

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Formación de líderes en la comunidad educativa de educación básica
regular

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda Especialidad
Profesional de Investigación y Gestión educativa

Autor:

Miguel William Mendoza Berrocal

PIURA – PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Formación de líderes en la comunidad educativa de educación básica
regular

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y
forma

Miguel William Mendoza Berrocal (Autor)
Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Piura, a los veintitrés días de febrero del dos mil diecinueve, se reunieron en un ambiente de la I.E. P. Pontificia, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Eul Sunción Ynfante (secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancajima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "Formación de líderes en la comunidad educativa de educación básica regular", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión educativa al señor Miguel William Mendoza Berrocal.

A las NOVE horas VEINTE minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo BUENO.

Por tanto, Miguel William Mendoza Berrocal, queda APTO, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión educativa.

Siendo las NOVE horas con CINCUENTA minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.


Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Presidente del Jurado


Dr. Eul Sunción Ynfante
Secretario del Jurado


Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancajima
Vocal del Jurado

A Dios por ser mi fortaleza en cada paso que doy, por ser mi guía que orienta mi actuar y proceder logrando así cumplir cada meta propuesta.

ÍNDICE

DEDICATORIA

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: La formación de líderes en la comunidad educativa.....	6
1.1. Líderes competentes.....	6
1.1.1. Características de un líder.....	8
1.1.2. Trabajo en equipo.....	11
1.2. Educación y liderazgo.....	12
1.3. Educación Básica.....	13
1.4. Liderazgo educativo	15
1.5. Comunidad Educativa.....	17
CAPÍTULO II: Líderes en la comunidad educativa a través de la Educación	
Básica Regular.....	20
2.1. El liderazgo en la organización educativa.....	20
2.1.1. Enfoque sobre liderazgo educativo.....	22
2.1.2. Necesidades de liderazgo en la Institución Educativa.....	24
2.2. La Institución Educativa.....	25
2.3. Formación de líderes escolares.....	28
2.4. Habilidades para el liderazgo.....	28
2.5. Mejora de la calidad educativa.....	29

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

RESUMEN

El entorno en el cual se desenvuelven las personas será preponderante para la formación del líder y desarrollar estilos y habilidades de liderazgo, es aquí donde entra a tallar la educación, pues cada proceso es parte de la enseñanza que adquiere cada actor educativo dentro de la comunidad, considerando la parte directiva, docentes, estudiantes y otros que intervienen

La educación actual está rodeada de diversos retos los cuales permite evolucionar, mejorar y brindar la calidad educativa esperada. Para así satisfacer las necesidades de la comunidad educativa tanto en el aspecto administrativo como pedagógico. Es por ello que mediante este trabajo monográfico se describe la importancia de la educación en la formación de líderes de la comunidad educativa.

Palabras claves: Liderazgo, Educación, comunidad educativa

INTRODUCCIÓN

La educación es fundamental en la formación de nuevos líderes, pues permite el logro de la calidad educativa esperada donde satisfaga los requerimientos de la comunidad educativa según su contexto para brindar así mejor calidad de vida a la sociedad, desarrollando integralmente a la persona quien convivirá con sus pares construyendo un futuro mejor para todos.

Los líderes de las Instituciones Educativas dan lugar al génesis de la cultura de liderazgo, como se dice todos llevamos un líder que se encuentra dormido, la educación permite descubrir las potencialidades de cada persona .

Cuentan que un día, cuando Miguel Ángel Buonaroti esculpía en su taller una de las estatuas por las que ha pasado a la historia, el Moisés, el hijo de un vecino suyo espiaba por la puerta semi abierta cómo golpeaba sin piedad el mármol sobre el que trabajaba. Envalentonado, el pequeño entró y encaró al artista:

Señor Miguel Ángel, ¿por qué golpea usted con tanta crueldad y tan despiadadamente ese mármol? ¿No ve que le duele?

Mira hijo –le respondió paternalmente el maestro-, debajo de este mármol hay un ángel y yo le estoy ayudando a salir, a dejarlo volar. (Albores teco Francisco Javier, 2011)

La educación es el cincel que va formando la actitud de liderazgo, lo cual implica brindar una base adecuada para que la comunidad educativa adquiera una serie de características, no para imponer autoridad si no motivar y dirigir considerando el estado emocional de las personas para la correcta toma de decisiones.

El presente trabajo se divide en 2 capítulos, el primero permite conocer las definiciones de cada término a utilizar en el trabajo de investigación y en el segundo capítulo se analiza la realidad e importancia de la educación en la formación de líderes de toda la comunidad educativa para evidenciar la calidad educativa que brinda la institución educativa.

