MEJORA ACADÉMICA DESDE EL NIVEL DE DESEMPEÑO BÁSICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICO CARLOS RAMÍREZ PARÍS DE CÚCUTA

Julio César Atuesta Fuentes

Sirjoul88@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2635-0634

Recibido: 07/03/2024 Aprobado: 24/04/2024

RESUMEN

La presente reflexión académica expone la realidad en la enseñanza a nivel general en la Institución Educativa Carlos Ramírez París y algunos argumentos para el ajuste gradual en el rango numérico para el nivel BÁSICO que en 2023 se encontraba entre 3.0-3.9; y pasando en 2024 a 3.2-3.9; para 2025 ajustándose entre 3.4-3.9 y llegar a 3.5-3.9 para 2025 y en adelante. Este cambio supone todo un desafío para los estudiantes antiguos ya que requerirá un mayor nivel de esfuerzo y rendimiento académico, no bastará ahora con el 60% para aprobar las Áreas Académicas, sino que a partir de 2024 y hasta 2026 este porcentaje irá incrementándose a 70% de modo que al vincularse al nivel Media Técnica esta valoración mínima aprobatoria será la habitual para todos los niveles educativos ofertados por la institución. En términos concluyentes, se busca la unificación de los rangos numéricos en institucionales haciéndoles equivalentes con los requerimientos del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en concerniente a los programas Técnicos en articulación; cambios de valoración que no afectan a los grados de la Media Técnica Vocacional pues son ya los habituales para todas las Áreas Académicas impartidas allí. Este escrito se desarrolla con naturaleza de ensayo explicativo desde la perspectiva objetiva del docente que participa en la ejecución de este cambio. Este ajuste se explica desde las posturas del Cambio de John Kotter con sus 8 pasos para un cambio exitoso y el planteamiento de Kurt Lewin con sus 3 etapas para la consolidación de un cambio. Al final se espera repensar las mejoras de estos ajustes y su impacto en los resultados académicos del nivel media técnica.

Palabras clave: Cambio, desafío, nivel de desempeño, mejora.

ACADEMIC ENHANCEMENT FROM BASIC ACHIEVEMENT LEVEL AT CARLOS RAMIREZ PARIS TECHNICAL SCHOOL IN CÚCUTA

ABSTRACT

The current academic reflection exposes the real situation in terms of teaching overall at the Carlos Ramirez Paris Educational Institution and some arguments for the gradual adjustment on the numerical range for the BASIC level that in 2023 was between 3.0-3.9; and passing in 2024 to 3.2-3.9; for 2025 changing to 3.4-3.9 and reaching 3.5-3.9 from 2025 onwards. This setting is a challenge for former students, since it will require a higher level of effort and academic performance; it will not be enough now with 60% to pass the Academic Areas, but from 2024 to 2026 this percentage will increase to 70%, so that upon joining the Technical High School level, this minimum passing score will be the usual for all educational levels offered by the institution. In conclusive terms, the aim is to unify the numerical ranges in institutional levels, making them equivalent to the requirements of the National Learning Service (SENA) regarding the technical programs in articulation; changes in assessment that do not affect the grades of the Vocational Technical High School, since they are already the usual ones for all the Academic Areas taught there. This writing is developed as an explanatory essay from the objective perspective of the teacher who is involved in the implementation of this change. This setting is explained from the John Kotter's Change model based on his 8 steps for a successful change and Kurt Lewin's approach focusing on the 3 stages for the consolidation of a change. At the end, it is expected to rethink the enhancements of these setting and their impact on the academic results at technical high school level.

Keywords: Change, challenge, performance level, improvement.

A MODO DE INTRODUCCIÓN
¿ES OPERATIVO MODIFICAR LO QUE BIEN FUNCIONA?

En la institución educativa Carlos Ramírez París, la implementación de cambios está transformando profundamente las dinámicas de trabajo para estudiantes, maestros, padres, directivos y la comunidad en general. Sin embargo, estos ajustes no están exentos de resistencias dentro de la comunidad educativa misma, desafíos que deben ser abordados mediante una documentación institucional sólida y la demostración clara de los beneficios que a corto y mediano plazo traerán.

