

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL “REDES DE APRENDIZAJE”



EN LOS NIVELES DE
EDUCACIÓN INICIAL
Y GENERAL BÁSICA

Ministerio de Educación



REPÚBLICA
DEL ECUADOR

Subsecretaría de Educación
Especializada e Inclusiva
Dirección Nacional de Educación
Inicial y Básica

Desarrollado por

Gabriela Alexandra Acosta Laurini
Karen Alejandra Villalva Salguero
Enma del Rocío Caiza Chulca

Revisado por

Jaime Felipe Medina Sotomayor
Caludia Valeria Sánchez Bastidas
Jauna Maricela Andrade Ochoa

Fotografías

Ministerio de Educación

Diseño y diagramación

Mercedes Díaz

Segunda edición

XX

© Ministerio de Educación

Av. Amazonas N34-451 y Av. Atahualpa
Quito-Ecuador
www.educacion.gob.ec

Ministerio de Educación



REPÚBLICA
DEL ECUADOR

DISTRIBUCIÓN GRATUITA
PROHIBIDA SU VENTA

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, **está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.**

Índice

1. Introducción	5
2. Antecedentes	7
3. Marco normativo	9
4. Estrategia "Redes de aprendizaje"	10
4.1 ¿Qué son las redes de aprendizaje?.....	10
4.2 ¿Cuáles son los principios y los enfoques?	11
4.3 ¿Cuáles son los objetivos?	14
4.4 ¿En qué ámbitos se implementa?	14
4.5 ¿Cuáles son las líneas de acción?	16
4.5.1 Líneas de acción del ámbito pedagógico:	16
4.5.2 Líneas de acción del ámbito de fortalecimiento de competencias:.....	19
4.5.3 Líneas de acción del ámbito comunitario:	22
4.6 ¿Quiénes son los beneficiarios?	25
4.7 ¿Qué tipos de red se pueden crear y cómo se conforman?	26
5. Implementación.....	27
5.1 ¿Cuáles son las etapas a implementar?	29
5.1.1 ¿Cuál es el flujo para la implementación?	33
6. Reconocimiento y certificaciones	34
6.1 ¿Cuáles son los requisitos para la certificación de reconocimiento por el SGA?	34

7. Acompañamiento, seguimiento y monitoreo.....	35
7.1 ¿Cómo realizarlo?	35
7.2 ¿Qué responsabilidades tenemos?	36
8. Anexos	39
9. Bibliografía	40

INDICE DE TABLAS

Gráfico 1. Principios y enfoques de la estrategia	11
Gráfico 2. Ámbitos de implementación	14
Gráfico 3. Líneas de acción del ámbito pedagógico	16
Gráfico 4. Líneas de acción del ámbito de fortalecimiento de competencias.....	19
Gráfico 5. Líneas de acción del ámbito comunitario.....	22
Gráfico 6. Flujo de implementación de la estrategia.....	33
Gráfico 7. Responsables, frecuencia y modalidad.....	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conformación según cada tipo de red	26
Tabla 2. Matriz de insumos técnicos para acompañamiento, seguimiento y monitoreo	39

1. Introducción

La sociedad del conocimiento se caracteriza por la aceleración de la producción de saberes y la conformación de comunidades centradas en la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento (David & Foray, 2003; Sloep & Berlanga, 2007). En este contexto, las instituciones educativas (IE), como espacios esenciales que promueven el aprendizaje, enfrentan el reto de establecer vínculos estratégicos con su entorno político, administrativo, social y educativo.

Sin embargo, asumir que todas las IE puedan impulsar y sostener procesos de transformación de manera autónoma plantea importantes desafíos. La experiencia demuestra que esta situación puede acentuar desigualdades: mientras algunas instituciones logran innovar y mejorar su calidad educativa, otras no cuentan con el apoyo necesario para alcanzar avances significativos.

Ante esta realidad, el modelo tradicional de la “escuela como centro”¹ está evolucionando hacia un enfoque colaborativo, articulado con otras entidades sociales y académicas, mediante redes de aprendizaje. Como señala Antonio Bolívar (2008), los grupos de IE que trabajan en conjunto facilitan la difusión de buenas prácticas, promueven el aprendizaje profesional y fortalecen el capital social, intelectual y organizativo. Además, brindan una estructura de apoyo a la innovación, al superar el aislamiento entre instituciones.



¹ Es decir, la escuela considerada como institución social que promueve aprendizajes, conocimientos, valores y normas, y que aporta en la preparación de los individuos para la vida en sociedad.

La escuela es una construcción social, concebida y organizada para cumplir con normas y propósitos establecidos por la sociedad que le da origen. Por ello, ha de ser sensible a las necesidades y las demandas socioeducativas existentes. En este sentido, no debe enfrentarse a este desafío de manera aislada, sino apoyada y acompañada por otras escuelas e instituciones sociales en una estrategia de redes de aprendizaje. Tal como afirma Antonio Bolívar (2008, p. 310):

Grupos de escuelas trabajando juntas permiten diseminar el conocimiento educativo y las buenas prácticas, son un medio para promover el aprendizaje profesional y para incrementar el capital social, intelectual y organizativo, al tiempo que son una estructura de apoyo a la innovación, rompiendo con el tradicional aislamiento entre escuelas.

Las redes de aprendizaje crean espacios colaborativos que fortalecen el desarrollo de competencias mediante el intercambio de conocimientos y experiencias. Aunque inicialmente concebidas para la educación no formal, han demostrado su eficacia en el ámbito escolar con las adaptaciones necesarias (Koper, 2014). La transición hacia una formación continua de los docentes exige resignificar las prácticas educativas, proporcionando a los docentes herramientas y metodologías contextualizadas a su realidad.

Bajo este contexto, el Ministerio de Educación impulsa la implementación de esta estrategia con el propósito de fortalecer el desempeño docente, mediante la conformación de redes de aprendizaje orientadas a mejorar la calidad educativa y los procesos de aprendizaje de los estudiantes de educación inicial y básica. De este modo, se busca garantizar una educación de calidad en todos sus niveles, a través de una formación integral, inclusiva y holística dirigida a niños, niñas y adolescentes, considerado la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y el enfoque de género desde una perspectiva de derechos y deberes, para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad.



2. Antecedentes

El Ministerio de Educación, a través de la Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva (SEEI) y la Dirección Nacional de Educación Inicial y Básica (DNEIB), implementa políticas flexibles e innovadoras que promueven el acceso, la permanencia, el aprendizaje, la participación, la promoción y la culminación de las niñas, niños y adolescentes en el Sistema Nacional de Educación, con un enfoque inclusivo y de derechos. En este marco, desde 2017 se implementa la estrategia “Círculos de calidad, redes de aprendizaje”, dirigida a docentes del nivel de educación inicial y del subnivel de preparatoria, con la finalidad de mejorar en ellos la calidad de la gestión y la atención educativa.

Bajo estas circunstancias y mediante esta estrategia se han consolidado, cada año lectivo, alrededor de mil redes de aprendizaje, con un promedio de participación de 17 000 docentes de educación inicial y preparatoria, según registros administrativos de la DNEIB. De esta forma, se han logrado importantes avances en la implementación del Currículo Nacional de Educación Inicial y su articulación con el subnivel de preparatoria, fortaleciendo el intercambio de experiencias innovadoras entre IE públicas, fiscomisionales, municipales y privadas.

Según la encuesta de percepción realizada en el año 2024 sobre la implementación de redes, más del 90 % de los participantes las valoran positivamente, destacando mejoras en la comunicación, la colaboración y el intercambio de experiencias entre IE, lo que ha favorecido el aprendizaje estudiantil. Además, más del 80 % considera que las experiencias han sido innovadoras, pues promovieron la reflexión y el desarrollo de habilidades profesionales. Estos resultados subrayan el impacto de la estrategia en la mejora de la calidad educativa, la implementación de metodologías pedagógicas efectivas y el fortalecimiento de habilidades de los docentes, al consolidar dinámicas colaborativas entre docentes, instituciones y comunidades educativas.

A pesar de los avances logrados, aún existen desafíos por superar. La pandemia del COVID-19 no solo agudizó la crisis educativa preexistente, sino que también amplificó las desigualdades que afectan el acceso, la permanencia y la calidad educativa para miles de niños, niñas y adolescentes. Organismos internacionales precisan que “los adolescentes de la región se enfrentan a una profunda crisis de aprendizaje, la mayoría no han adquirido las habilidades básicas que necesitan para participar plenamente de la sociedad” (Banco Interamericano de Desarrollo [BID] & Banco Mundial, 2022, p. 3).

En Ecuador, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL) es la entidad encargada de aplicar evaluaciones integrales internas y externas que contribuyan a la mejora de la calidad educativa. Según el estudio Ser Estudiante en la Infancia (SEIN) 2022-2023, se observan deficiencias en los aprendizajes de los niños de IE de sostenimiento fiscal en comparación con aquellos de sostenimiento particular, especialmente en sectores rurales, donde el desarrollo del habla ocurre más tarde que en la ciudad. Las principales áreas que requieren

fortalecimiento son la comprensión y expresión oral, así como las relaciones lógico-matemáticas. Además, se destaca la necesidad de generar espacios abiertos que estimulen el desarrollo de habilidades motoras y su asociación con el medio natural y cultural.

En la misma línea, en relación con los resultados de la prueba Ser Estudiante (SEST), realizada por el INEVAL para evaluar el rendimiento en varias asignaturas en la educación general básica (EGB) y el bachillerato general unificado (BGU), los resultados del período 2022-2023 revelaron avances limitados. La mayoría de los estudiantes no alcanzaron el puntaje mínimo esperado. Aunque aquellos de instituciones privadas lograron mejores resultados que los de instituciones públicas, ningún sostenimiento superó el umbral mínimo establecido. Esta situación refleja una tendencia observada en evaluaciones anteriores, como la PISA-D en 2017 (Portes, Chila, & Chila, 2024).

