

Tema 4: El Plan Digital de Centro

Objetivos:

- Conocer el significado, la finalidad y los componentes del Plan Digital de Centro (PDC).
- Comprender el proceso de elaboración del PDC como una estrategia de planificación institucional.
- Identificar las fases, herramientas e instrumentos implicados en su diseño e implementación.
- Aplicar modelos como DAFO, CAME o SMART al desarrollo del PDC.
- Valorar la importancia del liderazgo, la participación docente y la cultura digital para su viabilidad y sostenibilidad.
- Reconocer la evaluación y mejora continua como parte esencial del ciclo de vida del Plan Digital.

1. Introducción

La transición digital constituye uno de los desafíos más significativos para la educación del siglo XXI. El acelerado desarrollo tecnológico y la progresiva digitalización de la sociedad exigen una respuesta reflexionada, articulada y profunda por parte del sistema educativo, que debe adaptarse a los cambios que configuran la nueva realidad social y cultural. En este contexto, los centros educativos se enfrentan al reto de redefinir sus prácticas para responder a un entorno digital en constante evolución.

Entre los principales desafíos se encuentra la necesidad de dotar al alumnado de las competencias digitales necesarias para desenvolverse de manera crítica, autónoma y eficaz en los entornos tecnológicos (Redecker, 2017; European Commission, 2020). A su vez, se abren nuevas posibilidades para mejorar la calidad de la enseñanza mediante la incorporación de metodologías activas, personalizadas y colaborativas, apoyadas en herramientas digitales. Asimismo, se hace imprescindible integrar estas tecnologías en los procesos de gestión y organización institucional, promoviendo modelos más eficientes, transparentes y participativos.

En esta realidad, los planes digitales son instrumentos estratégicos indispensables para avanzar hacia centros educativos digitalmente competentes, capaces de liderar procesos de transformación pedagógica, organizativa y cultural (Comisión Europea, 2020; INTEF, 2020). En concreto el Plan Digital Educativo se define como una respuesta sistemática y planificada, orientada a garantizar la inclusión, la equidad y la calidad educativa mediante la integración efectiva de las tecnologías digitales en todos los niveles del sistema escolar. Su implementación representa una oportunidad para consolidar una cultura digital compartida, orientada al desarrollo de una ciudadanía crítica, creativa y comprometida con los retos del presente y del futuro.

Desde una perspectiva legal, la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, que modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE), establece que el sistema educativo debe garantizar la plena inserción del alumnado en la sociedad digital y promover un uso crítico y seguro de los medios digitales, respetuoso con la dignidad humana, la justicia social y la sostenibilidad medioambiental. Además, la LOMLOE se alinea con la Recomendación 2006/962/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, que resalta la importancia de las competencias clave para el aprendizaje permanente, incluyendo la competencia digital (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006).

El informe del Joint Research Centre sobre la promoción de un aprendizaje eficaz en la era digital ofrece un marco conceptual para fortalecer la competencia digital en las organizaciones educativas, conocido como DigCompOrg. Este marco se centra en áreas esenciales como la enseñanza y el aprendizaje digitales, infraestructuras, colaboración, currículo, evaluación y desarrollo profesional (Kampylis et al., 2015). Asimismo, el Marco Europeo para la Competencia Digital de los Educadores (DigCompEdu) (Redecker, 2017) y el Marco Común de Competencia Digital Docente del INTEF (INTEF, 2017) orientan sobre las competencias digitales requeridas por los docentes en el ámbito educativo.

En España, el Plan Digital Educativo emana, principalmente, de tres grandes proyectos y directrices gubernamentales que gestionan los fondos y determinan sus ejes estratégicos de actuación:

- El Plan de Acción de Educación Digital (2021-2027) de la Comisión Europea, que establece dos líneas prioritarias: (1) el desarrollo de un ecosistema educativo digital eficaz y (2) el refuerzo de las competencias digitales para la transformación digital (Comisión Europea, 2020).
- El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Estado español (2021-2023), enmarcado en el programa europeo #NextGenerationEU, que canaliza fondos para apoyar reformas estructurales e inversiones orientadas a una economía más sostenible, resiliente e inclusiva (Gobierno de España, 2021).
- El Programa de Cooperación Territorial (PCT), derivado del plan anterior, que articula dos líneas fundamentales: el Programa para la Digitalización del Ecosistema Educativo (#EcoDigEdu) y el Programa para la Mejora de la Competencia Digital Educativa (#CompDigEdu) (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2022).

Por su parte las administraciones autonómicas están desarrollando sus propios planes para implementar las políticas estatales y europeas en el ámbito territorial. Estos planes, de manera general, se basan en los pilares de #CompDigEdu y #EcoDigEdu y promueven:

- La elaboración de Planes Digitales de Centro (PDC), adaptados a las necesidades y contextos de cada institución educativa.
- La mejora del liderazgo digital de los equipos directivos.
- La formación continua y situada del profesorado.
- La inclusión digital y la atención a la diversidad.
- La promoción de una ciudadanía digital crítica, segura y responsable.

En definitiva, el Plan Digital Educativo es un instrumento para impulsar la transformación digital del sistema educativo desde una perspectiva sostenible, inclusiva y pedagógicamente fundamentada. Su éxito dependerá del compromiso institucional, la participación activa de los centros y el acompañamiento continuado al profesorado en el desarrollo de sus competencias digitales.

