

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



TESIS

**Programa de estrategias para desarrollar el liderazgo estudiantil en la
ESFAP “Mario Urteaga Alvarado” del distrito, provincia y región
Cajamarca - 2016**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Investigador: Rojas Urbina, Exequiel

Asesor: M. Sc. Fernández Vásquez, Evert José

Lambayeque – Perú

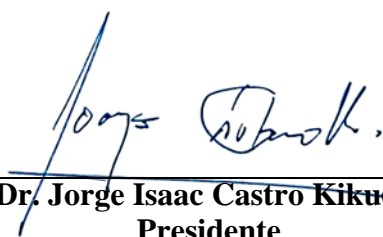
2019

**Programa de estrategias para desarrollar el liderazgo estudiantil en la
ESFAP “Mario Urteaga Alvarado” del distrito, provincia y región
Cajamarca - 2016**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.




Exequiel Rojas Urbina
Investigador




Dr. Jorge Isaac Castro Kikuehi
Presidente



M. Sc. Carlos Ulises Vásquez Crisanto
Secretario



M. Sc. Daniel Edgar Alvarado León
Vocal



M. Se. Evert José Fernández Vásquez
Asesor



Nº 000195



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:00 horas del día 25 de 09 del año dos mil 19, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1278-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 06/05/19 conformado por:

<u>Jorge Castro Kichich</u>	PRESIDENTE(A)
<u>Carlos Vázquez Crisanto</u>	SECRETARIO(A)
<u>Daniel Alvarado León</u>	VOCAL



[Firma]

con la finalidad de evaluar la tesis titulada

Estrategias de capacitación para desarrollar el liderazgo estudiantil en la
ISFAP "Mario Uribe Alvarado" del Distrito, Provincia y Región
Cajamarca - 2017

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) ROJAS URBINA EZEQUIEL

y asesorado por Fernández Vázquez Eyer

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 2211-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 09/09/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico: producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a EL sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 70 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Magistro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa
Estratégica

Siendo las 8:55 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

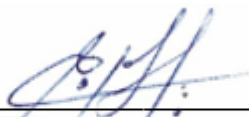
[Firma]
VOCAL

Observaciones:

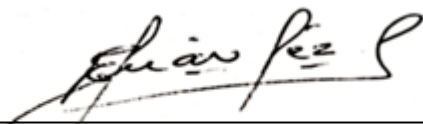
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Rojas Urbina, Exequiel investigador principal, y M. Sc. Fernández Vásquez, Evert José asesor del trabajo de investigación **Programa de estrategias para desarrollar el liderazgo estudiantil en la ESFAP “Mario Urteaga Alvarado” del distrito, provincia y región Cajamarca – 2016**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 25 de agosto 2019



Exequiel Rojas Urbina
Investigador



M. Sc. Evert José Fernández Vásquez
Asesor

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a Luz Elena Vigo Briceño y mi hijo Cristhofer Ezequiel Rojas Vigo, quienes, con su constante apoyo, hicieron posible su culminación.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por mantenerme con salud; a mi madre Sra. María Cristina Urbina Abanto, quien es fuente de apoyo y motivación constante a mi persona para la continuidad de mis estudios como un medio de superación y perfeccionamiento en la carrera docente que escogí.

INDICE

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	14
DISEÑO TEÓRICO	14
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:	19
1.3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DEL MODELO TEÓRICO.	23
1.3.1.- Didáctica	32
1.3.2.- Enfoques Curriculares de Educación Superior.	36
1.3.3.- Enfoques y Tendencias Curriculares en Educación Superior.	42
1.3.4.- Teorías sobre Liderazgo Estudiantil.....	57
1.3.5.- Atributos de todo líder estudiantil.	62
1.3.6.- Cualidades de un líder.....	72
1.3.7.- Capacitación y formación de líderes.	75
1.3.8.- Estrategia.	77
1.3.9.- Programa.....	77
1.3.10.- Programa de Estrategias Metodológicas.....	78
CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES	86
2.1. DESCRIPCIÓN DETALLADA LA METODOLOGÍA EMPLEADA:	86
2.1.1. Tipo y diseño de investigación:	86
2.1.2. Diseño analítico.....	88
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS O DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS.	90
3.2. PROPUESTA TEORICA.....	92
3.2.1. PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO ESTUDIANTIL EN LA ESFAP “MARIO URTEAGA ALVARADO” DEL DISTRITO, PROVINCIA Y REGIÓN CAJAMARCA – 2016.	93
CAPITULO IV: CONCLUSIONES	101

CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....	102
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS	106

RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge a raíz de que en la IEP: Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mario Urteaga Alvarado” del Distrito, Provincia y Región Cajamarca, se observa escaso liderazgo estudiantil que se manifiesta en la mala disposición para prestar servicios modestos, expectativas de gratificación, temor ante la competencia del compañero, falta de imaginación, egoísmo, intemperancia, deslealtad, falta de compañerismo, aceptación y cumplimiento del deber y el derecho estudiantil. Por tal motivo, el propósito de la investigación fue aplicar un programa de estrategias basado en las teorías de liderazgo transformacional y el modelo de liderazgo de Jack Fleitman para desarrollar capacidades de liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mario Urteaga Alvarado” del Distrito, Provincia y Región Cajamarca. El tipo de investigación fue cuasi experimental con un solo grupo, para evaluar la variable dependiente desarrollo de capacidades de liderazgo estudiantil se aplicó un test tipo Likert antes y después a una muestra de 12 estudiantes del IV Semestre de la Especialidad Música. Se logró determinar con la aplicación del pre test un deficiente desarrollo de capacidades de liderazgo estudiantil, situación que fue revertida con la aplicación del programa de estrategias sustentado en la teoría del liderazgo transformacional y el modelo de liderazgo de Jack Fleitman, de este modo, se pudo comprobar la validez del programa a través, del cambio significativo en la situación problemática corroborada con el post test. Se espera con la presente investigación haber contribuido al desarrollo del conocimiento científico de la gestión educativa que permita mejorar la calidad del servicio que ofrece la institución. .

Palabras Clave: Liderazgo, desarrollo de capacidades, estrategias.

ABSTRACT

This research work arises from the fact that in the IEP: Escuela Superior de Formación Artística Pública "Mario Urteaga Alvarado" of the Cajamarca District, Province and Region, there is little student leadership that is manifested in the unwillingness to provide modest services, expectations of gratification, fear of peer competition, lack of imagination, selfishness, intemperance, disloyalty, lack of companionship, acceptance and fulfillment of duty and student law. For this reason, the purpose of the research was to apply a strategy program based on transformational leadership theories and the leadership model of Jack Fleitman to develop leadership skills in students of the "Mario Urteaga Alvarado" Public Artistic Training School Of the Cajamarca District, Province and Region. The type of research was quasi-experimental with a single group, to evaluate the dependent variable development of student leadership skills, a Likert-type test was applied before and after to a sample of 12 students from the IV Semester of the Music Specialty. It was possible to determine with the application of the pre-test a deficient development of student leadership capacities, a situation that was reversed with the application of the strategy program based on the theory of transformational leadership and the leadership model of Jack Fleitman, in this way, was able to check the validity of the program through the significant change in the problem situation corroborated with the post test. With this research, it is expected to have contributed to the development of scientific knowledge of educational management that allows improving the quality of the service offered by the institution.

Keywords: Leadership, capacity development, strategies.