Este establecimiento educativo tiene capacidad de atención mayor a 3000 estudiantes entre sus 4 sedes educativas que operan en jornadas académicas matutina y vespertina. Se ubica en el sector de Antonia Santos en la Comuna 7 de la ciudad de Cúcuta y su población estudiantil pertenece mayoritariamente a estratos 0 y 1. Este ajuste ya inició su implementación, cambio que ha sido posible posterior a debates amplios con participación de la comunidad educativa mediante sus representantes, del equipo docente a través del Consejo Académico y finalmente materializado por resolución del Consejo Directivo.

Los mayores impactos de estos ajustes se focalizan en los grados de básica, donde es probable que generen controversias entre quienes perciben afectaciones y aquellos que adoptarán como necesaria la importancia de superar las barreras sociales existentes. Aunque los efectos ya se estaban manifestando en niveles superiores, especialmente en el nivel de media técnica, se espera que estos cambios refuercen positivamente el desempeño general de la institución a medida que se consoliden y de manera integral en la cultura estudiantil y por ende en los padres de familia.

Este proceso de cambio no solo pretende dar cumplimiento a los estándares académicos exigentes, sino también preparar a los estudiantes para futuros desafíos con mayor grado de exigencia. Es un compromiso integral con la mejora continua y la adaptación a un entorno educativo y de trabajo dinámico y competitivo, asegurando que los estudiantes estén mejor preparados para afrontar y prosperar en un mercado laboral de evolución constante.

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

Después de identificar oportunidades reales de mejora que sean relevantes para el contexto del proceso educativo, se pueden realizar ajustes operativos. Precisamente aquí es donde surge la oportunidad de intervenir en lo que ha estado funcionando bien con el objetivo de mejorarlo aún más. El director del colegio, como líder de la institución educativa en la que se centra esta experiencia, colaboró con los órganos de gobierno escolar para desarrollar un plan integral destinado a generar cambios sociales y educativos positivos para los estudiantes.

Según Montecinos y Uribe (2016), como líder en este proceso, el director (rector en este caso) debe ser visto como un agente impulsor del cambio, capaz de llegar a acuerdos y delegar responsabilidades a lo largo de las etapas del plan para ejecutar procesos pedagógicos que mejoren el aprendizaje de los estudiantes. El proceso comienza con la identificación de oportunidades reales de mejora dentro del contexto educativo. Una vez identificadas estas oportunidades, se pueden hacer ajustes operativos para abordarlas de manera efectiva. Este enfoque proactivo garantiza que los cambios no sean arbitrarios, sino que estén fundamentados en necesidades identificadas, aumentando así las probabilidades de éxito.

El papel del rector del colegio en esta transformación es crucial. Actuando como líder, el director lidera iniciativas destinadas a mejorar lo que ya está funcionando bien. Al colaborar con los órganos de gobierno escolar y entidades gubernamentales, el rector asegura que los cambios planificados se alineen con los objetivos educativos más amplios y las necesidades sociales. Montecinos y Uribe (2016) enfatizan la importancia del liderazgo en los procesos de cambio educativo. Argumentan que los líderes efectivos no solo inician el cambio, sino que también poseen la capacidad de negociar y delegar responsabilidades de manera efectiva. Esta delegación de funciones es substancial ya que distribuye la carga de trabajo y garantiza que varios aspectos del plan educativo se ejecuten con experiencia y eficiencia.

Además, el papel del rector se extiende más allá de la supervisión; implica participar activamente con las partes interesadas para obtener apoyo y contribuciones. Al fomentar un ambiente colaborativo, el rector asegura que todas las partes interesadas, incluidos docentes,

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

estudiantes, padres y miembros de la comunidad, se sientan vinculados con el éxito de las iniciativas educativas. Los esfuerzos colaborativos entre el rector y las diversas partes interesadas son esenciales para garantizar el éxito y la sostenibilidad de los cambios propuestos a mediano y largo plazo. A través de una comunicación efectiva y procesos de toma de decisiones transparentes, el rector puede construir consenso y generar confianza entre las partes vinculadas, facilitando así la implementación proficiente del plan educativo.

En conclusión, el papel del rector en impulsar el cambio educativo es multifacético. Al identificar y aprovechar oportunidades de mejora, colaborar con las partes interesadas y delegar responsabilidades de manera efectiva, el director puede liderar iniciativas transformadoras que beneficien el aprendizaje de los estudiantes y el rendimiento general del colegio. Este enfoque proactivo y colaborativo no solo mejora la experiencia educativa, sino que también fomenta una cultura de mejora continua dentro de la institución.

