

EXPERIENCIA PEDAGÓGICA

Recibido el 05/10/2020 | Aceptado el 20/12/2020

Visión compartida y habilidades necesarias para el docente de hoy en la carrera de Licenciatura en Educación Inicial

A shared vision and essential skills for today's teacher in the bachelor's degree program in Early Childhood Education

Mirna Lorena Alonzo

Instituto Nacional de Educación Superior

mirnaalonzo.inaes2020@gmail.com

orcid.org/0000-0003-0797-5479

Resumen

Se describen experiencias desarrolladas en el Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña en el 2019, en el marco de implementación de proyectos elaborados en el Curso de Especialización en Gestión e Innovación Directiva del Programa Nacional de Becas de Posgrados en el Exterior «Don Carlos Antonio López». Las experiencias pedagógicas desarrolladas fueron: «Construcción de visión compartida» y «Proyecto habilidades necesarias para el docente de hoy»; ambas dirigidas a la comunidad educativa de la carrera de Licenciatura en Educación Inicial. Sus objetivos principales fueron la construcción participativa de la visión de la carrera y el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes del último año. La propuesta del proyecto se basó en la visión compartida, en cuyo proceso se detectaron deficiencias en aspectos actitudinales relacionados a la competencia genérica «trabajar en equipo, tomar decisiones, identificar, plantear y resolver problemas para motivar y conducir hacia metas comunes, del perfil de egreso de la carrera»

(Instituto Superior de Educación, 2016). Estas acciones contribuyen a la incorporación de habilidades básicas docentes para el siglo XXI, fortaleciendo las competencias de futuros profesionales en educación.

Palabras clave

Habilidades docentes; educación inicial; innovación directiva; trabajo en equipo.

Abstract

This paper describes initiatives carried out at the “Dr. Raúl Peña” National Institute of Higher Education in 2019, as part of the implementation of projects developed in the Specialization Course in Management and Leadership Innovation under the “Don Carlos Antonio López” National Program for Postgraduate Scholarships Abroad. The pedagogical initiatives carried out were: “Building a Shared Vision” and “Project: Essential Skills for Today’s Teacher”; both were directed at the educational community of the Bachelor’s Degree in Early Childhood Education program. Its main objectives were the participatory construction of the vision of the career and the development of soft skills among senior students. The project proposal was based on a shared vision, a process through which deficiencies were identified in attitudinal aspects related to the generic competency: teamwork, making decisions, identifying, posing, and solving problems to motivate and lead toward common goals, as outlined in the program’s graduate profile (Instituto Superior de Educación, 2016). These actions contribute to the incorporation of basic teaching skills for the 21st century, strengthening the competencies of future education professionals.

Keywords

Teaching skills; early childhood education; managerial innovation; teamwork.

Contexto institucional

La experiencia pedagógica en la Licenciatura en Educación Inicial tuvo lugar en el Instituto Nacional de Educación Superior «Dr. Raúl Peña» (INAES), institución responsable de la formación de profesionales en diversas áreas de educación de la ciudad de Asunción, Paraguay.

El trabajo estuvo específicamente orientado a la comunidad educativa de la carrera de Licenciatura en Educación Inicial, que cuenta con 305 estudiantes matriculados desde 1.º a 4.º curso en el año 2019, cuyos directivos se encuentran enfocados en iniciar el proceso de autoevaluación de la carrera con miras a la acreditación en el modelo nacional de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES).

Marco teórico

Para iniciar el proceso se llevó adelante un taller experiencial para crear acciones de innovación educativa con la vivencia de espacios de socialización de ideas y propuestas de trabajo.

Respecto a la visión compartida, Senge (1993, citado por Rivero, Zoro y Aziz, 2018) hace referencia a:

Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En base a lo mencionado, la construcción se fundamentó en la participación, lo cual «implica ser parte, y ser parte no sólo de los espacios de opinión, validación o control, sino también de las implicancias que dichas opiniones puedan tener en la toma de decisiones concretas y específicas» (Heiva, 2019).

