

## LIDERAZGO DOCENTE UNA OPORTUNIDAD PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS EN EL APRENDIZAJE DIGITAL

Teaching leadership an opportunity to address challenges in digital learning

*Victorina Castrejón Reyes, Claudia Cintya Peña Estrada*

vica\_60@hotmail.com, claudia.cintya.pena@uaq.mx

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, México

**Como citar este artículo.** Castrejón, V. y Peña-Estrada, C.C. (2019). Liderazgo docente una oportunidad para afrontar los desafíos en el aprendizaje digital. Revista Innova ITFIP. Pág 84 – 94

**Recibido:** Diciembre de 2018

**Aprobado:** Mayo de 2019

### Resumen

En una era digital en la que el mundo se desenvuelve, son cada vez mayores los retos para poder ofrecer soluciones que atiendan las necesidades educativas. Hablar de aprendizaje digital, implica desarrollar habilidades digitales en el profesorado, de ahí la importancia que recobra el liderazgo para poder enfrentar las exigencias ante un cambio obligado de un ambiente presencial a uno virtual o digital. De tal forma que el objetivo de la presente investigación es identificar y establecer los elementos que un docente debe poseer para ser considerado con un liderazgo que promueva el aprendizaje digital. El enfoque de la investigación es cuantitativa, exploratoria y transeccional. No obstante, se presenta un avance de la investigación para poder contextualizar esta primera entrega y dar oportunidad de profundizar en los resultados analizados sistemáticamente.

**Palabras Clave:** aprendizaje digital, liderazgo, docente, educación superior

### Abstract

In a digital era in which the world is unfolding, there are increasing challenges to be able to offer solutions that meet educational needs. Talking about digital learning implies developing digital skills in the teaching staff, hence the importance of leadership in order to face the demands of facing a forced change from a face-to-face environment to a virtual or digital one. In such a way that the objective of this research is to identify and establish the elements that a teacher must possess to be considered with a leadership that promotes digital learning. The research focus is quantitative, exploratory and transeccional. However, an advance of the research is presented in order to contextualize this first installment and

give an opportunity to deepen the results systematically analyzed through the bibliographic review.

**Keywords:** Digital learning, leadership, teacher, higher education

## 1. Introducción

En el presente la mayoría de las organizaciones empresariales y sociales dependen cada vez más de la digitalización de sus procesos, muchos de ellos se desarrollan en línea lo que provee muchas ventajas en cuanto a sostenibilidad y tiempo lo que les permite el logro de objetivos estratégicos. A lo anterior, los constantes cambios económicos, políticos y sociales asociados con la globalización con ello presenta no solo un alto grado de incertidumbre según (Gilstrap y Hendershot 2015); Batista & Guacari, (2018), sino un incremento continuo de redes, grupos e interacciones con un rápido desarrollo de tecnologías de comunicación (TIC) al interior de las organizaciones, las cuales han fortalecido las interacciones; justamente la inclusión de la tecnología a las organizaciones es lo que ha permitido cierto grado de certeza. Por consiguiente, “las TIC son un pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones empresariales” Palma, Alarcón & Hernández. (2018). En consecuencia, se hace necesario e indispensable “el desarrollo tecnológico por medio de la utilización de herramientas de Información y Comunicación TIC y la reflexión; con el fin de poder tener elementos de juicio para dar soluciones a las diferentes problemáticas” Barragán & Zarete (2017).

Así como los estudiantes deberían desarrollar competencias en el proceso enseñanza aprendizaje, se habla de las habilidades y destrezas que debe tener el líder docente con la finalidad de contribuir a ese desarrollo.

La gestión del conocimiento implica liderazgo proactivo y metodologías activas como el aprendizaje cooperativo y competencias digitales. La competencia digital (CD) es la que implica el uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar los objetivos

relacionados con el trabajo, la empleabilidad, el aprendizaje, el uso del tiempo libre, la inclusión y participación en la sociedad.

La forma de definir la CD, nos lleva a identificar elementos desde la administración como creatividad, espíritu crítico, búsqueda eficaz y eficiente de la información y sobre todo a afrontar los retos que se presentan en la formación de los estudiantes para una educación basada en Innovación y desarrollo basada en la nueva gestión (NG), además de considerar que estas habilidades no se reducen al ámbito académico y profesional; sino que van también encaminadas a la interacción social, empleabilidad, ciudadanía, bienestar, utilización de recursos en línea y recreación.