Objetivo General:

Conocer las implicancias de la formación de líderes en las instituciones educativas de básica regular

Objetivos Específicos

- Conocer el proceso formativo de los líderes en la comunidad educativa
- Conocer el papel de los líderes en la comunidad educativa

CAPÍTULO I

LA FORMACIÓN DE LÍDERES EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA

En el presente capítulo se describe las concepciones o definiciones que nos brindan diversos autores ante los términos a utilizar en la investigación para comprender la importancia de la formación de líderes.

1.1. Líderes competentes

La palabra líder proviene del inglés *leader* que significa “guía”, la misma está compuesta por 2 vocablos: *lead* que expresa “dirigir” y el sufijo *er* que significa “el agente que hace la acción”. El vocablo liderazgo traducido en inglés es *leadership*

El diccionario de la RAE define lo **que es un líder** como “*Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora*”, estas personas transmiten sus ideas y deseos hacia el otro. El lenguaje tiene uso convencional ya que el oyente o el escritor tienen el mismo lenguaje para intercambiar información.

Un líder es alguien que dirige a un grupo con maestría. **Mira por el bien común y el crecimiento** de cada persona del grupo. (Hernández Moreno Gustavo, 2012)

El líder es visto como la persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal de equipo con el propósito de trabajar por un bien común.

El líder tiene la función de transmitir una visión global e integrada, mostrar confianza al grupo, orientar y movilizar a las personas a concretizar los objetivos planteados, animar y mantener el interés del grupo a pesar de los obstáculos y crisis que se pueden encontrar a lo largo del trabajo, reforzar los sucesos y cuando sea necesario corregir los desvíos. Asimismo, el líder debe de utilizar todo el potencial de su personal y repartir las funciones a cada uno.(Significado.com, 2016)

El líder competente es aquel que tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados. Así mismo trasciende y da el ejemplo a través de su cumplimiento, ética y compromiso. El líder contribuye en las ideas, decisiones y actividades.

Él toma la iniciativa, expresa ideas creativas y da a todos la oportunidad de expresarse tomando en consideración sus puntos de vista. Él no impone sus ideas, él convoca e involucra a los demás a expresarse para así llegar a las decisiones más acertadas, sin embargo, en situaciones de riesgo él asume la toma de decisiones.

El líder debe brindar facilidades a sus colaboradores para que sepan lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, así como, brindar retroalimentación efectiva para ayudar de esta manera al aprendizaje de nuevos procedimientos.(Gamboa Suárez Ramiro, 2017)

1.1.1 Características de un líder

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

- "Visionario: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás."(Redacción el tiempo, 2005)
- "El líder no se contenta con lo que hay, no es una persona conformista, es creativa, y le gusta ir por delante."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Persona de acción: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito."(Redacción el tiempo, 2005)
- "El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Brillante: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Coraje: el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados."(Redacción el tiempo, 2005)

- "El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo)."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir `vender su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc."(Redacción el tiempo, 2005)
- "El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario."(Redacción el tiempo, 2005)
- "El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto)."(Redacción el tiempo, 2005)

- "El líder no puede abusar del `orden y mando ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Exigente: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo."(Redacción el tiempo, 2005)
- "El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder."(Redacción el tiempo, 2005)
- "No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple `bluff pasajero."(Redacción el tiempo, 2005)

- "El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Cumplidor: el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él."(Redacción el tiempo, 2005)
- "Coherente: el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante."(Redacción el tiempo, 2005)
- "El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo."(Redacción el tiempo, 2005)

1.1.2. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra Sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobretodo someternos convencidamente al trabajo en equipo.

Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

En un equipo de trabajo, la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural. Los sentimientos deben expresarse con respeto a la intimidad y prestigio de cada integrante. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar, y los enfoques personales, no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo. (Arriagada Rodríguez Gastón, 2013)

1.2. Educación y liderazgo

La Educación es la formación práctica y metodológica que se le da a una persona en vías de desarrollo y crecimiento. La Educación es un proceso mediante el cual al

individuo se le suministran herramientas y conocimientos esenciales para ponerlos en práctica en la vida cotidiana.

La Educación de una persona comienza desde su infancia, al ingresar en institutos llamados escuelas o colegios en donde una persona previamente estudiada y educada implantara en el pequeño identidades, valores éticos y culturales para hacer una persona de bien en el futuro.

La Educación es la formación práctica y metodológica que se le da a una persona en vías de desarrollo y crecimiento. La Educación es un proceso mediante el cual al individuo se le suministran herramientas y conocimientos esenciales para ponerlos en práctica en la vida cotidiana.