Las actividades emprendidas, en la construcción de la visión compartida, se realizaron con un enfoque participativo y cooperativo que permitió visibilizar el sentir de los estudiantes, docentes y directivos de la carrera, como resultado del proceso de participación. Así también, se tuvo en cuenta a los pilares de la educación: aprender a ser, a hacer, a saber y a vivir con otros (Delors, 1996).

En tanto que, s la experiencia en el proyecto «Habilidades necesarias para el docente de hoy», se enmarcó en el aprendizaje cooperativo, integrando los siguientes principios:

• **Retroalimentación a estudiantes:** Los estudiantes reflexionan sobre la importancia de los niveles de las habilidades blandas mediante un análisis de resultados de cuestionarios aplicados.

• **Espacios para reflexión:** análisis de las habilidades docentes requeridas para el siglo XXI y la retroalimentación recibida en talleres vivenciales sobre habilidades blandas y cómo mejorarlas. Intervención de profesionales externos para realización de charlas y seminarios.

• **Seguimiento de la práctica a estudiantes:** en la puesta en marcha de las habilidades blandas en todas las clases.

• **Involucramiento docente:** al ofrecer información sobre los avances de los estudiantes en la incorporación de habilidades blandas en su desenvolvimiento.

En cuanto a las habilidades blandas, entiéndase la importancia de:

Buscar que, durante su formación, además de adquirir las las

habilidades y conocimientos específicos de su disciplina, desarrolle habilidades cognitivas que le permitan involucrarse en un proceso de aprendizaje continuo y *comprometerse a participar con una actitud asertiva, crítica y de colaboración* en el diseño y construcción de nuevos aprendizajes. (Campos Vázquez y Silva Domínguez, 2011, p. 39)

La reflexión anterior, se enlaza con la siguiente, en la que se proponen habilidades que los docentes deberían desarrollar, por la ayuda que le brindan para su profesión:

El docente dedica una gran parte de su tiempo a la interacción con personas, esta interacción demanda que cuente con capacidad para dirigirse y comunicarse eficazmente con ellas. Es importante que el maestro recuerde que es parte del sistema total y que, como tal, tiene que estar vinculándose y respondiendo a los que le rodean. Por lo tanto, el auto desarrollo personal, la comunicación, seguridad, fluidez al hablar, manejo político, poder de convocatoria, flexibilidad de comportamiento y resistencia al estrés se vuelven muy

importantes para poder desempeñar sus roles (Aldape, 2008, p. 19).

A continuación, nos referiremos a los conceptos abordados en estas experiencias pedagógicas, señalando que Rivero, Zoro y Aziz (2018) expresan con acierto:

¿Qué es una visión?

Compartimos con Senge (2015) la comprensión de visión como una imagen del **futuro** que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora (p. 315), mostrando dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos ahí. La visión aparece no como una idea (aunque esté expresada en una), sino como una poderosa fuerza que impulsa la acción con sentido. Para entender en profundidad el efecto de la visión en la vida de una organización, la comprensión de futuro también juega un rol clave (Börjeson *et al.*, 2006). Existen, sin embargo, diferentes formas de acercarse al futuro. (p. 9)

Sobre la **visión compartida**, Cristina Aziz (2018), establece que:

Es el pensamiento y el hacer con propósito lo que cuenta, no el

simple hacer. Para ello es necesario entender, primero, que una visión compartida y el sentido de pertenencia son más un resultado de un proceso (de aprendizaje y reflexión permanente) que una condición previa. (p. 10)

En cuanto a **innovación Educativa**: concordamos, con la definición dada por Fernández y Alcaraz (2016):

La innovación educativa es un conjunto de cambios introducidos de forma sistemática en una práctica educativa, coherente con los conocimientos de las diferentes áreas del saber en el campo educativo, así como con las finalidades que se expresan y se comparten por los integrantes de la comunidad como concepto de mejora. (p. 31)

Por otra parte, según James y James (2004, como se citó en Maya y Serrano, 2016), se denomina **habilidades blandas**, a:

Un conjunto de cualidades personales como: comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, que permiten a los individuos tener éxito en el

mercado laboral y promover su carrera. (p. 63)

En el caso del **aprendizaje cooperativo**, consideramos como la definición más adecuada, a la dada por Malero y Fernández (1995, citado por Pliego, 2011):