## 2. Desarrollo del tema

### El papel del líder docente en el contexto digital

Se reconoce la incursión de una serie de modelos, teorías y estrategias de intervención de la administración empresarial en la administración pública en especial en el ámbito educativo, uno de los principales conceptos tiene que ver con el liderazgo, se puede afirmar que el liderazgo es un fenómeno determinado por múltiples variables en las que participan las competencias y diferencias individuales de los líderes, las características de los colaboradores y las condiciones contextuales, las cuales tienen un impacto real en el contexto de la calidad educativa, el liderazgo docente debe ser capaz de “movilizar y articular actores y tomar múltiples acciones necesarias para alcanzar las metas acordadas” (Ruíz, 2013, p. 85).

Bernal e Ibarrola (2015), definen al liderazgo como un “proceso por el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, en los directores y en los miembros de la comunidad escolar para impulsar las prácticas de enseñanza aprendizaje con la meta de aumentar el logro y el aprendizaje de los estudiantes (p. 62), en esta definición hay varias consideraciones: la primera ve al

liderazgo como un proceso interactivo de influencia social, que no se produce de manera aislada sino planeada, organizada que influye para el desarrollo de potencialidades a través de las herramientas disponibles y la segunda, observa el compromiso y la responsabilidad del líder para afianzar el desarrollo y consolidación de un proyecto educativo que esté al alcance de la mayoría.

El tipo de liderazgo que una persona ejerce, depende del nivel educativo que éste haya tenido, el cual es directamente proporcional a la mezcla de estilos de liderazgo, es decir, a mayor nivel educativo mayor mezcla de estilos de liderazgo y viceversa. Esto a su vez garantiza que puedan encontrar formas que se ajusten a intereses del contexto escolar para responder mejor a las necesidades de la comunidad educativa. (González et al., 2016).

Es innegable que los líderes docentes son también catalizadores del cambio, impulsando y apoyando la innovación, acción necesaria en cualquier área con la finalidad de la mejora de la calidad; por lo anterior que es necesario que el líder docente esté abierto a la utilización de nuevas herramientas que fomenten y consoliden un nuevo modo de aprender.

Contreras en el 2016, ya menciona como el auténtico líder aquel que es competente para adaptarse y conseguir que otros se adapten a la nueva sociedad del conocimiento, explorando nuevas ideas y métodos. Por su parte Santibáñez, (2017) hace referencia a la búsqueda de la mejora continua como compromiso encaminado a la responsabilidad social en una organización.

El cambio en el siglo XXI en la educación es crear instituciones que aseguren en todos los niveles una educación mediante el desarrollo de tecnologías digitales, ello presenta un desafío; para lograr lo anterior, se requiere la vinculación del liderazgo docente con el aprendizaje para garantizar a los estudiantes el desarrollo de competencias digitales en los diferentes niveles de

formación. Un liderazgo que propicie el acceso a la información a la gestión pública y un cambio en el ámbito laboral. Torres y Pérez (2017), señala que las exigencias de la sociedad sobrellevan a los docentes universitarios buscar soluciones reales a problemas que exige el contexto de la educación universitaria y de investigación.

Buguet (2000) citado por Torres y Pérez (2017), indica que el docente debe perfilarse hacia el cambio social, el propio liderazgo de convertirse en un actor que promueva el cambio y también que genere transformaciones reales.

El internet es la herramienta que se vincula a estos cambios, con su introducción produjo múltiples fuentes de emisión de datos que exigen procesamiento, validación y análisis críticos de la información. El internet por otra parte habilita otras formas de comunicación como las redes que se “distinguen como sistemas organizacionales con estructuras flexibles y colaborativas basadas en afinidades, objetivos y temáticas comunes entre los miembros” (Morales, 2017, p2).