Con estos antecedentes, basados en los aportes y beneficios de las redes de aprendizaje en la experiencia obtenida durante más de ocho años, se plantea ampliar la cobertura a los demás subniveles de EGB, con la finalidad de mejorar la calidad educativa, fomentando entornos de aprendizaje colaborativos e innovadores y potenciando la formación continua de los docentes, el intercambio de buenas prácticas y la implementación de estrategias contextualizadas que respondan a las necesidades y realidades de cada comunidad educativa. De esta manera, se contribuirá a garantizar una educación más equitativa, inclusiva y pertinente, alineada con los principios de calidad y equidad del sistema educativo ecuatoriano.



3. Marco normativo

La estrategia “Redes de aprendizaje” está articulada al **Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4**, con el fin de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y para promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. En particular, contribuye al cumplimiento de la meta 4.7, que plantea la necesidad de asegurar que todos los estudiantes adquieran las competencias y los conocimientos necesarios para promover el desarrollo sostenible, la ciudadanía global, la cultura de la paz y la no violencia.

Además, permite garantizar el derecho a una educación de calidad para todos los ciudadanos, sin discriminación alguna. Desde la **Constitución de la República del Ecuador de 2008**, la estrategia contribuye a impulsar “la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar” (art. 27). Además, promueve “de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes” (art. 44).

Considerando la **codificación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) de 2024**, la estrategia ayuda a la generación de espacios de debate en los cuales los docentes puedan reflexionar sobre la educación “reconocida como un derecho” y aportar a acciones desde el aula que contribuyan con “el acceso a una educación de calidad, laica, libre y gratuita en los niveles de educación inicial [y] básica” (art. 10). También, mediante la red, se da cumplimiento a lo dispuesto en el art. 17, que indica que los docentes deben “procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes”.

Teniendo en cuenta el **Reglamento General a la LOEI, de 2023**, la estrategia mejora el desempeño de profesionales de la educación, ya que les otorga encuentros para identificar buenas prácticas, para conocer “lo que debe hacer un profesional educativo competente” (art. 3) y trabajar en pro de la “construcción de entornos educativos protectores para la garantía de los derechos de las y los estudiantes y el fortalecimiento de un proceso de enseñanza aprendizaje que aporte a sus habilidades para la vida y el desarrollo humano integral” (art. 326).

Considerando el mismo **Reglamento, el Art. 242** indica el proceso para acreditación de programas de formación permanente para docentes que hubieren recibido “formación y apoyo pedagógico especial como parte de programas de acompañamiento implementados por el nivel central de la Autoridad Educativa Nacional, por una sola ocasión”. La estrategia también está alineada con el eje social del **Plan Nacional de Desarrollo 2024-2025**, específicamente con la política 2.1, que busca “garantizar el acceso universal a una educación inclusiva, equitativa y de calidad”. Esta política promueve la permanencia, al asegurar la movilidad de los estudiantes dentro del Sistema Nacional de Educación.

Finalmente, a nivel normativo, “Redes” tiene como fundamento el **Plan Estrategia Institucional 2021-2025**, el cual, a través del eje de excelencia educativa, contempla “promover la convivencia armónica y la promoción de salud con entornos educativos de aprendizajes seguros, prácticos, integradores, generadores, inclusivos, flexibles y abiertos en igualdad de derechos y oportunidades para todos”.

4. Estrategia “Redes de aprendizaje”

4.1 ¿Qué son las redes de aprendizaje?

Son espacios conformados por profesionales de la educación que se reúnen para compartir experiencias y mejores prácticas y para resolver problemas comunes relacionados con la enseñanza y el aprendizaje. Según Wenger, McDermott y Snyder (2002), las comunidades de práctica —concepto relacionado a las redes de aprendizaje— se enfocan en la creación de conocimiento a través de la interacción y el intercambio continuo de saberes entre los miembros. De esta manera, fomentan un entorno en el que los participantes aprenden mutuamente, mejorando su desempeño en función de sus necesidades y objetivos comunes.

Partiendo sobre esta premisa, las redes de aprendizaje se consolidan como una estrategia nacional impulsada por el Ministerio de Educación, orientada a promover el aprendizaje colaborativo entre los docentes con el fin de mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes en los niveles de educación inicial y básica. Asimismo, busca fortalecer las competencias profesionales de los docentes mediante la conformación de equipos de trabajo integrados por profesores que pertenecen a IE de distintos sostenimientos.



Estos equipos se reúnen mensualmente para analizar las fortalezas y las áreas de mejora en la práctica educativa, y comparten ideas y propuestas para abordar desafíos comunes en sus respectivos contextos. De este modo, este se convierte en un espacio clave para la mejora continua, donde la reflexión colectiva y el intercambio de saberes inciden directamente en la transformación educativa. La estrategia se articula a través de tres dimensiones esenciales: el ámbito pedagógico, el fortalecimiento de competencias profesionales y el ámbito comunitario. Cada dimensión desempeña un papel esencial y se articula de manera integral con los estándares de calidad educativa, que guían las prácticas y los objetivos dentro del sistema educativo.

4.2 ¿Cuáles son los principios y los enfoques?

Los principios hacen referencia a la filosofía que orientará el accionar; son transversales e indican el porqué. Por su parte, los enfoques son perspectivas o marcos de interpretación que guiarán las acciones concretas, es decir, definen cómo se implementará la estrategia desde la teoría y la práctica. Los principios hacen referencia a la sustentabilidad del porqué, cuyo objetivo es orientar el accionar educativo. Por su parte, los enfoques son revisiones de calidad y efectividad que guían los procesos internos del cómo se relaciona la teoría y la práctica (Riffo, 2014).

Gráfico 1.
Principios y enfoques de la estrategia

Principios	Enfoques
Educación para el cambio	De derechos
Educación para la democracia	De inclusión
Participación ciudadana	Intercultural
Calidad y calidez	Comunitario
	Participativo

Fuente: LOEI (2024)

Elaboración: Equipo técnico de la DNEIB

A modo de ejemplo, los **principios** son como las raíces de un árbol: sostienen y dan sentido; mientras que los **enfoques** son las ramas: permiten desarrollar acciones concretas, pero sobre todo coherentes con los principios.

A continuación, se describen los principios que orientan la razón de la implementación de la estrategia a nivel nacional:

- **Educación para el cambio:** La educación es un instrumento fundamental para transformar la sociedad. “Redes” busca contribuir a la construcción de un país más equitativo y democrático, fomentando el desarrollo de proyectos de vida tanto para docentes como para estudiantes. Reconociendo a niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, mediante este enfoque se coloca al ser humano en el centro del proceso edu-

cativo, para garantizar que todos los participantes tengan acceso a una educación de calidad.

- **Educación para la democracia:** Los espacios educativos se convierten en entornos democráticos que favorecen el ejercicio de derechos humanos y fomentan una cultura de paz. A través de la colaboración y el intercambio de conocimientos en equipos de docentes, se promueven la equidad, la inclusión y la ciudadanía activa, fomentando la interculturalidad y valorando y respetando la diversidad cultural de los estudiantes, así como la convivencia social a nivel local y nacional. Además, se fortalecen la participación y la integración, creando un espacio donde los miembros de la comunidad educativa se convierten en agentes activos de transformación, algo que trasciende las fronteras y consolida la democracia.
- **Participación ciudadana:** Los docentes, los estudiantes, las familias y las comunidades son concebidos como protagonistas activos dentro de la comunidad educativa. Con su participación mejoran la organización, el funcionamiento y la toma de decisiones relacionadas con los procesos educativos, al permitir que todos los actores sean parte de la planificación, la gestión y la rendición de cuentas. “Redes” refuerza la formación en ciudadanía al ofrecer herramientas y espacios para que los participantes ejerzan su derecho a una participación efectiva, lo que contribuye a la mejora continua de la educación.
- **Calidad y calidez:** Mediante los encuentros entre docentes, se busca asegurar el derecho de todos los participantes a una educación de calidad; se garantiza que los procesos educativos sean pertinentes, adecuados y contextualizados, y que se adapten a las necesidades específicas de los estudiantes y docentes; y se fomenta un enfoque flexible en cuanto a contenidos, estrategias, procesos y metodologías. Esta contextualización permite ajustar el aprendizaje a las realidades y particularidades de cada comunidad educativa, promoviendo un ambiente de respeto y tolerancia y creando un clima escolar positivo para favorecer el aprendizaje, el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes.

En coherencia con los principios que orientan esta propuesta, a continuación, se definen los enfoques que permiten operativizar dichos fundamentos en el diseño y la implementación de acciones concretas.

- **Enfoque de derechos:** Reconoce que la educación es un derecho fundamental para todos, a lo largo de toda la vida, y garantiza que la educación sea accesible, equitativa, de calidad y relevante.
- **Enfoque de inclusión:** Mediante las redes se promoverá el fortalecimiento de las capacidades docentes para mejorar el proceso de enseñanza a la diversidad, fomentando la implementación de adaptaciones pedagógicas y apoyos específicos dentro del marco del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA). De esta manera, se facilitará una participación plena de todos los estudiantes en el proceso educativo.

- **Enfoque intercultural:** Reconoce y valora la diversidad cultural y lingüística, asegurando que las líneas de acción sean relevantes y respetuosas de las identidades culturales de los estudiantes, y promoviendo la valoración de sus lenguas, tradiciones y conocimientos ancestrales. Además, fomenta una educación intercultural que refuerza la identidad de los estudiantes y garantiza la igualdad de oportunidades para todos.
- **Enfoque comunitario:** Es fundamental involucrar a la comunidad educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. De esta forma, se promueve la corresponsabilidad y la participación activa de las familias y de los actores clave de la comunidad. Asimismo, establece mecanismos que fortalecen los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa y otros actores locales, como organizaciones sociales, gobiernos locales y entidades territoriales, para contribuir a una educación más contextualizada, inclusiva y sostenida en el tejido social.
- **Enfoque participativo:** Promueve espacios destinados al análisis y el diseño de soluciones frente a problemáticas comunes. Además, fomenta la construcción colectiva, el empoderamiento educativo y el fortalecimiento de las capacidades docentes, lo que permite a los participantes transformar sus entornos educativos y mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.