Partiendo de esta situación, surgen una serie de cuestionamientos que sustentan la necesidad de aplicar un cambio en la institución educativa mencionada líneas arriba. Estas discusiones van desde ¿Cuál es el argumento pedagógico que impulsa la necesidad del cambio en el rango del nivel mínimo aprobatorio?, ¿Desde qué postura teórica está concebido este momento de cambio? y ¿Cómo el ajuste del rango para el nivel mínimo aprobatorio puede mejorar las dinámicas académicas en las sedes de la institución educativa Carlos Ramírez París de Cúcuta?

Un Mejoramiento Educativo Evaluado desde el Modelo de Cambio de John Kotter

Kotter (2011) esquematizó en ocho etapas de forma técnica cómo un cambio debía ser ejecutado en una organización. Todas las etapas requieren ser cumplidas de forma secuencial, es decir que debe mantenerse este estricto orden y cuyo fin deberá materializar la consecución de una meta común perdurable en el tiempo. Expuso además que estas etapas deben estar planificadas en detalle, asignando roles y responsabilidades precisas que garanticen su implementación exitosa. La meta debe ser la consecución del cambio esperado en la organización más este ajuste debe consolidarse y conjugarse como la nueva

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

"normalidad" la cual tendrá que evaluarse desde nuevas dimensiones e indicadores que precisen los nuevos criterios de valoración.

Este cambio académico representa un desafío significativo para los estudiantes que ya están matriculados en nuestras sedes, tanto en términos de hábitos de estudio como de desempeño académico en general. Hasta ahora, un promedio clásico de 3,0 ha sido suficiente para aprobar las Áreas Académicas, lo que equivale al 60%. Sin embargo, entre 2024 y 2026, este porcentaje aumentará al 70%, estableciéndose como el nuevo estándar para aprobar las materias hasta llegar al nivel de Media Técnica.

La propuesta de cambio, basada en la metodología de Kotter y un estudio detallado del contexto, fue impulsada por la rectoría para abordar la necesidad evidente de mejorar los resultados académicos a nivel institucional. Este análisis reveló que existe una realidad consolidada que requiere ser atendida de manera efectiva. Uno de los puntos críticos identificados fue el desempeño de los estudiantes al llegar al nivel de Media Técnica, particularmente en relación con los estándares exigidos por entidades como el SENA para programas articulados en carreras técnicas laborales.

Con preocupación se ha evidenciado en los resultados que muchos estudiantes ingresaban a este nivel con promedios notablemente inferiores al 3,5 requeridos para aprobar cualquiera de los programas al que se vincule. Las directivas han enfatizado en la necesidad de mejorar los resultados académicos desde etapas anteriores del proceso educativo. Este enfoque no solo busca cumplir con los requisitos externos de entidades educativas y laborales, sino también preparar a nuestros estudiantes para desafíos académicos más rigurosos y competitivos en el futuro.

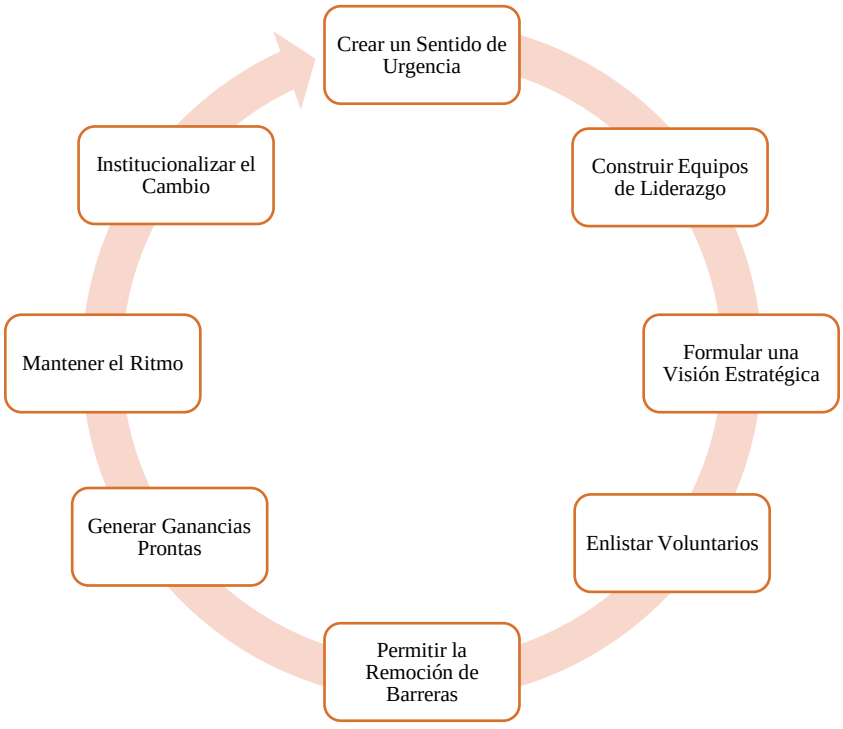
Es crucial destacar que el aumento del estándar académico no solo busca elevar las calificaciones por sí mismas, sino también mejorar la calidad del aprendizaje y fortalecer las habilidades necesarias para el éxito académico y profesional de nuestros estudiantes. Esto incluye promover hábitos de estudio más efectivos, fomentar un ambiente de aprendizaje más dinámico y ofrecer apoyo académico personalizado según las necesidades individuales de cada estudiante.