La gestión del conocimiento en la educación superior, entonces, ha venido a replantearse a partir de este nuevo contexto, estas transformaciones conllevan a nuevas formas para planear y organizar las relaciones y a nuevos modelos de evaluación del proceso de enseñar y aprender, el saber ahora circula de otras maneras, más rápidamente y con más información que propicia un cambio social, económico, político, cultural y educativo (ITU, 2017). El reconocimiento del papel que juegan las acciones de los individuos en este proceso tiene que ver con la responsabilidad del medio ambiente y la colaboración con otras personas a la distancia para resolver problemas reales, esto significa que el aprendizaje por medio de CD está siempre entrelazándose de maneras tanto sutiles como complejas para la explicación de problemas en lo colectivo.

Para Elmore, (2010) por ejemplo los líderes

docentes favorecen la intencionalidad de las clases centrando su objetivo en profundizar en el conocimiento complejo o de orden superior y no aquellas actividades de baja intensidad, el liderazgo formal por su parte propicia el convencimiento, la movilización de otros hacia el logro de las metas establecidas, anticipándose a los cambios en los modos y medios del proceso sobre todo en el ámbito técnico que seguramente repercutirá en los ámbitos organizacional y socioemocional. Palma et al. (2017), señalan que los egresados después de insertarse en el ámbito laboral, el empleador percibe la calidad de la formación recibida, de tal forma que las competencias desarrolladas y el nivel de satisfacción con la institución son claves para el éxito laboral.

Así como lo menciona Castro (2017), la relación universidad-empresa, requiere de un grado de responsabilidad y competitividad aunado a las prácticas de una visión prospectiva de desarrollo del mercado.

### **Competencia digital**

Si nos ubicamos a los antecedentes del internet, podemos encontrar datos desde los años setenta en proyectos financiados por el Departamento de Defensa en Estados Unidos, para posteriormente ser continuados por el Centro Europeo de Investigación Nuclear (CERN) en los años ochenta y finalmente en los 90's y principios de los años 2000 es cuando se aparece el concepto de alfabetización digital como un impulso importante para dirigir acciones a afrontar los retos que eran producidos por la tecnología digital en todos los ámbitos, ya para ese momento se identificaba la necesidad de desarrollar habilidades de competencias digitales en las personas (Fraser, Atkins y Richard, 2012).

En el caso de América Latina (LA) en el tema de educación la inclusión de las Tecnologías de información y comunicación (TIC) en su acepción más amplia la podemos encontrar en las agendas políticas nacionales. Para Hinostroza y Labé (2011), Las políticas de las

TIC giraron en torno a la innovación, mejoras en la gestión, prácticas de enseñanza y aprendizaje y desarrollo de competencias en los docentes y alumnos, entre otras prioridades. En ese sentido, “son los líderes quienes toman decisiones, están conscientes de que las personas son el tejido social de la organización, y son ellos quienes poseen el conocimiento, el reto es lograr que permanezcan innovando” Peña, Velázquez & Rincón (2018).

Autores como Sunkel, Trucco y Espejo (2013), identificaron varias etapas en la incorporación de las TIC's en LA, desde la época de los ochenta en donde se incorporan en la educación experiencias y programas de acceso a computadores y conectividad, con el objetivo de mejora en el aprendizaje esto a través de laboratorios de informática. Década de los noventa, donde se busca la universalidad del acceso, centrándose las políticas en poblaciones menos favorecidas o vulneradas con la finalidad de la igualdad en el acceso; pero también se hace énfasis en la pedagogía, la formación docente y los contenidos y en el 2010 donde se comienza a trabajar en programas de dispositivos móviles con énfasis en los alcances fuera del espacio de la escuela con la finalidad de favorecer cada vez más la alfabetización digital.

Para Bawden (2008) la alfabetización digital, refiere al dominio de las ideas, no de las pulsaciones de teclas, es decir Baden considera que la alfabetización va más allá de solo una acción mecánica, más bien una habilidad que implica ciertas aptitudes. A partir de estas consideraciones hizo una especificación de esas habilidades y competencias que se deben desarrollar en la alfabetización digital entre las que destacan, la capacidad de poder articular conocimiento confiable, la habilidad para la recolección de información de fuentes que después de identificar un problema puedan contribuir a su resolución, esto permite la utilización del concepto de gestión de la información.