4.3 ¿Cuáles son los objetivos?

Objetivo general:

Fortalecer el desempeño docente, la mejora continua de las prácticas pedagógicas y la construcción colectiva de conocimiento entre la comunidad educativa y los actores sociales, mediante la conformación y el sostenimiento de redes de aprendizaje que promuevan la colaboración, el intercambio de experiencias y la reflexión crítica en torno a los desafíos y las buenas prácticas del quehacer educativo.

Objetivos específicos:

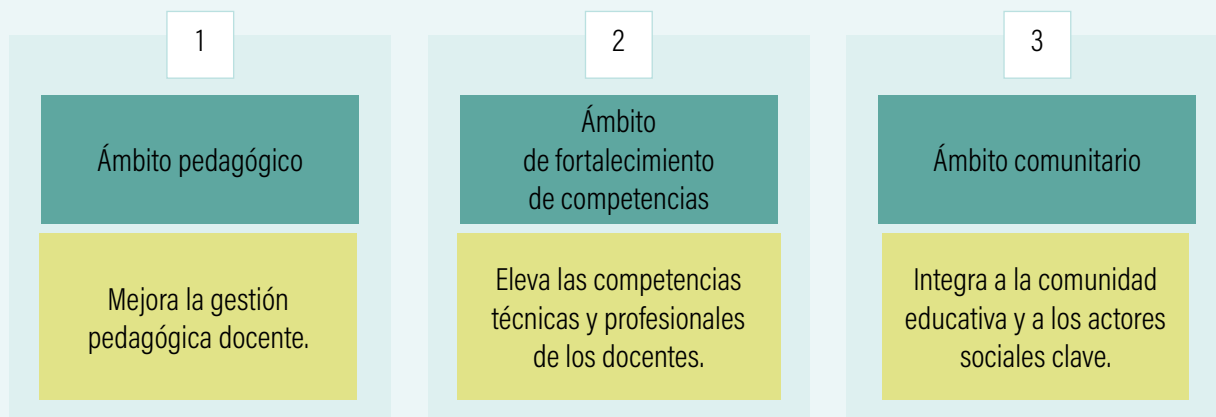
- Potenciar la gestión pedagógica de los docentes mediante el intercambio de metodologías, herramientas, experiencias y buenas prácticas que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de las niñas, niños y adolescentes.
- Contribuir al fortalecimiento de competencias de los docentes a través de espacios colaborativos de aprendizaje que impacten en su desempeño profesional.
- Fomentar prácticas educativas que integren la colaboración entre la comunidad educativa y actores locales, con el propósito de fortalecer la enseñanza y el aprendizaje en educación inicial y básica.

4.4 ¿En qué ámbitos se implementa?

Este espacio de reflexión colectiva promueve la innovación pedagógica, el fortalecimiento de competencias y el involucramiento de actores locales en el proceso educativo, lo que se traduce en diferentes aristas en pro de una mejora continua de la educación. Para ello, la estrategia se articula mediante tres ámbitos:

Gráfico 2.

Ámbitos de implementación



Fuente: LOEI (2024)

Elaboración: Equipo técnico de la DNEIB

1. **Ámbito pedagógico:** Se enfoca en mejorar la gestión pedagógica de los docentes promoviendo el intercambio de experiencias, buenas prácticas, herramientas y metodologías innovadoras centradas en el aprendizaje activo. Los docentes pueden compartir y reflexionar sobre estrategias pedagógicas efectivas, lo que favorece la implementación de enfoques más inclusivos y personalizados. Este ámbito optimiza la calidad de la enseñanza y el desenvolvimiento docente.
2. **Ámbito de fortalecimiento de competencias:** Eleva las competencias técnicas y profesionales de los docentes, orientándolos hacia la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y herramientas que son esenciales para su desempeño profesional. El proceso formativo puede darse a nivel colectivo, mediante la generación de espacios colaborativos de aprendizaje que impacten positivamente en la práctica docente. Al fortalecer estas competencias, los docentes estarán mejor preparados para enfrentar los retos del contexto educativo actual, así como para ofrecer una enseñanza de calidad que impulse un aprendizaje contextualizado y el desarrollo de habilidades cognitivas y socioemocionales en los estudiantes.
3. **Ámbito comunitario:** Implica el fomento de prácticas que integren la colaboración de la comunidad educativa y los actores locales, con el propósito de facilitar la colaboración y el intercambio de experiencias, reforzar los lazos entre los miembros de la comunidad educativa y promover el trabajo conjunto, en pro de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en educación inicial y básica. La colaboración entre IE de diferentes sostenimientos, así como la inclusión de padres, madres y la comunidad local en las actividades educativas, refuerzan el sentido de pertenencia, el compromiso y la participación en la educación de los estudiantes.



4.5 ¿Cuáles son las líneas de acción?

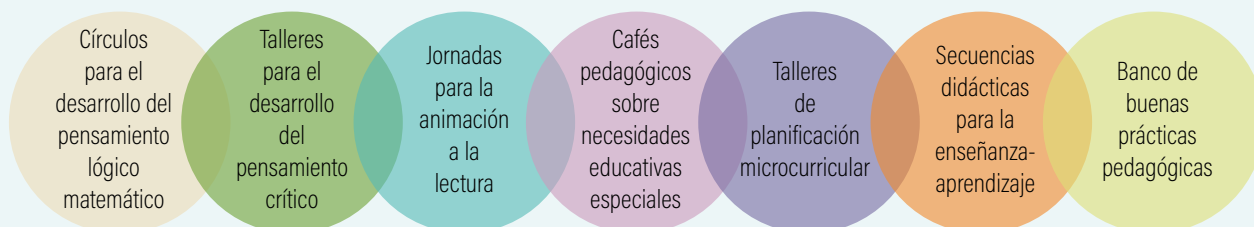
Las redes cuentan con un conjunto de líneas de acción estratégicas alineadas con cada ámbito, para proporcionar una orientación a la planificación e implementación de acciones específicas que cumplan con el objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y fomentar la colaboración entre diversos actores de la comunidad educativa. Esto incluye los principios y enfoques de la estrategia, de forma transversal. A continuación, se detallan las líneas de acción por cada ámbito:

4.5.1 Líneas de acción del ámbito pedagógico:

Se caracterizan por enfocarse en la gestión pedagógica, con el fin de lograr la mejora educativa en concordancia con el ámbito pedagógico. La cantidad y la frecuencia de líneas de acción serán determinadas por cada red según la necesidad territorial, para responder a sus particularidades en relación con la práctica docente y las oportunidades de mejora, a partir de lo identificado en la planificación. Sin embargo, se recomienda llevar a cabo al menos tres líneas de acción durante el año lectivo. Las redes podrán proponer otras acciones que consideren pertinentes, siempre y cuando estén alineadas al ámbito pedagógico.

Gráfico 3.

Líneas de acción del ámbito pedagógico



Fuente: Guía de Implementación de la Estrategia "Redes de Aprendizaje"
Elaboración: Equipo técnico de la DNEIB

A continuación, se describe cada línea de acción:

- **Ejecutar círculos de diálogo y reflexión pedagógica sobre el desarrollo pensamiento lógico-matemático:** Se pueden implementar actividades prácticas que enfoquen el desarrollo del pensamiento lógico-matemático, utilizando estrategias como resolución de problemas, juegos matemáticos, actividades de modelado, entre otras que fomenten la reflexión, el análisis y el desarrollo de problemas.
- **Ejecutar talleres de intercambio de buenas prácticas pedagógicas referentes a metodologías para el desarrollo del pensamiento crítico:** Se pueden generar espacios para compartir experiencias exitosas de metodologías que estimulen el pensamiento crítico, como el aprendizaje basa-

do en proyectos (ABP), el debate estructurado, el análisis de casos, entre otros. También se pueden organizar actividades de reflexión y de discusión sobre la importancia de cuestionar, analizar y evaluar información desde diversas perspectivas.

- **Desarrollar jornadas pedagógicas innovadoras sobre estrategias de animación a la lectura y desarrollo del proceso de lecto-escritura:** Se pueden desarrollar estrategias de animación a la lectura como un proceso dinámico, novedoso, creativo, atractivo y estimulante, implementando enfoques innovadores como el uso de tecnologías interactivas, cuentos con aplicación de realidad aumentada y videos animados, que den vida a los textos y atraigan a los estudiantes a través de experiencias inmersivas. Además, se pueden organizar maratones de lectura virtuales o presenciales, así como concursos de lectura creativa que integren la narración con expresiones artísticas como teatro, música o arte digital. La incorporación de plataformas digitales de lectura colaborativa, como foros y blogs, permitirá compartir opiniones, crear reseñas y debatir temas de interés, promoviendo la participación y la adquisición de herramientas que fomenten el hábito lector desde el disfrute y el placer.
- **Realizar cafés pedagógicos para dialogar colectivamente sobre la atención a estudiantes con necesidades educativas específicas asociadas o no a la discapacidad:** Se pueden impulsar cafés pedagógicos orientados a mejorar la atención de estudiantes con necesidades educativas específicas asociadas o no a la discapacidad. A través de estos diálogos de experiencias y buenas prácticas inclusivas, los docentes pueden identificar e implementar estrategias diferenciadas que respondan a las características individuales de sus estudiantes, para promover una atención más personalizada. También se puede fortalecer la aplicación de enfoques pedagógicos inclusivos, como el DUA, que permite diversificar las formas de enseñar y aprender para asegurar la participación de todos. Además, se puede facilitar la articulación con profesionales de educación especial, equipos de apoyo y familias, promoviendo un abordaje integral que potencie el desarrollo académico, emocional y social del estudiantado en un entorno educativo equitativo, accesible y respetuoso de la diversidad.



OpenAI. (2025). Imagen con íconos de diálogo, colaboración, atención personalizada e inclusión [Imagen generada por inteligencia artificial]. ChatGPT.