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

Además, se está implementando un plan integral de apoyo académico y orientación para asegurar que todos los estudiantes tengan las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los nuevos estándares establecidos. Esto incluye tutorías especializadas, sesiones de estudio dirigidas y programas de mentoría que ayuden a los estudiantes a superar los desafíos académicos y alcanzar su máximo potencial.

En resumen, el cambio hacia estándares académicos más elevados es un paso significativo hacia la mejora continua y la excelencia educativa en nuestras sedes. Al mantener un enfoque centrado en el estudiante y en la mejora constante, estamos preparando a nuestros estudiantes no solo para cumplir con los requisitos actuales, sino también para sobresalir en un entorno educativo y laboral cada vez más exigente y competitivo.

Ilustración 1. Fases del Modelo Kotter para Liderar un Cambio en Organizaciones.



ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

En el análisis histórico de los resultados académicos, se ha observado que un número significativo de estudiantes de décimo grado finalizan el año escolar sin promoción debido a calificaciones inferiores a 3.5 en algunas áreas académicas a nivel institucional. Esta situación tiene un impacto considerable en la configuración de los grupos de onceavo grado anualmente, ya que el índice de no promoción escolar supera el 10%. Este resultado subraya la urgencia de implementar cambios, cumpliendo así con la primera etapa del modelo propuesto por Kotter.

Es imperativo aumentar el porcentaje de estudiantes que logran la promoción académica al undécimo grado, ya que esto tiene repercusiones directas en cómo se aborda el proceso educativo desde grados inferiores. Buscar la unificación de los rangos numéricos en la escala de valoración institucional no solo alinea nuestros estándares con los requerimientos del SENA y sus programas técnicos, sino que también prepara a nuestros estudiantes para cumplir con un nivel de exigencia académica del 70% en todas sus actividades futuras.

Las etapas dos y tres del modelo de Kotter fueron ejecutadas en el año 2022, cuando se identificó la necesidad de cambio y se comenzó a diseñar una propuesta de ajuste. Durante este proceso, se revisaron tanto el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como el Sistema de Evaluación Educativa Institucional (SIEE) para asegurar que estos cambios cumplan con los requisitos necesarios para su sostenibilidad a largo plazo, cumpliendo así con las etapas cuatro y cinco del modelo.

La reestructuración del PEI y el SIEE no solo busca cumplir con estándares externos, sino también fortalecer el compromiso institucional con la excelencia académica y el desarrollo integral de los estudiantes. Estas reformas están diseñadas para mejorar la calidad educativa, adaptándose a las demandas cambiantes del entorno educativo y laboral. En ese sentido, al preparar a nuestros estudiantes desde etapas tempranas con estándares más altos de rendimiento académico, estamos equipándolos con las habilidades y competencias necesarias para enfrentar con éxito desafíos futuros. Esto incluye no solo el dominio de conocimientos específicos, sino también el desarrollo de habilidades críticas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la colaboración efectiva.

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

En términos concluyentes, la implementación de estos cambios no solo busca mejorar las tasas de promoción académica, sino también fortalecer la preparación de nuestros estudiantes para enfrentar desafíos académicos y profesionales más exigentes. Al seguir el modelo de cambio propuesto por Kotter y adaptar nuestros sistemas educativos para mejorar continuamente, estamos sentando las bases para un futuro educativo más sólido y exitoso para todos los involucrados en nuestra comunidad escolar.

