

Competencias digitales en la gestión escolar: Impacto en la eficiencia

Digital Competencies in School Management: Impacto en la eficiencia

Álvaro Michel Durán Barrios

Universidad de Panamá

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4109-5225>

Correo electrónico: ingalvaroduran@hotmail.com

URL: https://revistas.up.ac.pa/index.php/punto_educativo/article/view/8180

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17442289>

Resumen

Con el avance acelerado de la tecnología, las competencias digitales se han vuelto cruciales para la gestión efectiva de las instituciones educativas, ya que la capacidad de los directivos docentes para integrar tecnologías digitales en la administración escolar tiene un impacto significativo en la eficiencia y la calidad educativa. Este artículo investiga cómo las competencias digitales afectan la eficiencia en la gestión escolar, enfocándose en las habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales que los líderes educativos deben desarrollar para una administración eficaz.

Este estudio se basa en una revisión teórica y el análisis de literatura relevante para identificar los desafíos y oportunidades que la digitalización presenta en el ámbito educativo; entre los desafíos se encuentran la resistencia al cambio y la falta de formación tecnológica, mientras que las oportunidades incluyen la mejora en la eficiencia administrativa y pedagógica, la optimización de procesos y el fortalecimiento de la comunicación. Los resultados sugieren que los directivos con competencias digitales bien desarrolladas pueden lograr mejoras significativas en la gestión de sus instituciones educativas.

Así, la investigación concluye que la formación continua y el apoyo institucional son esenciales para maximizar el impacto positivo de las tecnologías digitales en la gestión escolar. Superar los obstáculos y aplicar estrategias efectivas resulta fundamental para capitalizar los beneficios de la digitalización y equipar a los líderes educativos con las competencias necesarias para enfrentar los retos actuales y futuros en la gestión escolar.

Palabras clave: Competencias digitales, gestión escolar, eficiencia administrativa, liderazgo educativo, transformación digital.

Abstract

With the rapid advancement of technology, digital competencies have become crucial for the effective management of educational institutions. The ability of educational leaders to integrate digital technologies into school administration significantly impacts both efficiency and educational quality. This article explores how digital competencies affect school management efficiency, focusing on the cognitive, procedural, and attitudinal skills that educational leaders must develop for effective administration.

The study is based on a theoretical review and analysis of relevant literature to identify the challenges and opportunities that digitalization presents in the educational field. Challenges include resistance to change and lack of technological training, while opportunities involve improvements in administrative and pedagogical efficiency, process optimization, and enhanced communication. The findings suggest that leaders with well-developed digital competencies can achieve significant improvements in managing their educational institutions.

Thus, the research concludes that continuous training and institutional support are essential for maximizing the positive impact of digital technologies on school management. Overcoming obstacles and implementing effective strategies is crucial to capitalize on the benefits of digitalization and equip educational leaders with the necessary competencies to address current and future challenges in school management.

Keywords: Digital competencies, school management, administrative efficiency, educational leadership, digital transformation.

Introducción

La transformación digital está revolucionando la gestión escolar al redefinir la administración de recursos y la toma de decisiones en el ámbito educativo; ya que este cambio, que presenta desafíos significativos como la resistencia al cambio y la necesidad de una formación tecnológica adecuada, también ofrece oportunidades sustanciales para mejorar la eficiencia en la administración educativa. Guerrero (2016) señala que la integración de tecnologías digitales en la educación implica tanto desafíos como beneficios, exigiendo una adaptación continua por parte de los líderes educativos. Así,

el liderazgo en un entorno digitalizado requiere que los directivos escolares ajusten sus competencias digitales para manejar de manera efectiva las innovaciones tecnológicas (Jiménez, 2019).

El propósito de este artículo es explorar cómo las competencias digitales impactan la eficiencia en la gestión escolar, con un enfoque en las habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales que los directivos deben desarrollar para mejorar la administración educativa en el contexto actual. Las competencias cognitivas abarcan la capacidad de interpretar y aplicar conocimientos digitales en la toma de decisiones, mientras que las competencias procedimentales se relacionan con el uso práctico de tecnologías en la gestión diaria de las instituciones (García, 2016). Asimismo, las competencias actitudinales comprenden la disposición y el compromiso hacia la adopción y promoción de nuevas tecnologías (Koehler et al., 2015).