La Educación de una persona comienza desde su **infancia**, al ingresar en institutos llamados escuelas o colegios en donde una persona previamente estudiada y educada implantara en el pequeño identidades, valores éticos y culturales para hacer una persona de bien en el futuro.(CINE, 1997)

1.3. Educación Básica Regular

Preescolar, educación primaria y secundaria es la etapa de formación de los individuos en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que regirán su vida. Lograr que todos los niños, las niñas y adolescentes del país tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito la educación básica y que logren los aprendizajes que se establecen para cada grado y nivel son factores fundamentales para sostener el desarrollo de la nación.

En una educación básica de buena calidad el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

Permiten valorar los procesos personales de construcción individual de conocimiento por lo que, en esta perspectiva, son poco importantes los aprendizajes basados en el procesamiento superficial de la información y aquellos orientados a la recuperación de información en el corto plazo.

Una de las definiciones más interesantes nos la propone uno de los más grandes pensadores, Aristóteles: "La educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético."

También se denomina educación al resultado de este proceso, que se materializa en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos, produciendo cambios de carácter social, intelectual, emocional, etc. en la persona que, dependiendo del grado de concienciación, será para toda su vida o por un periodo determinado, pasando a formar parte del recuerdo en el último de los casos. (CINE 1997)

"Educar es acompañar a una persona en el proceso de generar estructuras propias internas, cognitivas y socioemocionales, para que logre el máximo de sus potencialidades. Simultáneamente, es la principal vía de inclusión de las personas en la sociedad, como ciudadanos que cumplen con sus deberes y ejercen sus derechos con plenitud, con pleno respeto a la diversidad de identidades socioculturales y ambientales. "(Minedu, 2016)

"Hasta hace cuarenta años aproximadamente, educar podía concebirse como la adquisición de algunos conocimientos básicos en los campos de las Humanidades -al menos la lectura y la escritura- y de las ciencias, los elementos iniciales de la matemática y una formación cívica basada sobre todo en el conocimiento de las principales leyes del

país, además de un primer acercamiento a destrezas y habilidades en el terreno de los oficios. En nuestros días, la tarea de educar enfrenta nuevos desafíos."(Minedu, 2016)

"La lectura y la escritura siguen siendo importantes, pero los criterios para determinar que una persona es alfabeta van más allá de comprobar que lee y escribe. Y la matemática, que ha pasado por múltiples cambios en su enseñanza, pero además, para considerarse competente en este campo, no basta con saber las cuatro operaciones aritméticas y la regla de tres, como ocurría en el pasado. En esta línea, el sistema educativo se encuentra con que es otra la ciudadanía de nuestros días, con una importante ampliación de los derechos de las personas, con criterios de inclusión, justicia y de equidad en una sociedad diversa como la nuestra. "(Minedu, 2016)

"Por otro lado, se acepta que la jerarquía de los valores es una decisión libre e individual orientada a la búsqueda de la propia felicidad, pero que precisa ser contextualizada en los límites que plantea el respeto a los principios y valores que sustentan el modelo democrático de sociedad. Asimismo, la formación en oficios vive una doble crisis: la transformación radical del trabajo, con la desaparición efectiva de la frontera entre trabajo material e intelectual, y la incertidumbre respecto a qué destrezas específicas estarán en juego en los trabajos propios del siglo XXI"(Minedu, 2016)

1.4. Liderazgo Educativo

Tal y como su nombre lo indica, se refiere a la toma de responsabilidades en un ámbito escolar o institucional. Su mayor objetivo radica en formar a las personas en aras no solo de lograr un objetivo en común, sino también para que adquieran el conocimiento necesario con el cual podrán hacerse cargo de sus deseos personales, así como de su realización profesional.

El liderazgo educativo puede comenzar desde los niveles más básicos y continuar a lo largo de la formación de una persona. Es por ello que abarca un gran número de

grados, sin importar la edad de una persona que sigue preparándose. (Sierra Villamil Gloria María, 2016)

El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras. Es así como Hargreaves & Dean Fink (2003), citados por Rodríguez, (2009), al fundamentar el desarrollo humano integral manifiestan:

Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos.

Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales... El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro. (Sierra Villamil Gloria María, 2016)

1.5. Comunidad Educativa

"La Comunidad Educativa es una necesidad para el desarrollo local y regional de los centros educativos. En líneas generales, la comunidad educativa se encarga de promover actividades que lleven al mejoramiento de la calidad de la educación, y lograr además mejorar el bienestar psicosocial de los estudiantes. Busca no solamente impartir instrucción o mejorar la calidad de la misma, sino llegar a lo que podría llamarse educación integral, es decir, también jugar un rol que vaya más allá de los aspectos económicos y estructurales de la planta física de las instituciones educativas, alcanzando niveles de complejidad y responsabilidad al incluir aspectos como los controles en los presupuestos educativos, las evaluaciones de la calidad educativa y los controles a nivel socio-educativo, la conveniente inmersión en los proyectos comunitarios escolares y en los proyectos de aprendizaje, la investigación pedagógica-educativa, etc. La comunidad educativa puede y debe caracterizarse por estar abierta a los cambios y ser receptiva a las innovaciones. "(Wikipedia, 2018)