El modelo Kotter (2018) visto de otro modo, obliga a las organizaciones a tomar medidas drásticas que permitan lograr no sólo un cambio superficial perceptible por los vinculados a la organización, sino que debe impactar en la manera cómo la institución educativa en este caso, reestructura su visión y su modelo de trabajo. Esto a su vez demanda un serio compromiso de trabajo en el equipo docente durante la implementación de las etapas. No sólo implica la reformulación de sus formas de trabajo sino en los criterios para la valoración de actividades que ejecuten sus estudiantes. No bastará con un cambio en la nota para aquellos que cumplan con lo mínimo, sino que ese +0.2 debe traducirse en una mayor exigencia a la hora de evaluar la calidad de los productos académicos elaborados en casa, los talleres de clase, las presentaciones y por supuesto en las evaluaciones.

Una vez ejecutado el cambio, se esperan resultados a corto plazo (etapa 6) posterior cumplimiento de las fases anteriores, concienciando al equipo de trabajo sobre las ventajas del cambio en marcha y sus virtudes, de modo que consolide la eliminación de barreras que obstruyan el cambio. En este caso particular, la barrera es de tipo normativo pues previamente se pensaron los posibles conflictos desde este cambio y cómo solventarlas. Así mismo se deberá esperar al finalizar esta primera experiencia de cambio tener sólidas bases para impulsar el segundo ajuste a la escala y posteriormente el cambio final. Habrá que esperar la finalización del calendario académico para evaluar la pertinencia, fortalezas y debilidades de estos ajustes.

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

Un Cambio Educativo Evaluado desde el Modelo de Kurt Lewin

El proceso de ajuste en la Institución Educativa Carlos Ramírez París se puede entender a través del marco de las tres fases para el cambio exitoso en las organizaciones propuesto por Kurt Lewin en 1947. Para efectuar un cambio exitoso, Lewin argumentó que primero es necesario identificar una necesidad clara de cambio, una fuerza impulsora que justifique el descongelamiento del sistema actual. En otras palabras, se sugiere no modificar lo que funciona bien a menos que esos ajustes conduzcan a mejoras significativas.

El motivo principal que impulsó este cambio en el rango de valoración para el nivel de desempeño Básico está directamente relacionado con la necesidad de aumentar la cantidad de estudiantes promovidos al grado 11 y que completen exitosamente sus estudios en la institución educativa. Esta nueva exigencia académica tendrá repercusiones directas en el desempeño general de todos los grupos, ya que tanto los estudiantes como sus familias deberán adaptarse a esta nueva realidad y ajustarse a las nuevas expectativas de la institución.

Este enfoque no solo cumple con los estándares internos de la institución, sino que también busca alinearse con los requisitos externos y las expectativas del mercado educativo y laboral, preparando así a los estudiantes para desafíos más exigentes en el futuro. Al elevar los estándares académicos, la institución se posiciona para ofrecer una educación de mayor calidad y relevancia, equipando a los estudiantes con las habilidades y competencias necesarias para prosperar en un entorno cada vez más competitivo.

Retomando el modelo de Lewin, una vez identificada la necesidad de cambio, se procedió a la segunda fase que implica el proceso de cambio en sí mismo. Esto incluyó la revisión detallada del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Sistema de Evaluación Educativa Institucional (SIEE), asegurando que estas modificaciones no solo sean efectivas a corto plazo, sino también sostenibles a largo plazo. Este proceso de ajuste no solo fue guiado por criterios académicos, sino también por consideraciones prácticas y pedagógicas que aseguran un ambiente de aprendizaje óptimo para todos los estudiantes.

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

Finalmente, la tercera fase de consolidación implicará la implementación y la evaluación continua de estos cambios. Esto incluirá la monitorización de los resultados académicos y la retroalimentación constante para asegurar que los objetivos de promoción académica sean alcanzados de manera efectiva y que se mantenga un alto nivel de compromiso por parte de todos los actores involucrados en el proceso educativo. Este proceso de ajuste refleja un compromiso con la mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes del entorno educativo y laboral. Siguiendo el enfoque estructurado de Lewin, la institución se encamina hacia un cambio organizacional que no solo responde a desafíos actuales, sino que también prepara el terreno para un futuro educativo más sólido y exitoso para todos sus estudiantes.