- **Ejecutar talleres de diseño de prácticas innovadoras de planificación microcurricular:** Se pueden generar espacios colaborativos para el análisis del currículo nacional y su aplicación a casos reales del aula, y para la reflexión sobre desafíos comunes y el intercambio de experiencias, estrategias y recursos pedagógicos. A partir del trabajo colaborativo, los docentes pueden diseñar unidades de aprendizaje fundamentadas en el DUA, integrando metodologías activas como el ABP, el enfoque interdisciplinario y el uso de tecnologías digitales. Esta línea de acción facilita la actualización docente en documentos y normativas curriculares, tendencias educativas y estrategias de evaluación formativa. Este enfoque articulado no solo mejora la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también fortalece la construcción de comunidades profesionales innovadoras, colaborativas y comprometidas con la mejora continua de la educación.
- **Diseñar secuencias didácticas con enfoque lúdico para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje:** Se puede promover la construcción colectiva de secuencias didácticas, orientadas a convertir el aula en un espacio dinámico, motivador y centrado en el estudiante. A través del trabajo colaborativo, los docentes pueden diseñar y adaptar juegos educativos, dinámicas interactivas, actividades de gamificación y experiencias de aprendizaje activas que respondan a diversos estilos y ritmos de aprendizaje. Además, se pueden organizar talleres y espacios para compartir experiencias exitosas, recursos didácticos y estrategias para incorporar elementos lúdicos en diversos entornos del aula.



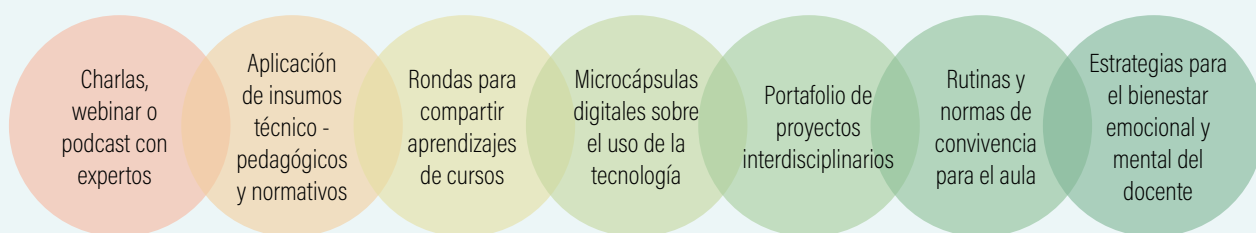
- **Crear un banco de buenas prácticas pedagógicas:** Se puede crear un banco de buenas prácticas pedagógicas que incluya juegos digitales, narrativas interactivas, aplicaciones tecnológicas, secuencias y recursos didácticos ajustados a las necesidades del contexto. Este espacio colaborativo permitirá sistematizar, compartir y visibilizar experiencias exitosas de enseñanza y aprendizaje implementadas en diversos contextos educativos. Al recopilar estrategias innovadoras, metodologías efectivas y recursos utilizados por los docentes en el aula, se fortalece el intercambio de saberes entre pares y se promueve la mejora continua de la práctica pedagógica, lo que facilita su adaptación a diferentes realidades y necesidades estudiantiles.

4.5.2 Líneas de acción del ámbito de fortalecimiento de competencias:

Se caracterizan por enfocarse en el fortalecimiento de competencias profesionales que van más allá del rol docente, con el fin de lograr la mejora educativa. La cantidad y la frecuencia de las líneas de acción serán determinadas por cada red según la necesidad territorial, para responder a las particularidades de esta con relación a la práctica docente y a las oportunidades de mejora identificadas en la planificación. Sin embargo, se recomienda llevar a cabo dos líneas de acción durante todo el año lectivo. Las redes podrán proponer otras acciones que consideren pertinentes, siempre y cuando estén alineadas al ámbito de fortalecimiento de competencias.

Gráfico 4.

Líneas de acción del ámbito de fortalecimiento de competencias



Fuente: Guía de Implementación de la Estrategia "Redes de Aprendizaje"
Elaboración: Equipo técnico de la DNEIB

A continuación, se describe cada línea de acción:

- **Ejecutar charlas, webinars o podcasts con expertos, facilitadores y/o especialistas:** Estas actividades permiten tener el aporte de facilitadores y especialistas en temáticas pedagógicas relevantes, para actualizar conocimientos, explorar nuevas metodologías y reflexionar sobre la práctica docente a partir de experiencias y enfoques especializados. Para su implementación, los docentes pueden identificar necesidades formativas comunes, coordinar la participación de expertos, organizar sesiones virtuales o presenciales, y elaborar materiales como podcasts o cápsulas

informativas. Los temas abordados pueden relacionarse con el ámbito profesional en general, sin estar necesariamente vinculados a la práctica docente directa, pero sí contribuyendo al desarrollo integral del docente. Entre estos temas se incluyen el liderazgo y la motivación, el desarrollo de habilidades blandas, la adquisición de destrezas manuales, la convivencia, el manejo del estrés y el bienestar, así como la capacidad de adaptación al cambio. Además, es clave promover espacios de análisis posterior para vincular los aprendizajes con la realidad del aula y sistematizar los contenidos abordados, lo que facilita su aplicación y transferencia en los contextos educativos donde se desempeñan.

- **Generar encuentros de lectura, análisis y aplicación de insumos técnico-pedagógicos y normativos:** Se pueden crear espacios para leer, analizar y aplicar los insumos técnico-pedagógicos y normativos que se relacionan con su práctica profesional; así, se promueven espacios colaborativos para el estudio y la reflexión crítica. Para ello, los docentes pueden organizar encuentros presenciales o virtuales de lectura de documentos clave como lineamientos curriculares, guías metodológicas, rutas y protocolos, modelos de gestión de servicios educativos, normativas vigentes o artículos de la revista *Pasa la Voz*,² al igual que realizar mesas de diálogo para comprender su contenido y discutir su aplicación en contextos reales del aula. De este modo, se favorece una comprensión compartida de los marcos normativos y pedagógicos, al tiempo que se fortalece la toma de decisiones didácticas contextualizadas y fundamentadas. Se recomienda incluir en estos encuentros el uso de fichas de lectura, guías de análisis y debates orientados, o el desarrollo de infografías, organizadores gráficos y resúmenes colaborativos.
- **Desarrollar, entre los miembros de la red, rondas pedagógicas para compartir los aprendizajes adquiridos en cursos de capacitación realizados durante el año lectivo:** Se puede promover el fortalecimiento profesional de sus integrantes mediante la socialización de los aprendizajes adquiridos en cursos de capacitación realizados durante el año lectivo en la plataforma Me Capacito o cualquier otra a la cual hayan accedido los docentes delegados que conforman la red. Para ello, se pueden organizar rondas pedagógicas de intercambio pedagógico en las que cada docente comparta los principales contenidos, herramientas y estrategias aprendidas en sus procesos formativos. Estas sesiones pueden incluir exposiciones breves, elaboración de presentaciones, demostraciones prácticas o elaboración de guías y recursos a ser utilizados por todos. También se pueden crear espacios de diálogo para reflexionar sobre cómo aplicar estos conocimientos en la planificación, la gestión del aula o la atención a la diversidad. Esta estrategia no solo multiplica el impacto de la formación recibida, sino que además fortalece el aprendizaje entre pares y la construcción colectiva de saberes contextualizados.

² <https://educacion.gob.ec/pasa-la-voz/>



- **Diseñar y compartir microcápsulas digitales de experiencias sobre el uso de tecnologías para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje:** Se pueden fortalecer las competencias en el uso de tecnologías mediante actividades como talleres para la creación de microcápsulas digitales, la elaboración colaborativa de guías prácticas, la creación de un banco de microcápsulas, y rondas de socialización con retroalimentación entre pares. También se pueden organizar retos creativos mensuales, integrar las microcápsulas en la planificación docente y difundir experiencias destacadas en espacios institucionales. Estas acciones promueven el desarrollo de habilidades digitales, el intercambio de buenas prácticas y la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Crear un portafolio colectivo de proyectos interdisciplinarios:** Se pueden proponer actividades dinámicas y colaborativas para la creación de un portafolio colectivo de proyectos interdisciplinarios. Podrá iniciar con una lluvia de ideas rápidas para generar y seleccionar propuestas, seguida de la creación conjunta de una estructura ágil para el portafolio. Luego, cada docente podrá realizar una presentación corta de sus proyectos, los cuales serán retroalimentados a través de actividades como el *speed feedback*, en el que se intercambian sugerencias en parejas y luego se rota para recibir retroalimentación de otro compañero. Además, podrán desarrollar un *collage* digital (usando herramientas como Canva o Google Slides) con recursos clave para los proyectos, tales como imágenes, enlaces y metodologías. Finalmente, los grupos se encargarán de completar las diferentes secciones del portafolio. Estas actividades fomentan la colaboración, la creatividad y la reflexión sobre prácticas interdisciplinarias de manera ágil y participativa.

- **Diseñar rutinas y normas de convivencia aplicables en el aula:** Se pueden fortalecer las competencias en la creación de rutinas y normas de convivencia en el aula mediante actividades colaborativas como el análisis conjunto de enfoques y normativas vigentes sobre convivencia escolar y prácticas restaurativas. Los docentes podrán analizar la normativa educativa actual y su aplicación en el contexto específico de sus aulas, para comparar y adaptar las mejores prácticas. A través de un taller, podrán diseñar normas claras y justas basadas en esta investigación, ajustándolas a las necesidades particulares de sus estudiantes. Para la retroalimentación, los docentes podrán participar en actividades de juegos de rol y análisis de casos reales, en los que podrán probar y ajustar los insumos vistos en escenarios prácticos simulados.
- **Investigar, compartir y ejecutar estrategias para el bienestar emocional y mental del docente:** Se pueden incluir actividades orientadas al bienestar emocional y mental del docente, como círculos de diálogo para compartir experiencias, talleres prácticos de autocuidado y mindfulness, y jornadas recreativas que promuevan la relajación y el equilibrio emocional. Asimismo, se puede investigar y socializar estrategias efectivas para la gestión del estrés, diseñar mecanismos de apoyo entre pares y reflexionar colectivamente sobre la importancia del bienestar docente en su práctica profesional. Estas acciones permitirán fortalecer competencias socioemocionales, mejorar el clima laboral y favorecer un ejercicio docente más saludable y sostenible.

