por la madre, el padre y su descendencia.
- ☐ Familia extensa: formada por parientes cuyas relaciones no son únicamente entre padres e hijos. Una familia extensa puede incluir abuelos, tíos, primos y otros parientes consanguíneos o afines, que viven en la misma casa.
- ☐ Familia monoparental: en la que el hijo o la hija vive(n) solo con uno de sus padres.
- ☐ Familia ensamblada: es la que esta compuesta por agregados de dos o más familias (ejemplo madre sola con sus hijos se junta con padre viudo con sus hijos), y otros tipos de familias.

Nivel de estudios de la Madre *

Elige

Actualmente, ¿La madre de familia tiene empleo? *

☐ SI

☐ NO

☐ TEMPORAL

Si PAPÁ y MAMÁ trabajan, con quien se queda el alumn@ mientras trabajan *
ambos.

Elige



Contexto económico-ambiental

Es necesario completar cada campo para avanzar a la siguiente sección.

La casa donde vive es: *

Elige

¿Cuánto tiempo tienen viviendo en la localidad donde se encuentra la escuela? *

Elige

En casa ¿Tienen Internet? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ SOLO EN EL CELULAR

En casa ¿Tienen computadora? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ SOLO EL CELULAR

Aproximadamente ¿Cuántos libros que no sean escolares hay en su casa? *

- ☐ Menos de 5
- ☐ Más de 10
- ☐ Más de 20

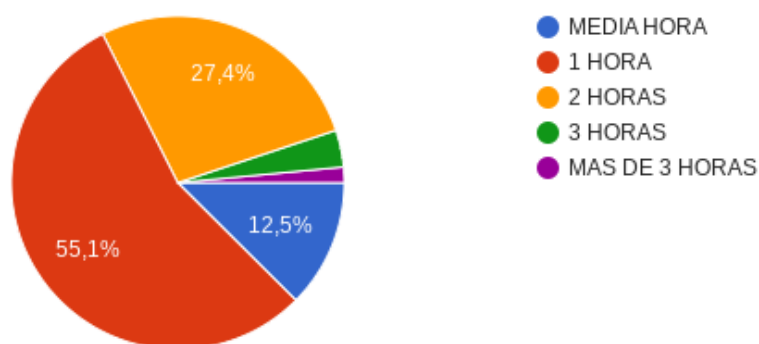
¿Cuántas personas viven en esa casa? *

Elige ▼

ANEXO 2

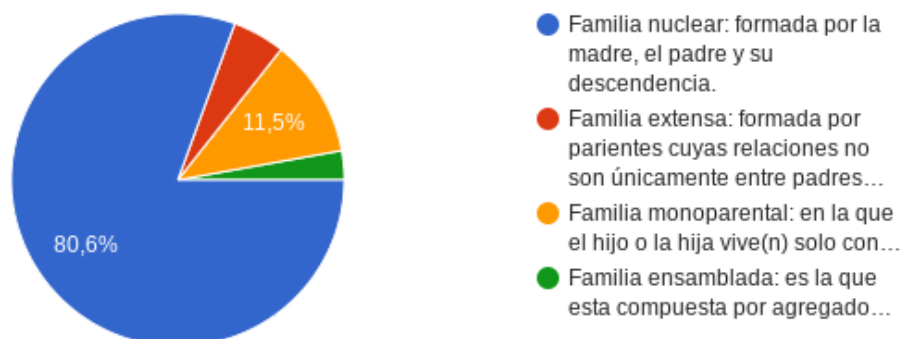
Aproximadamente ¿Cuánto tiempo destina a realizar tareas escolares?

