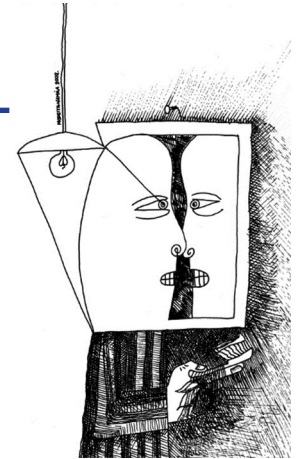


Implementación de las *upskilling* y *reskilling* como herramientas de innovación educativa

Investigación
arbitrada

Implementation of upskilling and reskilling as tools for educational innovation



Diana Elizabeth Cevallos Benavides^{1,2}

dcevallos9@indoamerica.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5924-5737>
Teléfono: + 59 302 382 6970

López González Wilmer Orlando²

wilmer.lopez@unae.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6197-8665>
Teléfono: + 59 3963646498

¹Universidad Indoamericana
²Universidad Nacional de Educación
Facultad de Ciencias Experimentales
Chuquipata, Azogues-Ecuador

Recepción/Received: 20/02/2024
Arbitraje/Sent to peers: 20/02/2024
Aprobación/Approved: 08/03/2024
Publicado/Published: 05/05/2024

Resumen

El presente estudio resalta la importancia de la innovación en la educación, la necesidad de la formación continua del personal docente a través de las herramientas Upskilling y Reskilling, y la implementación de estrategias innovadoras en la gestión pedagógica. Se evidencian resultados de un estudio de campo en la Escuela Numa Pompilio Llona de la ciudad de Quito-Ecuador, en áreas clave de la gestión pedagógica que deben fortalecerse con acompañamiento pedagógico y capacitación, así como la planificación, estrategias didácticas, tecnología en el aula, manejo de grupos, evaluación continua, asesoramiento estudiantil y refuerzo académico. En definitiva, Upskilling y reskilling son vitales para los nuevos desafíos y fomentar una cultura de aprendizaje continuo para desarrollar habilidades blandas y técnicas en los docentes.

Palabras clave: gestión pedagógica, innovación educativa, upskilling, reskilling

Abstract

This study highlights the importance of innovation in education, the need for continuous teacher training through the Upskilling and Reskilling tools, and the implementation of innovative strategies in pedagogical management. The results of a field study at the Numa Pompilio Llona School in the city of Quito-Ecuador show key areas of pedagogical management that need to be strengthened with pedagogical support and training, such as planning, teaching strategies, classroom technology, group management, continuous evaluation, student counseling and academic reinforcement. In short, Upskilling and reskilling are vital for the new challenges and foster a culture of continuous learning to develop soft and technical skills in teachers.

Keywords: pedagogical management, educational innovation, upskilling, reskilling

Introducción

Según la UNESCO (2016) La innovación en la educación se ha vuelto fundamental para adaptarse a los cambios en la sociedad, como el conocimiento, la tecnología, la información y la comunicación. Esto ha llevado a que la innovación se convierta en una preocupación educativa. Se considera necesaria para modernizar las escuelas y adaptarlas a los nuevos tiempos.

Al reconocer que la educación es un derecho humano esencial y para la consecución de un proceso educativo de éxito, la gestión pedagógica a través de los docentes tiene un papel importante en hacer que las escuelas y aulas sean lugares dinámicos, creativos y facilitadores del aprendizaje, promoviendo valores de convivencia y ciudadanía (UNESCO, 2016). Deben ser espacios innovadores y capaces de responder a las necesidades educativas de estudiantes, familias y comunidades. En tal virtud actualmente la capacidad de innovar y el compromiso de los docentes son fundamentales para la calidad y la equidad de los sistemas educativos. La preparación de los docentes implica el desarrollo de habilidades para promover el cambio y la innovación en las escuelas, adaptando las políticas educativas nacionales a las necesidades y particularidades de los contextos escolares.

Para el perfeccionamiento docente se deben nutrir a las capacidades que han desarrollado a largo de la profesión por lo que los procesos de capacitación entorno a Upskilling y Reskilling que como manifiesta Forbes EC (2022) favorecen la potenciación de las competencias de los profesionales en educación. El upskilling fortalece los conocimientos y habilidades en un área disciplinar específica. Es la capacitación que brinda a los docentes nuevos conocimientos para mejorar su desempeño en su cátedra o área actual (BUSINESS SCHOOL, 2023). Los beneficios de implementar el upskilling incluyen el acceso a habilidades especializadas, destacar entre la competencia y fidelizar a los colaboradores. mientras que el reskilling involucra el desarrollo de nuevas habilidades o aquellas que aún no han sido exploradas para cambiar la praxis docente. Se refiere a la capacitación que permite a los docentes actualizar sus habilidades para adaptarse a cambios en la institución educativa. Los beneficios de implementar el reskilling incluyen la versatilidad y el desarrollo profesional (BUSINESS SCHOOL, 2023). Ambos enfoques promueven el aprendizaje a lo largo de toda la vida, esto como vital para el reconocimiento de que ser docente es leer y actualizarse hasta el fin de la carrera. Los programas de upskilling y reskilling también tienen beneficios personales, como aumentar la confianza, la capacidad de adaptación y la agilidad mental.

En Ecuador para determinar que los procesos educativos son eficientes y cumplen lo establecido por la normativa, se toma en cuenta a los estándares de calidad, que miden el progreso de la dimensión institucional para garantizar y promover oportunidades de aprendizaje, siendo la educación el eje central de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible; la gestión pedagógica como concepto sistémico y multidimensional, está articulado en términos de calidad siempre que contribuya a la consecución de los objetivos planteados por el país; en tal virtud los parámetros establecidos para medir el desempeño docente “abarcarán aspectos disciplinares, pedagógicos y de ética profesional, que debe mostrar el personal docente para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad” (MINEDUC, 2017, p. 13).

Conforme el acuerdo ministerial 091-2017 se establecieron estándares de calidad para la gestión del sistema educativo que dan cuenta de la situación actual y concreta del establecimiento con el objetivo de ajustar, reorientar tanto los procesos educativos como la política educativa pública. A través de la dimensión de Gestión Pedagógica como propósito de esta investigación se analizarán aspectos obligatorios que permitan ejecutar acciones para las prácticas docentes que impacten a la atención y desarrollo holístico de los estudiantes.