2. El Plan Digital de Centro (PDC)

A nivel de centro, el PDC es la herramienta estratégica que guiará la transformación digital. Su propósito es garantizar una integración eficaz, equitativa y sostenible de las tecnologías digitales en todos los ámbitos de la vida escolar: desde los procesos de enseñanza-aprendizaje hasta la gestión organizativa, la comunicación interna y externa, y la cultura institucional.

El PDC debe construirse a partir de una visión compartida de futuro, alineada con la misión educativa del centro y con las características particulares de su entorno social, cultural y tecnológico. En este sentido, representa un plan de acción, pero también una hoja de ruta que orienta decisiones pedagógicas, organizativas y formativas.

El objetivo general del PDC es ofrecer una propuesta flexible capaz de adaptarse a las necesidades y posibilidades de cada institución educativa. Aunque cada centro debe formular sus propios objetivos específicos atendiendo a su realidad concreta, su contexto y sus aspiraciones —en coherencia con su misión y visión—, a continuación se presentan diez objetivos que todo PDC debería abordar:

Realizar un diagnóstico exhaustivo del estado actual del centro en relación con la integración de tecnologías digitales en los ámbitos organizativo, pedagógico y técnico, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

- Construir, de forma participativa con toda la comunidad educativa, una visión compartida sobre la integración de las tecnologías digitales en la educación, estableciendo metas específicas a corto, medio y largo plazo que respondan tanto a las necesidades detectadas como a las aspiraciones del centro.
- Promover liderazgos distribuidos y capacitados en el diseño, implementación y evaluación del PDC, asegurando decisiones colegiadas y fomentando la participación activa de toda la comunidad educativa.

- Coordinar el PDC con los demás planes y proyectos del centro, garantizando coherencia, sinergias y flexibilidad para adaptarse a las innovaciones tecnológicas y pedagógicas emergentes.
- Desarrollar y ejecutar programas de formación inclusivos que fortalezcan la competencia digital de docentes, estudiantes y familias, adaptándose a sus necesidades y contextos específicos, y promoviendo la equidad digital.
- Implementar metodologías pedagógicas diversificadas y fundamentadas que integren la tecnología de manera efectiva, enriqueciendo y facilitando los aprendizajes del alumnado de forma significativa.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional continuo y contextualizado para el profesorado, enfocadas en la implementación e integración de modelos innovadores de enseñanza, aprendizaje y evaluación mediados por tecnologías digitales.
- Integrar tecnologías educativas que promuevan de manera efectiva la creatividad, el pensamiento crítico y responsable, la autonomía, la proactividad y la inclusión, fomentando un aprendizaje competencial integral y significativo.
- Diseñar y adaptar espacios de aprendizaje multifuncionales flexibles y accesibles, garantizando una gestión y mantenimiento óptimos de los recursos tecnológicos del centro.
- Fomentar una cultura de aprendizaje organizacional en el centro educativo, utilizando tecnologías digitales para facilitar la reflexión, colaboración y mejora continua entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Para abordar con éxito estos objetivos, la implementación del Plan Digital de Centro requiere la participación activa de toda la comunidad educativa, coordinada por un equipo impulsor. El equipo impulsor no tiene por qué coincidir con el equipo directivo, aunque la implicación de este último es fundamental, ya que su visión global, su capacidad para movilizar recursos y su papel en el fomento de liderazgos distribuidos son esenciales para lograr un cambio efectivo. Dentro del equipo impulsor, una figura clave es el coordinador TIC, quien, en colaboración con el equipo directivo y el resto del equipo, asume la responsabilidad de coordinar los procesos de construcción, implementación y evaluación del PDC.

En resumen, la construcción y ejecución de un PDC eficaz depende de la colaboración de todos los actores educativos, liderados por el equipo directivo y coordinados por el responsable TIC del centro. Esta sinergia se ha demostrado como la vía más eficaz para avanzar hacia una organización educativa digitalmente competente.

3. Pasos para desarrollar el PDC

El PDC no es sólo una mera formalidad o producto documental; se concibe como una herramienta dinámica que evoluciona con el centro, orientando la mejora de los procesos organizativos, de enseñanza-aprendizaje y la transformación de espacios y equipamientos.

Se recomienda que la redacción final del PDC se realice tras concluir un proceso participativo y estructurado que incluya diagnóstico, análisis, detección de necesidades, proyección, selección de estrategias, priorización, asignación de responsabilidades, implementación, logro de objetivos y evaluación.

De forma sintetizada, estas acciones pueden organizarse en cinco fases principales:

1. Reflexión sobre la identidad del centro educativo: Cada centro debe partir de una reflexión profunda sobre su realidad, su contexto y sus aspiraciones. Este proceso permite definir con claridad la misión, visión y valores digitales que guiarán el desarrollo del Plan Digital.
2. Diagnóstico y análisis estratégico: En esta fase se lleva a cabo una evaluación exhaustiva del estado actual del centro en relación con el uso de tecnologías digitales en los ámbitos organizativo, pedagógico y técnico. Se recomienda el uso de instrumentos como SELFIE y el análisis DAFO-CAME para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
3. Diseño del plan de actuación: A partir de la información obtenida, se formula un plan estructurado con objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), junto con las estrategias, actuaciones concretas, recursos necesarios, cronograma de implementación e indicadores de seguimiento.
4. Implementación y seguimiento: Consiste en la ejecución de las acciones planificadas, garantizando la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Esta etapa exige una coordinación institucional sólida, así como el acompañamiento y apoyo continuo al profesorado y a los equipos responsables.
5. Evaluación y mejora continua: Implica valorar los resultados obtenidos, identificar logros y áreas de mejora, y revisar el plan en función de las evidencias recogidas. Este ciclo de evaluación permite actualizar y enriquecer el PDC de forma continua, asegurando su vigencia y eficacia.