530 respuestas



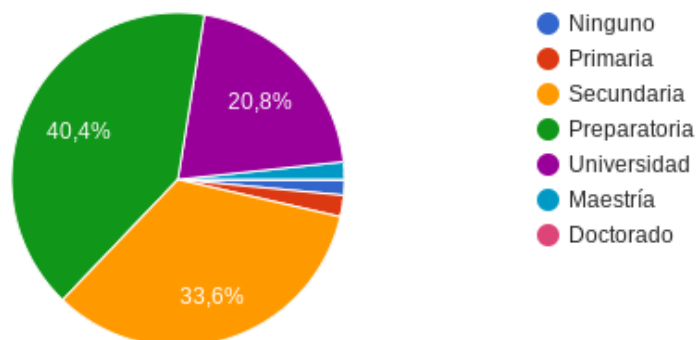
Tipo de familia:

530 respuestas



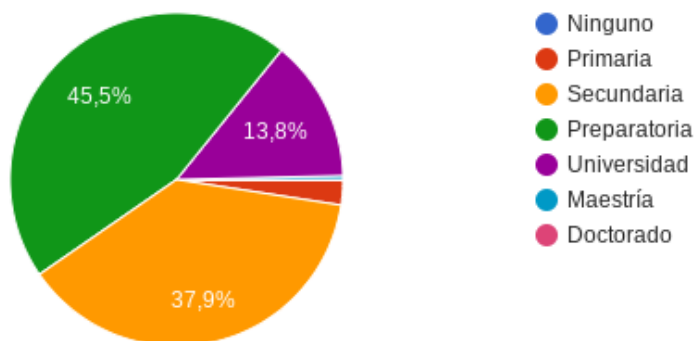
Nivel de estudios del Padre

530 respuestas



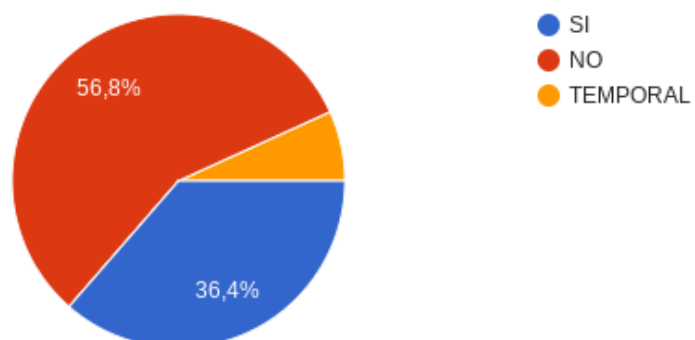
Nivel de estudios de la Madre

530 respuestas



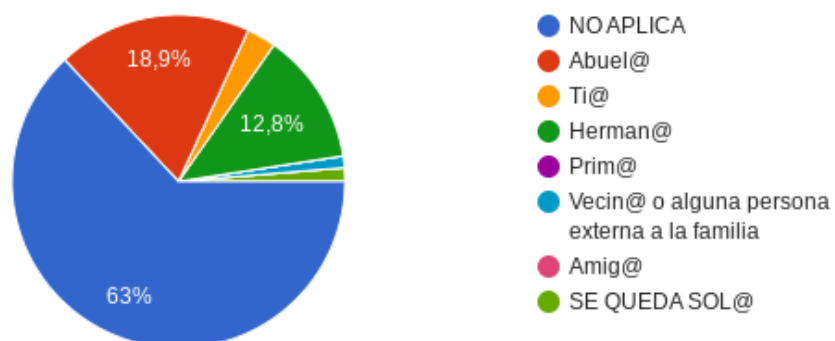
Actualmente, ¿La madre de familia tiene empleo?

530 respuestas



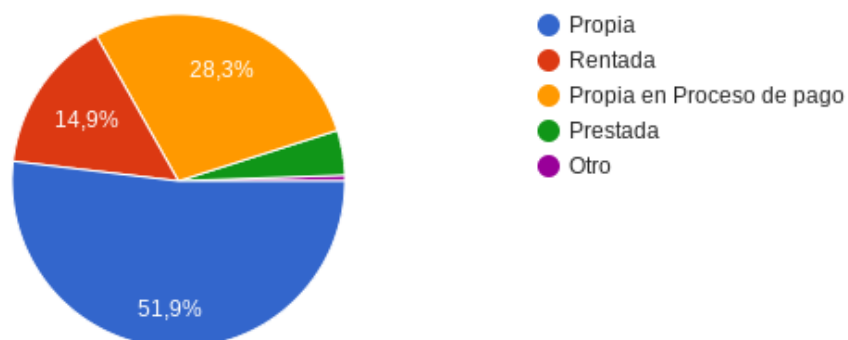
Si PAPÁ y MAMÁ trabajan, con quien se queda el alumn@ mientras trabajan ambos.