Para alcanzar estos objetivos se llevará a cabo una revisión teórica exhaustiva de la literatura existente, donde se analizarán estudios relevantes que examinan la integración de competencias digitales en la gestión escolar, lo cual permitirá identificar cómo estas competencias afectan la eficiencia administrativa, así como la capacidad de los directivos para liderar eficazmente en un entorno digital, por lo tanto, este estudio es importante ya que proporciona una comprensión más clara de cómo la digitalización puede mejorar la gestión escolar, permitiendo identificar las competencias esenciales para facilitar una integración exitosa de las tecnologías digitales en la administración educativa.

Desarrollo

1. La Transformación Digital en la Gestión Escolar

La gestión escolar se concibe como un proceso integral y diversificado que transforma la dinámica institucional hacia un enfoque central en lo pedagógico. Según Tapia (2003), implica la implementación de acciones que respondan a la complejidad y diversidad del entorno educativo, buscando continuamente asesoramiento para profesionalizarse; es decir este enfoque promueve la colaboración y la creación de actividades enriquecedoras, dirigidas hacia una transformación sistemática y viable de las instituciones educativas.

Desde la perspectiva de Navarro (2009), la gestión escolar abarca prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas, en otras palabras, reconoce que la escuela se construye mediante las interacciones entre todos los actores implicados, orientándose hacia la mejora continua para satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes.

Prácticamente, según Loera (2003), la gestión escolar engloba todas las acciones de la comunidad educativa: directores, maestros, personal de apoyo, padres y estudiantes; donde estas

acciones están estrechamente vinculadas con la misión fundamental de crear condiciones y ambientes propicios para que los estudiantes logren los objetivos de la educación básica.

La gestión escolar, por lo tanto, no solo se enfoca en la eficiencia administrativa, sino que también busca promover un entorno de aprendizaje colaborativo, innovador y reflexivo, un enfoque integrador y sistemático que es esencial para implementar cambios efectivos que fortalezcan los sistemas de enseñanza-aprendizaje y contribuyan a la mejora continua de la calidad educativa.

En este contexto, la digitalización ha introducido profundas transformaciones en la gestión escolar, exigiendo que los directivos se adapten a nuevas formas de administración mediante la integración de herramientas digitales que facilitan la comunicación, optimizan la gestión de recursos y mejoran la toma de decisiones basada en datos, apoyando así el enfoque integrador para fortalecer la calidad educativa. Según Guerrero (2016), la integración de tecnologías digitales en la educación no solo redefine las prácticas administrativas, sino que también plantea un desafío considerable para los líderes educativos, quienes deben adaptarse a estos cambios para mejorar la eficiencia y la efectividad de la gestión.

La implementación efectiva de tecnologías digitales tiene el potencial de transformar significativamente la administración escolar, permitiendo a los directivos realizar una gestión más eficiente y adaptarse de manera más ágil a los cambios en el entorno educativo. Jiménez (2019) destaca que las competencias digitales son cruciales para la administración educativa, ya que proporcionan a los directivos la capacidad de utilizar la información digital de manera crítica y efectiva en el proceso de toma de decisiones.

Además, García (2016) señala que la adaptación a nuevos entornos digitales y la promoción de un uso ético de las TIC son aspectos fundamentales para los directivos docentes, donde estas competencias actitudinales reflejan la disposición de los líderes para adoptar y fomentar nuevas tecnologías, lo cual es esencial para una gestión educativa moderna y adaptativa. La incorporación de estas herramientas digitales no solo mejora la administración interna, sino que también fortalece la capacidad de los directivos para enfrentar los desafíos emergentes en el ámbito educativo, promoviendo así una gestión escolar más dinámica y eficiente.