INTRODUCCIÓN

Todo líder que desee desarrollar un liderazgo efectivo, debe saber que las cualidades que desarrolle le ayudarán a ser efectivo y fructífero. Deben saber que sus talentos, aptitudes y habilidades personales no tienen nada que ver con el desarrollo de un liderazgo efectivo. Cuánta gente tiene talento, aptitudes y habilidades. Pero son malos en lo que se refiere a liderazgo. Las cualidades son algo importante en la vida de un líder, y tiene que ser desarrollado, fomentado y cultivado en su vida diaria

Mediante las estrategias empleadas nos proponemos con firmeza ayudar a todos aquellos que anhelan ser líderes efectivos. Que buscan hacer lo mejor para los demás. Que desean servir y proyectarse a una visión. Les ayudará a entender mejor el propósito del liderazgo y sabrán que el liderazgo no lo da la posición. Liderazgo no es poder para dominar. Liderazgo es poder para servir a los demás. Los estudiantes comprenderán e iniciaran un proceso vivencial que el liderazgo es la capacidad para guiar y dirigir a hombres y mujeres a un propósito común.

El programa de estrategias para desarrollar el liderazgo transformacional estudiantil en la ESFAP, se justifican y se tornan pertinentes por la intención del trabajo; que busca desarrollar las capacidades de liderazgo estudiantil en la institución educativa, en circunstancia, donde la incapacidad de organización, mala disposición para prestar servicios modestos, expectativas de gratificación, temor ante la competencia del compañero, falta de imaginación, egoísmo, intemperancia, deslealtad, falta de compañerismo, aceptación y cumplimiento del deber y el derecho estudiantil que parta desde los estudiantes como futuros docentes, en función del logro de las metas y objetivos establecidos.

Se trató de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera la aplicación de un programa de estrategias basado en las teorías de liderazgo transformacional y el modelo de liderazgo de Jack Fleitman desarrollará capacidades de liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mario Urteaga Alvarado” del Distrito, Provincia y Región Cajamarca?

El objetivo general de la investigación fue aplicar un programa de estrategias basado en las teorías de liderazgo transformacional y el modelo de liderazgo de Jack Fleitman para desarrollar capacidades de liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mario Urteaga Alvarado” del Distrito, Provincia y Región Cajamarca.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- a) Determinar el nivel de desarrollo de capacidades de liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mario Urteaga Alvarado” del Distrito, Provincia y Región Cajamarca antes de la aplicación del programa.
- b) Diseñar un programa de estrategias basado en las teorías de liderazgo transformacional y el modelo de liderazgo de Jack Fleitman
- c) Evaluar el nivel de efectividad del programa de estrategias comparando los resultados del pre test con el post test.

El Objeto de estudio fue el Proceso de enseñanza aprendizaje y el campo de acción el Proceso de desarrollo de capacidades de liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mario Urteaga Alvarado” del Distrito, Provincia y Región Cajamarca.

La hipótesis de estudio contrastada con la realidad empírica fue la siguiente: Si se aplica un programa de estrategias basado en las teorías de liderazgo transformacional y el modelo de liderazgo de Jack

Fleitman entonces se desarrollará capacidades de liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mario Urteaga Alvarado” del Distrito, Provincia y Región Cajamarca.

Esta tesis está estructurada en tres capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I contiene el análisis del objeto de estudio, en este capítulo se recoge la información general acerca de la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características actuales del objeto de estudio y la metodología empleada durante el proceso de investigación.

Capítulo II, en este capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación concerniente al fundamento teórico del programa experimental sustentado en el liderazgo transformacional y la y el modelo de liderazgo de Jack Fleitman.

Capítulo III. En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación, la descripción teórica del programa experimental.

Como parte final del informe de la tesis, se presentan las conclusiones obtenidas a partir de la implementación, análisis y evaluación del programa experimental. También, se plantean algunas recomendaciones de índole metodológica. y se anexan los instrumentos aplicados.

CAPÍTULO I

DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el marco del contexto mundial tenemos a la doctora en Gestión y Política Educativa María Angélica Salazar (2006), profesora de la Universidad de Viña del Mar, Chile, en su investigación titulada: *“El liderazgo gerencial” ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?*; establece que, El liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. El liderazgo gerencial, es una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo. Es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una institución, que desarrolla habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

Podemos mencionar también a **José Saffirio**, director del **Programa de “Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile”**, manifiesta que el **buen liderazgo** pasa por saber influir en el personal para que realicen alguna actividad y no obligarlos a ello. “Son las bases las que deben aceptar a sus líderes” dice el docente, quien agrega que para que eso suceda se debe saber incorporar ideas de los colaboradores, recoger sugerencias, compartir el crédito de los logros y otorgar reconocimiento público a los buenos trabajadores y/o estudiantes. Las condiciones deben ser **sinceridad, integridad, competencia y comunicación**. En el primer caso se requiere que los directivos actúen mostrando seguridad al momento de tomar decisiones y **ser siempre transparentes con sus equipos**. En cuanto a la integridad se aconseja ser consistente entre el discurso y las acciones. A su vez, el ser responsable y competente en el cumplimiento de metas y estrategias también es uno de los atributos que se destacan. Lo mismo sucede con la capacidad de saber informar los cambios y sucesos al interior de la compañía e institución con el objeto de evitar rumores que pueden contaminar los procesos.

Según el trabajo monográfico *“Liderazgo, confianza y compromiso”* Escrito en 2003 por el Contralmirante de la Armada, **Gastón Arriagada**, el éxito de un líder radica en que sus seguidores o subordinados realicen sus funciones dentro de un ambiente de máxima libertad que facilite la formación de equipos de trabajo, lo cual incrementará la productividad y el rendimiento de la empresa”.

El oficial de la Marina también entrega las pautas para **lograr un buen rendimiento**. “Es determinante crear un ambiente de confianza donde las personas se sientan trabajando a gusto, se fomente la capacitación y el aprendizaje y no los errores”.

Bolívar (1997). En su obra *“Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.) (pp. 25-46). Madrid: UNED. Autonomía y gestión local: Aparte de regulaciones externas, tienen un amplio margen de gestión y capacidad para planificar el currículo. *

Fuerte liderazgo instructivo: El directivo tiene un liderazgo instructivo focalizado en el currículo y con una visión clara sobre la mejora del centro. *

Estabilidad del profesorado: Condiciona el trabajo cooperativo y fomenta una línea de enseñanza coherente. *

Organización y articulación curricular e instructiva: Articulación y consenso en metas y objetivos definidos, así como expectativas sobre resultados a conseguir. *

Control sistemático del progreso y logros de los alumnos: Seguimiento sistemático y permanente del trabajo de los alumnos, como medio para ajustar la labor docente. *

Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico: Consenso sobre expectativas elevadas por la comunidad escolar sobre rendimiento de los alumnos.

* Apoyo y colaboración entre escuelas y familias: Fomentan la comunicación e implicación de padres en el proceso educativo, con un sentido de comunidad educativa.

* Orden y disciplina: Como contexto y atmósfera necesaria para el aprendizaje, clima escolar ordenado, de respeto, confianza y apoyo. *

Colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado: Coordinación y cooperación como clave para el sentido de equipo y el desarrollo profesional.

Leithwood (1994:53) propone el "***Liderazgo transformacional***" como modelo en la reestructuración escolar, de modo que recoja las dimensiones significativas utilizadas en otras conceptualizaciones (aplicación global de todas esas dimensiones, dice, persistir en una o varias dimensiones del liderazgo e ignorar las restantes no nos conduce a ninguna parte). De este modo ha efectuado una buena síntesis (Leithwood, 1994: 57-60) de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años en la reconversión escolar en cuatro ámbitos: propósitos (visión compartida, consenso, y

expectativas), personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores), y cultura (promover una cultura propia de colaboración).

Por su parte, Ainscow, Hopkins y otros (1994), en relación con un Proyecto de innovación ("Mejorar la calidad de la educación para todos"), en que se trata, en este caso, de capacitar al centro como totalidad para reconstruir las propuestas externas de acuerdo con sus propias prioridades, apoyadas por agentes de cambio externos, extraen un conjunto de proposiciones sobre las lecciones aprendidas acerca de qué factores asociados a las particulares condiciones de cada centro pueden contribuir a una cultura escolar favorable a un cambio entendido como mejora. Como una de las conclusiones señalan: En nuestro trabajo con los centros -dicen- hemos identificado de modo consistente que el modo como el liderazgo es conceptualizado y percibido en los centros es un factor clave para influir en la capacidad para hacer frente al cambio y entender la mejora. El liderazgo es, sin duda, una de los campos relevantes en la reforma, y para redirigirlo desde un modelo "transaccional" al "transformacional" encuentran como relevante: establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar tareas relevante, entender el liderazgo como una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo, encontrar modos que faciliten el consenso sin implicar nunca impedir el pensamiento crítico.

Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas”
Samuel Gento Palacios; Ascensión Palomares Ruiz; Marina García Carmona; Raúl González Fernández (*Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012*). El propósito básico de este trabajo de investigación es relacionar la calidad de

las instituciones educativas con el ejercicio práctico del liderazgo pedagógico o educativo en tales instituciones. A tenor de este objetivo básico, se trata de obtener información referida a los objetivos siguientes: - Obtención de información sobre la importancia que los miembros más representativos y relevantes de la educación y de las instituciones educativas otorgan a los componentes y elementos que ponen de manifiesto la calidad de tales instituciones. - La recogida de datos referidos al grado de logro, existencia, realidad o efectividad de los componentes y elementos que determinan la calidad en las instituciones educativas - Obtención de información sobre la importancia que los miembros más representativos y relevantes de la educación y de las instituciones educativas otorgan a las dimensiones y rasgos que ponen de manifiesto el ejercicio del liderazgo pedagógico o educativo en tales instituciones. - La recogida de datos referidos al grado de logro, existencia, realidad o efectividad de las dimensiones y rasgos del liderazgo pedagógico o educativo en tales instituciones. - Relacionar la importancia y la evidencia de la calidad de las instituciones educativas con la importancia y la evidencia del liderazgo pedagógico o educativo en tales instituciones. Y fundamentación teórica las bases del trabajo de investigación en el liderazgo educativo.

Para González Ma. Teresa (2003), en su obra: *“El liderazgo en tiempos de cambio y reformas”* El líder transformador, en definitiva, es un líder quien promueve metas comunes, construye una visión compartida de qué debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejorar la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica, etc.

Por su parte Alfredo Rojas Fernando Gaspar. (2010) - Perú, en su investigación: *“Liderazgo para mejorar la gestión educativa”* Llega a la conclusión: Liderazgo, es el

proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de actividades tales como la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

1.2.-LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por el experto en liderazgo y biógrafo presidencial James MacGregor Burns. Según Burns, el liderazgo transformacional se puede ver en lo que "líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. " A través de la fuerza de su visión y de la personalidad, los líderes transformacionales son capaces de inspirar a los seguidores para cambiar las expectativas, las percepciones y motivaciones para trabajar hacia el logro de objetivos. A diferencia del enfoque transaccional, que no se basa en una relación de "toma y daca".

Según Bass, el liderazgo transformacional se puede definir en base al impacto que tiene sobre los seguidores.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (1978 Burn). Este tipo de liderazgo se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los demás. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Bass y Avolio (1993), hicieron un estudio empírico y determinaron estilos de liderazgo frecuente en los jefes y comandantes. Se encontraron las dos categorías (de liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y ha creado más etapas en el paso entre los dos estilos de liderazgo. Este modelo se llama "La gama completa de liderazgo".

Componentes del concepto La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

1. Consideración individual: Al actuar como un entrenador o mentor, los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de cada seguidor para el logro y el crecimiento. La consideración individual se produce cuando las nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima de apoyo. En su demostración de consideración individual, el líder transformacional es un buen oyente, y reconoce y acepta las diferencias individuales de los empleados. Se fomenta la comunicación de dos vías, y la interacción con los seguidores se personalizan. Un líder que muestra conductas de consideración individual, delegará tareas como un medio para desarrollar a sus seguidores. Las tareas delegadas son monitoreadas para determinar si los seguidores necesitan orientación o apoyo adicional y para evaluar los avances, sin embargo, los seguidores no sienten que están siendo objeto de reconocimiento o supervisadas (Bass & Riggo, 2006).

2. Estimulación intelectual: Los líderes transformacionales alientan la innovación y la creatividad al cuestionar supuestos, reformular problemas y acercarse a situaciones viejas bajo formas nuevas. Además, los líderes que practican un estilo de liderazgo transformacional solicitan nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas de los seguidores, que se incluyen en el proceso de abordar los problemas y encontrar soluciones. Cuando los miembros individuales se equivocan, el líder transformacional no critica públicamente ni son sus ideas criticadas porque difieren de las ideas de los líderes (Bass & Riggo, 2006).

3. Una motivación inspiradora: Los líderes transformacionales muestran comportamientos que inspiran a los que les rodean, proporcionando significado y un reto para el trabajo de sus seguidores. También despiertan el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes transformacionales involucran a sus seguidores al comunicar claramente las expectativas declaradas que los seguidores deben cumplir y también demostrar su compromiso con los objetivos y su visión compartida. Estos líderes articulan una visión convincente del futuro (Bass & Riggo, 2006).

4. La influencia idealizada. Los líderes transformacionales muestran comportamientos que les permiten servir como modelos para sus seguidores. Además de admirar, respetar y confiar en ellos, los seguidores tienden a identificarse con los líderes y quieren emularlos. Los seguidores ven a sus líderes que tienen capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Además, los líderes que muestran una influencia idealizada, están dispuestos a asumir riesgos y son consistentes. Se pueden contar con ellos para hacer lo correcto, ya que demuestran altos estándares de conducta ética y moral (Bass & Riggo, 2006).

Como una herramienta de desarrollo, el liderazgo transformacional se ha extendido ya a todos los sectores de las sociedades occidentales, incluidas las organizaciones no gubernamentales.

Como se ha demostrado a través de la discusión de la literatura hasta el momento, el liderazgo transformacional ha sido reconocido como un poderoso modelo de liderazgo en los entornos organizacionales militares, políticos e industriales (Bass, 1985, Bass & Riggo, 2006). Sin embargo, la evidencia de la investigación, muestra que el liderazgo transformacional es importante y es una poderosa herramienta para el fomento de los objetivos del grupo evocando los cambios positivos en el campo educativo.

1.2.1.-LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO EDUCATIVO

Diversos enfoques sobre la dirección de las escuelas han sido analizados Algunos han sido más populares y ampliamente aceptadas que otras. Durante la década de 1980 y principios de 1990, se pensaba que el paradigma del liderazgo instruccional servía muy a bien la gestión educativa y se consideraba el modelo más popular de liderazgo educativo (Marzano, et al., 2005). El concepto de liderazgo instruccional era uno de los modelos de liderazgo educativo más mencionados, sin embargo, carece de una definición clara. Leithwood, Jantzi, et al., (1999) citan varios modelos de liderazgo educativo en el que se define el liderazgo a función de múltiples dimensiones, cada una de las cuales incorporan una variedad de prácticas. Los efectos de estas prácticas se evalúan de acuerdo a la importancia de los resultados. (Minaya, 2014)

Aunque este modelo sirvió al campo educativo durante las últimas dos décadas, las demandas actuales de la reforma educativa han obligado a muchos líderes escolares a reevaluar y adaptar su estilo de liderazgo para satisfacer las demandas actuales. Muchos líderes educativos están comenzando a adoptar y poner en práctica un modelo de escuela de liderazgo transformacional. Este modelo de liderazgo está expuesto por los líderes escolares, ya que "aspira, en general, a aumentar los esfuerzos de los miembros en nombre de la organización, así como para desarrollar más habilidades prácticas " (Leithwood, Jantzi, y Steinbach, 1999 p. 20). citado por (Minaya, 2014)

Leithwood (1994), estableció un paradigma de ocho dimensiones del liderazgo transformacional como un modelo para el liderazgo escolar. Hasta la fecha, este modelo ha sido descrito como el modelo de liderazgo transformacional más desarrollado que los líderes escolares (Leithwood, Jantzi, y Steinbach, 1999). Este paradigma incorpora las siguientes dimensiones:

- (1) Identificación y articulación de una visión,
- (2) Fomento de la aceptación de los objetivos del grupo,
- (3) Apoyo individualizado,
- (4) Estimulación intelectual,
- (5) Proporcionar un modelo adecuado,
- (6) Expectativas de alto rendimiento,
- (7) Fortalecer la cultura de la escuela y
- (8) Construir relaciones de la colaboración.