4.5.3 Líneas de acción del ámbito comunitario:

Se caracterizan por enfocarse en el fortalecimiento y la participación de otros actores locales de la comunidad educativa. La cantidad y la frecuencia de líneas de acción serán determinadas por cada red según la necesidad territorial, para responder a las particularidades de esta con relación a la práctica docente y a las oportunidades de mejora identificadas en la planificación. Sin embargo, se recomienda llevar a cabo dos líneas de acción durante todo el año lectivo. Las redes podrán proponer otras acciones que consideren pertinentes, siempre y cuando estén alineadas al ámbito comunitario.

Gráfico 5.

Líneas de acción del ámbito comunitario



Fuente: Guía de Implementación de la Estrategia "Redes de Aprendizaje"
Elaboración: Equipo técnico de la DNEIB

A continuación, se describe cada línea de acción:

- **Organizar eventos como ferias, casas abiertas o charlas comunitarias en los que se presenten proyectos educativos:** Se pueden planificar ferias pedagógicas, casas abiertas o charlas comunitarias que visibilicen los proyectos desarrollados en el aula. Entre las actividades sugeridas están: stands temáticos en los que se expongan productos de aprendizaje, presentaciones orales sobre experiencias significativas, talleres interactivos dirigidos a familias o a la comunidad, y mesas de diálogo para compartir buenas prácticas. También se pueden integrar muestras artísticas, tecnológicas o culturales relacionadas con los contenidos curriculares trabajados. Estas acciones no solo fortalecen las habilidades organizativas y comunicativas del colectivo docente, sino que también promueven el vínculo escuela-comunidad y el reconocimiento del trabajo pedagógico.
- **Implementar espacios para el intercambio de saberes locales en las IE:** Se pueden impulsar actividades como jornadas interculturales, talleres con actores comunitarios, rondas de saberes entre docentes y ferias escolares que visibilicen conocimientos ancestrales, costumbres y prácticas tradicionales del territorio. Asimismo, se pueden fomentar la elaboración de proyectos de aula con enfoque local y la producción de cápsulas audiovisuales o podcasts educativos que recopilen y difundan estos saberes. Estas iniciativas contribuyen a una educación contextualizada, inclusiva y significativa que valora la identidad cultural y fortalece el vínculo entre la escuela y su comunidad.



- Realizar murales educativos entre la comunidad educativa y actores locales:** Se pueden organizar jornadas colaborativas para el diseño y la creación de murales educativos, en las que participen estudiantes, docentes, familias y miembros de la comunidad local. Estas jornadas pueden incluir talleres previos de diseño participativo, en los que se definan los mensajes clave del mural, relacionados con valores, saberes locales, historia del territorio o temas pedagógicos relevantes. También se puede promover la integración de contenidos curriculares en el proceso creativo (por ejemplo, arte, historia, lengua), así como la documentación del proceso en formato audiovisual para su difusión. Estas actividades no solo fortalecen las habilidades artísticas y comunicativas; además, consolidan el sentido de pertenencia, la identidad cultural y la colaboración entre la escuela y su entorno.
- Desarrollar programas de divulgación educativa mediante radio, televisión, periódicos, blogs y redes sociales comunitarias:** Se puede proponer la creación de microprogramas, píldoras radiales o podcasts educativos por parte de docentes y estudiantes, en los que se aborden temas escolares, culturales o sociales de interés local. También se pueden organizar tertulias escolares grabadas en video o audio, lecturas dramatizadas o audiolibros con voces de diferentes miembros de la comunidad educativa. Otra opción es impulsar blogs o boletines digitales con artículos, crónicas y noticias escritas por la comunidad educativa. Estas iniciativas pueden complementarse con capacitaciones breves en producción audiovisual y manejo de redes sociales, para promover la participación de docentes, estudiantes y familias en la generación de un contenido educativo, relevante y contextualizado que fortalezca los vínculos entre escuela y comunidad.
- Gestionar conversatorios con expertos de la comunidad:** Se pueden organizar jornadas denominadas “Pregúntale al experto en la comunidad”, en las que se invite a expertos locales, profesionales, artesanos o líderes comunitarios a compartir sus conocimientos en conversatorios temáticos alineados al currículo nacional. Estas sesiones pueden incluir preguntas elaboradas por docentes o estudiantes, para fomentar el diálogo entre el saber académico y el saber local. Además, se pueden complementar con talleres prácticos impartidos por los expertos, y con la creación de un banco digital de expertos comunitarios que facilite futuras colaboraciones pedagógicas. Estas actividades enriquecen la práctica docente, contextualizan el aprendizaje y fortalecen el vínculo entre la IE y la comunidad.
- Ejecutar jornadas con voluntarios para mejorar los ambientes institucionales:** Se pueden organizar jornadas con temáticas como “Manos a la obra”, “Ecovoluntariado” y “Salud y bienestar”, en colaboración con voluntarios, para mejorar los ambientes institucionales a través de acciones como la pintura y el mantenimiento de espacios, la creación de huertos escolares, la limpieza y el cuidado de áreas verdes, y la implementación de prácticas ecológicas dentro de la escuela. También se pueden organizar talleres sobre salud física y mental, hábitos alimenticios saludables y sostenibilidad ambiental. Estas acciones promueven la participación de la comunidad edu-

cativa y los estudiantes, pues fomentan un ambiente de trabajo en equipo, la responsabilidad social y la concientización sobre el bienestar integral, al tiempo que fortalecen la vinculación con la comunidad local.

- **Gestionar la articulación intersectorial para implementar proyectos educativos comunitarios:** Se pueden diseñar e implementar proyectos educativos comunitarios que promuevan la colaboración entre diferentes sectores, como las autoridades locales, las organizaciones comunitarias y otras instituciones, con el fin de abordar necesidades específicas de la comunidad. Además, los docentes pueden involucrar a los estudiantes en la realización de diagnósticos comunitarios para identificar problemáticas locales, asegurando que los proyectos sean pertinentes y útiles. También se pueden organizar encuentros y talleres intersectoriales para compartir experiencias y discutir soluciones colaborativas. El involucramiento de padres, madres y otros miembros del proceso educativo enriquecerá la experiencia de aprendizaje y estrechará los lazos entre la escuela y la comunidad.

4.6 ¿Quiénes son los beneficiarios?

Los beneficiarios directos de la estrategia “Redes de aprendizaje” son los docentes de IE de todos los sostenimientos en los niveles de educación inicial y EGB. No obstante, es importante destacar que los beneficiarios indirectos son los estudiantes, quienes se verán favorecidos por una educación de mayor calidad, dado que las mejoras en la práctica docente repercuten directamente en sus procesos y resultados de aprendizaje.



4.7 ¿Qué tipos de red se pueden crear y cómo se conforman?

Las redes de aprendizaje pueden estructurarse en cuatro tipos principales, tomando en cuenta los niveles y subniveles educativos de los docentes que las conforman. Cada tipo de red responde a las necesidades y dinámicas de los diferentes grupos involucrados en el proceso educativo. A continuación, se detallan los tipos de red y su conformación:

Tabla 1.
Conformación según cada tipo de red

Tipo de red	Cantidad total de docentes	Cantidad de docentes	Grupos/grados de atención	Sostenimiento de las IE a las que pertenecen los docentes
Tipo de red 1 Inicial y preparatoria	20-25	10 docentes de educación inicial, provenientes de 10 IE diferentes (1 de cada IE)	Grupos de 3 a 4 años	Fiscal Particular Fiscomisional Municipal
		10 docentes de preparatoria, provenientes de 10 IE diferentes (1 de cada IE)	1° de EGB	
Tipo de red 2 Elemental y media	20-25	10 docentes de elemental, provenientes de 10 IE diferentes (1 de cada IE)	2°, 3° y 4° de EGB	
		10 docentes de media, provenientes de 10 IE diferentes (1 de cada IE)	5°, 6° y 7° de EGB	
Tipo de Red 3 Superior	20-25	20 docentes de superior, provenientes de 10 IE diferentes (2 de cada IE)	8°, 9° y 10° de EGB	Fiscal Particular Fiscomisional Municipal
Tipo de red 4 Multinivel	20-25 *En la ruralidad: 3-25	20 docentes de educación inicial, elemental, preparatoria, media y superior, provenientes de 10 IE diferentes (2 de cada IE)	Grupos de 3 a 4 años 1° de EGB 2°, 3° y 4° de EGB 5°, 6° y 7° de EGB 8°, 9° y 10° de EGB	

Fuente: Guía de Implementación de la Estrategia "Redes de Aprendizaje"
Elaboración: Equipo técnico de la DNEIB

Importante: En caso de que una red supere los 20 docentes, se podrá considerar un máximo de hasta 25 participantes. Para ello, cada autoridad educativa deberá definir cuántos docentes adicionales delegará por nivel o subnivel educativo, procurando siempre mantener una cantidad equitativa de docentes por nivel o subnivel para los tipos de red 1, 2 y 4.

Los docentes unidocentes o bidocentes deben pertenecer a la red multinivel.

En el caso de alta dispersión geográfica, ubicación en zonas fronterizas o rurales, y/o limitada oferta educativa, la red de tipo 4 podrá conformarse con un mínimo de tres docentes, presentando la respectiva justificación al nivel distrital.

5. Implementación

La implementación se desarrolla a través de once encuentros mensuales a lo largo de un año lectivo, llevados a cabo en una IE específica denominada *institución educativa nodo*. La IE nodo actúa como un punto de conexión territorial que acoge a una red de aprendizaje; así, facilita la colaboración, el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, y el fortalecimiento de capacidades entre docentes.

Cada nodo representa una entidad individual dentro de una estructura en red, lo cual reconoce y aprovecha el valor de las conexiones entre sus integrantes y enriquece el proceso educativo (Siemens, 2005). La IE nodo puede pertenecer a cualquier tipo de sostenimiento, siempre que cuente con la infraestructura y el espacio físico adecuados para acoger las actividades de la red durante todo el año lectivo. Asimismo, una IE nodo puede acoger a más de 1 red siempre y cuando cumpla con estos requisitos de infraestructura. Cada red estará conformada por docentes provenientes de IE de diversos sostenimientos, lo que contribuye a una mayor diversidad de perspectivas y experiencias en las dinámicas colaborativas.