2. Competencias Digitales en la Gestión Escolar

Las competencias digitales abarcan el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de manera efectiva y crítica en diversos contextos. Estas competencias no solo incluyen el uso técnico de dispositivos y software, sino también habilidades cognitivas y actitudinales que facilitan la adaptación al entorno

digital (European Commission, 2022). Según Ferrari (2013), implican la capacidad de buscar, evaluar, utilizar y crear información con tecnologías digitales, integrando aspectos cognitivos, procedimentales y actitudinales. Asimismo, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (MECD, s.f.) destaca la importancia de conocimientos en lenguajes básicos y el manejo de aplicaciones informáticas para procesar información. Por su parte, la UNESCO (2013) también subraya que las competencias digitales promueven la innovación en la educación, facilitando la implementación de nuevas metodologías pedagógicas y contribuyendo a una educación más inclusiva y equitativa.

Además, las competencias incluyen dimensiones actitudinales, procedimentales y conceptuales que, al ser movilizadas de manera interrelacionada, permiten a una persona enfrentar eficazmente los desafíos de la vida (Zabala y Arnau, 2007).

Competencias Cognitivas: Las competencias cognitivas son capacidades mentales que permiten procesar y utilizar información de manera efectiva. Según Hartman y Sternberg (1993), son esenciales para adquirir conocimiento, mientras que Pueyó (1996) las considera rasgos desarrollados mediante la práctica para realizar tareas mentales. En el contexto digital, estas habilidades son cruciales para que los directivos docentes evalúen la calidad de la información y tomen decisiones informadas en la gestión escolar.

Competencias Procedimentales: Las competencias procedimentales son habilidades prácticas necesarias para realizar tareas de manera efectiva (Tobón, 2013) y, en el contexto digital, se relacionan con el uso técnico de las TIC; debido a que, estas competencias incluyen la capacidad para manejar software educativo, plataformas de gestión escolar y herramientas de comunicación digital, lo que permite a los directivos optimizar los procesos administrativos y académicos.

Competencias Actitudinales: Las competencias actitudinales son características que permiten a las personas destacarse y desempeñarse eficazmente en diversos contextos, como el familiar, social, laboral, educativo y profesional (Rivadeneira, 2013). En el ámbito digital, estas competencias se relacionan con la actitud hacia la tecnología e incluyen habilidades como adaptarse a nuevos entornos digitales, fomentar una cultura de innovación y promover un uso responsable y ético de las TIC.

Por lo tanto, las competencias digitales en la gestión escolar se refieren a las habilidades y conocimientos necesarios para que los directivos puedan utilizar eficazmente las tecnologías digitales en la administración y liderazgo de las instituciones educativas, debido a que, estas competencias son

esenciales para mejorar la eficiencia administrativa, promover la innovación educativa y asegurar una educación inclusiva y de alta calidad (Simón et al., 2018). En este sentido, Valencia (2022), afirma que estas competencias son fundamentales para optimizar la administración, mejorar la comunicación interna y externa, y tomar decisiones informadas basadas en datos. Por otro lado, Jiménez (2019) subraya que las competencias digitales capacitan a los directivos para liderar de manera efectiva y fomentar una cultura digital en sus instituciones.

3. Desafíos en la Implementación de Tecnologías Digitales

La digitalización en el ámbito educativo, a pesar de sus numerosas oportunidades, enfrenta desafíos significativos que pueden limitar su efectividad, entre los cuales la resistencia al cambio se destaca como uno de los obstáculos más comunes. Según Guerrero (2016), los directivos escolares deben superar una resistencia significativa al introducir nuevas tecnologías, ya que tanto el personal docente como los estudiantes pueden mostrar reticencia a adoptar métodos y herramientas digitales novedosos; esta resistencia puede ser atribuida a la falta de familiaridad con las nuevas tecnologías y a la percepción de que estas representan una amenaza a las prácticas establecidas.