Este enfoque secuencial y participativo facilita la construcción de un PDC adaptado a las particularidades de cada centro, promoviendo una integración efectiva y sostenible de las tecnologías digitales en la vida escolar.

Tabla 1: Cuadro resumen: Fases de desarrollo del Plan Digital de Centro (PDC)

Fase	Descripción general	Productos esperados
1. Identidad del centro educativo	Definición de misión, visión y valores digitales.	Declaraciones institucionales claras y coherentes.
2. Diagnóstico y análisis estratégico	Evaluación del estado digital del centro mediante instrumentos como SELFIE y DAFO-CAME.	Informe diagnóstico y análisis estratégico.
3. Diseño del plan de actuación	Formulación de objetivos SMART, planificación de actuaciones, recursos, cronograma e indicadores.	Documento estructurado del plan de acción.
4. Implementación y seguimiento	Puesta en marcha de las acciones planificadas, coordinación institucional y apoyo docente.	Registro de actuaciones, productos generados.
5. Evaluación y mejora continua	Valoración de resultados, revisión del plan y propuesta de mejora.	Memoria evaluativa, informe de revisión del PDC.

3.1. Identidad del Centro Educativo

Antes de diseñar cualquier actuación estratégica, es imprescindible disponer de una definición clara y documentada de la identidad institucional del centro. Esta información la encontramos recogida en los documentos institucionales, como el Proyecto Educativo de Centro (PEC). Generalmente, la identidad se expresa a través de tres componentes fundamentales: la misión, la visión y los valores. Al desarrollar el PDC debemos considerarlos de manera reflexiva con el propósito de garantizar la coherencia con el PEC, así como con los demás documentos institucionales vigentes.

Cuando hablamos de la misión de un centro educativo nos referimos a su propósito fundamental, es decir, la razón de su existencia, qué actividades desarrolla, a quiénes van dirigidas y cómo las lleva a cabo. Se trata de una declaración general y estable en el tiempo, que no debería verse afectada por cambios coyunturales ni por proyectos específicos como el Plan Digital de Centro (PDC). Aunque el PDC tiene como objetivo la transformación digital, esta debe estar alineada con los fines generales del centro, ya que la misión actúa como una guía ética y funcional que orienta cualquier iniciativa.

La misión en el PDC debe redactarse de manera clara, concisa y en tiempo presente, utilizando un lenguaje comprensible y accesible. Y, además de estar en coherencia con PEC, hay que evitar incluir objetivos específicos o referencias a tecnologías concretas. Un ejemplo de misión podría ser:

“Somos un centro comprometido con la formación integral del alumnado, promoviendo aprendizajes significativos, inclusivos y con perspectiva crítica, en un entorno que favorece el desarrollo humano, social y académico.”

Por su parte, la visión de un centro educativo representa el ideal hacia el que aspira avanzar en un horizonte de medio o largo plazo, generalmente entre 5 y 10 años. A diferencia de la misión, que define el propósito, la visión proyecta el futuro deseado y orienta el crecimiento institucional. En el contexto del Plan Digital de Centro, esta proyección debe incluir la integración progresiva, crítica y pedagógicamente fundamentada de las tecnologías digitales, garantizando que su uso contribuya de manera significativa al desarrollo educativo. En este sentido, el PDC no debe limitarse a la implementación de acciones técnicas, sino que debe responder a una estrategia más amplia que transforme el centro en un modelo de innovación digital sostenible, ético y alineado con sus principios educativos.

La visión define este horizonte institucional y orienta las decisiones a largo plazo. Para su formulación, debe expresarse en términos de futuro, utilizando verbos que reflejen proyección y aspiración, además de ser inspiradora, realista y motivadora. Es fundamental que esté en sintonía con la cultura del centro y abierta a los desafíos sociales y tecnológicos actuales, pudiendo incluir referencias explícitas al entorno digital. Un ejemplo de visión podría ser:

“Aspiramos a ser un centro educativo de referencia en innovación pedagógica, donde el uso de las tecnologías digitales potencie el pensamiento crítico, la equidad educativa y la participación activa de toda la comunidad escolar.”

En cuanto a los valores, estos representan los principios éticos y culturales que orientan la conducta del centro educativo y constituyen su marco de referencia moral. A diferencia

de la misión y la visión, que establecen declaraciones de identidad y aspiraciones, los valores deben traducirse en acciones concretas y guiar la vida cotidiana del centro, incluyendo la implementación del PDC. En este sentido, la integración de las tecnologías digitales no puede abordarse únicamente desde una perspectiva técnica, sino que debe enmarcarse en principios éticos, sociales y educativos. Los valores permiten evitar una visión tecnocrática del cambio digital y favorecen el desarrollo de una cultura institucional humanista, inclusiva y responsable.