Nos referimos a un amplio y heterogéneo conjunto de métodos de instrucción estructurados, en que los estudiantes trabajan juntos, en grupos o equipos, ayudándose mutuamente en tareas generalmente académicas. (p. 64)

Planificación y proceso de implementación de las experiencias pedagógicas

Las experiencias pedagógicas desarrolladas en la carrera de Licenciatura en Educación Inicial permitieron que diferentes miembros de la comunidad educativa se involucren en la realización de una visión compartida y posteriormente en base a la misma visión resultante la propuesta de un proyecto referente a las habilidades blandas.

I. Visión compartida de la carrera de Licenciatura en Educación Inicial

Se realizó una encuesta de respuesta abierta en donde directivos, docentes y estudiantes respondieron a la

pregunta: ¿Cómo es la educación que sueñas en el INAES? La mencionada, fue aplicada a 146 estudiantes, de un total de 305 estudiantes matriculados, desde 1º a 4º curso (representando el 48 %), 12 de 26 docentes (o sea, 46 %) y 3 directivos (100 %). Luego de la encuesta, se sistematizaron los resultados, pero, por ser una pregunta abierta, esas se fueron agrupando por categorías; resaltaron temas referentes a la práctica profesional, las artes, las manualidades, la educación inclusiva y la docencia.

Para el relevamiento de la información, en el caso de estudiantes, se administró por curso y se solicitó responder de manera individual a la pregunta, para lo que se proveyó hojas. En el caso de docentes se utilizó el enlace para el contestar a través de *Google Forms*, hojas manuscritas, *WhatsApp*, entrevista grupal o individual.

En cuanto a la sistematización, se procedió a la descarga de la información, específicamente la respuesta a la pregunta de cada uno de los encuestados, clasificación por temas, categorización de las respuestas en: aprendizaje, asistencia, hábitos saludables, inclusión, participación y formación ciudadana. También se verificó a qué área de la gestión corresponde cada cual: implementación

curricular, desarrollo personal y social o de vinculación social.

Resultados del proyecto

Se pudo notar que la categoría «Aprendizaje» corresponde al mayor porcentaje con 66 % en las respuestas, siguen la categoría «Inclusión» con 16 %, «Participación y formación ciudadana» con 14 %, «Asistencia» 2 % y «hábitos saludables y retención» 1 %.

Por tanto, se pudo concluir que la mayoría de las respuestas a la pregunta ¿Cómo es la educación que sueñas? Están relacionadas a la categoría de aprendizaje, que corresponde a la temática de: contenidos, práctica, docente, inclusión, artes y manualidades.

A continuación, se transcriben algunos de los «sueños» de la categoría aprendizaje:

Sueño con una educación de calidad, donde combinen la práctica con la teoría donde todo sea más dinámico y de exploración, conocer cosas, lugares nuevos ya que como futuras docentes hay muchas cosas que podemos aportar a la sociedad. (E1)

Una educación de calidad, con buenos maestros entendidos de

las áreas a estudiar. Más contenidos que vayan con la educación inicial, con buenas prácticas. Clases dinámicas y bien desarrolladas. (E2)

Sueño con una educación de excelencia, no sólo en maestros estrictos, sino maestros motivadores que nos llenen de saberes, tanto en teoría como en la práctica, a través de dinámicas, sobre todo, ya que nuestra carrera requiere mucho de eso y que cada clase nos puedan expresar lo que desean. (E3)

La educación que sueño es poder experimentar nuevas estrategias durante el proceso de aprendizaje en el aula. Que los maestros den más herramientas significativas para así llevar en cuenta toda la vida y poder enseñar con facilidad a los niños del nivel inicial para que puedan tener un resultado favorable durante su aprendizaje. (E4)

Que las estudiantes realicen un trabajo científico, que apliquen las teorías pedagógicas en la primera infancia, que todas las prácticas estén respaldadas en un sustento teórico, evitando el asistencialismo sino más bien un trabajo sistemático que responda a las necesidades

actuales del contexto social, sean inclusivos e innovadores en la aplicación de la teoría a la práctica. Que los docentes sean autodidactas y adapten los contenidos establecidos en el programa de estudios al nivel de educación inicial. (E5)

El siguiente paso en el proceso fue la realización de un taller para socializar los resultados de la encuesta aplicada anteriormente, para en base a ello construir la visión compartida con los referentes de cada actor educativo involucrado. Entonces, fueron convocados representantes de estudiantes, docentes y directivos de la carrera.