Es absolutamente necesario considerar las recomendaciones planteadas por Lewin en cuanto al "análisis de fuerzas" en la implementación de un cambio, siendo consciente que este debe ser gradual y que garantice así una transición suave; desde luego, la participación de los involucrados es de suma importancia, su experiencia educativa deviene en ejemplo de modificación gradual de un proceso funcional pero que urgía ser remodelado con propósitos de mejoría en la preparación del estudiantado hacia el nivel media técnica vocacional. En lo vinculado a las fuerzas que influyen en el cambio, Lewin considera el comportamiento como un factor que varía en función de la personalidad de cada individuo entendida por sus motivaciones o necesidades tanto a nivel situacional como de su contexto. Es de este modo como se presenta mejor el concepto de "campo de fuerzas" que influyen en las personas, asunto que permite realizar ajustes impactando en su actitud. En su escrito *"Group Decision and Social Change"* expone Lewin (1947) que los individuos se mueven a partir de sus necesidades y que estas pueden impactar en sus conductas en la forma en que se les oriente. Su estudio con enfoque análisis situacional de grupos control y experimental, demuestra que cada individuo se mueve según sus prioridades y que estas conductas van vinculadas a las exigencias del contexto en el que se desenvuelven.

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

CONCLUSIONES

En la institución educativa Carlos Ramírez París, la implementación de cambios está transformando las condiciones y dinámicas de trabajo para estudiantes, maestros, padres, directivos y la comunidad en general. Estos ajustes enfrentarán resistencias considerables dentro de la comunidad educativa misma, desafíos que deben abordarse mediante documentación institucional y la demostración a corto y mediano plazo de los beneficios generales que traerán.

Los impactos más notorios de estos ajustes se anticipan en los grados de básica, donde es probable que generen controversias entre quienes perciben perjuicios y aquellos que valoran la superación de barreras sociales. Aunque los efectos en los niveles superiores escolares ya se estaban manifestando, especialmente en el nivel de media técnica, se espera que estos ajustes refuercen positivamente el desempeño general de la institución a medida que se consoliden y se internalicen.

Este proceso de cambio no solo apunta a cumplir con estándares académicos y laborales exigentes, sino también a preparar a los estudiantes para desafíos más exigentes en el futuro. Es un compromiso integral con la mejora continua y la adaptación a un entorno educativo y laboral dinámico y competitivo. La implementación efectiva de estos cambios requerirá no solo la aceptación y apoyo de los actores clave, sino también una comunicación clara y constante sobre los beneficios a largo plazo de las nuevas políticas educativas. Esto incluye la revisión y posible ajuste del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Sistema de Evaluación Educativa Institucional (SIEE) para garantizar que estas reformas sean sostenibles y efectivas en el tiempo.

Es crucial destacar que la resistencia al cambio es natural y esperada en cualquier proceso de transformación organizacional. Sin embargo, con una estrategia bien articulada que involucre a todas las partes interesadas y que promueva una comprensión compartida de los objetivos y beneficios del cambio, la institución educativa Carlos Ramírez París está posicionada para superar estos desafíos iniciales y cosechar los frutos de una mejora educativa significativa.

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777

En síntesis, la institución educativa Carlos Ramírez París se encuentra en un proceso de cambio significativo que busca mejorar la calidad educativa y preparar a los estudiantes para un futuro competitivo. Con una visión clara y un compromiso firme con la mejora continua, estos ajustes tienen el potencial de transformar positivamente la experiencia educativa y el rendimiento académico en todos los niveles de la institución. Evaluar y retroalimentar el estado académico institucional, asegurará que las políticas adoptadas se alineen a las necesidades y expectativas cambiantes de los estudiantes y el entorno educativo en general.

REFERENCIAS

Hopkins, D. (2017). *El Pasado, El Presente y Futuro del Mejoramiento Escolar y Reforma al Sistema.* Una Versión Extendida del Discurso de William Walker, ACEL National Conference, Sydney, NSW, 6th October 2017.

Kotter, J. (2011). Liderazgo para un Entorno Cambiante. Revista Gestión, 129, 18-22.

Kotter, J. (2018). Accelerating Change. Boston, MA: Harvard Business Review Press. https://tinyurl.com/28gx9ukl

Lewin, K. (1947) Group Decision and Social Change. In: Newcomb, T. and Hartley, E., Eds., Readings in Social Psychology, Holt, Rinehart & Winston, New York, 197-211.

Montecinos, C. y Uribe, M. (2016). Desarrollo de Liderazgos para el Aprendizaje en el Siglo XXI, un Enfoque Sistémico. Nota Técnica N°1, Lideres Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

ISSN Impreso: 1316-7243
ISSN en línea: 2244-7490
Depósito Legal: pp 1999802TA777