Para su definición, es recomendable seleccionar entre cuatro y seis valores fundamentales, acompañados de una breve explicación que les otorgue significado y aplicación práctica. Deben evitarse términos vagos o genéricos sin contenido operativo y garantizar coherencia con la cultura institucional y el PEC.

Algunos ejemplos de valores y sus definiciones podrían ser:

- Inclusión digital: Garantizar el acceso equitativo a las tecnologías y la formación digital para todo el alumnado, independientemente de su contexto socioeconómico.
- Innovación pedagógica: Fomentar metodologías activas y creativas apoyadas en herramientas digitales.
- Responsabilidad tecnológica: Promover un uso ético, seguro y sostenible de las TIC en todos los niveles del centro.
- Colaboración: Impulsar el trabajo cooperativo entre docentes, alumnado y familias mediante entornos digitales.
- Autonomía del aprendizaje: Facilitar el desarrollo de competencias digitales que potencien la autorregulación y el pensamiento crítico.

Para definir y consolidar la misión, visión y valores del centro en el marco del Plan Digital de Centro (PDC), el equipo impulsor puede seguir una serie de pasos prácticos. En primer lugar, se sugiere organizar una sesión de lluvia de ideas con la participación del claustro y/o representantes de la comunidad educativa, permitiendo una construcción colectiva y reflexiva de estos elementos. A partir de esta sesión, se debe redactar un primer borrador y someterlo a validación por parte del Consejo Escolar o la comisión pedagógica, garantizando su alineación con la identidad institucional.

Una vez aprobada la versión definitiva, es importante incorporarla en la introducción del PDC y revisar su coherencia con los documentos institucionales existentes. Además, para reforzar su integración en la cultura del centro, se recomienda difundir la misión, visión y valores de manera visual a través de murales, la página web u otros espacios de

comunicación, convirtiéndolos en una referencia inspiradora y pedagógica para toda la comunidad educativa.

3.2. Diagnóstico y análisis estratégico

La fase de diagnóstico tiene por objetivo proporcionar una visión clara, objetiva y compartida del estado actual del centro en lo que respecta al uso de tecnologías digitales en los ámbitos pedagógico, organizativo y tecnológico. Este proceso no debe limitarse a la recopilación de datos técnicos, sino que debe implicar una reflexión profunda y participativa sobre las prácticas existentes, las necesidades identificadas y las posibilidades de mejora.

3.2.1 Evaluación inicial del centro

El diagnóstico en el contexto del Plan Digital de Centro consiste en una evaluación cualitativa y cuantitativa del grado de madurez digital del centro. Para ello, se analiza el estado de las infraestructuras tecnológicas y los recursos digitales disponibles, la competencia digital del profesorado y del alumnado, la cultura digital institucional y las normativas, protocolos y prácticas vigentes en relación con las TIC.

Esta fase es fundamental porque permite establecer una línea base que justifique las acciones del PDC, detectar fortalezas sobre las que se pueda construir, identificar debilidades y carencias que requieren intervención y garantizar que el plan responda de manera coherente a las necesidades reales del centro.

La Comisión Europea ha desarrollado SELFIE (*Self-reflection on Effective Learning by Fostering Innovation through Educational Technology*) como una herramienta de diagnóstico participativo para evaluar el grado de integración de las tecnologías digitales en los centros educativos. Se trata de un cuestionario en línea, anónimo y gratuito, diseñado para recoger la percepción del equipo directivo, el profesorado y el alumnado sobre distintos aspectos del ecosistema digital del centro. A partir de las respuestas, la herramienta genera un informe estructurado que facilita la reflexión y el diseño del Plan Digital de Centro.

Entre sus principales ventajas, SELFIE es accesible, intuitiva y multilingüe, proporciona gráficos y datos comparativos organizados por áreas, estimula la autorreflexión colectiva y se adapta a distintos niveles educativos, desde Primaria hasta Formación Profesional.

Para su correcta aplicación, es recomendable establecer un calendario realista, asegurar una participación representativa de todos los grupos (con un mínimo recomendado del 80 % del equipo directivo, 33 % del profesorado y 25 % del alumnado), socializar los resultados a través de sesiones participativas y adjuntar el informe SELFIE como anexo oficial del PDC.

La herramienta estructura su análisis en ocho grandes bloques: liderazgo, colaboración y redes, formación continua, infraestructuras y equipamientos, apoyo pedagógico y recursos, aplicación en el aula, evaluación del aprendizaje y competencia digital del alumnado.

3.2.2. Análisis DAFO

Una vez recopilada la información del diagnóstico, debemos analizarla de manera estructurada para identificar los principales factores que influyen en la integración. Para ello, se puede emplear la metodología DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), un instrumento clásico de planificación estratégica que permite detectar aspectos clave a nivel interno y externo, facilitando la toma de decisiones y el diseño de acciones eficaces.