Además, la falta de formación adecuada en competencias digitales es otro desafío crucial; García (2016) señala que muchos directivos educativos carecen de la formación necesaria para utilizar y gestionar eficazmente las herramientas digitales en sus instituciones, la carencia de capacitación continua y actualizada en tecnologías emergentes impide que los líderes educativos aprovechen al máximo las posibilidades que ofrecen estas herramientas, afectando negativamente tanto la administración escolar como el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, las limitaciones en recursos tecnológicos también constituyen un obstáculo importante; Jiménez (2019) destaca que, a menudo, las instituciones educativas enfrentan restricciones presupuestarias que limitan la adquisición de tecnologías adecuadas y el mantenimiento de infraestructuras tecnológicas, esta falta de recursos no solo restringe la capacidad de los directivos para implementar tecnologías digitales de manera efectiva, sino que también impide que se puedan ofrecer las mejores condiciones de aprendizaje para los estudiantes.

Por tal razón, para superar estos desafíos, un liderazgo efectivo es esencial; los directivos deben cultivar una cultura de innovación y adaptabilidad, promoviendo una mentalidad abierta hacia el cambio y asegurando que el personal educativo reciba la formación necesaria para integrar las tecnologías digitales de manera exitosa, según Koehler et al. (2015), un liderazgo proactivo y comprometido puede facilitar la adaptación a las nuevas tecnologías al generar un ambiente en el que la innovación se valora y se fomenta, ayudando a superar las barreras relacionadas con la resistencia

al cambio y la falta de formación, este enfoque no solo ayuda a enfrentar los desafíos actuales, sino que también prepara a las instituciones para futuros avances tecnológicos y oportunidades educativas.

4. Marco Teórico para la Gestión Escolar en la Era Digital

El marco teórico de este estudio se basa en el Marco Europeo de Competencia Digital para Ciudadanos (DigComp), el Marco Europeo de Competencia Digital para Educadores (DigCompEdu), las Áreas de Gestión de la Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento (Guía 34) del Ministerio De educación nacional de Colombia y la Teoría del Liderazgo Transformacional.

Estos diversos marcos teóricos ofrecen una visión integral sobre la integración de la tecnología en la gestión educativa. **El Marco Europeo de Competencia Digital para Ciudadanos (DigComp)**, desarrollado por la Comisión Europea, proporciona un esquema detallado de las competencias digitales necesarias para la participación efectiva en la sociedad actual. Este marco se desglosa en cinco áreas clave: información y alfabetización informacional, comunicación y colaboración, creación de contenido digital, seguridad, y resolución de problemas. Según Ferrari (2013), la competencia en información y alfabetización informacional es fundamental para navegar de manera crítica en un entorno saturado de datos, permitiendo a los individuos seleccionar y utilizar información de manera efectiva y ética. Por su parte, Vuorikari et al. (2016) destacan la importancia de la creación de contenido digital, que permite a las personas contribuir activamente a la cultura digital y expresar sus ideas de forma creativa y profesional. Carretero et al. (2017) señalan que la seguridad digital es crucial para proteger la privacidad y los datos personales, mientras que la capacidad para resolver problemas es esencial para adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos y encontrar soluciones innovadoras en el entorno digital.

Complementando este marco, **el Marco Europeo de Competencia Digital para Educadores (DigCompEdu)** se centra en las necesidades específicas del sector educativo, proporcionando una estructura para el desarrollo de competencias digitales en los educadores. Este marco se organiza en seis áreas: compromiso profesional, recursos digitales, enseñanza y aprendizaje, evaluación, empoderamiento de los estudiantes, y facilitación de la competencia digital de los estudiantes. Redecker (2017) argumenta que el compromiso profesional incluye la participación activa en redes y comunidades en línea y la utilización de herramientas digitales para el desarrollo profesional continuo, lo cual es crucial para el crecimiento y la mejora de la práctica educativa. Además, la competencia en recursos digitales permite a los educadores seleccionar y utilizar eficazmente herramientas digitales para enriquecer sus prácticas pedagógicas. La competencia en

enseñanza y aprendizaje, así como en evaluación, facilita la creación de entornos de aprendizaje interactivos y la evaluación efectiva del progreso estudiantil. Finalmente, el empoderamiento de los estudiantes y la facilitación de sus competencias digitales son fundamentales para preparar a los alumnos para un futuro digitalizado y fomentar su autonomía en el aprendizaje (Redecker, 2017).