1.3.-FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DEL MODELO TEÓRICO.

Liderazgo, según Jack Fleitman (Líderes innovadores y creativos en el siglo XXI)

A. La Creatividad, innovación y liderazgo.

Para hacer frente a los desafíos de siglo XXI un líder debe ser innovador y creativo buscando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Los líderes deben ser agentes de innovación y cambio que guían, desarrollan y hacen crecer a sus organizaciones o grupos.

Ser innovador y creativo, idear nuevas soluciones, desafiar la forma en que se hacen las cosas y proponer hacer cosas distintas, es importante y necesario ante un mundo muy competido que avanza rápidamente con tecnología cambiante.

Los líderes necesitan entender cómo se utilizan las nuevas tecnologías y saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que reciben.

Se requieren líderes flexibles, que puedan adaptarse rápidamente a situaciones desconocidas o diferentes, para las que no han sido capacitados y de las que no tienen experiencia e información.

El líder del siglo XXI es aquella persona que mejor procesa la información, que la analiza e interpreta rápida e inteligentemente y la utiliza en la forma más innovadora y creativa posible.

Un líder creativo es aquel que sabe ver oportunidades en espacios donde otros no las han visto.

Se puede considerar a una persona líder, cuando un grupo lo elige, acepta, reconoce y establece con él un compromiso para alcanzar una misión y objetivos comunes.

El líder tiene la capacidad de comunicarse con un grupo de personas para influir en sus intereses y emociones.

Debe saber descubrir las capacidades de cada uno de los integrantes de la organización o grupo, entender que todas las personas son diferentes y tener sensibilidad en el trato con cada una.

El líder logra que un determinado grupo de personas comparta las mismas ideas y permanezcan unidos por tiempo indefinido.

Establece los objetivos, las metas, las prioridades y las actividades de sus colaboradores y seguidores.

Tiene como propósito principal el bienestar de sus colaboradores y seguidores.

Cumple las promesas que hace, sabe escuchar, dice siempre la verdad, fomenta el respeto entre todos no importando las diferencias sociales o económicas y logra relaciones de confianza, duraderas y auténticas.

Un auténtico liderazgo se ejerce teniendo una actitud amable, generosa y de servicio hacia los demás.

El liderazgo debe fomentar un espíritu de equipo que genere sentido de pertenencia y permita hacer un trabajo colectivo que se coordine y complemente con eficiencia y eficacia con el propósito de generar valor para la organización o grupo y a sus colaboradores y seguidores.

B. Una sociedad requiere de muchos y diferentes tipos de líderes:

- Deportivos
- Empresariales
- **Estudiantiles**
- Políticos
- Religiosos
- Sindicales
- Sociales
- Profesionistas
- **Artistas**
- Vecinales
- Otros

Las competencias y cualidades principales que debe tener o desarrollar un líder son:

COMPETENCIAS PERSONALES

- Amplia cultura general.
- Amplio criterio.
- Antecedentes y trayectoria positivos.
- Capacidad de interrelacionarse.
- Capacidad de innovar y cambiar.
- Generar alianzas, consensos y compromisos.
- Lograr lo que se propone.

- Comunicarse con claridad.
- Tomar decisiones rápidas para resolver problemas, afrontando las consecuencias y los riesgos de eventuales fracasos.
- Saber cómo manejar su persona y cuidar el manejo corporal.
- Establecer y mantener buenas relaciones humanas.
- Evaluar objetivamente sus propias fortalezas y debilidades.
- Facilidad de palabra y redacción.
- Manejar diferentes escenarios que se puedan presentar.
- Ser agradable, amable, flexible, animador y empático.
- Estable emocionalmente.
- Generoso en la medida de las posibilidades.
- Puntual en todas las actividades.
- Ser un líder natural.
- Tener autoafirmación y autoestima.
- Tener buen prestigio, buenos modales, carisma, simpatía, capacidad de atraer, de percibir y de razonar en forma lógica.
- Fortaleza para enfrentar temores, debilidades, pesimismo y tensiones.
- Energía y eficacia en el trabajo.
- Integridad de principios y consistencia en sus conceptos.
- Orientado hacia el éxito.
- Pensamiento pragmático, lógico y deductivo.
- Potencial persuasivo y motivacional.
- Personalidad, presentación y presencia física.
- Sentido común.
- Sentido de la autoridad y don de mando.

- Sentido de responsabilidad.
- Manejo y control de los sentimientos
- Ser facilitador.
- Transmitir confianza y seguridad.
- Transmitir vivencias emocionales.
- Vestir adecuadamente según el tipo de actividad.

COMPETENCIAS SOCIALES

- Asumir el rol de promotor y guía.
- Ser intérprete de las expectativas, necesidades y deseos del grupo, organización o sociedad.
- Flexibilidad para resolver problemas entre personas de la organización o grupo.
- Generar acciones de motivación colectiva.
- Propiciar un clima social armónico.
- Desarrollar proyectos que cumplan con las demandas y necesidades de la organización, grupo o sociedad.
- Interpretar las emociones de otras personas correctamente.
- Motivar a las personas a través de una influencia social positiva.
- Proteger los valores de la sociedad.
- Saber anticiparse a las tendencias sociales y colectivas.
- Ser conductor social y modelo para otros.
- Tener propuestas que se conviertan en la misión del grupo u organización.
- Generar expectativas que se conviertan en objetivos comunes.
- Tener liderazgo de opinión moral y de control social.
- Tener responsabilidad social corporativa.
- Tener una visión integral de los asuntos que competan a la sociedad.

- Tener vocación de servicio a la sociedad.

COMPETENCIAS COGNITIVAS

- Entender y calificar la problemática de la sociedad y dar alternativas de soluciones prácticas y congruentes con las posibilidades del entorno.
- Pensar estratégicamente.
- Diseñar estrategias
- Saber cómo se procesa la información, analizarla y utilizarla de forma innovadora y creativa.
- Tener capacidad de enseñanza.
- Capacidad de planeación.
- Tener y generar una cultura y capacidad organizacional
- Inteligencia analítica por encima del promedio.
- Conocer teorías modernas de motivación y comunicación.
- Maneja competencias comunicativas

SENSIBILIDAD.

- Construir una visión compartida
- Convencer a sus colaboradores para que se conduzcan de cierto modo.
- Delegar poder y generar responsabilidad
- Entender el liderazgo como una misión de servicio social.
- Entender la conducta colectiva.
- Establecer vínculos de lealtad con sus seguidores.
- Evitar dejarse llevar por el pesimismo.
- Evitar prometer lo que no puede cumplir.

- Facilitar el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores.
- Generar sinergia y espíritu de equipo
- Identificar oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.
- Manejar las adversidades con inteligencia.
- Perdonar faltas y sancionar las conductas no deseables.
- Respaldar a sus colaboradores en todo tipo de problemas.
- Ser capaz de defender y luchar por sus colaboradores y seguidores.
- Separar del grupo a los colaboradores que no entreguen su mejor esfuerzo.
- Ser facilitador y no de líder paternalista.
- Tener Inteligencia y competencia emocional.
- Tener visión de largo plazo.
- Transformar todas las situaciones posibles en oportunidades.

ACTITUD

- Apoyar a sus colaboradores en momentos difíciles.
- Compartir el control de procesos, procedimientos y actividades con otros
- Dar a sus colaboradores o seguidores aliento, fuerza y entereza.
- Tener un espíritu de lucha incesante.
- Estar abierto para nuevas ideas y experiencias.
- Evitar tomar actitudes déspotas con empleados, subordinados, colaboradores y en general.
- Generar sinergias positivas y espíritu de equipo
- Exigente para que se cumpla la misión y los objetivos.
- Enfrentar con serenidad los obstáculos y adversidades que se encuentra.
- Ser congruente con la situación social y política del momento
- Lograr empatía con quien lo rodea.