Asimismo, organizaciones internacionales y de políticas públicas, el proyecto DeSeCo (2008),

de la OCDE definen las competencias clave “[...] las que involucran la movilización de destrezas prácticas y cognitivas, habilidades creativas y otros recursos psicosociales como actitudes, motivación y valores” (p 7). Pensar hoy en que alguien tiene las habilidades de la alfabetización digital, significa no solo dominar el texto, sino también la imagen, el teclado y la pantalla. La habilidad para leer los textos multimedia y moverse cómodamente en los nuevos contextos de internet.

Ante estas situaciones, el reconocer al complejidad del liderazgo, menciona Contreras (2008), accede también a visualizarlo de una manera más amplia, sistémica e integral, esto permite explicar su participación con base en teorías y modelos que incluyen aspectos como la globalización, la diversidad cultural, la incertidumbre, los procesos de cambio social, la innovación, el emprendimiento y, principalmente la incorporación de tecnologías a los procesos de interacción, vinculación y comunicación humana que están presentes en todos los procesos organizacionales; por lo que el docente es un factor clave para facilitar los procesos de docencia, no por el sólo hecho de enseñar; sino por el hecho de la administración que hace de las CD en todos los estudiantes, el nuevo alfabetismo implica una forma de transmitir el conocimiento de una forma planeada, organizada, dirigida y evaluada para encaminar la navegación en las redes hacia un conocimiento más integral y justo.

El liderazgo docente se enfrenta a estos contextos y se confronta con el liderazgo tradicional en una educación formal en un entorno relativamente autoritario y organizado en torno a presentaciones verbales del maestro al alumno, en estos momentos ha cambiado esa realidad y no precisamente porque lo hayamos querido o planeado, sino porque los modelos educativos universitarios exigen que se integre la CD, sin embargo, lo que hemos aprendido como docentes, con excepción de los pocos aún no lo ha permitido.

## Desafíos en el aprendizaje digital

La digitalización ha provocado cambios en el liderazgo educativo, basados en la revolución tecnológica y En donde se ha desarrollado un nuevo paradigma basado en el *informacionalismo* como apuntó Castells (2006), esto dio como resultado una nueva manera de relación entre los procesos simbólicos en las formas de producción, distribución de bienes y servicios, lo cultural y nuevas formas también de comunicarnos.

Lo anterior, obliga a considerar que el primer factor a considerar es que los estudiantes en su mayoría son conocedores de la cultura digital y están inmersos en las interacciones basadas en las tecnologías informáticas TIC, su habilidad es el internet como un medio instantáneo y personalizado (Oblinger y Oblinger, 2005).

Con esto no se quiere decir que la modernización tecnológica es la gran solución para todos los problemas educativos Kent (2001).

Rollin, (2001) hace referencia que después de varios estudios realizados a los jóvenes se reconoce su capacidad multiprocesadora de información, realizan varias actividades a la vez y se observó a diferencia de lo que pensamos (a mayor dispersión menor concentración) un alto rango de concentración incluso es comparada con la de altos ejecutivos que operan en contextos altamente cambiantes. Así, los supuestamente cortos rangos de atención de los jóvenes probablemente resulten efectivos para los entornos futuros.

Bonvin (2005) menciona que también hay que considerar que los medios que conocemos hasta el momento “son unidireccionales, mientras que el internet es un medio bidireccional, una red de redes.... Un sistema de comunicación global que conecta millones de ordenadores, independientes de su localización geográfica” (pp. 236), y que nos conduce directamente a lo que se ha denominado ciberespacio; por ejemplo, si pensamos en los libros, la televisión y otros

medios solamente envían información, mientras que en los medios digitales el usuario es al mismo tiempo receptor y trasmisor, promoviendo múltiples formas de inteligencia: la abstracta lógica, la textual o lingüística, la visual, la musical, la social o interpersonal.

De la misma manera, los estudiantes universitarios que practican de manera intensiva las redes sociales se adaptan de una mejor manera a los ambientes no tradicionales de enseñanza, estos estudiantes muestran habilidades tecnológicas en actividades relacionadas a ámbitos sociales y lúdicos. García, et al. (2012) menciona que aún con esas habilidades los estudiantes no han desarrollado competencias necesarias para dominar el ámbito de aprendizaje y construcción del conocimiento. Por ello la importancia del liderazgo docente.