La Guía para el Mejoramiento Institucional: Autoevaluación al Plan de Mejoramiento (Guía 34) del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008), proporciona una estructura para la gestión educativa, abordando áreas esenciales como la gestión directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad. La integración de los marcos DigComp y DigCompEdu en estas áreas permite una identificación precisa de las competencias digitales necesarias para los directivos docentes, optimizando la toma de decisiones, mejorando la comunicación con la comunidad educativa, y desarrollando estrategias pedagógicas y administrativas más efectivas.

Finalmente, **la Teoría del Liderazgo Transformacional** expuesta por Fernández y Quintero (2017), ofrece un enfoque clave para la gestión educativa en un entorno digital; ya que, este estilo de liderazgo no solo se enfoca en dirigir hacia el éxito, sino también en inspirar y movilizar a los seguidores hacia metas compartidas, promoviendo una cultura de innovación y colaboración. Por su parte, Martínez (2014), destaca que un líder transformacional en el ámbito educativo influye en el personal docente, motiva y estimula la creatividad, y presta atención personalizada a cada miembro del equipo, lo que no solo mejora el clima laboral y la satisfacción, sino que también impulsa el desarrollo institucional y educativo. Por esta razón, este enfoque permite a los directivos docentes utilizar efectivamente las competencias digitales para mejorar la enseñanza, la gestión y la comunicación dentro de las instituciones educativas, beneficiando así a toda la comunidad educativa.

5. Innovación y Liderazgo en la Gestión Escolar Digital

El liderazgo en la era digital va más allá de la simple administración de recursos tecnológicos; se extiende a la capacidad de innovar en las prácticas educativas mediante la integración efectiva de la tecnología. Los directivos docentes con competencias digitales avanzadas son esenciales para la transformación educativa y la implementación de metodologías pedagógicas innovadoras.

Según Simón et al. (2018), los directivos educativos tienen la responsabilidad crucial de liderar y gestionar la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las instituciones educativas. Esta integración no solo optimiza los recursos disponibles, sino que también permite la aplicación de nuevas metodologías que pueden enriquecer el proceso educativo. La

capacidad de los directivos para innovar en este contexto está directamente relacionada con sus competencias digitales.

Además, Huapaya et al. (2023) destacan la importancia de las competencias digitales en la mejora del desempeño docente, debido a que los directivos que poseen habilidades digitales avanzadas no solo facilitan la administración de recursos, sino que también fomentan una cultura de innovación dentro de sus instituciones. Esta cultura digital es fundamental para la adopción de prácticas pedagógicas modernas y efectivas, por lo que, la implementación de tecnologías educativas puede llevar a una enseñanza más personalizada y dinámica, beneficiando así el proceso de aprendizaje.

Jiménez (2019) refuerza esta idea al subrayar que las competencias digitales capacitan a los directivos para liderar eficazmente en un entorno digitalmente transformado. Por tal razón, los líderes digitales no solo gestionan las herramientas tecnológicas, sino que también inspiran y movilizan a su equipo hacia la adopción de tecnologías innovadoras, dado que, este tipo de liderazgo es esencial para crear un entorno educativo que fomente la creatividad y la adaptabilidad, elementos clave en la era digital.

Por último, Asante y Novak (2023), enfatizan que el liderazgo digital es fundamental para la implementación efectiva de recursos educativos digitales, argumentando que el desarrollo profesional continuo y la capacidad de adaptarse a un entorno digital en constante cambio son esenciales para el liderazgo en la gestión escolar. De tal forma que, los directivos que se mantienen actualizados con las últimas tecnologías y metodologías están mejor equipados para guiar a sus instituciones hacia la innovación educativa y mejorar la calidad del aprendizaje.

De forma que, el liderazgo digital implica una combinación de habilidades de gestión tecnológica e innovación pedagógica, y los directivos docentes que desarrollan competencias digitales sólidas están en una posición privilegiada para transformar la gestión escolar y fomentar un entorno educativo más innovador y eficaz.