En el taller se dio un espacio de lectura de los sueños de los y las estudiantes, docentes y directivos de la carrera; los participantes tuvieron la oportunidad de reflexionar acerca los sueños y la congruencia en varios aspectos relacionados a la categoría aprendizaje; se habló, además, acerca de los nuevos desafíos de una sociedad demandante y en continuo cambio, en la que tanto docentes y estudiantes se encuentran fluctuando entre opciones.

La actividad propuesta luego de debatir sobre la «lectura de sueños» fue escribir palabras o frases claves que surgieron después de la lectura, escribirlas en un *post it* y pegarlas en un

papel sulfito (de gran tamaño) dispuesto en cada mesa grupal. Esta actividad fue realizada en cada grupo y los participantes lo hicieron de manera muy activa.

Seguidamente, los participantes realizaron sus aportes para la construcción de visión de la carrera de Licenciatura en Educación Inicial del INAES siguiendo unas reglas preestablecidas, escribiendo sus ideas en una pizarra de manera conjunta, que dé como resultado el primer esbozo de la visión.

Finalmente, la visión elaborada de manera compartida quedó redactada de la siguiente manera:

En la carrera de la Licenciatura en Educación Inicial aspiramos a una educación que forme profesionales íntegros, competentes, proactivos y científicos que respondan a las necesidades actuales de la primera infancia.

Cabe resaltar que esta visión ha sido ajustada a normativas técnicas, sin embargo, la esencia sigue intacta y se ha logrado integrar los sueños de estudiantes, docentes y directivos para mayor involucramiento y compromiso con la carrera, además esta visión compartida ha servido de guía

para todas las documentaciones relacionadas con la carrera como ser ajuste del plan de estudios, proyectos, programas y otros documentos académicos referidos a la implementación del proyecto académico.

II. Proyecto habilidades para el docente de hoy

Teniendo en cuenta el resultado de la actividad, que propició un espacio para el debate y la reflexión sobre el proceso de construcción de la visión, y como sugerencia de los directivos de la carrera, se realizó la propuesta de un proyecto relacionado a las habilidades blandas. Además, se evidencia en actas e informes, acerca de la conducta de las estudiantes del último año del INAES, que presentan dificultades para lograr la competencia genérica contemplada en el perfil de egreso respecto a trabajo en equipo, toma correcta de decisiones, identificación y resolución de problemas (para motivar y conducir hacia metas comunes).

En respuesta, se diseñó el proyecto referido, como una manera innovadora de apoyar el desarrollo del plan curricular de la carrera y el futuro desempeño laboral de los estudiantes. En ese sentido, la propuesta se estableció como una asignatura dentro del plan de estudios de la carrera con la denominación de «Habilidades

blandas», ya que no se reflejan esas habilidades en el resto del currículo, siendo necesarias para el desenvolvimiento profesional del docente actual.

El objetivo del proyecto fue desarrollar en los estudiantes las habilidades blandas que respondan a la visión creada para la carrera, de manera que se formen profesionales íntegros, competentes, proactivos y científicos. Para el desarrollo de este, se establecieron relaciones con representantes de la Fundación Principios de Vida, que proveyó los materiales a ser utilizados para el abordaje de los temas propuestos en el programa de estudios, así también se puso a disposición una profesional para el desarrollo de un encuentro vivencial con estudiantes.

El proyecto se implementó con estudiantes del cuarto curso (octavo semestre de la carrera) de las dos secciones existentes, siendo en total 56 estudiantes partícipes. Tuvo una duración de cuatro meses, se desarrollaron clases en formato de talleres, charlas y conversatorios con la participación de profesionales externos a la institución.

La competencia fue «que el estudiante sea capaz de demostrar habilidades actitudinales que favorecen el desenvolvimiento profesional exitoso

como educador en la actualidad, con un enfoque humanista.