Como administradores de la educación en aula tenemos la oportunidad de organizar los medios que posibiliten a los jóvenes los mejores entornos de aprendizaje, toda vez, que el internet posibilita la conexión en red, lo que permite en tiempo real observar prácticas en otras partes del mundo o simplemente vincular al estudiante con realidades sociales.

Es importante considerar la brecha generacional, entre los jóvenes y la generación de adultos, mientras que los primeros exploran y aprenden, observan que hacen los demás para luego, intentarlo ellos mismos en cualquier herramienta digital; los segundos suelen negarse a usarlas si no conocen su funcionamiento, por lo tanto, la nueva forma de aprender se da en la acción, es concreta antes que abstracta, por ello el internet no sólo es un recurso de información sino un medio de aprendizaje.

Otro elemento que se puede sumar a lo anterior, es el reconocimiento de la alta exposición a los dispositivos digitales y el uso efectivo que se hace de ellos, ya que esto impulsa un nuevo modo de aprendizaje basado en el descubrimiento.

Esto implica una complejidad para identificar lo importante, el buen juicio y descartar lo superfluo, hay que considerar que los líderes docentes al no haber sido formados en competencias digitales, realizan mayor esfuerzo para el logro de la efectividad.

Un tercer factor, tiene que ver con los cambios en los ambientes educativos, que como producto de las contingencias se ven envueltas en las emergencias digitales. En este contexto debe versar una reflexión del papel de los líderes, los cuales inexcusablemente deben estar preparados para adaptarse a un mundo de constante cambio. La inmovilidad de muchos docentes ante este contexto no permitió un papel activo como líderes en un tema de especial complejidad.

Un reto más, tiene que ver con el acceso y la conectividad. Lo que se llama universalización en el acceso a los dispositivos tecnológicos por parte de los docentes y estudiantes y las posibilidades de que puedan favorecer la inclusión y cohesión social presenta desafíos y demandas de adecuación a la creatividad de los líderes, presenta nuevos desafíos como la complejidad de liderar equipos virtuales a través de distintas formas de interacción, lo que redundo en cambios en el liderazgo tradicional. ecología de aprendizaje, considerado como sistema abierto, complejo y adaptativo compuesto de elementos dinámicos e interdependientes que permiten la posibilidad de grabar videos, subir trabajos a las plataformas, la aplicación de herramientas lúdicas entre otras para impulsar una nueva forma de aprender y evaluar sus beneficios (Rollin, 2001).

Para el logro de objetivo, se llevó a cabo una revisión sistemática de material bibliográfico y referencial mediante un acercamiento exploratorio que nos permitió analizar la competencia digital en los docentes en educación superior, las bases de datos utilizadas fueron Scopus, ERIC, ELSEVIER, Springer entre otras; encontrando que a nivel

nacional existe una abundante literatura en el idioma inglés y francés, definiendo que para el caso que nos ocupa se identificaron aproximadamente más de 100 referencias, no así para el caso de LA, del total de textos sólo 35 muestran evidencias recientes del tema en investigación.

### 3. Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones y propuestas que aquí se desarrollan, tienen que ver con lo que se escribe tanto en informes de organizaciones que hacen un análisis de cómo el liderazgo ha afrontado el desafío digital, así como algunas investigaciones que manifiestan el grado de compromiso que los líderes docentes han presentado para la incursión de las TIC en el proceso enseñanza-aprendizaje como un medio para el cambio del modelo tradicional en beneficio tanto de docentes como estudiantes. Aquí, es importante destacar que “las tecnologías de la información abren las puertas al conocimiento de competencias en todos los contextos como son: la educación, la economía, la sociedad, y la política”. (Velásquez, García, Rincón., & Peña 2018, p. 53)

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la literatura, se observa una resistencia de los docentes para aplicar el liderazgo en el aula, pareciera que el concepto está alejado del proceso educativo en el entendido que sólo lo pedagógico es suficiente para el desarrollo de su actividad; de hecho, hay autores que hacen hincapié en que el liderazgo que se aplica en la educación es sólo pedagógico, perdiendo de vista que la multidisciplinariedad en las aulas es de gran envergadura, como ya se ha venido comentando, las ciencias transversalizan sus conceptos y herramientas con la finalidad de mejorar los procesos, por lo que la intervención de la administración privada en la NG (educación) va tendiente a planificar, organizar, dirigir y evaluar las acciones inmersas en dicha gestión.