La implementación implica la conformación de grupos de 20 a 25 docentes de educación inicial y básica, según el tipo de red, que se reúnen en la IE nodo. Estos docentes provienen de otras instituciones, denominadas *instituciones de procedencia*, y son designados como delegados por cada autoridad o líder educativo. Cada grupo elegirá un comité de coordinación conformado por un docente secretario y un docente embajador. Esta estructura será dinámica y flexible, para permitir su adaptación a las necesidades específicas de cada red.

Cada encuentro estará orientado a fomentar el intercambio de saberes, conocimientos y experiencias, lo que permite a los participantes identificar fortalezas y desafíos en su práctica pedagógica. Mediante la reflexión colectiva, se buscarán soluciones colaborativas a problemáticas comunes del quehacer docente y se impulsará la mejora continua de las estrategias de enseñanza. Además, se propiciarán espacios para el fortalecimiento de capacidades, en los que los docentes no solo accederán a nuevos conocimientos impartidos por especialistas externos a la red, sino que también compartirán prácticas innovadoras generadas dentro del mismo grupo de docentes delegados, con el fin de aplicarlas directamente en sus aulas.

Este enfoque fomenta que cada docente se convierta en un agente activo de cambio, lo que a su vez contribuye a la construcción de un entorno de aprendizaje más inclusivo, equitativo y eficaz. La organización de cada red se realizará considerando la ubicación geográfica de las IE que ofrecen servicios de educación inicial y/o general básica. La autoridad o líder educativo de la IE nodo será responsable de orientar y acompañar a la red para asegurar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el presente documento.



5.1 ¿Cuáles son las etapas a implementar?

La estrategia se implementa mediante cinco etapas:

Etapas 1: Socialización y sensibilización

Esta etapa se lleva a cabo durante el mes previo al inicio del año lectivo, de acuerdo con el calendario de cada régimen escolar. Inicia con la socialización del memorando para la activación de la estrategia por parte de la Autoridad Educativa Nacional, en la cual se remite el anexo 1, es decir, la matriz de registro de docentes para IE. Se realiza a través de la metodología “cascada” conforme el órgano regular, esto es, desde el nivel central hacia las coordinaciones zonales y subsecretarías de Educación; estas, a su vez, socializan el memorando a las direcciones distritales de su jurisdicción y, finalmente, estas lo socializan a las autoridades y los líderes educativos de las instituciones de su jurisdicción.

Etapas 2: Delegación de docentes que formarán parte de una red

Las autoridades y los líderes de las IE que desean ser parte de la estrategia seleccionarán y registrarán, en el anexo 1, a los docentes³ de su institución que serán delegados a redes, procurando la rotación en cada año lectivo, dependiendo de la cantidad de docentes por cada subnivel o nivel educativo. Posterior a ello, se deberá enviar el anexo 1 completo al nivel distrital, máximo cinco días después de haber recibido la socialización de la estrategia.

Etapas 3: Definición de la IE nodo y asignación de docentes por cada tipo de red

Los analistas distritales encargados de la estrategia deberán definir la IE nodo entre las IE participantes y asignarán los docentes delegados para cada tipo de red, considerando los siguientes criterios:

a. Determinación de la IE nodo para el año lectivo en curso:

La IE definida como nodo funcionará como tal durante todo el año lectivo. Para su selección, se deberá analizar lo siguiente:

- Jornada laboral de los docentes delegados (matutina o vespertina)
- Dispersión geográfica
- Infraestructura disponible de las IE participantes
- Cualquier sostenimiento

b. Agrupación de docentes por tipo de red:

Para este proceso, es fundamental considerar los siguientes aspectos:

³ Incluyen docentes del Servicio de Nivelación y Aceleración Pedagógica (NAP) y del Servicio de Atención Familiar para la Primera Infancia (SAFPI); promotores pedagógicos del Plan Nacional Aprender a Tiempo (PNAT), en caso de que cuenten con estos servicios; docentes de educación especializada; docentes de aulas hospitalarias; docentes de instituciones unidocentes, bidocentes y pluridocentes (UBP), y otros profesionales de la educación que consideren pertinentes.

- Afinidad de niveles y subniveles educativos en que se desempeña el docente delegado
- Jornada laboral de los docentes delegados (matutina o vespertina)
- Distancia que deberá recorrer el docente hasta la IE nodo
- Cantidad de docentes por tipo de red

El analista distrital verificará el anexo 1, comunicará inmediatamente a las IE participantes y a la IE nodo la información correspondiente, y paralelamente enviará este anexo al nivel zonal, durante los siguientes diez días después de haber recibido la socialización. Por último, el nivel zonal validará y consolidará la información de su jurisdicción y responderá al nivel central el memorando de socialización para la activación de la estrategia, adjuntando el anexo 1, hasta máximo quince días después de haber recibido la socialización.

Etapa 4: Implementación de la red

Posterior al tiempo de vacaciones docentes, previo al inicio del año lectivo, los docentes delegados se reunirán en las IE nodo asignadas y llevarán a cabo el primer encuentro, en el cual realizarán lo siguiente:

1. Definir el nombre de la red: Se debe considerar que el nombre sea apropiado, sin términos discriminatorios u ofensivos, sin emplear nombres de marcas o personajes protegidos, además de ser fácil y sencillo de recordar. El nombre debe ser positivo, inspirador y colaborativo, y debe evitar connotaciones políticas, religiosas o conflictivas.
2. Conformar el Comité de Coordinación: Este comité estará constituido por un embajador/a y un secretario/a, que serán elegidos democráticamente por la red para el año lectivo en curso.

Embajador/a: Tiene el rol de cohesionar y liderar la red de aprendizaje. Sus principales funciones se centran en promover la participación de todos los docentes delegados de la red, motivar la iniciativa, impulsar el trabajo colaborativo y el intercambio de buenas prácticas entre profesionales de la educación, buscar la innovación pedagógica y coordinar la logística necesaria para contar con el aporte de expertos externos a la red o para actuar como enlace con otras instituciones que puedan aportar a ella. Además, busca, investiga y aporta con insumos técnicos y normativos para enriquecer cada encuentro, y registra los formularios⁴ asignados para la implementación de la red.

Secretario/a: Tiene las funciones de apoyar la planificación de cada trimestre, registrar la asistencia⁵ de los docentes delegados cada encuentro) y cargar los registros de asistencia de forma trimestral en el enlace creado para el efecto: https://educacionec-my.sharepoint.com/:f/g/personal/infodneib_educacion_gob_ec/EjeupgberwdAKN5tWjHQxDIBWex-JQgosbSYD0cYCi0GQQ?e=sPhmNN

⁴ Formulario de planificación de líneas de acción (anexo 3) y formulario para el seguimiento trimestral de líneas de acción (anexo 4).

⁵ En el registro de asistencia (anexo 5).

Además, tiene la función de apoyar a los docentes delegados y convocarlos puntualmente a cada encuentro mensual con la periodicidad acordada para garantizar su asistencia. Asimismo, gestionará la logística de los encuentros, en los que participarán expertos, profesionales externos y actores clave coordinados previamente por el embajador.

3. Determinar la periodicidad de los encuentros: De forma consensuada se determinarán el día, la hora y la frecuencia de los encuentros mensuales para todo el año lectivo. Se precisa que cada encuentro tenga una duración de dos horas y que ocurra al menos dos veces al mes para las redes que quieran acceder a la certificación por 60 horas de Formación Continua. Para aquellas redes que no deseen esta certificación los encuentros se considerarán al menos 1 vez al mes con *un período de dedicación de dos horas diarias —dentro o fuera de la IE— como parte de la jornada ordinaria laboral docente, conforme lo establece la normativa legal vigente*, puesto que durante los docentes realizarán actividades como la actualización pedagógica (incluidas la formación continua y la profesionalización docente), la preparación de actividades para la recuperación de aprendizajes, la elaboración de material didáctico, la adecuación de ambientes de aprendizaje, la investigación educativa, entre otros.

Importante: Los docentes que asisten a sus encuentros en redes deben hacerlo fuera de la jornada educativa de los estudiantes. No se debe suspender clases por ningún motivo.



4. Planificar las líneas de acción: Durante el primer encuentro realizarán el análisis de su realidad institucional y comunitaria, identificarán y socializarán los **nudos críticos** y retos que afectan su práctica educativa; y reconocerán tanto los recursos con los que cuentan para abordar las problemáticas detectadas, como aquellos que requieren para abordar los desafíos identificados. Este ejercicio les permitirá reflexionar e identificar los ámbitos de mejora educativa.

Para este proceso, la red podrá usar algunas herramientas o enfoques estratégicos usados para la planificación, innovación o resolución de problemas; por ejemplo: análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), *design thinking*, análisis SOAR (enfatisa en las fortalezas y oportunidades, centrándose en aspectos positivos), VBR (visión basada en recursos, para identificar recursos del grupo y capacidades internas), entre otros.

A partir de este análisis, se deberá definir para el primer trimestre la planificación de **líneas de acción** conforme los ámbitos que requieran para responder a su realidad como red. Esta planificación será reportada mediante el anexo 2, que estará activo durante la **segunda semana después de la fecha de inicio del año lectivo**.

En caso de que la red decida llevar a cabo más de un encuentro por mes, podrá hacerlo, siempre que no afecte la realización de los encuentros mensuales posteriores. Asimismo, si se considera necesario repetir alguna línea de acción en distintos meses, se podrá hacerlo según las necesidades identificadas por los docentes delegados.

La planificación de las líneas de acción seguirá una estructura trimestral. En el primer encuentro del año se planificarán las acciones correspondientes al primer trimestre. En el último encuentro de este período se definirán las acciones del segundo trimestre. Del mismo modo, la planificación del tercer trimestre se realizará en el último encuentro del segundo.