"La comunidad educativa puede entenderse también como el colectivo de personas que intervienen en un determinado proyecto educativo, y que por lo general concierne más concretamente a un grupo de profesores y alumnos como elementos primarios, y a un grupo de padres y tutores como elementos muy directamente interesados. "(Wikipedia, 2018)

"El Colegio se configura como una Comunidad Educativa integrada por el conjunto de personas que, relacionadas entre sí e implicadas en la acción educativa, comparten y enriquecen los objetivos del Centro."(Colegio Bajo Aragón, s.f)

"En el seno de la Comunidad Educativa las funciones y responsabilidades son diferenciadas en razón de la peculiar aportación que realizan al proyecto común."(Colegio Bajo Aragón, s.f)

a) Entidad titular

"La dirección viene a ser el ente que vela por la administración y la comunidad educativa. Asegura y da continuidad a los principios que definen el carácter propio, y vela por la cohesión de todos los que colaboran en la marcha del centro; así como por la gestión y el funcionamiento del mismo en vistas a la consecución de sus fines educativos."(Colegio Bajo Aragón, s.f)

b) Alumnos y alumnas

"Los alumnos son el centro de la comunidad educativa. Como principales protagonistas de su propio crecimiento, intervienen activamente en la vida del colegio y asumen según su edad."(Colegio Bajo Aragón, s.f)

c) Profesores

"Los profesores constituyen un sector fundamental de la comunidad educativa y juegan un papel decisivo en la vida del centro. Son los primeros responsables de la enseñanza, orientando y ayudando a los alumnos en el proceso educativo, como mediadores de aprendizaje y convivencia. "(Colegio Bajo Aragón, s.f)

"Acompañan la formación integral de los alumnos, especialmente la interioridad y la relación, como rasgos teresianos. Complementan así la acción formativa de las familias."(Colegio Bajo Aragón, s.f)

d) Familias

"Los padres o tutores son los primeros responsables de la educación de sus hijos. Conforme a sus convicciones y en ejercicio de sus derechos han escogido el Centro para que sus hijos reciban formación de acuerdo al Carácter propio y proyecto Educativo. Establecen relaciones de colaboración y cooperación con el resto de los miembros de la Comunidad Educativa, basadas en la confianza y el respeto mutuo."(Colegio Bajo Aragón, s.f)

e) Personal de administración y servicios

"El personal de administración y servicios realiza tareas y asume responsabilidades muy diversas, todas al servicio de la comunidad educativa. Colabora con la entidad titular, la dirección, los profesores, los alumnos y las familias, compartiendo la misión y el estilo educativo del centro."(Colegio Bajo Aragón, s.f)

f) Otros miembros

"Los antiguos alumnos, voluntarios, profesionales y otras personas vinculadas al centro facilitan y favorecen con su tiempo y su dedicación la atención a diversas tareas y actividades del Centro. Colaboran en la construcción de una Comunidad Educativa más amplia favoreciendo sus relaciones con el entorno social. "(Colegio Bajo Aragón, s.f)

CAPÍTULO II

FORMACIÓN DE LÍDERES EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

En este capítulo se detalla la formación de líderes en las instituciones educativas, para el logro de la calidad educativa esperada.

2.1.El liderazgo en la organización educativa

"Para sustentar este aspecto, se recurre a la importancia de la cultura organizacional en instituciones educativas. En las últimas décadas se ha renovado este concepto, de control y de seguimiento de las personas, por las organizaciones como culturas, con un sistema de significados comunes entre las personas que la componen (Robbins, 1999; Davis, 1993; Delgado, 1990; Schein, 1988), lo cual hace que el clima de

la organización educativa se sienta más humano; hace que las personas asuman con tranquilidad su cultura, en otras palabras, configuran su cultura, los valores y su forma de pensar, contribuye a enriquecer la cultura misma de la organización. "(Sierra, 2016)

"Las organizaciones educativas son ejemplo de cultura porque se expresa en su filosofía y en la formación integral, tiene que ver con costumbres y creencias, explícitas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Se observa en el manual de convivencia, en el manual de imagen, en los eventos institucionales, se distingue por los símbolos y signos que muestra la institución en su razón de ser, su misión y su visión. Schein (1988), manifiesta que la cultura organizacional hace referencia a los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y aplicadas por la comunidad. "(Sierra, 2016)