Este instrumento permite clasificar y visualizar los factores internos y externos que afectan al desarrollo del PDC, ofreciendo una base sólida para la posterior toma de decisiones y la definición de líneas estratégicas. Las cuatro categorías clave del análisis DAFO son:

- Debilidades (factores internos negativos): Limitaciones propias del centro que dificultan la integración de las tecnologías digitales (por ejemplo, baja competencia digital del profesorado o escasez de recursos tecnológicos).
- Amenazas (factores externos negativos): Condiciones del entorno que pueden obstaculizar el proceso de digitalización (como la brecha digital en las familias o la falta de apoyo institucional).
- Fortalezas (factores internos positivos): Capacidades y recursos internos que favorecen el impulso del PDC (como un liderazgo innovador o experiencias previas exitosas).
- Oportunidades (factores externos positivos): Condiciones externas que pueden facilitar la transformación digital del centro (como la disponibilidad de fondos europeos o marcos normativos favorables).

A continuación, se presenta un ejemplo de tabla DAFO aplicada al contexto de la planificación digital del centro:

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
■ DEBILIDADES (Factores internos que dificultan la integración digital)	■ AMENAZAS (Factores externos que pueden obstaculizar el proceso)
<ul style="list-style-type: none"> - Baja competencia digital del profesorado - Escasez de equipos y recursos tecnológicos - Resistencia al cambio por parte del claustro - Falta de formación específica en tecnologías e IA 	<ul style="list-style-type: none"> - Brecha digital en las familias - Ausencia de soporte institucional adecuado - Problemas de ciberseguridad - Restricciones presupuestarias a nivel local o regional
■ FORTALEZAS (Factores internos que favorecen el desarrollo del PDC)	■ OPORTUNIDADES (Factores externos que pueden impulsar el proceso)
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia previa en proyectos digitales - Liderazgo del equipo directivo en innovación - Docentes con perfil innovador y motivación digital - Cultura institucional abierta a la transformación 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de financiación europea (NextGeneration, Erasmus+, etc.) - Redes de centros innovadores como apoyo - Programas de formación especializada para docentes - Avances normativos que promueven la digitalización educativa

Para garantizar la efectividad del análisis DAFO, se recomienda llevarlo a cabo de manera colaborativa, organizando un taller participativo con el equipo impulsor del PDC. Este enfoque permite recoger diversas perspectivas y fomentar el compromiso de la comunidad educativa en la transformación digital. Además, es fundamental priorizar los elementos identificados según su impacto y urgencia, asegurando que las acciones derivadas del análisis respondan a las necesidades más críticas del centro. Finalmente, se debe documentar con claridad las evidencias que justifican cada ítem del DAFO, de manera que el diagnóstico tenga una base sólida y facilite la planificación de estrategias adecuadas.

3.2.3. Análisis CAME

El análisis CAME (acrónimo de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es el complemento lógico del DAFO. Su propósito es traducir el diagnóstico previo en estrategias de intervención concretas, adaptadas al contexto del centro y orientadas a la mejora continua. A partir de los elementos identificados en el DAFO, el CAME establece un marco de actuación que permite desarrollar un plan de acción sistemático y realista, articulado en torno a cuatro tipos de estrategias:

- Corregir las debilidades internas: Actuar sobre aquellos factores que dificultan el desarrollo del PDC desde dentro del centro, como la escasa formación digital o la falta de recursos tecnológicos.
- Afrontar las amenazas externas: Diseñar mecanismos de prevención y respuesta ante riesgos derivados del entorno, como la exclusión digital de las familias o la inseguridad cibernética.
- Mantener las fortalezas internas: Consolidar los puntos fuertes del centro, garantizando su continuidad y aprovechándolos como pilares del proceso de transformación.
- Explotar las oportunidades externas: Detectar y utilizar en beneficio del centro aquellos elementos del contexto que puedan potenciar el avance del PDC, como programas de financiación o redes de colaboración.

Para ilustrar el proceso, tomemos un par de casos de cada categoría del DAFO anterior y aplicamos una estrategia CAME:

Estrategia CAME	Situación DAFO	Acción propuesta
CORREGIR (las debilidades)	Baja competencia digital del profesorado	Diseñar un plan de formación continua en competencias digitales e IA, con itinerarios por niveles, aprendizaje entre iguales y prácticas guiadas.
	Escasez de equipos y recursos tecnológicos	Realizar un inventario de necesidades y priorizar la adquisición de equipos mediante fondos europeos y colaboraciones con entidades locales.

	
AFRONTAR (las amenazas)	Brecha digital en las familias	Ofrecer talleres de alfabetización digital, materiales visuales y multilingües, y apoyo individualizado para el uso de plataformas educativas.
	Restricciones presupuestarias locales o regionales	Diseñar proyectos de captación de financiación externa y optimizar el uso compartido de los recursos disponibles en el centro.
	
MANTENER (las fortalezas)	Liderazgo del equipo directivo en innovación	Consolidar un plan estratégico de liderazgo digital, promoviendo la participación del claustro en la planificación y seguimiento del PDC.
	Docentes con perfil innovador y motivación digital	Fomentar comunidades profesionales de aprendizaje con reconocimiento interno, horas de coordinación y difusión de buenas prácticas.
	
EXPLOTAR (las oportunidades)	Programas de formación especializada para docentes	Incluir en el plan del centro la participación en cursos externos (INTEF, CRIF, etc.) y promover la actualización constante del profesorado.
	Financiación europea (NextGenEU, Erasmus+, etc.)	Elaborar un proyecto integral de digitalización para acceder a fondos europeos, mejorar infraestructuras y dotar de recursos y formación al centro.
	