- Estar motivado para cambiar y aprender.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser agente de cambio.
- Tener un estado de ánimo positivo, serio y alegre acorde a las circunstancias y los diferentes escenarios.

C. Pérdida del Liderazgo.

El liderazgo se puede perder por diferentes razones:

- Colaboradores que se aíslan de la organización o grupo.
- Conflictos y discusiones fuertes entre los colaboradores.
- Diferencia de ideas entre el líder y sus colaboradores y/o seguidores.
- Variaciones en la forma de ser, hacer y resolver del líder.
- Indiferencia y pasividad de los colaboradores y seguidores.
- Pequeños grupos que destruyen el esfuerzo de todos.
- No se cumple con las expectativas de los colaboradores y seguidores.

Hay que estar conscientes que los colaboradores y/o seguidores no entregan incondicionalmente la confianza a sus líderes, sólo se la prestan y la mantienen cuando hay resultados que benefician a la organización o grupo.

D. Capacitación y formación de líderes

Dependiendo del perfil y experiencia del líder se le puede capacitar en el manejo de su imagen ante los medios de comunicación y en diferentes escenarios.

Algunos de los temas en los que se puede capacitar al líder son:

- Talleres en capacidades de liderazgo.
- Talleres en autoestima.
- Taller de valores humanos.
- Talleres de comunicación y trabajo en equipo.

- Talleres en manejo de voz
- Movimientos corporales.
- Contacto visual.
- Negociación y conducción de grupos y reporteros
- Manejo de las debilidades y fortalezas de su imagen.
- Facilidad de palabra.
- Discurso y debate.
- Manejo de su biografía, trayectoria y logros.
- Técnicas modernas de motivación.
- Tácticas de imagen pública necesarias para mejorar sus resultados.

Se puede mejorar la imagen personal mediante el reconocimiento de la esencia, la definición del personaje, su estilo, la fijación de normas individuales de vestuario y arreglo personal basadas en semiótica aplicada.

Se requiere un plan maestro y estrategias que rijan todo el proceso de creación o modificación de una imagen pública con el objetivo de lograr la congruencia en el pronunciamiento y expresión de todos los estímulos verbales y no verbales que cambian la imagen.

Hay líderes que **nacen** y **otros que se hacen con capacitación** y que son tan buenos o mejores que los que tienen una capacidad innata.

Hay pocos líderes natos, por lo que el liderazgo debe aprenderse por diferentes personas para cubrir las necesidades de una sociedad.

Cualquiera puede convertirse en líder si tiene el deseo de cumplir una misión y alcanzar un objetivo.

El liderazgo requiere de una serie de actitudes y comportamientos que pueden aprenderse.

Las características de un líder pueden cambiarse o modificarse, fortaleciendo las más débiles y mejorando las más fuertes.

Esta es uno de los motivos por los que no existen líderes perfectos, todos tenemos características débiles y fuertes.

Pero los mejores líderes se concentran y crecen a partir de potenciar sus características fuertes y dominar las débiles.

Es indispensable que los líderes formen líderes capacitando a sus colaboradores dentro de un programa de liderazgo continuo orientado al desarrollo de las potencialidades y capacidad de acción de las personas.

El liderazgo debe ser un estilo de conducción que se comprometa con el desarrollo de sus colaboradores y seguidores, asumiendo el compromiso de facilitar sus procesos de aprendizaje y cambio.

El desafío de los líderes del siglo XXI es que sus colaboradores estén capacitados y se formen y actúen como líderes. Es generar un modelo de líder para las necesidades actuales y futuras de cada organización o grupo.

1.3.1.- Didáctica

La **didáctica general** puede definirse como la **rama de la pedagogía** que se encarga de buscar métodos y técnicas para mejorar la enseñanza, de manera que

los conocimientos lleguen de una forma eficaz a los educados, que suelen ser los niños.

Por tanto, **la didáctica** forma parte del **aprendizaje** y tiene un carácter científico. Podríamos decir que se encarga de abordar, analizar, diseñar los esquemas y planes destinados a plasmar las bases de cada teoría pedagógica, y cuyo fin es aportar los conocimientos adecuados en cada etapa del aprendizaje de los niños.

Es una disciplina que sirve de apoyo a los profesores a la hora de **seleccionar y desarrollar los contenidos** que van a impartir a sus alumnos. La **didáctica general** ordena y respalda los modelos de enseñanza y el plan de aprendizaje que deben de seguir los alumnos teniendo en cuenta su edad. (1).

http://www.definicionabc.com/didactica_general.php.

1.3.1.1.-Didáctica de la educación superior

La inclusión de la didáctica como disciplina en el campo de la educación corresponde a la tradición europea, básicamente de Europa central y mediterránea y se extiende a Latinoamérica. En los países anglosajones no ocurre esta incorporación (dado que básicamente la conciben como una aplicación de la psicología de la educación); no obstante, en vista del poder que estos países tienen en el ámbito político, cultural y académico, en los últimos años la definición disciplinaria de la didáctica y sus especializaciones ha planteado fundamentalmente dos problemas:

1) Por un lado, los especialistas en distintas disciplinas –que forman parte de los programas escolares– se han preocupado por reconceptualizar la(s) didáctica(s) alrededor de los contenidos de enseñanza. Se definen las didácticas especiales como campos específicos de las respectivas ciencias, sin relación con un marco de didáctica general cuya propia existencia se cuestiona, considerando que la Revista Perspectiva Educativa, Vol 50, N° 2, 47 enseñanza siempre opera sobre contenidos de instrucción especializados. Otro problema que tocamos de forma breve es la delimitación epistemológica de la didáctica como campo de conocimiento, cuyo objeto parece inasible. En el ámbito epistemológico la controversia va más allá de lo didáctico hasta ubicarse en el campo de las ciencias de la educación, en el que aparece un conjunto de teorías de diferentes orígenes y con escasa articulación entre ellas, siendo la falta de consenso el sello distintivo.

2) Existen problemas teóricos que caracterizan la situación actual de la didáctica general y las didácticas especiales. Tampoco se puede negar la influencia que ha tenido el concepto de currículum que en ocasiones ha absorbido o subsumido a la didáctica, así como las luchas de los profesionales por el control de la enseñanza y el debilitamiento del discurso de la pedagogía.

En este artículo, conceptualmente arribamos a la necesidad de reconstruir el discurso de la didáctica y de la pedagogía. También es necesario adaptar el discurso y la acción didáctica a las nuevas demandas que se plantean las instituciones de educación superior en el siglo XXI. Este trabajo representa un esfuerzo por recuperar de

forma sucinta la génesis de la didáctica, entendida como una disciplina que explica los procesos de enseñanza aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas. En esta revisión genérica de la evolución que ha tenido la didáctica, destacan algunos de los problemas que ha afrontado y ciertos desafíos que le acechan en una época en que las demandas de la sociedad a las instituciones de educación superior se amplían y diversifican. Dado que la didáctica tiene como foco de interés el proceso de enseñanza-aprendizaje, sólo podremos entender la didáctica siempre en relación con dicho proceso, de ahí que hayamos aludido, de forma general, a algunos de los cambios más notorios que la educación superior está experimentando en el mundo, para después proceder al análisis de cómo estos cambios se traducen en desafíos para la enseñanza superior y qué implicaciones tiene esto para la didáctica en el contexto más cercano e inmediato del aula. Por supuesto, estas sugerencias sólo representan una posibilidad entre las muchas opciones que caben, las cuales deberán considerarse a la luz de cada contexto histórico-social particular, sin perder de vista los múltiples escenarios que imperan en cada institución educativa: la cultura escolar, los recursos disponibles, las circunstancias existentes, las tradiciones pedagógicas, las condiciones laborales, la tendencia a la innovación y la mejora, etc. Reconocemos que el cambio educativo es un proceso complejo, pero posible, está al alcance de las personas, pero implica una considerable inversión de energías, así como una buena dosis de compromiso, apoyo y entusiasmo de parte de todos los implicados. (2).