"En este caso, la organización educativa que representa su cultura institucional que se proyecta desde su fundación. Covey (1998), en el libro sobre liderazgo centrado en principios, presenta el paradigma denominado PCL, que en relación con la cultura institucional de las organizaciones educativas, señala los elementos que hacen posible que la cultura permee todos los procesos de la organización donde la calidad se proyecte y evidencie los comportamientos, con visión humanista, en la formación de líderes en el mundo global en que vivimos. "(Sierra, 2016)

"Los cuatro niveles señalan una organización eficiente con calidad, porque desarrolla a la persona, valora las relaciones interpersonales, evidencia las competencias gerenciales, por consiguiente, resalta la productividad organizacional. Se amplía el valor del líder, porque posee un alto nivel y energía, y visión proactiva, puesto que el liderazgo de las organizaciones educativas está íntimamente ligada con los procesos y los responsables académicos que las ejecutan. "(Sierra, 2016)

"Los niveles tienen relación directa con los principios claves que se potencializan en las personas de la organización, porque cada colaborador brinda sus principios como ventaja competitiva de la organización, lo que la hace estable y diferenciadora. Como se observa, así las personas forman parte de la cultura organizacional de calidad "(Sierra, 2016)

2.1.1. Enfoque sobre liderazgo educativo

Luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003), encontraron que los estilos de liderazgo más tratados fueron el liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional. Además, otros conceptos abordados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural. El cuadro muestra las características de algunas de estas vertientes en el ámbito educativo.

El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas	• Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición	• Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula	•Crecimiento del desarrollo estudiantil
Transformacional	• Típicamente, aquellos que tienen roles de	• Inspirar niveles más altos de compromiso y	•Mayor esfuerzo y productividad	•Crecimiento de la capacidad de la organización

	liderazgo formal, capacidad entre pero no necesariamente sólo ellos	los miembros de la organización	•Desarrollo de prácticas más hábiles	para mejorar continuamente
Moral	•Aquellos que tienen roles formales de administración	•El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización	•Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión •Aumentar la participación en las decisiones	•Acciones justificadas moralmente •Escuelas democráticas
Participativo	•El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos	•Comunicación interpersonal	•Aumentar la participación en decisiones	•Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio •Una organización más democrática

Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder ligado a la posición • Políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las metas formales de la organización
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Emparejar el comportamiento del líder con el contexto • Procesos expertos para resolver los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización • Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las metas formales de la organización • Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio

Fuente: Leithwood, Jantzi y Teinbach, 2003.

Dentro de estos estilos de liderazgo escolar dos de los que más relevancia ha tenido en el último tiempo son el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Instruccional, los que se describen a continuación.

2.1.2. Necesidad de liderazgo en la Institución Educativa

"Los centros educativos son -y deberían comportarse como tales- auténticas organizaciones puestas al servicio de proyectos educativos que respondan a criterios de personalización y de pertinencia social. Unas organizaciones que deberían aproximarse progresivamente, mediante la mejora continua, a las denominadas *que aprenden*, es decir, aquellas dotadas de ciertas características que les permiten la mejora y superación permanente merced a las competencias y a la competencia de su personal."(Peréz, 2013)

"El logro de la excelencia en este tipo de organizaciones exige contar con personas que ejerzan un liderazgo capaz de unificar, armonizar, coordinar y secuencializar debidamente las actuaciones de su personal al servicio de un proyecto educativo personal y socialmente relevante."(Peréz, 2013)

"Este nuestro planteamiento, que tiene en su base un análisis de los centros, de las tareas que deben acometer, de las funciones de su personal y de su propia naturaleza, también está apoyado en las investigaciones sobre eficacia escolar que han arrojado notable luz sobre los factores en que la soportan. "(Peréz, 2013)

"En el reducido espacio de esta colaboración centraré mi argumentación en algunas de las cuestiones básicas que apoyan el presente enfoque, en concreto en la complejidad y peculiaridad de estas organizaciones, en la larga duración de los procesos educativos y en la necesaria capacitación para la gestión de aquellas"(Peréz, 2013)

2.2. La Institución Educativa

"Si abandonamos la consideración de los centros educativos como meros centros de enseñanza, expresión tan común como incorrecta por la limitación de sus contenidos, enseguida comprenderemos el notable grado de complejidad que debe caracterizarlos."(Peréz, 2013)

"Así, en efecto, nos encontraremos ante proyectos educativos que abarcan todas las dimensiones de la denominada "educación integral", desde el puro aprendizaje

académico a la formación en los valores propios de la dignidad de los seres humanos; desde la adquisición de las normas y hábitos de cortesía a las habilidades y destrezas sociales, tan necesarias para la vida de relación; desde el aprendizaje de la convivencia a la empatía, la asertividad y la autoestima; desde el sentimiento de seguridad y valía personal al equilibrio de la personalidad."(Pérez, 2013)