Como estipula el MINEDUC (2027) los estándares de Gestión Escolar, Desempeño profesional directivo y Desempeño Profesional Docente, a través de la dimensión Gestión Pedagógica se atenderán los componentes

de: Enseñanza y aprendizaje, consejería Estudiantil y refuerzo pedagógico con sus respectivos indicadores. En tal virtud lo que se espera de una escuela no sólo bajo preceptos de calidad sino con miras hacia la innovación como enfatiza la UNESCO (2016) es que sus procesos estén encaminados hacia igualdad, inclusión, diversidad, enfoque de derechos; que los estudiantes logren aprendizajes pertinentes para enfrentar los retos de la vida con una planta docente bien preparada con actitud, aptitud y dominio disciplinar en definitiva que el cambio esté presente en el ADN institucional con propuestas innovadoras lideradas por los docentes que busquen hacer las cosas diferentes.

Título propuesto

Implementación de las Upskilling y Reskilling como herramientas de innovación educativa para mejorar la Gestión Pedagógica en la Escuela Numa Pompilio Llona de la ciudad de Quito.

Antecedentes

Durante las décadas de los 70 y 80`s, los docentes lideraron la innovación educativa. Se desarrollaron muchas experiencias innovadoras en la educación formal, no formal y comunitaria. En los años 90, la innovación se enfocó en transformar los sistemas educativos para mejorar la equidad, la calidad y la eficiencia. Fullan (2002) sostiene que, a partir de los años 90, las innovaciones se centraron en capacitar para el cambio, dado que los sistemas educativos y las sociedades complejas no son lineales, fragmentados e incoherentes. Por lo tanto, es importante desarrollar las propias capacidades individuales para aprender y seguir aprendiendo sin dejarse afectar por los desafíos del cambio, además de crear patrones coherentes en los individuos. La UNESCO plantea que la innovación se fundamenta en el aprendizaje y está ligada a la acción transformadora del mundo. Se enfoca en el cambio planificado y organizado para lograr impactos en la sociedad. En el siglo XXI, la innovación se ha vinculado con la incorporación de las TIC en la educación y el protagonismo de las instituciones educativas (Ríos y Ruíz, 2020).

El estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (como se citó en Ríos y Ruíz, 2020) identificó nueve tendencias en la innovación educativa en América Latina: 1. Sistemas de Enseño; 2. Uso de videos educativos; 3. Portales de materiales educativos y recursos abiertos; 4. Redes de escuelas, docentes y alumnos; 5. Nuevos programas educativos contra la pobreza; 6. La renovación de las ciencias; 7. Escuelas innovadoras con tecnologías; 8. El aprendizaje personalizado por computadoras y 9. Movimientos educativos virales y ciudadanos no tradicionales. Todas estas tendencias encauzan a la capacitación como estructura vertebral para su aplicabilidad en la que el conocimiento del profesional educativo debe ser el proceso guía. Es por ello que en las instituciones educativas promover la formación y perfeccionamiento docente continuo es clave para mantener una identidad institucional, así como el compromiso y la motivación de los docentes. La sociedad del conocimiento constituye un entorno volátil e incierto, adquirir nuevas habilidades y competencias es fundamental para el éxito en las prácticas educativas. Es importante fomentar la curiosidad, la mente abierta y autocrítica, y una actitud activa hacia el aprendizaje a lo largo de la vida para poder considerar una verdadera innovación.

Según Fundación CYD (2021) el conocimiento adquirido en la formación inicial de los docentes se vuelve obsoleto rápidamente, debido a las dinámicas sociales, económicos e inclusive tecnológicas que envuelven a un mundo en constante cambio, por lo que es necesario estar dispuestos a aprender de forma continua y desaprender conceptos que ya no son válidos. Las Reskilling se enfocan en la formación continua en las instituciones para impulsar la productividad y reducir brechas de habilidades. Debe estar ligada a la tecnología y lo digital, y brindando oportunidades de desarrollo en diferentes áreas. Es una apuesta por la educación y el desarrollo de talento.

Así también las Upskilling como estrategias son vitales para reducir la sensación de estancamiento, aumentar la motivación y la satisfacción en la práctica educativa, y preparar a los docentes para nuevos desafíos. Además, en el mundo actual, donde la digitalización y la automatización están presentes, la flexibilidad y la

capacidad de formarse constantemente son habilidades muy valoradas. El upskilling y el reskilling son fundamentales para adaptar los equipos al ideario institucional y generar una cultura de aprendizaje continuo en la comunidad educativa. Ofrecer formación en nuevas competencias y áreas de desempeño es esencial para mantenerse actualizado y competitivo (Fundación CYD, 2021).

Es imperante proponer iniciativas entorno a la gestión del talento, fomentar el autodesarrollo, el aprendizaje colaborativo, a través de las upskilling para el desarrollo de las habilidades soft (blandas) como la flexibilidad, analítica la adaptación al cambio, la capacidad de innovación la comunicación social y la resiliencia. También impulsar las reskilling para una cultura de desarrollo de habilidades hard (técnicas) en tecnología educativa pero el docente con un papel crucial como gestor de las herramientas automáticas y otras habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad, el liderazgo y la reacción emocional que no pueden ser sustituidas por la tecnología. El aprendizaje continuo, autoaprendizaje para impulsar la transformación educativa.

Los educadores son fundamentales en los procesos educativos y su capacitación es de gran importancia, como afirman Ríos y Ruíz (2020) la calidad de un sistema educativo depende de la calidad de sus docentes. Los docentes deben ser capacitados con altos estándares académicos y enfoques innovadores. La mejora de la instrucción implica mejorar la interacción entre alumnos y docentes, desarrollar líderes con mayores capacidades y facilitar la retroalimentación entre docentes. Los docentes deben estar actualizados y profundizar sus conocimientos de manera permanente para enfrentar los retos de la sociedad actual.

Definición del problema y justificación

Problemática

La innovación en la gestión pedagógica a través de la implementación de herramientas de capacitación debe ser priorizada y aunque en el sistema educativo ecuatoriano se están haciendo esfuerzos como es el caso de la Plataforma Moodle virtual Mecapacito que ha permitido la capacitación de aproximadamente un millón y medio de docentes en programas formativos y ha fortalecido los procesos de formación docente y mejora las prácticas educativa, no basta, considerando que la demanda de actualización y perfeccionamiento es permanente y de diversas áreas, para ser congruentes con ese tan anhelado Plan Nacional de Formación Permanente que conforme el MINEDUC (2023) tiene como objetivo fortalecer la formación docente a través de la reflexión de la práctica educativa y cuyo proceso permite identificar necesidades de formación para que los docentes puedan crear su propio plan personal formativo.