1.3.2.- Enfoques Curriculares de Educación Superior.

1.3.2.1.-CONCEPCIÓN DE CURRÍCULO

A.-Se asume un enfoque de currículo como construcción sociocultural Este enfoque se caracteriza por una mayor participación de los docentes y de los otros actores socioeducativos, en el desarrollo curricular (desde el diseño hasta la aplicación del currículo), en función a las demandas y necesidades educativas nacionales, regionales, locales e institucionales. Los principales autores que aportan a esta concepción son:

- Lawrence Stenhouse (a fines de los 70) desde Inglaterra defiende la idea de currículum como construcción social, negociación constante de los actores socioeducativos. http://www.definicionabc.com/didactica/de_la_educacion_superior.php.
- En esta misma línea, César Coll (1987) enfatiza la idea de currículum abierto, que constantemente tiene que alimentarse de la práctica pedagógica, desde una concepción constructivista de los aprendizajes.
- P. Jackson (1991) y E. Eisner (1979) llaman la atención sobre la existencia del “currículum oculto” (lo que de facto transmite la escuela sin ser declarado o explicitado y que más bien en muchos casos contradice al currículum explícito).
- E. Eisner, distingue además del currículum implícito u oculto, el currículum nulo (lo que la escuela no enseña) y el currículum explícito (planes y programas).
- José Gimeno Sacristán (1989) en España, enfatiza la idea de currículum no neutro, un currículum como praxis, expresión de la función socializadora de la escuela.

- Paulo Freire (1973) y otros, defienden la idea de currículum pertinente a las necesidades sociales y la realidad cultural de los países tercer mundistas.

B.-El Currículo se asume como proceso antes que como producto.

De acuerdo con Stenhouse (1984) el currículo se define como una propuesta educativa en sus principios y características esenciales, pero siempre abierta al examen crítico y capaz de ser inscrita en la práctica.

El currículo se construye en un proceso en el que intervienen varios actores desde el diseño (currículo explícito) hasta las experiencias de aprendizaje que desarrollan los estudiantes (currículo real).

El currículo es una selección cultural producto de múltiples prácticas: pedagógicas, administrativas y políticas. Expresa la función social y cultural de la Institución Educativa.¹⁹

18 Efland y Freedman. La educación en el arte posmoderno. Barcelona, 2003 19 Gimeno Sacristán, José (2002). El currículum: Una Reflexión sobre la práctica. Editorial Morata.

Por tanto, el desarrollo curricular se asume principalmente como un proceso en el cual el conjunto de actores socioeducativos en la institución de formación docente concretiza la construcción del Proyecto Curricular a través de acciones de programación, organización, puesta en práctica y evaluación de los componentes curriculares haciéndolos más pertinentes, relevantes y significativos para el aprendizaje de los futuros docentes.

En virtud de ello, la propuesta curricular al incorporar el enfoque por competencias, asume los procesos de enseñanza y aprendizaje, como oportunidades para desencadenar las potencialidades de los estudiantes de manera que sean cada vez más autónomos y conscientes de sus logros y dificultades para superarlas y alcanzar mejores niveles de dominio. Todo lo cual supone entender la educación superior como proceso a alcanzar mejores niveles de desarrollo y lograr las competencias profesionales.

C.- El Currículo con enfoque intercultural

Existe una relación directa entre la manera como se percibe la cultura y el currículo como selección cultural que se desarrolla en un entorno específico. Así, una concepción dinámica de currículo se corresponde con una concepción de cultura vista menos como un producto y más como una producción. Ello es contrario a la concepción estática que presenta a la cultura y al currículo como productos que no se transforman y que por tanto sólo pueden ser dados, transmitidos y recibidos. (Da Silva 1998).

Actualmente, los procesos de globalización han posibilitado flujos e intercambios materiales y comunicacionales. Vivimos en un mundo donde emergen y se afirman las nuevas identidades sociales y culturales, en un tiempo de hibridación de las identidades, aún en los entornos rurales. (Da Silva, 1998, García N.2001).

En este marco la educación debe posibilitar un diálogo entre culturas revalorando lo regional, nacional y asumiendo de manera crítica y consciente los aportes científicos, culturales y tecnológicos del entorno global.

Desde este enfoque, se reconoce a los actores socioeducativos como activos procesadores y constructores de saberes y prácticas en relación con su entorno. El profesorado, el currículo y las estrategias docentes son instrumentos que ayudan a ese proceso.

El proceso de enseñanza y aprendizaje constituye un conjunto de intercambios socioculturales, con un carácter mediacional de la institución educativa, la comunidad y las personas. El entorno socio cultural, integra tanto los procesos cognitivos como las relaciones entre el medio ambiente y el comportamiento individual y colectivo, tiene una perspectiva sistémica en su concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje abierto a la comunicación y al intercambio. (Modelo Mediacional–Ecosistémico).

Se asume como eje transversal a las áreas y además requiere de un tratamiento específico desde el área de Educación Intercultural.

En el caso del tratamiento del arte el enfoque intercultural implica reconocer la diversidad del arte, pero sin establecer jerarquización entre arte “culto” y “arte popular” o “alta” y “baja” cultura sino reconociendo que cada manifestación responde a la estética particular de la cultura que le da origen. Desde este enfoque, no solo se permite el estudio del

arte en igualdad de condiciones, sino que, además, se accede al diálogo intercultural y al conocimiento y valoración de diversas culturas a partir del estudio del arte. “La educación artística debe ser multicultural, tener en cuenta la cultura en su diversidad, y proscribir toda tentativa de jerarquización entre las expresiones artísticas de las diferentes culturas.

“La comprensión es al mismo tiempo medio y fin de la comunicación humana. Ahora bien, la educación para la comprensión está ausente de nuestras enseñanzas. El planeta necesita comprensiones mutuas en todos los sentidos. Teniendo en cuenta la importancia de la educación para la comprensión en todos los niveles educativos y en todas las edades, el desarrollo de la comprensión necesita una reforma de las mentalidades. Tal debe ser la tarea para la educación del futuro”. (Morin, 1999; 3).

Por todo ello y como se menciona en las metas Educativas al 2021 “El aprendizaje del arte y la cultura constituye una de las estrategias más poderosas para la construcción de una ciudadanía intercultural” (OEI, 2008).

D.- Currículo con enfoque por competencias

La tendencia mundial actual hacia una formación profesional más integral y con desempeños más eficientes, es el principal sustento para diseñar currículos con base en competencias.

Las competencias han sido definidas y asumidas de diversas maneras, desde un simple saber hacer que pone énfasis en la conducta observable

y verificable de los individuos (enfoque conductista) o un saber referido a las funciones laborales requeridas en el desempeño de una ocupación o cargo (enfoque funcionalista), hasta el saber adquirido con la participación activa de la persona en su propio aprendizaje (enfoque constructivista) y un saber complejo que integra un saber hacer, un saber conocer y un saber ser, implicando una actuación integral de la persona para analizar y resolver problemas del contexto en distintos escenarios (enfoque sistémico complejo).

En concordancia con este último enfoque, se asume que las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad, en determinados contextos, que permiten una actuación responsable y satisfactoria, demostrando la capacidad de hacer con saber y con conciencia sobre las consecuencias de ese hacer en el entorno.

Son procesos complejos de desempeño porque, ante determinadas situaciones, comprometen la actuación e interacción de diversas dimensiones del ser humano (cognoscitiva, motriz, afectivo, volitiva, valorativa, etc.) y del contexto, de tal manera que se aborda el desempeño de manera integral.