"Y todos esos aprendizajes se llevan a cabo de formas diferentes y en diversos espacios y momentos; si los de carácter académico ocupan la mayor parte del tiempo y en sesiones regladas, como es la vida en las aulas, los demás tienen lugar, a través de la vida que fluye en los diferentes espacios, en la convivencia ordinaria entre alumnos, entre profesores, entre unos u otros; en las relaciones entre los centros, la comunidad familiar y el contexto social; en la biblioteca, en los juegos y deportes, en las visitas culturales, en los patios, en el gimnasio o en el comedor...y, en la actualidad, en el marco de las redes sociales."(Pérez, 2013)

"Pero todos esos espacios y tiempos pueden llegar a ser o no educativos en función del grado de implicación del personal de los centros –profesorado y equipo directivo, alumnado y hasta los padres- a través de sus específicas funciones de docencia, de ayuda, de orientación, de formación, de apoyo mutuo, de tutela y del ejemplo en cada uno de los espacios, tiempos y situaciones."(Pérez, 2013)

"Pensar en la posibilidad de que todo ese conjunto de tareas, actividades, personas, funciones... pueden articularse por sí mismas sin la acción decisiva de alguien que las lidere parece fuera de todo sentido. Admitir que tal articulación responda a un plan de acción intencional –eso y no otra cosa es la educación- sin ese alguien que tenga claro el norte, los medios y los recurso, no resulta creíble ni sostenible."(Pérez, 2013)

"Hay dos aspectos clave de la complejidad a tener muy en cuenta: por una parte, debe articularse de forma vertical en una finalidad unificadora y armonizadora de objetivos diferenciados que son responsabilidad de las personas que ejercen las funciones

más diversas; y por otra, horizontal, en la coordinación de las acciones que ejercen esas personas sobre los educandos en períodos de tiempo determinados, como un curso académico o el tiempo necesario para un trabajo cooperativo, un proyecto solidario, el ejercicio del voluntariado."(Pérez, 2013)

2.3. Formación de líderes escolares

"En este sentido, debemos precisar que la mejora educativa es un proceso de largo aliento y multifactorial. No obstante, dos factores intraescuela son clave: el trabajo docente y el liderazgo del director-equipo. Éstos, solo para fines de análisis, pueden separarse. La vida cotidiana de los establecimientos educacionales demuestra que están en interacción constante. La literatura y la investigación evidencia que establecer las condiciones para que directivos y docentes trabajen colaborativamente en torno al foco que les convoca, el aprendizaje de todos los estudiantes, constituyen por lejos las prácticas de mayor impacto. Curiosamente, todas las evaluaciones que disponemos, evidencian que son las más débiles. La pregunta es cómo, desde la formación, podemos contribuir a fortalecer estas prácticas directivas."(Ulloa, 2017)

"Sabemos que las tradicionales propuestas han permitido avanzar muy poco en esa línea. La opción que hemos asumido en el Centro es proporcionar herramientas para que los directivos miren, reflexionen y evalúen sus propias prácticas. Este es un proceso crítico pues está permeado por una serie de supuestos desde donde se ha aprendido y enseñado en los tradicionales procesos formativos para directivos. La frase, vengo a escuchar que me dirán para aprender que un directivo me planteó al inicio de un curso, tiempo atrás, ilustra aquello."(Ulloa, 2017)

"La propuesta formativa de LIDERES EDUCATIVOS tiene una apuesta distinta. Invitamos a nuestros directivos a explorar lo que hacen, sobre la base de buenas herramientas de diagnóstico, que analicen esa información de manera reflexiva con sus

colaboradores y profesores, buscando factores explicativos, evaluando alternativas de mejora que se implementen y hacer de ese ciclo un proceso continuo. Esto tiene claramente algunas convicciones de base. En efecto, los directivos tienen capacidades profesionales para realizar ese proceso: solo se requiere provocar condiciones desde el acompañamiento de académicos y especialistas, para que esto se active en nuestros directivos y comunidades educativas."(Ulloa, 2017)

"Es adecuado promover comunidades de aprendizaje sobre la base de la confianza y colaboración mutua. Los académicos, investigadores y especialistas podemos ser parte de ese proceso de aprendizaje para la mejora de la escuela: es en ésta donde están las claves para mejorar. De esa manera, apostamos a construir un círculo virtuoso que permita trabajar en el imperativo ético que nos provoca el aprendizaje de todos los estudiantes."(Ulloa, 2017)

2.3.1. Habilidades para el liderazgo

"Todo el mundo puede desarrollar su habilidad para el liderazgo (lo que no es un don, puede ser una conquista). Ejercer un liderazgo apropiado es esencial en la crianza de nuestros hijos, en la relación con adolescentes, en el ámbito educativo y en la dirección de equipos de personas. "(Feijoo, 2010)