530 respuestas



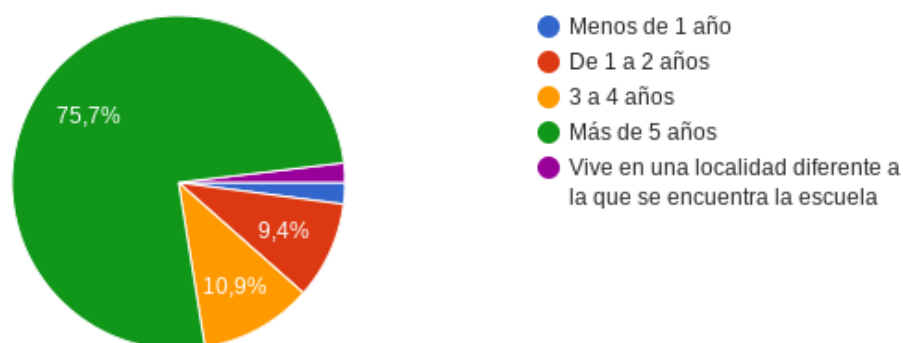
La casa donde vive es:

530 respuestas



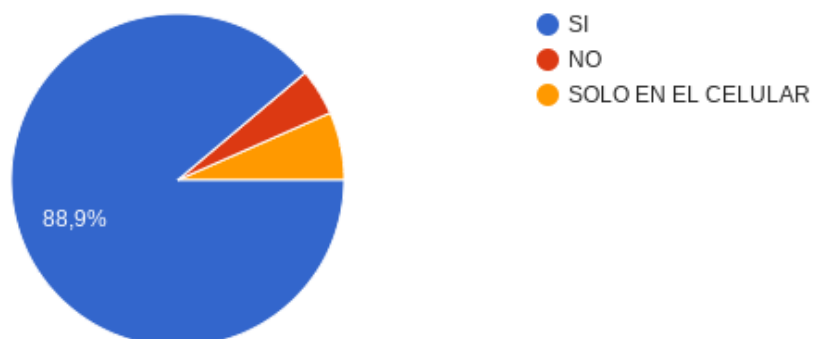
¿Cuánto tiempo tienen viviendo en la localidad donde se encuentra la escuela?

530 respuestas



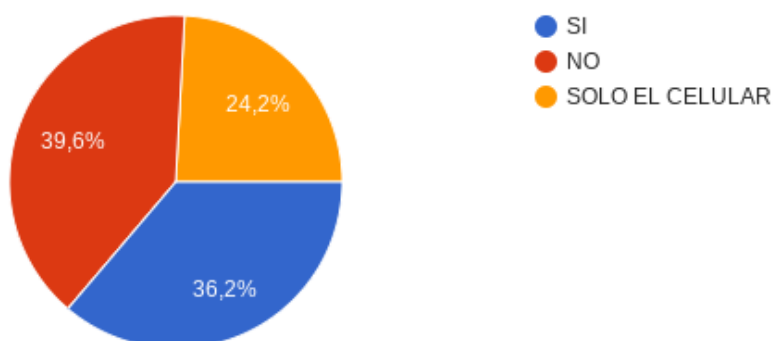
En casa ¿Tienen Internet?