La idoneidad refiere el nivel de calidad que se espera con el logro de la competencia. No se trata, por tanto, de un simple saber hacer, se trata de hacerlo bien, lo cual implica un saber conocer (saber con plena conciencia y conocimiento de lo que se hace) y un saber ser reflexivo

(asumiendo la responsabilidad de las consecuencias del propio desempeño).

De esta forma, las competencias evidencian la puesta en práctica de recursos tales como conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; los cuales posibilitan un modo de funcionamiento integrado de la persona en el que se articula y le proveen de la posibilidad de tomar decisiones inteligentes en diversas situaciones.

Un currículo por competencias, se define en función a las áreas del desempeño profesional que integran diversas asignaturas y se evalúa en función a criterios de desempeño específicos.

1.3.3.- Enfoques y Tendencias Curriculares en Educación Superior.

La educación como función social ha de responder a las necesidades que la sociedad tiene, en la búsqueda de su transformación. Esto supone realizar cambios en el sistema educativo, tal como lo señala Mora (2004), al precisar que el cambio de contexto en que se ve envuelta la educación superior (sociedad global, sociedad del conocimiento, universalidad, etc.) exige realizar cambios en el sistema educativo de ese nivel, para dar respuestas a los nuevos retos planteados. Esas transformaciones deben direccionarse en dos sentidos: 1. Un cambio de paradigma educativo, desde un modelo basado casi con exclusividad en la transmisión del conocimiento, a otro sustentado en la formación integral de los individuos, y 2. El aumento de la flexibilidad del sistema, tanto en un sentido temporal (facilitando la formación a lo largo de la vida) como operativo (facilitando el paso del sistema

educativo al mercado laboral o entre programas dentro del mismo sistema educativo).

Por su parte, los procesos curriculares, en el contexto de las reformas educativas, se constituyen hoy por hoy en la materialización y explicitación de los fundamentos, principios, contenidos y metodologías para la formación de los estudiantes en las instituciones; por eso muestran su pertinencia académica y pertinencia social en la medida en que se articulan con las tendencias mundiales y responden a los intereses de la sociedad.

La reflexión sobre cuáles podrían ser algunos de los elementos fundamentales para la construcción de una necesaria y mejor educación:

- Formación para resolver problemas en el entorno.
- Aplicabilidad del conocimiento para el impulso de nuevas iniciativas.
- Construcción de nuevo conocimiento válido para el avance de las organizaciones sociales, económicas, culturales, políticas.
- Inclusión de los valores como pilar transversal en la formación de la persona.
- Desarrollo del pensamiento sistemático y crítico, producto de la visión que se tiene sobre el mundo.
- Desarrollo de la autonomía.
- Reforzamiento de la conciencia histórico-cultural.
- Impulso del pensamiento investigativo, para estimular el interés hacia la generación de nuevo conocimiento sistemático y riguroso, asociado a los problemas propios del campo profesional y el contexto de acción laboral y social del sujeto en formación.

- Eficacia en la competencia comunicativa, capaz de generar disensos y consensos productos de la interacción de los seres humanos participantes y comprometidos con el medio social.
- Razonamiento estratégico para la toma de decisiones.

1.3.3.1.- Principios Curriculares:

A. Participación y flexibilidad:

Se asume un Modelo de Proceso orientado hacia la mayor participación de los actores socioeducativos y una mayor flexibilización del currículo que facilite la diversificación de las propuestas curriculares con fines verdaderamente innovadores, de acuerdo con las necesidades de cada contexto en particular, sin perder de vista los lineamientos de política educativa nacional.

El Modelo de Proceso concibe el currículo como un proyecto a experimentar en la práctica; plantea el trabajo colaborativo de los profesores en su elaboración y realización; sostiene que éstos no son simples aplicadores de propuestas que otros construyen, sino que al desempeñarse como investigadores de su propia práctica pedagógica aportan a la construcción de propuestas pertinentes.

Este modelo se concretiza en un marco de desarrollo educativo descentralizado orientado al fortalecimiento de la autonomía social (local, regional) y la autonomía institucional, pedagógica y administrativa. En este caso se trata de defender una idea de autonomía que no es desintegración

social ni ejercicio liberal de la profesión docente, sino que tiende a crear propuestas de conjunto.

B. Mediación del aprendizaje:

La promoción de aprendizajes significativos requiere de un profesor que asuma el rol de mediador efectivo de este proceso. Ello implica la necesidad de formar un docente investigador y conocedor de la realidad educativa y la diversidad social y cultural de la región que actúa como mediador de cultura (innovando y aportando a la construcción de nuevas identidades en concordancia con las demandas y necesidades de un entorno cambiante y los desafíos del mundo globalizado). Un docente mediador entre los significados, saberes, sentimientos, valoraciones y conductas de los estudiantes y la comunidad donde labora y la cultura global. Así, el docente recontextualiza el currículo oficial y aporta a la creación, selección y organización del conocimiento escolar.

Con relación a este principio, este se hace imprescindible desde el momento en que se asume una propuesta constructivista, pero, además, desde el arte, este es el único camino posible de aprendizaje pues, en ningún caso, un maestro de arte puede simplemente “transmitir” conocimientos. Su rol es el de promover la investigación, la reflexión y también el diálogo entre las diversas formas de vivir el arte, así como el encuentro del estudiante consigo mismo y con el entorno para propiciar la creación. Esto debe implicar también, necesariamente la integración de los aprendizajes y el tratamiento de los contenidos más allá de los límites de las disciplinas. Como diría Morín.

“Un conocimiento fragmentario según las disciplinas impide a menudo operar el vínculo entre las partes y la totalidad y debe dar paso a un modo de conocimiento capaz de aprehender los objetos en sus contextos, sus complejidades, sus conjuntos”. (Morín, 1999; 4)

C. Reflexión en y desde la práctica para la reconstrucción social:

Un profesor aplica la metacognición cuando autor reflexiona permanentemente sobre su quehacer y con base en ello innova y mejora su práctica. Desde la perspectiva de formación docente de “reflexión desde la práctica”, el profesor es considerado un profesional autónomo, capaz de reflexionar críticamente sobre y en la práctica cotidiana para comprender tanto las características específicas de los procesos de enseñanza aprendizaje como el contexto en que la enseñanza tiene lugar, de modo que su actuación reflexiva facilite el desarrollo autónomo y emancipador. (3).

Lo anterior, supone la preparación del futuro docente como constructor de currículo, el cual se alimenta permanentemente de la práctica con una actitud investigativa e innovadora. Esto es, un profesional reflexivo que asume su práctica como espacio de diálogo desde la acción, más que como espacio de aplicación de teorías y técnicas, lo cual le permite cambios, ajustes, desaprender para aprender.

El docente adquiere un rol protagónico en los procesos de diseño, desarrollo, aplicación y evaluación del currículo más (3). Contreras José (1997). La Autonomía del

Profesorado. Ediciones Morata Madrid. España.

pertinente a los estudiantes y al contexto sociocultural de la escuela, teniendo como referente los marcos de las políticas educativas nacionales.

Según Stenhouse, no puede haber desarrollo curricular sin desarrollo profesional del docente, concebido éste, fundamentalmente no como una previa preparación académica, sino como un proceso de

investigación, en el cual los profesores sistemáticamente reflexionan sobre su práctica y utilizan el resultado de su reflexión para mejorar la calidad de su propia intervención.

En esta nueva visión se le asigna al profesor un rol imprescindible, un papel activo tanto en la construcción curricular como en la aplicación, teniendo como base la investigación y reflexión constante sobre la propia práctica, para perfeccionarla, lo cual es, además, un medio para que el docente desarrolle su profesionalismo.