Este proceso será registrado por el docente embajador en el anexo 2, el cual estará habilitado durante la **última semana del último mes de cada trimestre**. En dicho anexo se consignará un resumen de la ejecución del trimestre finalizado, así como la planificación de las actividades para el siguiente.

Etapa 5: Cierre del año lectivo

Durante el último mes del año lectivo, se invitará al encuentro final a las autoridades y los líderes educativos de las IE participantes, con el objetivo de presentarles las estrategias implementadas a lo largo del año. En este espacio, todos los asistentes colaborarán en la identificación y selección de las estrategias innovadoras y de perfeccionamiento educativo que mejor respondieron a las necesidades específicas y a los nudos críticos de sus respectivas instituciones.

Posteriormente, también dentro del último mes, cada autoridad o líder educativo, junto con sus docentes delegados, realizará un encuentro interno en su IE. En él, se compartirá con toda la planta docente las estrategias innovadoras

desarrolladas en el marco de la red, haciendo especial énfasis en aquellas que resultaron más efectivas y pertinentes para atender las necesidades y el contexto particular de su comunidad educativa.

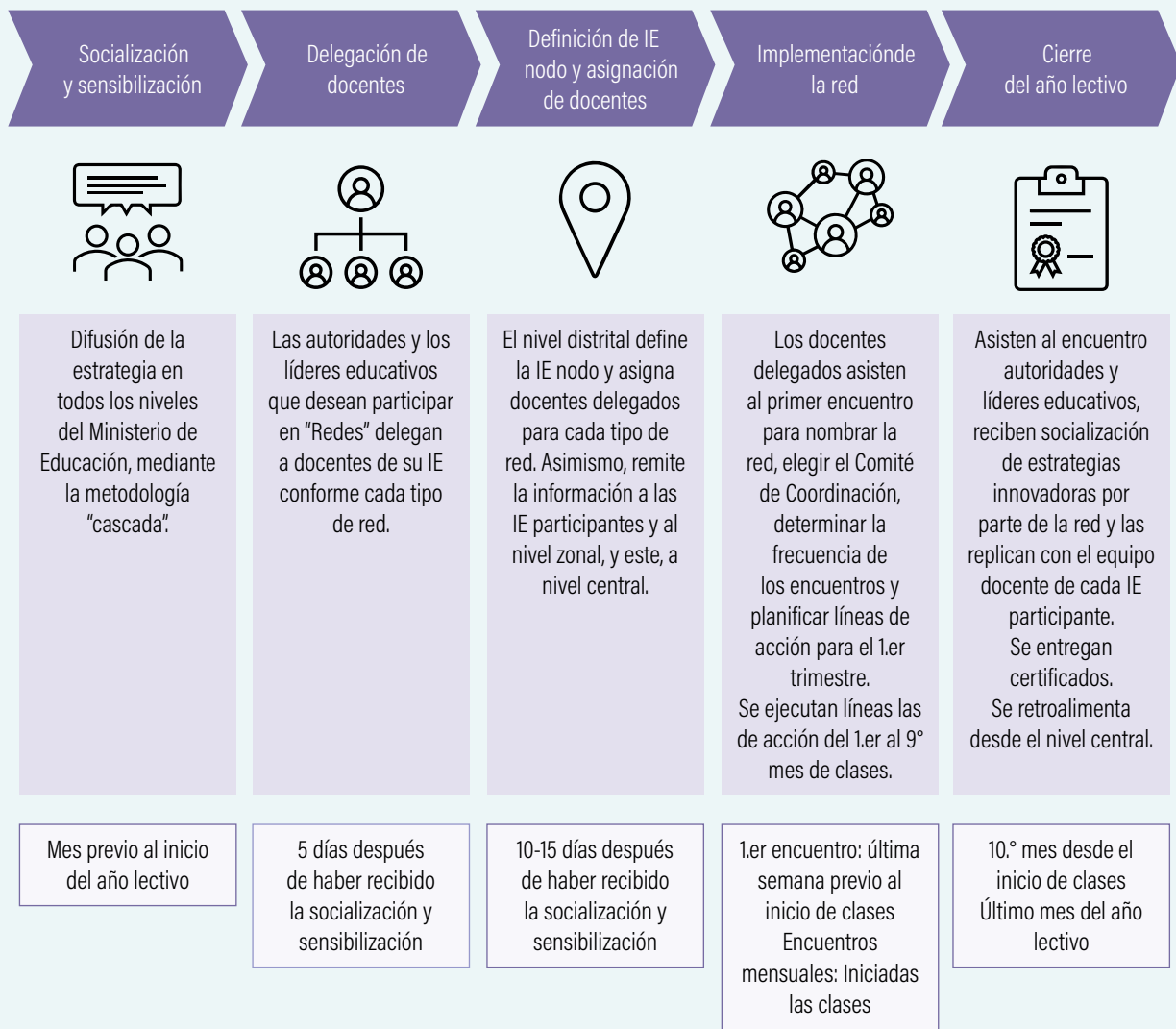
Importante: La clausura de "Redes de aprendizaje" no será necesariamente un evento o feria, sino un espacio que permita a la comunidad educativa conocer lo desarrollado durante todo el año lectivo.

5.1.1 ¿Cuál es el flujo para la implementación?

A continuación, se detallan de forma gráfica los pasos a seguir en cada etapa, para implementar esta estrategia:

Gráfico 6.

Flujo de implementación de la estrategia



Fuente: Guía de implementación de la estrategia "Redes de aprendizaje"
Elaboración: Equipo técnico de la DNEIB

6. Reconocimiento y certificaciones

Los docentes delegados que hayan cumplido con al menos el 80 % de asistencia durante el año lectivo y hayan mantenido encuentros mensuales de dos (2) horas cada uno, así como las IE participantes y la IE nodo, recibirán sus respectivos certificados de participación. Estos serán emitidos por el nivel central y remitidos a los niveles desconcentrados para su correspondiente socialización y entrega al finalizar el año lectivo.

Adicionalmente, los docentes delegados que hayan cumplido con al menos el 80% de asistencia durante el año lectivo y que hayan mantenido dos encuentros mensuales de dos horas cada uno, podrán acceder a un certificado de reconocimiento. Estos serán emitidos por el nivel central a través del sistema establecido para el efecto.

Importante: En caso de que los docentes que opten por el certificado de reconocimiento no cumplan con el mínimo del 80 % de asistencia, únicamente recibirán el certificado de participación.

6.1 ¿Cuáles son los requisitos para la certificación de reconocimiento por el SGA?

1. Los profesionales de la educación que forman parte de la estrategia podrán optar por un certificado de reconocimiento académico de 60 horas en el Sistema de Gestión Académica, siempre y cuando cumpla los siguientes requisitos:

- Participación de dos encuentros mensuales con una duración de dos horas cada uno,
- Veinte horas de preparación autónoma, que contemplarán planificación e implementación de los compromisos asumidos en cada encuentro de la red.

2. La asistencia validada para la certificación será del 80 %, durante el año lectivo.



OpenAI. (2025). Imagen generada por inteligencia artificial con ChatGPT
[Imagen generada por IA]. ChatGPT. <https://chat.openai.com/>

Importante. En concordancia con la normativa vigente, a partir de la aceptación de los términos y condiciones tanto por las autoridades de las instituciones educativas fiscales como los profesionales de la educación de todos los sostenimientos, están obligados a mantener la privacidad y seguridad de los datos y detalles relacionados, en virtud de que es información personal y confidencial.

7. Acompañamiento, seguimiento y monitoreo

Con el fin de garantizar una adecuada implementación de la estrategia, es necesario tener procesos de acompañamiento, seguimiento y monitoreo en todos los niveles —distritales, zonales y central— mediante visitas *in situ*, seguimiento remoto y a través de insumos operativos, para favorecer la identificación de alertas en la implementación y la toma de decisiones oportunas en pro de cada red y sus delegados.

7.1 ¿Cómo realizarlo?

El **acompañamiento** se dará en todos los niveles del Ministerio de Educación **de forma continua** y según la necesidad en cada una de las etapas de implementación, mediante los analistas nacionales de educación inicial y básica, los analistas zonales de educación especializada e inclusiva, y los analistas distritales asignados al seguimiento de la estrategia.

El **seguimiento** se dará **de forma mensual** por parte del nivel central mediante reuniones remotas según necesidad, mientras que a nivel zonal y distrital se dará mediante visitas *in situ* o remotas según el contexto territorial. Se sugieren al menos dos acciones de seguimiento mensual. Para visitas *in situ*, se podrá usar el (anexo 5).

Por su parte, el **monitoreo** se llevará a cabo **de forma trimestral**, mediante el formulario de planificación de líneas de acción (anexo 2) y el formulario para seguimiento de líneas de acción (anexo 3), a los cuales se hace referencia en la etapa de implementación de esta guía.

Al finalizar el año lectivo, el nivel central retroalimentará a los niveles desconcentrados sobre la implementación de la estrategia durante el año lectivo, con el propósito de reconocer las buenas prácticas e identificar oportunidades de mejora para el siguiente año lectivo.

Gráfico 7.
Responsables, frecuencia y modalidad

Acompañamiento	Seguimiento	Monitoreo
Responsables: analistas nacionales de educación inicial y básica, analistas zonales de educación especializada e inclusiva, analistas distritales asignados a la estrategia Frecuencia: continua Modalidad: remota	Responsables: analistas nacionales de educación inicial y básica, analistas zonales de educación especializada e inclusiva, analistas distritales asignados a la estrategia Frecuencia: nivel central: una acción de seguimiento mensual; niveles desconcentrados: al menos dos acciones mensuales Modalidad: remota y visitas <i>in situ</i>	Responsables: embajador del Comité de Coordinación de cada red Frecuencia: trimestral Modalidad: remota (mediante enlace)

Fuente: Guía de implementación de la estrategia "Redes de aprendizaje"

Elaboración: Equipo técnico de la DNEIB

7.2 ¿Qué responsabilidades tenemos?