Por lo anterior sería necesario la formación del profesorado en esa multidisciplinariedad que favorece la consulta en las redes sociales, ya

que nos muestra conocimientos de manera universal lo que permite ver como un objeto de estudio se aborda desde lo transdisciplinar, esto permite no parcializar el conocimiento y/o las disciplinas para un entendimiento global.

El nuevo escenario, conlleva a nuevas formas de trabajo y esto también a nuevas formas de organizar las instituciones, que si bien la educación de las universidades es considerada como meramente presencial enfrentamos el reto de las propuestas de gobierno federal de aumentar coberturas de las universidades públicas, consideramos que la combinación de ambos modelos propicia una democratización para favorecer el uso mixto y esto solo se puede hacer mediante la gestión educativa. Coincidimos con Schwab: “La incorporación de estos avances en la transformación digital demanda y modifica las necesidades de aprendizaje y las habilidades de estudiantes, docentes, administradores y comunidad universitaria en su conjunto” (2017:13).

Algo más que habría que comentar, es la diferencia entre los conocimientos de los estudiantes y docentes en cuanto a CD, por brecha generacional o no, es indispensable atender, por lo tanto es necesario la formación permanente del profesorado mediante la accesibilidad y flexibilidad de propiciando el uso de las TIC en cursos virtuales, charlas mediante videoconferencias, trabajos colaborativos en redes con docentes de diversas disciplinas y sobre todo evaluaciones y estímulos que promuevan su uso. Para Carneiro (2006), el reto que se le plantea al docente, constituye uno de los propósitos de la formación actual, por lo que se requiere que sea una comprensión total de los procesos de combinación didáctica estableciendo un modelo didáctico tecnológico, luego entonces el docente enseña mientras aprende, orienta mientras colabora, lidera mientras participa, desarrolla mientras investiga, pone en juego actitudes mientras expande y crea futuro mientras actúa en el presente.

En cuanto a la evaluación de competencias siempre supone un reto y más porque la



competencia digital docente se organiza en diferentes dimensiones vinculadas a sus componentes y actores, es importante no dejar de lado que existe cierto grado de complejidad en la interrelación de lo tecnológico y la enseñanza, cada docente desarrolla habilidades de diferentes formas y de acuerdo a necesidades propias; pero sería conveniente que las IES motivarán el uso de las TIC en la docencia de manera amable y con estímulos a los docentes.