Durante la crisis del COVID-19 y actualmente en la nueva normalidad es de vital importancia que el profesorado demuestre liderazgo e innovación para garantizar el aprendizaje y evitar que los alumnos se queden rezagados. A pesar de la falta de apoyo en algunas reaperturas escolares, los docentes se han ido adaptando pese a los contextos adversos que enfrentan para que los estudiantes sigan aprendiendo. Sin embargo, es necesario invertir más en educación y formación docente para evitar una catástrofe educativa en situaciones futuras.

Uno de los retos actuales corresponde a la Meta EPT 6, calidad y aprendizaje, Aunque la historia de la educación ecuatoriana desde 1996 ha transitado por muchos procesos no se ha logrado lograr buenos resultados en los procesos educativos; se han realizado pruebas como la denominada (APRENDO); en el 2006 las pruebas regionales SERCE de UNESCO; en el 2008 rindieron pruebas los estudiantes del Sistema de Evaluación y Rendición de Cuentas (SER) y en todos esos procesos evaluativos los resultados fueron bajos y desde esa década no se han conseguido avances significativos.

En el 2012 a través del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), las evaluaciones de estudiantes, docentes, directivos y centros educativos, no fueron alentadoras y en el año 2014 este organismo publicó los resultados de pruebas SER que reflejan una leve mejora en el desempeño a nivel satisfactorio en el que únicamente el 18, 1% de Educación General Básica que corresponde a 4º año obtuvo ese resultado, todos estos informes reflejan que el Ecuador está por debajo de la media, por lo que se debe centrar la atención en la Gestión Pedagógica que impacte de manera eficiente al proceso de enseñanza aprendizaje, la labor docente sin duda debe ser reflexionada para una propuesta de mejora a través de procesos de capacitación desde la gestión

escolar (UNESCO, 2015). Para mejorar el perfil profesional de los docentes y directivos y así cristalizar cambios y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes pedagógicas, en consecuencia, las instituciones educativas deben liderar procesos de capacitación basadas en procesos de Upskilling y Reskilling.

La educación ha sido abandonada, debido al nivel bajo del presupuesto general del Estado, llegando a una asignación 4.008 millones de dólares para el sector educativo, sin embargo, se prioriza nada más a la educación superior, quedando desatendida la educación general básica. (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2022). La situación política económica del país compromete la mejora de la gestión docente en términos de capacitación y programas de becas para su formación profesional (maestrías, doctorados). Por lo tanto, se debe trabajar estratégicamente con el docente, como orientador y puntal de la planificación escolar, a través de estrategias que impacten en los aprendizajes significativos si se quiere una repercusión en “la mejora de los resultados académicos y por ende en la calidad educativa” (Quispe, 2019, p.14), a través de una formación de habilidades que favorezca al talento docente con competencias adyacentes para adaptarse al mundo contemporáneo.

Desde el punto de vista de Bodero (2014) el docente, como educador y profesional debe asumir un compromiso permanente para cuidar los más mínimos detalles en la relación con la comunidad educativa, porque el nivel lo dan los pequeños detalles; formar, educar y proteger a los alumnos ofreciéndole todas las vías posibles para obtener su máxima educación; exigencia permanente de siempre ir a más; en ser constante en cuanto a las metas y flexibilidad en cuanto al método de trabajo. La contribución de la gestión pedagógica recaerá en la calidad de los aprendizajes y para su consecución, surgen como interrogantes: ¿Cómo mejorar la calidad de la Gestión Pedagógica en la educación general básica de la Escuela Numa Pompilio Llona?, ¿De qué forma desarrollar habilidades blandas y técnicas en los docentes para innovar en la educación general básica? y ¿Cómo las Upskilling y Reskilling favorecen a la Gestión Pedagógica de la Escuela Numa Pompilio Llona?

Justificación

En los últimos años los sucesos críticos a nivel global, como la pandemia de COVID-19, la guerra en Ucrania en Israel, la emergencia climática y las crisis socioeconómicas han creado un entorno lleno de incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, el 5G, el internet de las cosas y la automatización, son cada vez más relevantes en varios ámbitos. Las estadísticas han revelado que la mayoría de los profesionales están interesados en aprender nuevas habilidades para rendir mejor en sus funciones o para tener nuevas oportunidades laborales. Además, otro informe muestra que las habilidades requeridas en los puestos de trabajo han cambiado significativamente en los últimos años siendo un cambio del 33% del 2017 al 2021 (Forbes EC, 2022).

La emergencia sanitaria según Educaweb (2020) ya había afectado a más de 63 millones de docentes a nivel mundial. Existen deficiencias en los sistemas y desigualdades educativos históricos. Se destaca la falta de preparación del profesorado en educación virtual, así como herramientas tecnológicas eficientes en la presencialidad, por lo tanto, se enfatiza la importancia de que los docentes adquieran competencias digitales y pedagógicas para mejorar los procesos de enseñanza. Sin embargo, solo la mitad de los países ofrecieron capacitación adicional y menos de un tercio brindó apoyo psicosocial durante la crisis del COVID-19.

En consecuencia, urge en el sistema educativo el fomento de una cultura innovadora en docentes y escuelas, generar proyectos educativos, sistematizar experiencias y facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre los actores educativos (UNESCO, 2016). La estrategia para reducir el desfase educación-sociedad son los cambios estructurales en el sistema educativo y políticas públicas adecuadas. El objetivo prioritario por ende debe ser, mejorar la calidad y pertinencia de la oferta educativa para adaptarse a las demandas de la sociedad actual.

Pero para hablar de calidad en la gestión pedagógica hay que pensar en la formación de los docentes, que es un problema crítico en los sistemas educativos. Mejorar la enseñanza es el único camino para mejorar los aprendizajes. Sin embargo, en muchas escuelas públicas los docentes provienen de sectores pobres, tienen una educación deficitaria, reciben poca formación y perciben bajas remuneraciones. La educación que imparten

es tradicional y poco innovadora. La formación y capacitación de los docentes ha tenido un bajo impacto en el aula y no ha correspondido a las expectativas de mejora de las prácticas educativas. Muchos cursos y talleres son breves y no brindan suficiente oportunidad ni apoyo para aplicar nuevas metodologías en el aula (Ríos y Ruiz, 2020).

La sociedad del conocimiento requiere personas con carácter reflexivo y sensibilidad para la toma de decisiones y esta responsabilidad se le atribuye a la educación a través del personal docente como guía del proceso educativo, para ello, la normativa ha establecido escenarios de actuación para trabajar, sin embargo, existe una infinidad de responsabilidades que no se han cumplido a satisfacción, principalmente en las áreas de la gestión pedagógica y para ello se busca reestablecer su protagonismo a través de soluciones fundamentadas en criterios participativos y efectividad en los resultados (MINEDUC, 2013).