Las capacidades hacían referencia a:

- *Conoce la importancia de las habilidades docentes requeridas para el siglo XXI.*
- *Práctica las habilidades blandas y los procesos de mejora continua con la retroalimentación.*
- *Reflexiona sobre la incorporación de habilidades blandas en su desenvolvimiento personal, mejorando la convivencia escolar.*

En este marco, se llevaron adelante importantes encuentros a cargo de profesionales externos para tratar temas como: concurso público de oposición, habilidades del docente del siglo XXI, importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral.

En tanto que, al interior de la asignatura Habilidades blandas se desarrollaron varios temas, entre los que se resaltan: las actitudes y su relación con las habilidades blandas, procesos de autoevaluación, retroalimentación en procesos de mejora continua, identificación de prioridades y proyecto de vida personal y profesional, acciones abocadas en búsqueda de empleo como ser elaboración de currículum vitae, entrenamiento para asistir a

entrevistas y desempeño laborales exitoso.

Además, se realizó un proyecto interdisciplinario con la asignatura Tutoría II denominado «Como defender mi Trabajo Final de Grado» teniendo en cuenta la importancia de aprender a desarrollar habilidades y destrezas que son fundamentales en todas las profesiones para el buen desempeño profesional, por ejemplo, la oratoria (Guillén Miranda, 2017)

Para cerrar «Habilidades para el docente de hoy» las estudiantes presentaron su proyecto de vida personal y profesional, teniendo en cuenta todas las experiencias y aprendizajes desarrollados. Al finalizar, se socializaron los proyectos, representando este un momento muy significativo. Luego, se realizó una evaluación de los encuentros, resaltando que el 79 % de las estudiantes manifestó que es muy probable poner en práctica lo aprendido, así también que aprendieron muchos valores asociados a las habilidades blandas como la honestidad, responsabilidad, respeto, resiliencia, perseverancia, empatía, otros. Así también, valoraron la práctica de habilidades como: trabajo en equipo, actitudes positivas, habilidades duras y blandas, autoevaluación, reflexión e importancia de ser capaces de retroalimentarse entre pares de manera

positiva (para conseguir la mejora continua).

Una vez culminadas todas las actividades se remitió un informe a la Pontificia Universidad Católica de Chile y a la Fundación Chile, como parte de las actividades de evaluación del Curso de Especialización en Gestión e Innovación Directiva (del que la autora de este escrito fue parte), a través de un portafolio de evidencias.

Contribución a la institución

En el mismo contexto de implementación de las experiencias pedagógicas se realizó la entrega de todas las informaciones y documentaciones obtenidas durante el desarrollo del Curso de Especialización en Gestión e Innovación Directiva, en su fase presencial. Las documentaciones impresas están relacionadas a la malla curricular de la Licenciatura en Educación y Título Profesional de Educador de Párvulos, informe de reunión con la coordinadora de práctica, documentos varios relacionados a la gestión de la universidad respecto a la carrera de Educador de Párvulos y al sistema de práctica, documentos relacionados a acciones emprendidas para el bienestar del estudiante, y documentaciones relacionadas a las instituciones visitadas en Chile.

Además, se realizó la donación de libros a la biblioteca del INAES, relacionados a la gestión educativa, por ejemplo: Con voz propia, 12 relatos de liderazgo educativo de Carmen Cecilia Díaz, docente de la PUC, Educación en cuatro dimensiones, Las competencias que los estudiantes necesitan para su realización, Se puede, Quince prácticas de gestión curricular, Estrategias de aula y educación integral de la Agencia de Calidad de la Educación, Taller coordinación y cohesión de equipos directivos y docentes (incluye materiales e informaciones de experiencias de gestión directiva) y Manual Sistema de Prácticas.

Conclusión

Las experiencias pedagógicas presentadas corresponden a innovaciones para el desarrollo de habilidades que son necesarias en la actualidad para el buen desenvolvimiento laboral de las egresadas de las carreras, estudiantes y toda la comunidad educativa de la carrera de Licenciatura en Educación Inicial que actualmente cuenta con una visión propia, de la cual fueron partícipes.