El análisis CAME proporciona una selección justificada de estrategias viables y contextualizadas, adaptadas a las necesidades específicas del centro y alineadas con los hallazgos del diagnóstico DAFO. Las estrategias propuestas deben ser claras, prácticas

y orientadas a abordar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas, lo que dará lugar a los objetivos y actuaciones concretas dentro del Plan Digital de Centro. Además, estas estrategias contribuirán a una mejora progresiva y sostenible en la integración de las tecnologías digitales, tanto a nivel pedagógico como organizativo, garantizando que el plan sea coherente con las necesidades reales y los recursos disponibles.

3.3. Diseño del plan de actuación

El diseño de las actuaciones constituye el eje operativo del Plan Digital de Centro. En esta fase, se traduce el diagnóstico estratégico —obtenido mediante el análisis DAFO-CAME— en una planificación concreta, articulada en torno a objetivos y acciones estructuradas que guíen el proceso de transformación digital de manera coherente, progresiva y sostenible. Este paso garantiza que el proceso de digitalización no se quede en una declaración de intenciones, sino que se materialice en intervenciones realistas, evaluables y alineadas con las prioridades del centro.

3.3.1. De los diagnósticos a los objetivos

Toda actuación debe responder a una necesidad real y detectable en el diagnóstico previo. En este sentido, es imprescindible asegurar una trazabilidad clara entre los elementos identificados en el DAFO, las estrategias definidas en el CAME y los objetivos operativos del PDC.

Para ello, se emplea la formulación de objetivos según el modelo SMART, que garantiza su claridad y evaluabilidad:

- Específico (Specific): El objetivo debe enunciar con precisión qué se pretende lograr, sin ambigüedades.
- Medible (Measurable): Debe ser cuantificable o susceptible de verificación a través de indicadores.
- Alcanzable (Achievable): Debe poder alcanzarse con los recursos y tiempos disponibles, sin renunciar a la mejora.
- Relevante (Relevant): Debe estar alineado con las estrategias del análisis CAME y con las metas institucionales.
- Temporalizado (Time-bound): Ha de establecerse un horizonte temporal concreto para su ejecución y evaluación.

Ejemplo de objetivo SMART (derivado del DAFO-CAME anterior):

“Desarrollar e implementar un plan de formación en competencias digitales docentes con una participación mínima del 80 % del claustro antes de finalizar el curso 2025-2026.”

3.3.2. Diseño y estructura de las actuaciones

Una vez definidos los objetivos SMART, es fundamental desarrollarlos a través de actuaciones específicas, planificadas de manera rigurosa y organizada. Esta planificación debe facilitar el seguimiento, la evaluación y garantizar la coherencia del plan. Para ello, se recomienda adoptar una estructura común que incluya los siguientes elementos:

Elemento	Descripción
Objetivo vinculado	Indicar el objetivo SMART al que responde la actuación.
Actuación concreta	Describir de forma clara la acción a desarrollar.
Tareas y agentes	Detallar las acciones específicas y los responsables (equipo directivo, coordinación TIC, profesorado, familias, etc.).
Recursos necesarios	Especificar recursos humanos y materiales (plataformas, dispositivos, espacios, materiales didácticos, etc.).
Temporalización	Indicar las fechas de inicio y fin o el reparto por fases/trimestres.
Indicadores de logro	Formular indicadores claros que permitan valorar el grado de ejecución y el impacto de la actuación.
Instrumentos de evaluación	Seleccionar herramientas adecuadas (rúbricas, listas de cotejo, cuestionarios, registros, observación, etc.) para recoger evidencias.

En la siguiente tabla podemos ver un ejemplo concreto de actuación que responde al objetivo que definimos en el apartado anterior:

ACTUACIÓN #1	
⌚ Objetivo SMART:	Incrementar en un 60 % la participación del profesorado en actividades formativas sobre herramientas digitales antes de finalizar el curso 2025-2026.
Línea de actuación	Plan de formación docente.
Desarrollar un itinerario formativo contextualizado, con sesiones prácticas sobre el uso pedagógico de herramientas digitales, adaptado al nivel competencial del claustro.	
Tareas y agentes	
Equipo directivo	Supervisión y validación del plan formativo
Coordinador	Diseño de sesiones, coordinación logística, seguimiento de participación
Profesorado	Participación activa en las sesiones y evaluación del proceso
Formador externo	Proporciona materiales e imparte formación.
Recursos	
Humanos: Formador externo, coordinación TIC, equipo impulsor Materiales y plataformas: Aula polivalente o sala de informática, Teams, Procomún, rúbricas, materiales digitales	
Temporalización	
Fecha Inicio: Octubre 2025	Fecha fin: Abril 2026
Evaluación	
Indicadores de logro	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> – Nº de sesiones realizadas (mínimo 4) – % de participación docente (>60 %) – Nivel de satisfacción ($\geq 4/5$) 	<ul style="list-style-type: none"> – Lista de asistencia – Cuestionario de valoración – Rúbrica de autoevaluación – Registro de productos creados

3.3.3. Cronograma de actuaciones

Para visualizar el desarrollo del plan a lo largo del curso (o cursos), se recomienda la elaboración de un cronograma que refleje la secuencia temporal, la duración estimada y los responsables de cada fase. Este cronograma puede estructurarse por trimestres, semestres o cursos escolares completos, y presentarse en formato de tabla o diagrama de Gantt.