#### 4. Referencias Bibliográficas

- Barragán Galindo, F., & Zarete Escobar, S. I. (2017). MODELO RESIGNIFICACIÓN PARA INCENTIVAR EL USO DE LAS TIC EN LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN COREDUCCIÓN. *Revista Innova ITFIP*, 1(1), 36-46. Recuperado a partir de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/11>
- Batista Castillo, A., & Guacari Villalba, W. D. (2018). GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES DEL CENTRO COMERCIAL NUEVA COLOMBIA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA. *Revista Innova ITFIP*, 3(1), 76-82. Recuperado a partir de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/41>
- Bawden, D. (2008). Origins and concepts of digital literacy. *Digital literacies: Concepts, policies and practices*, 30, pp. 17-32
- Bernal, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación* 67, pp. 55-70
- Bugiet (2000). Fundamentos de Gestión de Proyectos: de la Teoría de Proyectos a la Gestión de Proyectos según el PMOK.
- Bonvin, M. (2005). Medios de comunicación. Historia, lenguaje y características. Barcelona: Ed. Octaedro.
- Carneiro, R. (2006). Sentidos, currículo y docentes. *Revista PRELAC*, No. 2 pp. 40-53. Disponible en [file:///Users/administrador/Downloads/sentidos\\_curriculo\\_docentes\\_carneiro.pdf](file:///Users/administrador/Downloads/sentidos_curriculo_docentes_carneiro.pdf)
- Castells, M. (2006). La Sociedad Red: Una visión global. Alianza Editorial Madrid.
- Contreras, T.S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica: Propósitos y Representaciones, 4(2), 231-248. Disponible <http://doi.org/10.20511/pyr2016.v4.n2.123>
- Castro Alfaro, A. (2017). La responsabilidad social empresarial y la competitividad en las organizaciones empresariales. *Revista Innova ITFIP*, 1(1), 78-89. ISSN: 2619-3558. Recuperado a partir de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/16>
- DeSeCo, P. (2015). La definición y Selección de competencias clave. Resumen Ejecutivo.
- Elmore, R.F. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. *Revista educación y humanidades*. ISSN 0718-8242 Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Fraser, J., Atkins, L. Y Richard H. (2013). DigiLit Leicester. Supporting Teachers, promoting digital literacy, transforming learning. Leicester City Council.
- Gilstrap, C. Y Hendetshot, B. (2015). E- leaders and uncertainty management: A computer- supported qualitative investigation. *Qualitative research reports in communication* 16 (1). Pp 86-92
- Hinostroza, J. E. y Labbé, C. (2011). Políticas y prácticas de informática educativas en América Latina y Caribe. Santiago de Chile: CEPAL
- ITU (2017) World Telecommunication Development Conference (WTDC- 17): Final Report. Ginebra.
- Kent, Rollin (2001). EL APRENDIZAJE DIGITAL. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (18), 77- 83. ISSN: 1665-109X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=998/99817934008>
- Morales, M.J. (2017) Apropiación social de la tecnología por parte de la población de la localidad de Cebollatí en Uruguay. En A. Rivoir (ed.) *Análisis empíricos y reflexiones teóricas* (151-162). Montevideo: Ediciones Universitarias-UCUR.
- Oblinger, D. G. Y Oblinger, J.L. (2005). *Educating the Net Generation* Washington: EDUCAUSE.
- Peña Estrada, C. C., Velázquez García, L. A., & Rincón García, M. B. (2018). CULTURA

- ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: FACTORES DE CAMBIO EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ. *Revista Innova ITFIP*, 2(1), 15-22. Recuperado a partir de <http://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/22>
- Palma Cardoso, E., Alarcón Linares, A. F., & Hernández Pava, E. A. (2018). Diseño de un sistema informático (software) para automatizar los procesos contables en el sector mecánico automotriz del régimen simplificado. *Revista Innova ITFIP*, 2(1), 62-70. ISSN: 2619-3558. Recuperado a partir de: <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/29>
- Palma Cardoso, E. Leiva Ardilla, F. Marroquin, M. y Torres, N. (2017). Impacto en los egresados del programa de contaduría pública del ITFIP en el mercado laboral. *Revista Innova ITFIP*, 1 (1), 98-103. ISSN: 2619-3558. Recuperado a partir de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/18>
- Rollin, K. (2001). El aprendizaje digital. *Revista electrónica sinéctica*. Redalyc.org pp.77-83. Internet <https://www.redalyc.org/pdf/998/99817934008.pdf>
- Santiváñez, Limas, V. (2017). El reto de formar profesores líderes en el siglo XXI. En S Gento y R. González (Coords.), *Liderazgo y calidad de la educación* (pp 27-48). Madrid: Universidad Camilo José Cela.
- Sunkel, G.; Trucco, D. Y Espejo A. (2013). La integración de las tecnologías digitales en las escuelas de América Latina y el Caribe. Una mirada Institucional. Santiago: CEPAL
- Torres Jiménez, e. D., & Pérez guerra, I. A. (2017). Factores que inciden en la productividad Investigativa. *Revista innova itfip*, 1(1), 105-111. Issn: 2619-3558 recuperado a partir de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/19>
- Velásquez García, L. A., García Mendoza, R. del C., Rincón García, B., & Peña Estrada, C. C. (2018). TI EN EL PROCESO DE INGRESO EN UNA IES EN MÉXICO. *Revista Innova ITFIP*, 3(1), 53-63. Recuperado a partir de <http://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/39>

## AUTORES

### VICTORINA CASTREJÓN REYES



Doctorante en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración. Profesor-Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Querétaro adscrita a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

### CLAUDIA CINTYA PEÑA ESTRADA



Doctora en Gestión Tecnológica e Innovación. Profesor-Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Querétaro. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Líder del Cuerpo Académico “Competitividad y Globalización”.