A continuación, se presentan las responsabilidades y funciones de los actores para asegurar la correcta implementación:

Analistas nacionales de educación inicial y básica:

- Planificar y emitir los insumos técnicos y normativos que permiten la articulación y la efectiva implementación de la estrategia “Redes de aprendizaje” en el territorio.
- Sensibilizar y socializar las orientaciones y los insumos técnicos generados para la correcta implementación.
- Dar acompañamiento continuo, seguimiento mensual y monitoreo trimestral, conforme las orientaciones descritas para el efecto.
- Generar y socializar con los niveles desconcentrados los certificados de reconocimiento para los docentes delegados, docente embajador, IE participantes e IE nodo.
- Levantar información relacionada con la implementación de la estrategia para el análisis y la interpretación de resultados, con el fin de planificar estrategias de mejora.
- Retroalimentar a los niveles desconcentrados sobre el proceso de implantación al finalizar cada año lectivo.

Analistas zonales de educación especializada e inclusiva:

- Ejecutar jornadas de sensibilización, socialización y difusión de insumos técnicos y normativos que permitan la articulación y la efectiva implementación de la estrategia “Redes de aprendizaje” en los distritos educativos de su jurisdicción.



- Acompañar y dar seguimiento al nivel distrital en el análisis territorial para identificar las IE participantes y designar las IE nodos, así como para agrupar a los docentes delegados por cada tipo de red.
- Validar y consolidar la matriz de docentes de los distritos educativos de su jurisdicción y remitirla mediante memorando al nivel central.
- Socializar con el nivel distrital los certificados de reconocimiento para los docentes delegados, docente embajador, IE participantes e IE nodo. Y los certificados de formación continua a los docentes participantes que quieran optar por el mismo.
- Dar seguimiento mensual mediante visitas in situ o vía remota, conforme la necesidad territorial y las orientaciones descritas para el efecto.
- Consolidar la información cuantitativa y cualitativa de los distritos educativos correspondientes a su jurisdicción, según los formatos definidos para el efecto, y gestionar el envío oficial al nivel central.
- Reportar al nivel central, según lo requiera, información relacionada con la implementación de la estrategia.

Analistas distritales asignados a la estrategia:

- Ejecutar jornadas de sensibilización, socialización y difusión de insumos técnicos y normativos que permitan la articulación y la efectiva implementación de la estrategia “Redes de aprendizaje” a las autoridades y los líderes educativos de las IE de su jurisdicción de todos los sostenimientos.
- Asignar la IE nodo entre las IE participantes de su jurisdicción y realizar la agrupación de docentes conforme cada tipo de red; registrar este proceso en la matriz de docentes creada para el efecto y remitirla al nivel zonal.
- Informar las asignaciones de IE nodo o participante, así como los tipos de red conformados, a las IE.
- Dar acompañamiento continuo y seguimiento mensual mediante visitas in situ o vía remota, conforme la necesidad territorial y las orientaciones descritas para el efecto.
- Reportar al nivel zonal, según lo requiera, información relacionada con la implementación de la estrategia.
- Entregar los certificados de reconocimiento a los docentes delegados, docente embajador, IE participantes e IE nodo de su jurisdicción.
- Entregar los certificados de formación continua a los docentes participantes que quieran optar por el mismo.

Autoridades y líderes educativos de las instituciones participantes y nodo:

- Delegar a los docentes de su IE, por cada nivel y subnivel educativo, como docentes delegados para formar parte de la estrategia “Redes de aprendizaje”; completar la matriz de docentes creada para el efecto y remitirla al nivel distrital, informando de su voluntad de participar en la estrategia.
- Asegurar la asistencia frecuente, la permanencia y la participación de los docentes delegados a los encuentros de redes.
- En caso de ser autoridad o líder educativo de una IE nodo, garantizar la infraestructura adecuada para el desarrollo de los encuentros mensuales, conforme a cada tipo de red asignada.
- Asistir al encuentro del 10° mes del año lectivo en la IE nodo y determinar, junto con sus docentes delegados, las estrategias que socializarán en el equipo docente de su institución, con el fin de promover la mejora educativa.
- Dirigir el encuentro con todo el equipo docente de su IE; allí, en conjunto con los docentes delegados de su institución que formaron parte de la red, socializarán de un modo contextualizado las estrategias elegidas para la mejora educativa.
- Motivar a todo el equipo docente para rotar y formar parte de la estrategia como docentes delegados en años lectivos posteriores.

Docentes delegados a la estrategia:

- Asistir regularmente a los encuentros acordados con la red en la IE nodo asignada.
- Implementar la estrategia conforme las orientaciones dadas en la presente guía.
- Tomar parte activa en cada encuentro de la red, participando con iniciativa de forma colaborativa, cooperativa y comprometida.
- Llevar a cabo el último encuentro del año lectivo con todo el equipo docente, en coordinación con su autoridad o líder educativo y en la IE de procedencia; allí socializarán de forma contextualizada las estrategias elegidas para la mejora educativa.
- Informar al Comité de Coordinación y a la autoridad o líder educativo de su institución de procedencia de cualquier eventualidad que impidiera su asistencia a los encuentros de redes.

8. Anexos

Tabla 2.

Matriz de insumos técnicos para acompañamiento, seguimiento y monitoreo

Nombre de insumo	Frecuencia y temporalidad	Actor	Enlace de insumo
ANEXO 1 Matriz de registro de docentes para instituciones educativas	Anual Mes previo al inicio del año lectivo (retorno de vacaciones de docentes)	Autoridades, líderes educativos de instituciones educativas participantes y distrito.	https://educacionec-my.sharepoint.com/:x/g/personal/infodneib_educacion_gob_ec/ESeCi5Uu9BxJr-pOkx9Ze8o0B43g-Qj5yQu-sW_eulZX-h5w?e=uaBecs
ANEXO 2 Formulario de planificación de líneas de acción	Anual Primer encuentro de “Redes de aprendizaje” En enlace se activa a la segunda semana de iniciado el año lectivo	Embajador del Comité de Coordinación de cada red	https://forms.cloud.microsoft/r/PbzRwXByek
ANEXO 3 Formulario para el seguimiento trimestral de líneas de acción	Trimestral El enlace se activa la última semana del último mes de cada trimestre	Embajador del Comité de Coordinación de cada red	https://forms.cloud.microsoft/r/9A6dCTT-gQ8
ANEXO 4 Registro de asistencia	Mensual El registro es mensual, pero se cargarán las actas de forma trimestral en el enlace creado para el efecto.	Secretario del Comité de Coordinación	Enlace de formato de registro de asistencia: https://educacionec-my.sharepoint.com/:b/g/personal/infodneib_educacion_gob_ec/ES5T8ub1dQ1Grrs3jnyaJ-qUBGCuJd0FPsqZz-BLa6-lzJg?e=RhhXe8 Enlace para carga de registro de asistencia: https://educacionec-my.sharepoint.com/:f/g/personal/infodneib_educacion_gob_ec/EjeupgberwdAkN5tWjHQx-DIBWex-JQgosbSYD0cYCi0GQQ?e=sPhm-NN
ANEXO 5 Herramienta para el acompañamiento y seguimiento in situ *Solo para visitas in situ	Según necesidad territorial	Analistas nacionales Analistas zonales Analistas distritales	https://educacionec-my.sharepoint.com/:b/g/personal/infodneib_educacion_gob_ec/EQJV1_xclYxDiKH0mAFPd-5wBD2tscjQ4UNVmBx6SW9-M0g?e=C-0DEV6

9. Bibliografía

Asamblea Nacional del Ecuador (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

— (2023). *Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*.

— (21 de noviembre de 2024). *Codificación a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*.

BID & Banco Mundial (2022). *El aprendizaje no puede esperar: Lecciones para América Latina y el Caribe a partir de PISA 2022*. BID / Banco Mundial. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El-aprendizaje-no-puede-esperar-Lecciones-para-America-Latina-y-el-Caribe-a-partir-de-PISA-2022.pdf>

Bolívar, A. (2008). *La investigación biográfico-narrativa en educación: El uso de las historias de vida*. La Muralla.

David, P., & Foray, D. (2003). Fundamentos económicos de la sociedad del conocimiento. *Policy Futures in Education*, 1(1), 20-49.

Koper, R. (2014). Condiciones para entornos inteligentes de aprendizaje eficaces. *Smart Learning Environments*, 1(5). <https://doi.org/10.1186/s40561-014-0005-4>

Ministerio de Educación del Ecuador (2014). *Ley Orgánica de Educación de Ecuador*.

— (2016a). *Currículo Nacional de Educación General Básica*.

— (2016b). *Guía de implementación de redes de aprendizaje*.

— (2019a). *Círculo de calidad: Redes de aprendizaje*.

— (2019b). *Modelo nacional de gestión y atención para estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a la discapacidad de las instituciones de educación especializada*.

— (2021a). *Modelo nacional de gestión y atención para el servicio de nivelación y aceleración pedagógica (NAP)*.

— (2021b). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*.

— (2023). *Acuerdo n.º MINEDUC-MINEDUC-2023-0066-A*.

— (2024a). *Educación general Básica*.

— (2024b). *Las redes de aprendizaje fortalecen el desempeño profesional docente*.

Murillo, J. (2009). Las redes de aprendizaje como estrategia de mejora y cambio educativo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 3-6. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063001.pdf>

Portes, J., Chila, L., & Chila, S. (2024). *Resultados de la prueba Ser Estudiante (SEST) 2022-2023*. INEVAL.

Riffo, H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales* [tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl_10803_284484/hhrm1de1.pdf

Secretaría Nacional de Planificación. *Plan Nacional de Desarrollo para el Nuevo Ecuador* (2024-2025).

Siemens, G. (2005). Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*.
https://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm

Sloep, P. & Berlanga, A. (2009). Redes de aprendizaje, aprendizaje en red. *Comunicar*, 37, 55-64. <https://doi.org/10.3916/C37-2011-02-05>.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivar comunidades de práctica: Una guía para gestionar el conocimiento*. Harvard Business Press



Ministerio de Educación



@MinisterioEducacionEcuador



@Educacion_Ec

www.educacion.gob.ec