Trimestre	Actuaciones principales	Responsables
1º	Diagnóstico de necesidades, formación inicial, diseño de protocolos	Equipo impulsor, TIC
2º	Implementación de herramientas digitales, seguimiento formativo	Coordinación pedagógica
3º	Evaluación de resultados, ajustes y planificación del curso siguiente	Dirección, equipo impulsor

Este cronograma puede adaptarse a la duración del PDC (uno, dos o tres cursos), incluyendo fases intermedias de seguimiento y evaluación.

3.4. Implementación y seguimiento

La implementación del Plan Digital de Centro representa la fase operativa en la que las propuestas diseñadas se convierten en intervenciones concretas. La puesta en marcha del plan requiere, por tanto, una coordinación institucional eficaz, liderada por el equipo directivo y dinamizada por el equipo impulsor, en el que la figura del coordinador TIC desempeña un papel clave. No obstante, el liderazgo no debe entenderse de forma unidireccional, sino como un proceso distribuido que moviliza el conocimiento profesional, favorece la toma de decisiones compartida y genera un clima de corresponsabilidad.

La implementación debe sustentarse en la creación de espacios de trabajo colaborativo que faciliten el seguimiento de las actuaciones, el intercambio de experiencias y la resolución de incidencias. Reuniones periódicas del equipo impulsor, comisiones específicas y grupos de mejora constituyen mecanismos adecuados para garantizar la

continuidad del proceso. En paralelo, se hace imprescindible el acompañamiento continuo al profesorado mediante itinerarios formativos contextualizados, el uso de metodologías activas y prácticas reflexivas. Este acompañamiento ha de contemplar tanto el desarrollo de la competencia digital docente como la transferencia de los aprendizajes al aula, fomentando la experimentación pedagógica, la innovación metodológica y la autoevaluación profesional.

Un elemento central de esta fase es el registro sistemático de las actuaciones realizadas. Este registro no se limita a un control administrativo, sino que forma parte del proceso reflexivo del centro. Permite visibilizar los avances, identificar desviaciones y recoger evidencias para la posterior evaluación. Para ello, se recomienda el uso de herramientas digitales de seguimiento que faciliten la recopilación ordenada de información relevante: actividades ejecutadas, recursos utilizados, productos generados, temporalización y nivel de implicación de los agentes. Estos datos deben recogerse de manera continua, transparente y accesible para los diferentes actores educativos, respetando los principios de responsabilidad compartida y mejora continua.

El seguimiento durante la implementación cumple una función preventiva y formativa. A través de revisiones periódicas —preferentemente con una frecuencia trimestral—, se pueden identificar a tiempo posibles obstáculos o resistencias, así como detectar oportunidades de mejora. Estas revisiones deben basarse en datos contrastables, utilizando indicadores previamente definidos y adaptados a los objetivos SMART del plan. Los informes intermedios de ejecución, las sesiones de revisión interna y los cuestionarios de retroalimentación dirigidos al profesorado, alumnado y familias son instrumentos valiosos para construir una visión compartida del proceso y ajustar la planificación cuando sea necesario.

La implicación de la comunidad educativa constituye otro factor crítico para el éxito de la implementación. La participación del alumnado debe ir más allá de su papel como receptores, promoviendo su agencia digital a través de experiencias significativas de creación, colaboración y reflexión. En cuanto a las familias, su inclusión se favorece mediante acciones de sensibilización, formación básica y acceso a recursos adaptados que reduzcan la brecha digital y fortalezcan el vínculo escuela-familia. El Consejo Escolar, como órgano de representación, debe mantenerse informado y participar activamente en la supervisión y validación del plan, contribuyendo así a su legitimación institucional.

Dada la naturaleza cambiante del entorno digital y educativo, la implementación del PDC ha de caracterizarse por su flexibilidad. Es necesario establecer mecanismos de revisión y actualización durante el propio proceso, que permitan incorporar modificaciones

justificadas en función de las necesidades emergentes, los avances tecnológicos o los cambios normativos. Esta revisión debe realizarse con criterios de coherencia, participación y trazabilidad, quedando documentada como parte del desarrollo del plan.

En síntesis, la implementación y seguimiento del Plan Digital de Centro no constituyen una mera ejecución técnica, sino un proceso complejo y dinámico que implica gestión estratégica, acompañamiento pedagógico, evaluación continua e implicación comunitaria. Solo mediante esta mirada integral y reflexiva será posible avanzar hacia una integración efectiva, equitativa y sostenible de la cultura digital en el centro educativo.

3.5. Evaluación y mejora continua

El Plan Digital de Centro debe concebirse como un proceso abierto y en evolución, más que como un documento cerrado. Su naturaleza dinámica exige una evaluación sistemática que permita valorar su impacto, detectar áreas de mejora y ajustar las actuaciones en función de los cambios contextuales, tecnológicos y pedagógicos. La evaluación, en este sentido, se convierte en un instrumento clave para garantizar la mejora continua y la sostenibilidad del proceso de transformación digital.