En este sentido la mejora de capacidades del personal docente a través de modelos de actualización, fortalecimiento (upskilling) y desarrollo de nuevas habilidades profesionales (reskilling), que deriven a la calidad educativa desde su gestión en términos de contribución al perfil de egreso para que puedan competir y tener éxito ante los cambios económicos, sociales y políticos de la sociedad moderna (Rodríguez, 2010), además del auge de los avances tecnológicos y la visita abrumadora de la inteligencia artificial 5G, el mundo ya no es el mismo y exige perfiles altamente cualificados y resilientes es en este punto que la innovación educativa debe poner a disposición respuestas para cambiar los resultados de un sistema en precariedad (Forbes EC, 2023).

Revisión de literatura

La educación desde los preceptos de la innovación

La educación es fundamental para crear una cultura de innovación. Esta cultura implica una actitud crítica y evitar cambios solo por moda. La innovación se basa en el aprendizaje y transformación del mundo. Es importante reflexionar sobre diferentes aspectos de la innovación, como el debate y la negociación en grupo y aprender de los errores. La innovación también implica flexibilidad en las instituciones educativas. En resumen, la innovación es un proceso social que permite transformar y crear el mundo, no solo algo nuevo. También implica la formación de sujetos sociales capaces de realizarla de manera crítica (UNESCO, 2016). Para transformar el mundo se debe empezar desde la escuela, con apoyo y visión docente porque si bien el docente es guía, su contingente debe estar plasmado en las prácticas educativas del centro escolar.

Pero **¿Cómo la innovación en la docencia contribuye al mejoramiento de la calidad educativa?** La respuesta está reflejada en los resultados de la gestión pedagógica y para ello los indicadores de logro en el proceso de enseñanza aprendizaje son esenciales, pero no es suficiente, por lo que se debe considerar algunos factores que como mencionan Blase y Blase (1994) favorecen los cambios en las escuelas referidos a: Liderazgo facilitador, basado en principios de gobierno compartido; implicación de los docentes en la toma de decisiones; autonomía en el aula y reflexión crítica sobre el currículum y la instrucción; protección de las escuelas contra interferencias externas; apoyo político de las autoridades educativas y formación de docentes y directores en procesos colaborativos. Este último como un factor clave para este estudio ya que la formación docente permitirá que se ejerza profesionalmente la docencia y encauzará todos los conocimientos adquiridos en prácticas educativas transformadoras o toma de decisiones para el cambio en la gestión educativa.

Según la UNESCO (2016) Las escuelas que se destacan son aquellas que ofrecen propuestas innovadoras y diferenciadas a través de la búsqueda constante de nuevas ideas. La innovación docente implica cuestionar constantemente y explorar nuevas formas de enseñanza. Todo esto en definitiva se podrá lograr con formación y conocimiento a partir de las habilidades blandas y técnicas que desarrolle el profesorado que conduzcan al cambio como el compromiso y voluntad de docentes que son necesarios para transformar creencias y prácticas en un centro educativo. Reflexión crítica para evitar prácticas rutinarias. La innovación requiere un proceso constante de revisión crítica. Apertura al intercambio con otros docentes: compartir prácticas y participar en redes favorece el proceso innovador. Fomento del trabajo en equipo y la colaboración para generar relaciones

horizontales y enriquecer la diversidad de puntos de vista. Por lo tanto, los procesos de capacitación docente deben ser considerados como herramientas de innovación.

Upskilling y reskilling para desarrollar habilidades imprescindibles en los docentes del siglo XXI

Las soft skills o habilidades blandas son importantes en la educación del futuro porque se enfocan en habilidades interpersonales, como la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión de emociones y el pensamiento crítico. Estas habilidades son necesarias en un entorno caracterizado por la innovación y el cambio constante. El sistema educativo clásico se centraba en la especialización y en la repetición de ejercicios, pero estas habilidades están siendo automatizadas. En cambio, se demandan habilidades como la creatividad, la persuasión, la colaboración, la adaptabilidad y la gestión del tiempo. Por lo que las soft skills son esenciales para preparar a los estudiantes para un futuro en el que las reglas de juego están en constante cambio y donde la capacidad de adaptación y el desarrollo de habilidades interpersonales son fundamentales en un mundo volátil (Akademia, 2023).

Se puede enfatizar conforme la literatura que los docentes pueden adaptarse a través del upskilling, que implica adquirir nuevas técnicas de enseñanza como la flipped class (aula invertida), la educación basada en la ciencia, design thinking, el aprendizaje activo, el trabajo por proyectos (ABP), la gamificación del aula y la neuroeducación y que además como lo cita Akademia (2023), es importante que los profesores se enfoquen en ayudar a los estudiantes a analizar de forma crítica la información en lugar de simplemente transmitir conocimientos. Se debe poner énfasis en formar a los alumnos en habilidades de pensamiento crítico. En definitiva, los profesores pueden adaptarse a la educación del futuro a través del upskilling y enfocándose en la formación de habilidades de pensamiento crítico, creativo y enfoque de valores en los estudiantes. Otro aspecto fundamental es el acompañamiento adecuado que se debe tener de las TIC en el proceso educativo, considerando que seleccionar la información adecuada, la utilización de fuentes fiables, citación de la información como criterio ético, así también la creatividad y procesos mentales para el uso de las diferentes herramientas interactivas que son aspectos clave si se pretende el involucramiento tecnológico de forma adecuada en educación.

Cuando se habla de reskilling se debe considerar lo dispuesto por Akademia (2023) y es que los profesores necesitan adquirir nuevas habilidades para adaptarse a los cambios en la enseñanza. Esto puede incluir habilidades de comunicación, empatía y capacidad para relacionarse constructivamente con los alumnos. También es importante investigar sobre los alumnos y entender sus gustos, preocupaciones y motivaciones. Además, se requiere curiosidad y valores éticos relacionados con los temas de interés de los estudiantes, como la sostenibilidad o la igualdad. La planificación del proceso de enseñanza y la capacidad de responder a eventualidades también son habilidades necesarias, al igual que saber aplicar diferentes metodologías según las necesidades de los alumnos. En tanto se esperan habilidades como la comunicación, la empatía, la investigación, la curiosidad, la planificación y la adaptabilidad en los profesores para enfrentar los desafíos de la enseñanza actual.

Retos en la Gestión Pedagógica

Conforme estipula el MINEDUC (2023) la tarea del docente debe procurar alcanzar las intenciones y principios de una institución educativa para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye los fundamentos filosóficos y pedagógicos que guían su práctica educativa, así como los objetivos, evaluaciones, enseñanzas, programación, estrategias didácticas y recursos necesarios para cumplir con estos propósitos. Si bien existen lineamientos para la elaboración para una propuesta pedagógica se debe contextualizar y dar sentido al proceso educativo de la institución y orientar otros elementos del proyecto educativo institucional. El cambio debe ser de dimensión institucional porque si bien el docente es pieza estratégica no puede hacerlo sólo, deben intervenir todos los actores educativos para el objetivo institucional.