"Los actuales conocimientos sobre genoma humano permiten desbaratar el mito de que somos lo que determinan nuestros genes. En el terreno de la personalidad, las creencias, los valores y el modo de pensar influyen más que nuestros genes. Cuando alguien desea verdaderamente ampliar sus posibilidades emocionales y conductuales, puede hacerlo. "(Feijoo, 2010)

"Las ciencias humanas, especialmente la psicología y la filosofía, ofrecen modelos bien fundamentados en los que podemos formarnos de cara a mejorar nuestra

capacidad para ser buenos líderes. Seguidamente, orientamos sobre modelos de formación y entrenamiento que potencian los cuatro estilos del liderazgo situacional."(Feijoo, 2010)

- a) " **Para el desarrollo del estilo impositivo:** Formación en asertividad La asertividad es el arte de hacerse respetar y de poner freno a chantajes emocionales y presiones manipulativas. El entrenamiento en asertividad ofrece técnicas para responder sin ira ni ansiedad a las presiones poco íntegras. Goleman⁶ recoge estudios en los que se demuestra que la formación intensiva en técnicas asertivas produce mejoras significativas y duraderas en el manejo de conflictos, tanto en niños como en personas adultas. "(Feijoo, 2010)
- b) "**Desarrollo del estilo persuasivo:** Fórmese como Coach El Coaching es un método de entrenamiento para directivos. Se basa en las aportaciones de la Programación Neurolingüística, una modelo de aprendizaje psicosocial para adultos desarrollado por Bandler y Gringer. Gracias a esta formación, se aprende mucho sobre el modo que tiene la mente de funcionar y sobre la manera de cambiar creencias irracionales y limitantes."(Feijoo, 2010)
- c) "**Desarrollo del estilo de apoyo:** Capacítese para el Counselling. El counselling es un modelo de relación de ayuda. Se origina a partir de las investigaciones del psicólogo y psicoterapeuta Carl Rogers. Se basa en la comprensión empática y la escucha activa. También es útil la formación en herramientas para el desarrollo de la Inteligencia Emocional. "(Feijoo, 2010)
- d) "**Desarrollo del estilo delegativo:** En este tema, es útil la comprensión de una forma de dirigir cooperativa y participativa. Recomendamos el modelo de las organizaciones inteligentes divulgado por Peter Senge. Entiende que la formación para el buen liderazgo de personas ha de basarse en la confianza, en la generación de visiones compartidas y en el trabajo en equipo. Así mismo,

considera imprescindible la adquisición de una comprensión sistémica de los acontecimientos organizacionales."(Feijoo, 2010)

2.3.2. Mejora de la calidad educativa

"Para poder hacer efectivo un liderazgo de calidad en el sistema educativo costarricense es urgente que se empiece por hacer un replanteamiento de su estructura, para esto hay que preguntarse ¿Qué tipo de educación sirve mejor a la sociedad ahora y en el futuro? ¿Cuál es el enfoque de liderazgo que se necesita? Para responder a estas preguntas, lo primero que se debe hacer es que a nivel educativo han de promoverse procesos, acciones, directrices, metodologías que promuevan un liderazgo efectivo y transformacional todo esto como parte de un proyecto educativo institucional."(Chacón, 2011)

"Otro factor de suma trascendencia para edificar una institución educativa de calidad, tiene que ver con el tipo de liderazgo que ejerza el director, pues este lejos de ser un personaje lejano y con poder, más bien, tiene que ser un líder instructivo fuerte, proactivo y abierto al cambio, estimulador del personal, entre otros. "(Chacón, 2011)

"Según Mulford (2006), la calidad educativa incluye asuntos como la enseñanza y aprendizaje individual, áreas de equidad como la inclusión, las áreas de eficacia como la autonomía, la descentralización, la responsabilidad y el liderazgo. "(Chacón, 2011)

"Los contenidos relacionados con la educación permanente, incluyen educación y formación vocacional y la educación de los adultos. Todo esto enmarcado dentro de un proceso de transformación constante, y sobre todo de innovación. Esto implica pasar de los viejos esquemas tradicionales o enfoques clásicos del

liderazgo, hacia enfoques más innovadores, democráticos y participativos. "(Chacón, 2011)

"Lo que se pretende es hacer copartícipes a los docentes y padres de familia en los procesos y las prácticas institucionales, las cuales se deben desarrollar a través de diferentes líneas de acción. Entre estas líneas se encuentran:"(Chacón, 2011)