530 respuestas



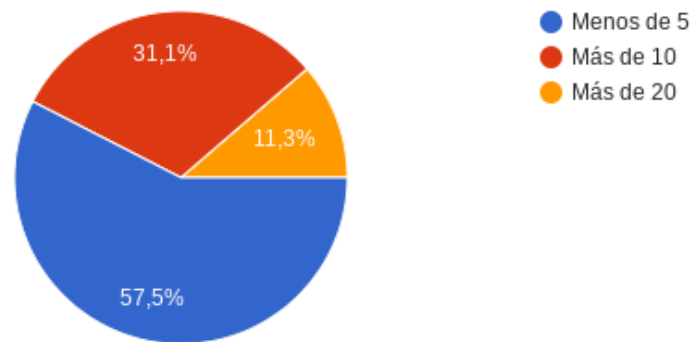
En casa ¿Tienen computadora?

530 respuestas



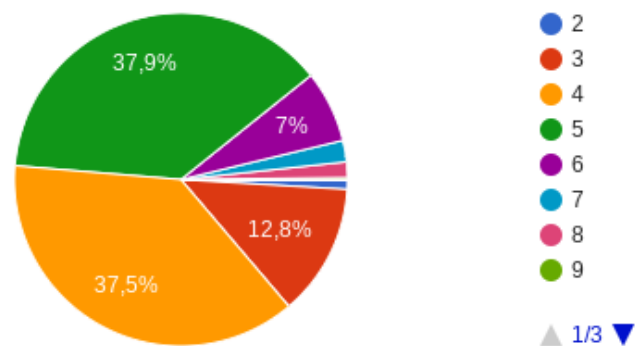
Aproximadamente ¿Cuántos libros que no sean escolares hay en su casa?

530 respuestas



¿Cuántas personas viven en esa casa?

530 respuestas



REFERENCIAS

- Bishop, J. L., & Verleger, M. A. (2013). *The flipped classroom: A survey of the research*. ASEE National Conference Proceedings. Recuperado de ASEE
- Bocanegra, J. C., González, J. A., & Gutiérrez, E. (2021). *Gestión educativa y tecnologías de la información: Estrategias para la mejora de la calidad educativa*. Editorial Universitaria.
- Cebrián, G., & Paredes, M. (2018). El papel de los directores en la innovación educativa: Claves para la gestión del cambio. *Revista de Educación*, 377, 54-75.
- Cruz, J. (2022). Integración de TIC en la educación básica en México: un enfoque colaborativo. *Revista de Innovación Educativa*, 34(1), 45-58.
- Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Wenderoth, M. P., & Dirks, C. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(23), 8410-8415.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. John Wiley & Sons.
- González, M. (2023). El papel de los padres en la educación digital: un análisis del modelo @prende.mx. *Educación y Tecnología*, 18(2), 67-74.
- González, M. A., Álvarez, M. C., & Vázquez, M. (2020). *Aprendizaje colaborativo y TIC: Un modelo para la formación de competencias digitales en el aula*. Ediciones Universidad de Salamanca.

- Graham, C. R. (2006). Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions. En C. J. Bonk & C. R. Graham (Eds.), *The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs* (pp. 3-21). San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.
- Maldonado Pérez, M. (2008). Aprendizaje basado en proyectos colaborativos: Una experiencia en educación superior. *Laurus*, 14(28), 158-180. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Mazur, E. (1997). *Peer instruction: A user's manual*. Prentice Hall.
- MTP Noticias. (s. f.). Liderazgo educativo: Elemento clave en la Nueva Escuela Mexicana. Recuperado de <https://www.iberopuebla.mx/circulo-de-escritores/aloranca/liderazgo-educativo>
- Secretaría de Educación Pública. (2019). *La Nueva Escuela Mexicana: Principios y orientaciones pedagógicas*. Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2020). *La Nueva Escuela Mexicana: Principios y orientaciones pedagógicas*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2020). *Nueva Escuela Mexicana: Principios y retos en la educación básica*. SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2021). *Guía para la implementación del programa @prende.mx*. SEP. <https://www.gob.mx/aprendemx/que-hacemos>