Conclusiones

Este estudio que se ha basado en una exhaustiva revisión teórica y en el análisis de literatura relevante, subraya las siguientes conclusiones:

- ✓ La integración de competencias digitales es esencial para una administración efectiva en las instituciones educativas, dado que los avances tecnológicos están transformando la gestión escolar; debido a que, la capacidad para manejar herramientas digitales se ha convertido en un pilar

fundamental para la administración eficiente de las instituciones educativas, permitiendo a los directivos responder a los rápidos cambios tecnológicos y gestionar los recursos de manera más efectiva. En este sentido Guerrero (2016), manifiesta que la transformación digital en la educación exige una adaptación constante por parte de los líderes educativos, resaltando así la importancia de desarrollar competencias digitales para una gestión escolar eficaz.

✓ La habilidad de los directivos para incorporar tecnologías digitales tiene un impacto profundo en la eficiencia administrativa y la calidad educativa; debido a que, la adopción efectiva de tecnologías digitales no solo optimiza los procesos administrativos, sino que también mejora la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, facilitando una mejor comunicación, colaboración y accesibilidad de los recursos educativos. En este sentido, Jiménez (2019) enfatiza que la capacidad de integrar herramientas digitales es crucial para mejorar tanto la gestión como la calidad educativa, destacando el papel central de las competencias digitales en el entorno educativo contemporáneo.

✓ Las competencias digitales de los líderes educativos se dividen en habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales; por lo tanto, las habilidades cognitivas permiten interpretar y aplicar conocimientos digitales para la toma de decisiones informadas, mientras que las habilidades procedimentales se enfocan en el uso práctico de la tecnología en la gestión diaria (García, 2016). Por otro lado, las habilidades actitudinales reflejan la disposición y el compromiso hacia la adopción de nuevas tecnologías (Koehler et al., 2015). Por lo tanto, Estas competencias son fundamentales para que los directivos no solo utilicen las herramientas digitales disponibles, sino también se adapten a nuevas tecnologías y metodologías, asegurando así una gestión efectiva y actualizada de sus instituciones.

✓ Los principales desafíos en la adopción de competencias digitales incluyen la resistencia al cambio y la falta de formación adecuada. Del mismo modo, la resistencia del personal y la insuficiente capacitación en tecnología impiden una integración efectiva de las tecnologías digitales. Por lo que, Guerrero (2016) señala que superar estos desafíos requiere de estrategias de formación y apoyo adecuadas, las cuales son esenciales para facilitar una transición más fluida hacia el uso de tecnologías digitales en la educación.

✓ La digitalización también presenta oportunidades clave, como la mejora en la eficiencia administrativa y pedagógica, la optimización de procesos y el fortalecimiento de la comunicación. Asimismo, la digitalización simplifica la administración de recursos y procesos, al mismo tiempo que

abre nuevas vías para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, promoviendo una comunicación más efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa y optimizando el uso de los recursos disponibles. En apoyo a esta perspectiva, Simón et al. (2018) destacan que la digitalización facilita una administración más eficiente y fomenta una cultura de innovación dentro de las instituciones educativas.

✓ Los líderes educativos deben adaptarse continuamente a las innovaciones tecnológicas para gestionar efectivamente los cambios, ya que, la capacidad de adaptación es crucial en un entorno en constante evolución tecnológica; por ello, Jiménez (2019) subraya que los directivos deben estar dispuestos a actualizar sus competencias y estrategias para gestionar de manera eficaz los desafíos y oportunidades que presentan las nuevas tecnologías.

✓ La formación continua es fundamental para asegurar que los directivos se mantengan actualizados con las últimas herramientas y metodologías, promoviendo así una administración más eficaz y una cultura educativa innovadora. En este orden de idea, Valencia (2022) sostiene que la capacitación constante permite a los directivos mantenerse al día con las últimas tendencias y herramientas tecnológicas, lo que resulta en una administración más eficiente y una mayor capacidad para fomentar una cultura de innovación dentro de la institución educativa.

✓ El apoyo institucional es esencial para superar obstáculos y aplicar estrategias efectivas, permitiendo a los líderes educativos capitalizar los beneficios de la digitalización y enfrentar los retos actuales y futuros en la gestión escolar. Además, García (2016) destaca que un respaldo sólido por parte de la institución es necesario para proporcionar los recursos y el soporte necesarios para la implementación efectiva de tecnologías digitales, facilitando así la superación de barreras y la aplicación de estrategias que optimicen la gestión escolar.