- "Participación de profesores y padres en procesos y actividades de la institución. "
- "Trabajo en equipo e implicación en el proceso. "
- "Proyecto educativo. Planeamiento con normas, valores. Programas de formación en función de las necesidades de la institución. Y fomentar una cultura de evaluación constante entre todos los agentes que intervienen en el proceso. "
- "Promover el desarrollo de las habilidades y competencias profesionales para cada docente. Conocimiento personal, utilización racional del tiempo. "
- "Planificación y coordinación curricular entre los profesores. "
- "Capacitación constante y actualizada, en el ejercicio pedagógico y didáctico. Formación permanente. "
- "Estimular constantemente la motivación y el autoconocimiento (Sentido de vida). "
- "Hacer de cada institución, una escuela de emprendedores y de liderazgo (Facilitadores). "
- "Incentivar una comunicación efectiva entre las partes (Asertividad). "

- "Hacer partícipe de los procesos a la comunidad educativa en general, creando redes de apoyo. Autonomía, colaboración y participación. "(Chacón, 2011)

CONCLUSIONES

PRIMERA: Las Instituciones educativas deben cimentar bases sólidas relacionadas a su política y filosofía institucional. Donde la comunidad educativa le da razón de ser a través del liderazgo que enmarcado correctamente brinda el poder y autoridad que genera innovación, motivación, iniciativa y compromiso a través del trabajo en equipo.

SEGUNDA: El liderazgo educativo se constituye con los elementos antes mencionados, los cuales en interacción le dan sentido pedagógico, considerando la parte humana de quienes integran el sistema educativo lo cual tendrá proyección en toda la organización.

TERCERA: El liderazgo educativo promueve la calidad educativa, su eficacia y eficiencia de la comunidad educativa quienes en congruencia buscan mejoras para la sociedad a través de la sostenibilidad en cuanto a lo social económico, político, ambiental. Considerando como aspecto prioritario la ética, con relación a principios y valores.

CUARTA: «Cuanto más usamos y desarrollamos nuestras aptitudes actuales, más aptitudes se nos conceden y mayor es nuestra capacidad». «El liderazgo personal es el proceso que consiste en mantener la perspectiva y los valores ante uno mismo y llevar una vida acorde con ellos». Stephen Covey.

La formación desde las instituciones educativas, permite que la persona considerada no apta para ser líder, desarrolle las habilidades y capacidades necesarias para su formación y ayude a la correcta toma de decisiones,

convirtiéndolas en personas aptas para liderar una organización, es por ello que podemos decir cuán importante es la institución educativa donde transforma personas y las reorienta para aspectos positivos que permita a la nación seguir creciendo a través de la educación integral.

REFERENCIAS

Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad.

Disponible en:<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/13084/2146-3435-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Colegio Bajo Aragón. (s.f). Reglamento De Régimen Interior. Disponible

en:<http://docplayer.es/90863816-Reglamento-de-regimen-interior.html>

Feijoo, P. (2010). El Liderazgo En El Proceso De Enseñanza-aprendizaje. Disponible

en:https://www.sefh.es/sefhjornadas/20_Pilar_Feijoo_Liderazgo_situacional_Tutores_Hospitalaria_Madrid.pdf

Minedu. (2016). Currículo Nacional EBR 2016. Disponible

en:<https://es.scribd.com/doc/314822384/Curriculo-Nacional-EBR-2016>

Peréz, J. (2013). La necesidad del liderazgo en los centros educativos. Disponible en:

<https://cuedespyd.hypotheses.org/178>

Redacción el tiempo. (2005). Características Básicas Del Líder. Disponible

en:<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1627265>

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista EAN. Número 81. Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?amp=&=&=&=&Ing=en&nrm=iso&pid=S0120-81602016000200007&script=sci_arttext&tlng=es

Ulloa, J. (2017). A Propósito De La Formación De Líderes Escolares. Disponible

en:<https://www.lidereseducativos.cl/a-proposito-de-la-formacion-de-lideres-escolares/>

Wikipedia. (2018). Comunidad educativa. Disponible en:https://es.m.wikipedia.org/wiki/Comunidad_educativa

FORMACIÓN DE LÍDERES EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

FUENTES DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	unverdaderolider1.blogspot.com Fuente de Internet	4%
2	docshare.tips Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	3%
4	loft1571.serverloft.com Fuente de Internet	2%
5	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	2%
6	felicitca.com Fuente de Internet	1%
7	files.spazioweb.it Fuente de Internet	1%
8	es.m.wikipedia.org Fuente de Internet	1%

9	prezi.com Fuente de Internet	1%
10	conceptodefinicion.de Fuente de Internet	1%
11	cuedespyd.hypotheses.org Fuente de Internet	1%
12	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	1%
13	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	1%
14	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
15	www.significados.com Fuente de Internet	<1%
16	siemprendes.com Fuente de Internet	<1%
17	clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
18	webs.uvigo.es Fuente de Internet	<1%
19	docplayer.es Fuente de Internet	<1%

Excluír citas

Activo

Excluír coincidencias

= 15 words

Excluír bibliografía

Activo