Y como enfatiza López (2017) la gestión pedagógica busca la consecución de una educación integral, potenciando la diversidad y promoviendo la comunicación intercultural. Orientar un proceso que coordine las acciones de los docentes para administrar el proceso educativo y lograr los objetivos de formación de los profesionales, en respuesta a las demandas de la sociedad. En este sentido se asume las herramientas de inno-

vacación de upskilling y reskilling centrados en la capacitación y actualización docente. La práctica docente es fundamental para el éxito de la institución. Pero además se aspira para un cambio sostenible el liderazgo del director y el apoyo de la comunidad educativa como aspectos importantes para el desarrollo institucional. Desde la normativa se concibe a la gestión pedagógica como una política desde el sistema educativo, y promueve la calidad en la enseñanza. Por lo tanto, la gestión pedagógica debe enfocarse en optimizar el proceso docente educativo y lograr la formación eficiente de los profesionales.

Para concluir se puede aseverar que ha sido significativo el aporte de la literatura para esta investigación puesto que ha reflejado la relevancia de aspectos clave como: la innovación, el papel que tiene el docente en la educación, quien es sin duda una pieza estratégica para que suceda la educación y por lo tanto, debe poseer algunas características que denoten un perfil adecuado para hacer docencia, como lo expresado en las habilidades soft (upskilling) y hard (reskilling) sobre el liderazgo, manejo de grupos, resolución de conflictos, inteligencia emocional, resiliencia y otras habilidades como capacidad de análisis, dominio disciplinar, bases pedagógicas-didácticas, conocimiento tecnológico y evaluativo, entre otros. Sin duda la tarea docente es compleja y llena de retos y por ende se debe repensar la forma en la que han estado desempeñándose las instituciones educativas porque las necesidades de cambio en el sistema educativo han sido exigencias históricas; las estadísticas y los informes regionales y nacionales así lo manifiestan pero para que existan mejoras deben ocurrir cambios desde la gestión pedagógica en donde el docente lidera el proceso educativo y es corresponsable del logro de los aprendizajes de los estudiantes.

1. Metodología

El presente estudio responde al paradigma pragmático que como señalan Hernández et al. (2014) se pretende establecer una estrecha relación entre teoría y práctica acerca de la calidad educativa en la gestión pedagógica, enfocándose en el impacto real que los hallazgos pueden tener en la Institución Educativa Primavera de Quito ya que se busca generar conocimiento relevante y aplicable a la problemática detectada.

1.1. Participantes e instrumento

Tabla 1. Personal docente y directivo

Docentes de la Institución Educativa Primavera de Quito			
	Hombres	Mujeres	Total
Docentes	1	5	6
Directora		1	1
Total	1	6	7

Fuente: Cevallos y López (2024)

Nota. La información refleja la estadística del personal docente y directivo. Fuente: Secretaría de la Institución Educativa Primavera de Quito.

La investigación se realiza a una muestra no probabilística (Tabla 1) por conveniencia, con la participación de 6 docentes con una experiencia profesional de 15 años, los 5 del género femenino para conocer la situación actual de la gestión pedagógica de la educación general básica de la institución educativa y con base al análisis realizado, identificar qué tipo de habilidades son necesarias fortalecer para innovar los procesos educativos a través de procesos de capacitación.

Con el enfoque mixto la investigación combina la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos en un solo estudio, buscando obtener una visión más completa y enriquecedora del fenómeno de estudio. Según Hernández Sampieri (2014), esta combinación de métodos permite abordar de manera más rigurosa y precisa las preguntas de investigación, al considerar tanto las dimensiones objetivas como subjetivas

del problema en estudio. Con un diseño descriptivo que caracteriza los fenómenos o particularidades de una población o muestra, sin intervenir ni manipular dichos fenómenos. Se utilizó los dos tipos de investigación: documental y de campo ya que representan y son complementarios para la obtención de conocimiento valioso y confiable. La investigación documental ofrece una sólida base teórica y bibliográfica respecto de la normativa y estándares de calidad sobre la Gestión Pedagógica, mientras que la investigación de campo permite el contacto directo con la realidad de la escuela y la recolección de datos empíricos (Hernández Sampieri, 2014).

1.2. Instrumento de medida y/o materiales

A través de un enfoque valorativo se registró los aportes y criterios de los docentes hacia su gestión pedagógica. Con el consentimiento informado por parte de la autoridad institucional se exploraron indicadores respecto la micro planificación, dominio disciplinar, el proceso de enseñanza y el ambiente en el aula y el proceso de evaluación. Para ello, se utilizan diferentes técnicas y herramientas que permiten obtener datos relevantes y aplicarlos eficientemente en los procesos educativos. Una encuesta a través de un cuestionario de 8 preguntas con preguntas cerradas a docentes conforme al cumplimiento de los estándares de calidad sobre su desempeño en los componentes de enseñanza aprendizaje, consejería estudiantil y refuerzo académico con una escala de Likert: destacado, satisfactorio, en proceso, no cumple. Se aplicó una entrevista a la directora de la institución como experto considerando su experticia a través de una guía de 6 preguntas semiestructuradas para profundizar el análisis desde una dimensión institucional y la gestión escolar y así obtener información que pueda aportar a la toma de decisiones. Así también la entrevista con una guía de 4 preguntas semiestructuradas al experto acerca del aporte que se debe brindar a los docentes desde la gestión escolar.

2. Resultados

2.1. Análisis descriptivo

El proceso investigativo Se llevó a cabo tres fases en el proceso. En la primera se realizaron las observaciones de los expertos en calidad educativa y gestión pedagógica para validar los instrumentos y poder aplicarlos en la investigación. En la segunda fase se aplicaron los instrumentos a toda la población a través de la encuesta a docentes, y entrevista a la autoridad y un experto del área. Para la tercera fase se lleva a cabo un análisis descriptivo considerando los componentes de la dimensión de Gestión pedagógica.