✓ La adecuada combinación de competencias digitales y respaldo institucional contribuye a una administración más eficiente y a una calidad educativa superior, donde la integración efectiva de competencias digitales junto con un apoyo institucional robusto no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también eleva la calidad educativa, preparando mejor a las instituciones para los desafíos futuros y potenciando el éxito de los estudiantes y del personal educativo. En este sentido, Simón et al. (2018) y Valencia (2022) coinciden en que el apoyo institucional y la capacitación continua son cruciales para alcanzar estos objetivos y mejorar la gestión escolar en la era digital.

Referencias bibliográficas

- Asante, K., Novak, P. (2023). *Cuando los factores de empuje y atracción en los recursos educativos digitales resultan contraproducentes: el papel del líder digital en el uso de recursos educativos digitales*. Educ Inf Technol. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12095-8>
- Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106281>
- Colombia Aprende. (2021). *Competencias digitales para docentes: ¿por qué son tan importantes?*. <https://www.colombiaaprende.edu.co/agenda/tips-y-orientaciones/competencias-digitales-para-docentes-por-que-son-tan-importantes-curriculo-primaria-eso-bachillerato/competencias-clave/digital.html>
- Koehler, M. J., Mishra, P., & Cain, W. (2015). *What is Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK)?* *Journal of Education*, 193(3), 13-19. <https://doi.org/10.1177/002205741319300303>
- European Commission. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens with new examples of knowledge, skills, and attitudes*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>
- Fernández, M., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC83167>
- García, E. (2016). *Competencias digitales en la educación: Un análisis necesario*. Editorial Universitaria. <http://www.educacionyfp.gob.es/educacion/mc/lomce/elcurriculo/>

Hartman, H. y Sternberg, R. (1993). A broad BACEIS for improving thinking. *Instructional Science*, 21, 401-425.

Huapaya, N., Castillo, S., Vera, H., Y Llerena, L. (2023). Competencias digitales y gestión directiva en la profesionalidad docente. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 606-614. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.53>

Jiménez, J. (2019). *La eficiencia administrativa a través de competencias digitales en la gestión educativa*. *Revista de Tecnología y Sociedad*, 34(2), 45-56.

Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*. Documento de trabajo. México: sep.

Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7-28.

MECD, Ministerio De Educación, Cultura Y Deporte. (s.f.). *Competencia digital*.

MEN. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación Al plan de mejoramiento*. Bogota: Ministerio de Educación Nacional (MEN).

Navarro, M. (2009). *Gestión escolar: Resultados de investigación: Del discurso a la realidad en las escuelas*. Universidad Pedagógica de Durango. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/GestionEscolar.pdf>

Pueyo, A. (1996). *Inteligencia y cognición*. Barcelona: Paidós.

Redecker, C. (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompedu>

Rivadeneira, E. (2013). ¿Cómo las competencias actitudinales ayudan a conseguir un adecuado aprendizaje en discentes? *Espiral, Revista de Docencia e Investigación*. 3 (1) 57 – 64

Simón, C., Alonso, A., & García, R. (2018). *Liderazgo educativo y TIC: Un enfoque integrador*. Editorial Educativa.

Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. Documentos de trabajo*. México: sep-seb-dgdie-pec.

Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4.ª ed.). Editorial ECOE.

UNESCO. (2008). *ICT Competency Standards for Teachers: Implementation Guidelines, Version 1.0*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNESCO. (2013). *Technology, Broadband and Education: Advancing the Education for All Agenda*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Valencia, M. (2022). *Competencias digitales para la mejora de la gestión directiva en educación primaria: Caso UGEL 16 Barranca*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo del Perú]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80562>

Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van Den Brande, G. (2016). *DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: The Conceptual Reference Model*. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254>

Zabala, A. y Arnau, L. (2007). *11 Ideas Clave. Cómo aprender y enseñar competencias*. Grao.