La evaluación del PDC cumple múltiples funciones: permite analizar la eficacia de las actuaciones implementadas, verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mejorar la calidad de la integración digital y facilitar la rendición de cuentas ante la comunidad educativa. La evaluación del PDC debe contemplar al menos tres dimensiones:

- Seguimiento de actuaciones: Comprobación de la ejecución de las acciones según lo planificado (plazos, agentes responsables, resultados previstos).
- Competencia digital organizativa: Valoración del avance en cultura digital, coordinación interna y uso de tecnologías en la gestión y la docencia.
- Impacto en el aprendizaje: Análisis de los efectos de la digitalización sobre las prácticas docentes y los aprendizajes del alumnado.

Los indicadores permiten medir el grado de consecución de los objetivos. Su diseño debe estar alineado con las metas SMART formuladas y responder a criterios de pertinencia, claridad y operatividad. A continuación, se muestran ejemplos organizados por dimensión:

Dimensión evaluada	Tipo de indicador
Implementación de actuaciones	Nº de actividades realizadas / % de ejecución
Uso de tecnología	Frecuencia y diversidad de herramientas utilizadas
Competencia digital docente	Resultados en autoevaluaciones / participación en formación
Cultura organizativa	Nivel de colaboración / existencia de protocolos TIC
Satisfacción de la comunidad	Valoración recogida en encuestas

Entre los instrumentos recomendados se incluyen:

- Cuestionarios a docentes, alumnado y familias.
- Listas de cotejo y escalas de valoración.
- Rúbricas (por ejemplo, para evaluar el uso pedagógico de herramientas digitales).
- Revisión de productos generados.
- Reaplicación de SELFIE para comparar con el diagnóstico inicial.

Revisión, actualización y memoria del PDC

La evaluación debe desembocar en una revisión participativa del PDC. Este proceso implica analizar los datos recopilados, reflexionar críticamente sobre los resultados y reformular objetivos o actuaciones según las necesidades emergentes. La actualización debe quedar registrada formalmente como parte del plan, preferentemente en forma de adenda o anexo.

Asimismo, se recomienda elaborar una memoria evaluativa al término de cada ciclo, que incluya:

- Logros alcanzados.
- Dificultades y ajustes realizados.
- Sugerencias para el nuevo ciclo.
- Evidencias y productos generados.

Esta memoria facilita tanto la rendición de cuentas como la mejora continua, consolidando una cultura de aprendizaje institucional. La evaluación, por tanto, no debe considerarse

el final del proceso, sino el punto de partida de un nuevo ciclo de innovación digital educativa.

4. Conclusiones

La transformación digital de los centros educativos requiere una planificación estratégica, participativa y contextualizada, que responda tanto a las demandas de la sociedad actual como a las particularidades de cada institución. El Plan Digital de Centro (PDC) es el instrumento para guiar este proceso, integrando la tecnología de manera eficaz, inclusiva y sostenible en la vida escolar.

Su desarrollo debe sustentarse en un diagnóstico riguroso, una visión compartida de futuro y unos objetivos claros y evaluables. La colaboración de toda la comunidad educativa, el liderazgo distribuido y el acompañamiento continuo al profesorado son factores determinantes para su éxito.

Más allá de la incorporación de dispositivos, el PDC representa una oportunidad para repensar el proyecto educativo del centro, fortaleciendo la cultura organizacional, promoviendo la innovación pedagógica y garantizando una educación digital crítica y con sentido. En última instancia, no se trata solo de integrar herramientas, sino de transformar las prácticas y determinar los nuevos significados educativos para la era digital.

Referencias

- Comisión Europea. (2020). *Plan de acción de educación digital 2021-2027*. <https://education.ec.europa.eu/es/focus-topics/digital/education-action-plan>
- Consejería de Educación y Empleo de la Junta de Extremadura. (2022). *Orientaciones para la construcción del Proyecto de Educación Digital (PED)*. Dirección General de Innovación e Inclusión Educativa. <https://ped.educarex.es>
- España. (2020). *Ley orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, de modificación de la Ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (BOE núm. 340, de 30 de diciembre)*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/eli/lo/2020/12/29/3>
- Gobierno de España. (2021). *Plan de recuperación, transformación y resiliencia*. <https://planderecuperacion.gob.es>

INTEF. (2017). *Marco común de competencia digital docente*. Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. <https://intef.es/Noticias/publicacion-de-la-traduccion-del-marco-europeo-para-la-competencia-digital-de-los-educadores/>

INTEF. (2019). *El Plan Digital de Centro y el uso de SELFIE en España*. <https://intef.es>

INTEF. (2020). #CompDigEdu y #EcoDigEdu. Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. <https://intef.es/recursos-educativos/competencia-digital/compdigedu/>

Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF). (2017). *Marco Común de Competencia Digital Docente*. Ministerio de Educación y Formación Profesional. <https://intef.es/Noticias/publicacion-de-la-traduccion-del-marco-europeo-para-la-competencia-digital-de-los-educadores/>

Joint Research Centre. (2015). *DigCompOrg: Marco europeo para organizaciones educativas digitalmente competentes*. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC98209>

Kampylis, P., Punie, Y., & Devine, J. (2015). *Promoting effective digital-age learning: A European framework for digitally competent educational organisations (DigCompOrg)*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/54070>

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2022). *Plan de digitalización y competencias digitales del sistema educativo*. <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/fondos-europeos/plan-digitalizacion-centros.html>

Parlamento Europeo y del Consejo. (2006). *Recomendación 2006/962/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión Europea, L 394, 10–18.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>

Redecker, C. (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>