Preguntas a docentes	Destacado	Satisfactorio	En proceso
Apoya a otros docentes de su área en la elaboración de las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).	16,70%	50%	33,30%
Reajusta las planificaciones micro curriculares en función de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes.	66,70%	0	33,30%
Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel e incorpora información actualizada, producto de la investigación e indagación.	0	83,3%	16,70%
Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular	16,70%	83,3%	0
Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.	50%	50%	0
Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones microcurriculares y reajusta la práctica pedagógica con base en los resultados de las evaluaciones.	16,70%	66,70%	16,70%
Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil y retroalimenta las recomendaciones del servicio de consejería estudiantil con base en los resultados de las acciones implementadas.	16,70%	83,3%	0
Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado y sugiere o implementa otras actividades de refuerzo académico para mejorar los resultados de aprendizaje del estudiantado.	16,70%	83,3%	0

Fig. 1. Resultados del cuestionario

Fuente: Cevallos y López (2024).

Nota. La tabla refleja los criterios considerados de la gestión pedagógica para identificar su cumplimiento

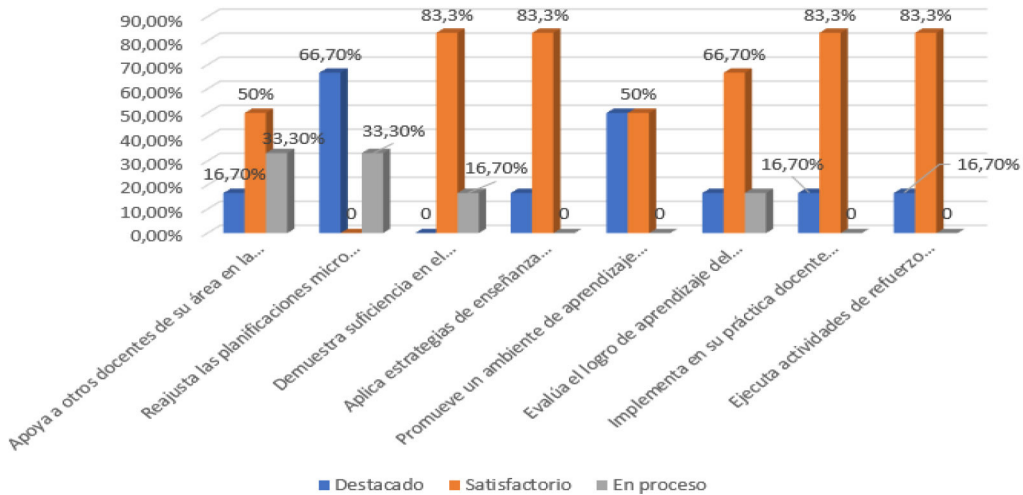


Fig. 2. Estadística de los resultados

Fuente: Cevallos y López (2024)

Nota. En la figura se muestran los porcentajes conforme el nivel de cumplimiento por cada indicador de la gestión pedagógica.

Los resultados obtenidos reflejan que, si bien elaboran y reajustan la micro planificación, todavía existe un 33,3% que está en proceso de mejora y cambio en este proceso a lo que se debe enfatizar en palabras de Carriazo et al. (2020) que la planificación educativa es fundamental para construir una educación de calidad, asegurando la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Existe un 16,7% que debe tener dominio del área que imparte clase, así como la aplicación de estrategias de enseñanza que favorezcan el logro de los aprendizajes. Para una docencia efectiva es fundamental el manejo del contenido, su profundidad y las expectativas de transferencia cognitiva (Garcés et al., 2015). Un 50% debe estimular un ambiente de aprendizaje adecuado y generar participación del estudiantado y como manifiesta Espinosa y Rodríguez (2017) el ambiente de aprendizaje es crucial para formar parte del proceso educativo y construir significados. El docente se enfoca en la actividad cognitiva del estudiante y crea condiciones para que los estudiantes construyan sus propios significados a través de sus creencias, conocimientos y prácticas culturales. Esto promueve el aprendizaje significativo. El 16,7% no aplica un proceso evaluativo integral, constante y reflexivo con retroalimentación sobre los resultados y como manifiesta Foronda y Foronda (2007) la evaluación implica entender y reflexionar sobre los factores que influyen en el aprendizaje, tanto para el alumno como para el docente.

El 83,3% de los docentes no ejecutan acciones recomendadas desde consejería estudiantil y actividades de refuerzo académico en función de las necesidades del aprendizaje de los niños de forma destacada, lo que supone que hace falta considerar lo estipulado por el MINEDUC (2020) sobre la necesidad de utilizar estrategias metodológicas para retroalimentar habilidades en las principales áreas de conocimiento. El refuerzo como un proceso de aprendizaje organizado por el docente, basado en la evaluación diagnóstica de los estudiantes. El Ministerio de Educación proporciona una “Caja de herramientas” para la evaluación diagnóstica, que permite identificar dificultades en el aprendizaje y brindar la intervención adecuada. En la entrevista realizada a la directora de la Institución Educativa Primavera de Quito, se analizaron los componentes de la gestión pedagógica con el objetivo de analizar cuál es su rol y apoyo a las funciones de los docentes de la Institución Educativa Particular Primavera de Quito. Los que se destacan retroalimentación en las planificaciones, evaluación de la práctica pedagógica y el aprendizaje del estudiantado, así como la supervisión de la planificación del servicio de consejería y actividades de refuerzo académico del estudiantado. A continuación, se detallan los principales resultados de la investigación.