La metodología de trabajo aplicada para la construcción de la visión de la carrera, así como la implementación del proyecto sobre habilidades blandas pueden servir de modelo para la

gestión, en cuanto a producción de documentos de manera participativa, así como la experiencia de proyecto específicamente, tanto en nuestra institución como en otras, ya que pueden lograr el impacto necesario en la búsqueda de una gestión innovadora y de calidad.

Es oportuno valorar la experiencia de estudios a través de becas para docentes, ya que ayudan al conocimiento de nuevos paradigmas, relacionarse con pares académicos y enriquecer los aprendizajes en el extranjero. Oportunidades que favorecen la

internacionalización de la educación y que redundan en beneficio de la institución con la implementación de innovaciones pedagógicas.

Con este proyecto se logró, además de innovar en las actividades educativas en la carrera de Licenciatura en Educación Inicial, avanzar hacia una educación que forma profesionales íntegros, competentes, proactivos y científicos que responden a las necesidades actuales de la primera infancia, meta establecida en la creación de la visión compartida.

Referencias

Adalpe, Teresa. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global del siglo XXI*. Libros en Red. <https://bit.ly/46PcYa3>

Aziz, Cristina. (2018). *Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar. Nota técnica N.º 3* [Folleto]. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://bit.ly/498nkmP>

Delors, J., Al Mufti, I., Amagi, I., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., Kornhauser, A., Manley, M., Padrón, M., Savané, M., Singh, K., Stavehagen, R.,

Won, M. y Nanzhao, Z. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. Ediciones Unesco. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa

Fernández Nava, Manuel y Alcaraz, Noelia (Coord.). (2016). *Innovación Educativa: más allá de la ficción*. Pirámide.

Guillén Miranda, Erik. (2017). *Si me hubieran dicho antes. Consejos para futuros gerentes y empresarios*. <https://bit.ly/45G8LUV>

- Fundación Principios de Vida. (2018). *Mi futuro profesional y laboral: Manual para docentes*.
- Heiva, Héctor. (2019). *Facilitando la toma de decisiones participativas: Criterios y una herramienta para su implementación*. PUCV Líderes Educativos [Folleto]. <https://bit.ly/4963Hfj>
- Instituto Superior de Educación «Dr. Raúl Peña» [ISE]. (2016). *Proyecto Académico, Licenciatura en Educación Inicial*.
- Maya, María y Serrano Orellana, Bill. (2016). Desarrollo de *soft skills*, una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1 (12), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920579.pdf>
- Medina, L. G. (2011). Innovación curricular en instituciones de educación superior, Pautas y procesos para su diseño y gestión. Dirección de Medios Editoriales. <http://publicaciones.anuiem.mx/pdfs/libros/Libro79.pdf>
- Pliego, N. (2011). *El aprendizaje cooperativo y sus ventajas en la educación intercultural*. *Hekademos*, 4 (8), 63-76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3746890.pdf>
- Rivero, Emy; Zoro, Bárbara y Aziz, Cristina. (2018). *Construyendo una visión compartida para la educación del territorio: Nota N.º 6* [Folleto]. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://bit.ly/499ndaL>

Mirna Lorena Alonzo

Licenciada en Psicología Educacional por la Universidad Nacional de Asunción, profesora de Lengua Guaraní en Educación Media por el Instituto de Lingüística Guaraní del Paraguay, especialista en Didáctica Universitaria por la Universidad Nihon Gakko, especialista en Educación Inclusiva por la Universidad Iberoamericana, especialista en Neuropsicología Infantil y Neuroeducación por la Universidad Iberoamericana, diplomatura de Especialización en Gestión e Innovación Directiva por la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Posee experiencia como profesora, orientadora y psicóloga educacional en instituciones del sector oficial; además de jefa, coordinadora y técnica docente en la administración central del Ministerio de Educación y Ciencias.

Actualmente es docente y técnica docente del Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña.



Esta obra se publica bajo licencia

Creative Commons

Reconocimiento – NoComercial -
CompartirIguual 4.0 Internacional
(CC BY-NC-SA 4.0)

ISSN 2224 7408