Tabla 2. Guía de preguntas de la entrevista a la directora

Preguntas a directora		Respuestas
1.	Orienta y retroalimenta al profesorado para que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).	Considero que uno de los objetivos más importantes va dirigido hacia la gestión de orientar y retroalimentar al personal docente de la institución, si uno como director no tiene los conocimientos necesarios en este ámbito, debe buscar asesoramiento, ya que con esta acción garantizará que la gestión pedagógica se encuentre bien manejada, las relaciones bien analizadas entre los elementos del currículo, creo que hacen la diferencia.
2.	Orienta y retroalimenta a los docentes para que las planificaciones micro curriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).	Las planificaciones micro curriculares son esenciales para el desenvolvimiento del docente en cada clase, y por ende deben guardar estrecha relación con el PCA. No existe un desarrollo de estrategias concretas en clase si no se planifica en todos los ámbitos, macro, meso y micro.
3.	Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo con la ejecución de la planificación micro curricular y fortalece la práctica pedagógica mediante la ejemplificación de estrategias metodológicas novedosas, ¿cuáles?	Las prácticas pedagógicas son evaluadas mediante estrategias aplicadas en la institución entre las que figuran: <ul style="list-style-type: none"> - En el área de animación a la lectura: Rutinas del pensamiento, generación de ideas para escribir por medio de interrogatorio. Proponer finales a los textos literarios o no literarios, debates, y lectura crítico-valorativa. Filosofamos en tertulia pedagógica para toma de decisiones. Etc. - En matemáticas: Operaciones con manejo de material concreto, (plastilina y regletas cuisinaire) resolución de problemas conectados a la cotidianidad, estimación de resultados. - En lengua y literatura: Tertulias pedagógicas, juegos de páreme la mano, bingos, rompecabezas, etc. Exposiciones, Subrayado lineal etc. - Ciencias Sociales: Viaje imaginario, carteleras, collages. - Ciencias Naturales: Dibujar, recortar, investigar, hacer cuestionarios, interrogatorios, experimentos.
4.	Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo con los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar y toma decisiones para la mejora del proceso de evaluación con base en los resultados de logro del aprendizaje.	El proceso de evaluación es mediante observación directa, entro a cualquier clase, grado o momento. Observo las actitudes de los niños, realizo preguntas del tema relacionado a la clase de la maestra, cuadernos de los niños trabajos prácticos, en la institución realizamos los minutos cívicos y en ellos los alumnos de cada grado demuestran al conglomerado escolar y padres de familia destrezas adquiridas en clase: Recitan poemas, bailan, cantan, describen, parafrasean, cuentan, exponen etc.
5.	Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.	Este año por la falta de recursos, el DECE no cuenta con una persona encargada, pero en años anteriores si se realizaba un seguimiento, ya que el Distrito escolar pide Proyectos, reporte de casos. Pero si se pide a los estudiantes detectados con problemas de aprendizaje o socioemocionales, un informe que el padre lo hace particularmente para orientar de manera debida el trabajo de la docente. Y de esta manera realizar la planificación para Necesidades Educativas Especiales, de acuerdo con el grado de afectación del estudiante.
6.	Evalúa y retroalimenta las actividades de refuerzo académico ejecutadas por los docentes.	El tiempo constituye un problema en la institución cuando se trata de realizar actividades de retroalimentación en actividades de refuerzo académico, ya que el ministerio nos exige demasiado tiempo y varias horas de clase. Hemos determinado en cada clase complementar actividades de refuerzo para todos los chicos si algo no está comprendido ya sea en contenidos o destrezas. Si una destreza no cumple el estándar se suele reforzar hasta conseguir que el grupo la manifieste. Se hace énfasis en las destrezas imprescindibles, tratamos de no dejar sin retroalimentación.

Fuente: Cevallos y López (2024).

Nota. Se muestran las preguntas y respuestas de la entrevista realizada a la directora de la Institución Educativa Primavera de Quito.

A través de los resultados obtenidos de la entrevista realizada al especialista respecto del componente de enseñanza y aprendizaje se recomienda la revisión de las planificaciones didácticas para el correcto seguimiento y apoyo. Sobre el componente de consejería Estudiantil y refuerzo pedagógico manifiesta que a nivel de casi todas las instituciones educativas existe falta de personal y no se alcanza a valorar y emitir informes de la situación pedagógica de todos los estudiantes remitidos, lleva mucho tiempo solucionar los casos. Con respecto al componente de si se cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI), menciona que los planes de refuerzo responden a las necesidades y grados de necesidad de los estudiantes, puesto que se plantean objetivos de avances de acuerdo con el nivel de desarrollo de estos. Todos los criterios considerados en la gestión pedagógica deben ser fortalecidos a través de procesos de capacitación que favorezcan la mejora del perfil del profesional en educación y su desempeño en la institución.

Discusión y conclusiones

Los datos obtenidos del estudio de campo de la Educativa Primavera de Quito han permitido llegar a un entendimiento de cómo va la gestión pedagógica en la que los aportes de los docentes, directora y especialista del área han significado de gran contribución, pudiendo resaltar aspectos relevantes que se deben fortalecer a través de procesos de acompañamiento pedagógico y capacitación en los siguientes criterios: 1. Refuerzo en la elaboración del PCA y microplanificaciones 2. Fortalecimiento en procesos didácticos, implementación de estrategias activas e implementación de la tecnología en el aula.

Manejo de grupos cooperativos, ambientes de aprendizaje y clima de aula. 4. Potenciar el proceso evaluativo para que cumpla con las características de continuo, sistemático e integral. 5. Promover acciones y retroalimentación recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil. 6. Enfatizar en actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado. Desde la mirada del experto en el área y dando cumplimiento a lo que estipula el MINEDUC (2017) para alcanzar calidad en la práctica educativa se debe evaluar el cumplimiento de las planificaciones a través de visitas y observaciones áulica. El acompañamiento a cada estudiante no se alcanza a realizar a así tampoco a emitir informes de la situación pedagógica de todos los estudiantes remitidos, debido a que este proceso requiere tiempo, sin embargo, de la información disponible se debe emitir informes para proceder con las adaptaciones curriculares de acuerdo al grado y tipo de necesidad educativa, así mismos en los casos de los estudiantes de no desarrollan un avance progresivo, se realiza tutorías individuales, trabajo uno a uno, tutorías y clases de recuperación y refuerzo pedagógico. Todo este análisis refleja la necesidad de implementar procesos de capacitación en los criterios concernientes a la gestión pedagógica en cuya formación profesional se fortalezcan las habilidades blandas y técnicas para el desempeño docente efectivo en la Institución educativa.®

Diana Elizabeth Cevallos Benavides. Docente investigadora con experiencia profesional alrededor de 16 años en la educación y 7 años en el área de investigación y procesos de evaluación, así como experiencia en empresas privadas en el área comercial y financiera. En docencia en las carreras de educación en pregrado y actualmente en posgrado: Maestría en Educación y Maestría en Educación e Innovación y liderazgo educativo principalmente en el área de ciencias sociales, gestión de proyectos innovadores, liderazgo, unidad de titulación (metodología de la investigación científica, diseño y desarrollo del trabajo de titulación), dirección de tesis, tribunal de tesis en la Universidad Indoamérica y Universidad Nacional de Educación, así como procesos de calidad: en evaluación y acreditación de instituciones de educación superior en el CACES. Actualmente también soy docente de

educación en línea de diplomados en la Universidad de las Américas UDLA. Actualmente candidata a doctora, PHD en Educación en la facultad de Educación en la Universidad del Rosario - Argentina. Mis principales aptitudes están orientadas hacia la acción y resultados, resolución de problemas y perspectiva global de todas las funciones que la academia requiera. A lo largo de mi formación, he potenciado la docencia, investigación, mi espíritu de trabajo en equipo, iniciativa e implicación en las tareas, conocimiento del idioma inglés, así como el manejo de plataformas y recursos digitales.

Wilmer Orlando López González. Licenciado en Educación, mención: Química (1992-ULA). Magister en Química Aplicada mención Espectroscopia Aplicada (1998-ULA). Doctor en Educación (2017-ULA) y Posdoctorado en Filosofía y Ciencias de la Educación en la Universidad Central de Venezuela (2023-UCV). Publicaciones en Revistas: EDUCERE, la revista venezolana de educación, ULA. Enseñanza de las Ciencias, Número Extra VIII Congreso Internacional sobre Investigación en Didáctica de las Ciencias, Barcelona. VIII Congreso Internacional Sobre Investigación en la Didáctica De Las Ciencias (ISSN 0212-4521), Orbis. <http://www.revistaorbis.org.ve> 10 (4); 49-80 [R: 2008-02 / A: 2008-03]. Enseñanza de las Ciencias Número extra IX Congreso Internacional Sobre Investigación En la Didáctica de las Ciencias (ISSN 0212-4521).3696-3700. Proyectos Aprobados por el Consejo de desarrollo científico y Tecnológico (CDCHT). ULA. Recientemente ha publicado artículos en revistas Scopus y Latindex. Actualmente se desempeña como profesor titular en la Universidad Nacional de Educación, UNAE, Ecuador en la carrera de Educación Ciencias Experimentales, ubicada en la Parroquia Javier Loyola (Chuquipata), Azogues, Cañar, Ecuador. Sitio web: <https://unae.edu.ec/>

Wilmer Orlando López González. Licenciado en Educación, mención: Química (1992-ULA). Magister en Química Aplicada mención Espectroscopia Aplicada (1998-ULA). Doctor en Educación (2017-ULA) y Posdoctorado en Filosofía y Ciencias de la Educación en la Universidad Central de Venezuela (2023-UCV). Publicaciones en Revistas: EDUCERE, la revista venezolana de educación, ULA. Enseñanza de las Ciencias, Número Extra VIII Congreso Internacional sobre Investigación en Didáctica de las Ciencias, Barcelona. VIII Congreso Internacional Sobre Investigación en la Didáctica De Las Ciencias (ISSN 0212-4521), Orbis. <http://www.revistaorbis.org.ve> 10 (4); 49-80 [R: 2008-02 / A: 2008-03]. Enseñanza de las Ciencias Número extra IX Congreso Internacional Sobre Investigación En la Didáctica de las Ciencias (ISSN 0212-4521).3696-3700. Proyectos Aprobados por el Consejo de desarrollo científico y Tecnológico (CDCHT). ULA. Recientemente ha publicado artículos en revistas Scopus y Latindex. Actualmente se desempeña como profesor titular en la Universidad Nacional de Educación, UNAE, Ecuador en la carrera de Educación Ciencias Experimentales, ubicada en la Parroquia Javier Loyola (Chuquipata), Azogues, Cañar, Ecuador. Sitio web: <https://unae.edu.ec/>

Referencias bibliográficas

- Akademia (2023). *Las habilidades imprescindibles para los educadores del siglo XXI*. Fundación Innovación Bankinter. https://www.fundacionbankinter.org/noticias/las-habilidades-imprescindibles-para-los-educadores-del-siglo-xxi/?_adin=01833301559
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (17 de noviembre de 2022). www.asambleanacional.gob.ec. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/85271-ministro-de-finanzas-senalo-que-la-proforma-2023-esta>

- Blase, Joseph. (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. En: Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2). Traducción de Santiago Arencibia (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria) y revisión técnica de Antonio Bolívar.
- Bodero Delgado, Hugo. (2014). El impacto de la calidad educativa. Dialnet, pp 112-117.
- BUSINESS SCHOOL. Universidad de los Andes. (2023). Guía Práctica No. 37. *¿Carreras o habilidades del futuro? el rol del Upskilling y Reskilling.*
- Carriazo Diaz, Cindy; Pérez Reyes, Maura y Gaviria Bustamante, Kathelyn. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 25, núm. Esp.3, pp. 87-95. Universidad del Zulia
- Educaweb (2020). *La UNESCO pide potenciar el liderazgo y la innovación docente para avanzar en la educación.* <https://www.educaweb.com/noticia/2020/10/05/unesco-pide-potenciar-liderazgo-innovacion-docente-19321/>
- Espinoza Núñez, Leonor Antonia; Rodríguez Zamora, René. (2017). La generación de ambientes de aprendizaje: un análisis de la percepción juvenil. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo [en línea]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153999007>.
- Forbes EC (2022). *Los retos del Reskilling y el Upskilling para una sociedad en constante cambio.* <https://www.forbes.com.ec/columnistas/los-retos-reskilling-upskilling-una-sociedad-constante-cambio-n18012>.
- Fundación CYD (2021). *Reskilling y upskilling: la importancia de la formación continua en las empresas.* <https://www.fundacioncyd.org/reskilling-upskilling-formacion-continua-empresas/>
- Hernández-Sampieri, Roberto., Fernández-Collado, Carlos., Baptista-Lucio, Pilar., (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición. Mc Graw Hill Education
- López-Paredes, María. (2017). *La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario.* Dom. Cien., ISSN: 2477-8818. Vol. 3, núm., pp. 201-215.
- Ministerio de Educación (MINEDUC). (marzo de 2013). [educacion.gob.ec. Obtenido de educacion.gob.ec: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf)
- Ministerio de Educación Ecuador (MINEDUC). (2013). *educación.gob.ec. Gestión pedagógica para directivos. Programa de formación continua del magisterio fiscal.* Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Educación (MINEDUC, 2020). *Caja de Herramientas para la evaluación diagnóstica. Sección 1 – Elementos conceptuales.*
- Ministerio de Educación (MINEDUC, 2023). *Formación Docente.* <https://educacion.gob.ec/formacion-docente/>
- Ministerio de Educación (MINEDUC, 2023). *Plataforma Mecapacito.* <https://educacion.gob.ec/plataforma-mecapacito/>
- Ministerio de Educación (MINEDUC, 2023). *Propuesta pedagógica.* <https://educacion.gob.ec/propuesta-pedagogica/>
- Ministerio de Educación (MINEDUC) (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente.* <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>.
- Quispe-Pareja, Marleni. (2019). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. redalyc, pp. 7-14.
- Ríos-Cabrera, Pablo., y Ruiz-Bolívar, Carlos. (2020). La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas. Revista Innovaciones Educativas, 22(32), 199-212. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i32.2828>.
- Rodríguez Arocho, Wanda. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. Actualidades Investigativas en Educación, pp. 1-28.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2015). *Cambios en la política educativa en Ecuador desde el año 2000*. <https://www.oas.org/cotep/GetAttach.aspx?lang=es&cId=697&aid=1044>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESDOC Biblioteca Digital, 2016). *Texto 1. Innovación Educativa*. Serie “Herramientas de apoyo para el trabajo docente”. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247005>.