D. Evaluación con énfasis formativo:

Desde un modelo pedagógico cognitivo la evaluación se entenderá como un proceso reflexivo formativo. Complementariamente desde el constructivismo se valora la evaluación como una herramienta que permite reconocer el error y aprender de él (el participante del proceso educativo no se limita a repetir o replicar lo aprendido, sino que lo recrea y reelabora). En este sentido, se resalta la importancia de los actores socioeducativos como activos procesadores y constructores de saberes y prácticas en relación con

su entorno. El formador, el currículo y las estrategias docentes son instrumentos que ayudan a ese proceso.

Implica comprender la evaluación como parte de los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que se puede utilizar para brindar información a los participantes de un proceso educativo acerca de aquello en lo que están avanzando y en lo que están fallando y, a la vez, sirve para tomar decisiones pedagógicas adecuadas de acuerdo con los problemas detectados. Así la evaluación, se transforma en un indicador de avance en el proceso de aprendizaje.

La evaluación ha sido y es en la Educación artística uno de los puntos más críticos. Por ese motivo y dada la gran subjetividad que puede primar en el arte, es necesario un trabajo muy arduo para desarrollar en los docentes y los estudiantes de docencia las capacidades para establecer criterios e indicadores claros que se puedan medir y que los propios estudiantes puedan evaluar, así como en el uso de estrategias de metacognición, sistematización, registro y seguimiento de los procesos de aprendizaje de parte del propio estudiante como del docente. En este sentido Aguirre manifiesta:

“Cualquier conclusión sobre la pertinencia de la evaluación y en concreto de la evaluación formativa en educación artística, debe pasar por definir una estructura curricular apropiada para esta disciplina y por la determinación del objeto de su acción, es decir sus contenidos. Un diseño curricular bien estructurado permite al docente hacerse una idea clara de qué aspectos se deben evaluar y cuáles son los métodos más idóneos para hacerlo”

1.3.3.2.-Ejecución Curricular:

Supone la puesta en marcha del currículo diversificado, con la participación de todos los actores educativos en función a los documentos orientadores.

Paralelamente, se requiere implementar un sistema de monitoreo interno que ayude a determinar avances, innovaciones, dificultades y asegurar su tratamiento oportuno.

Asimismo, de acuerdo con el enfoque de currículo planteado, se hace necesario implementar una evaluación con énfasis en la función formativa que permita a los sujetos reflexionar y aprender permanentemente de la propia experiencia.

1.3.3.3.1.- Orientaciones metodológicas:

La formación integral desde un enfoque por competencias, exige del estudiante la concepción de un nuevo rol en el proceso de aprendizaje, el de sujeto de su formación profesional, orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan una actuación profesional ética, idónea y responsable.

El docente como orientador ha de ser capaz de generar, en un ambiente de participación y diálogo, situaciones de:

- Aprendizaje que potencien en los estudiantes la construcción autónoma y responsable de competencias profesionales.

- Evaluación centrada en el estudiante como sujeto de aprendizaje.

El profesor debe ser consciente que necesita:

- Tener una batería de estrategias didácticas para ser utilizadas según lo requiera la situación, no existe una única estrategia didáctica para la multiplicidad de situaciones de aprendizaje, la elección, adaptación y/o recreación de las mismas dependerá del contexto, el "contenido" y el "propósito" docente.
- Aplicar estrategias orientadas a propiciar en los estudiantes su autonomía, lo que implica, un trabajo progresivo y de seguimiento permanente.
- Utilizar los recursos necesarios y los "disponibles" en el lugar de trabajo.

a) Estrategias para la enseñanza.

- Estrategias de aproximación a la realidad. Este tipo de estrategias es aplicable a todas las áreas académicas, pues facilita trabajar con textos y otros elementos de uso cotidiano que permiten a los estudiantes establecer relación entre situaciones reales y conocimientos para resolver problemas y consolidar aprendizajes

Evitan el aislamiento y los excesos teóricos mediante el contacto directo con las condiciones, problemas y actividades de la vida cotidiana; incrementan la conciencia social y constituyen el cimiento de los procesos cognitivos

que intervienen en el establecimiento de la relación entre teoría y realidad.

Por ejemplo: a partir de la lectura y análisis de una nota informativa que trate problemas sociales o comunitarios, como la inseguridad o la falta de servicios, los estudiantes pueden investigar y analizar el soporte teórico referencial, que les permita identificar las posibles causas y consecuencias, reconocer a qué instancias acudir ante situaciones similares y proponer posibles soluciones.

- Estrategias de búsqueda, organización y selección de la información. Preparan a los estudiantes para localizar, sistematizar y organizar la información y el conocimiento a su alcance; por ejemplo, investigaciones a mediano plazo sobre corrientes, autores, tipos de textos, periodos históricos o desarrollo científico.

Promueven el aprendizaje interdisciplinario y constituyen un elemento integrador de la comunicación; permiten la comprensión y uso de metodologías para la generación y aplicación del conocimiento; desarrollan la objetividad y racionalidad, así como las capacidades para comprender, explicar, predecir y promover la transformación de la realidad.

- Estrategias de descubrimiento. El ser humano tiene la capacidad innata para aprender experimentando y reconociendo su entorno. En virtud de ello, las estrategias de descubrimiento son idóneas para fortalecer el puente entre el deseo de aprender y la activación de los procesos de pensamiento, dando lugar al aprendizaje independiente. Sin embargo, resulta fundamental el acompañamiento y la motivación que el docente dé al grupo. Ejemplo: webquest, basado en el uso de la Internet.

- Estrategias de problematización. El perfil del estudiante de educación superior en el DCBN incide en una formación académica en la cual los estudiantes apliquen los procesos cognitivos que despliegan iniciativas de innovación e investigación, a la vez que desarrollan la corresponsabilidad en el trabajo de equipo.

Las estrategias de problematización constituyen una herramienta pertinente para posibilitar la revisión de porciones de la realidad en tres ejes: el de las causas, el de los hechos y condiciones, y el de las alternativas de solución; impulsan la reflexión a través de actividades críticas y propositivas; permiten la interacción del grupo y el desarrollo de habilidades discursivas y argumentativas.

- Estrategias de trabajo colaborativo. Las competencias profesionales requeridas por la sociedad contemporánea exigen de la formación superior el desarrollo de las competencias necesarias para la construcción conjunta y solidaria de propuestas de atención a la problemática social.

Es por ello que, las estrategias de trabajo colaborativo constituyen un acierto, puesto que cohesionan al grupo, incrementan la solidaridad, la tolerancia, el respeto, la capacidad argumentativa, la apertura a nuevas ideas, procedimientos y formas de entender la realidad; multiplican las alternativas y rutas para abordar, estudiar y resolver problemas.

b) Estrategias para el aprendizaje

El profesor para orientar y asesorar la formación de sus estudiantes, centra la enseñanza en los procesos de aprendizaje y no sólo en los productos; para ello requiere promover el conocimiento y aplicación de estrategias de aprendizaje.

Cada estudiante, tendrá la posibilidad de seleccionar, aplicar y evaluar la estrategia que más se acomode a sus particularidades y a las exigencias de una actividad o tarea encomendada por el profesor, ayudándolo a alcanzar mejores

resultados. Para que el desempeño de un estudiante sea considerado como estratégico es necesario que:

- Realice una reflexión consciente sobre el propósito u objetivo de la tarea.
- Planifique qué va a hacer y cómo lo llevará a cabo.
- Realice la tarea o actividad encomendada.
- Evalúe su actuación.
- Acumule conocimiento acerca de en qué situaciones puede volver a utilizar esa estrategia, de qué forma debe utilizarse y cuáles son las ventajas de ese procedimiento.
- Estrategias de ensayo. Son aquellas que implican la repetición activa de los contenidos (diciendo, escribiendo), o centrarse en partes claves de él, por ejemplo: repetir términos en voz alta, reglas mnemotécnicas, copiar el material objeto de aprendizaje, tomar notas literales, el subrayado.

Implican hacer conexiones entre lo nuevo y lo familiar. Por ejemplo: parafrasear, resumir, crear analogías, tomar notas no literales, responder preguntas (las incluidas en el texto o las que pueda formularse el estudiante), describir cómo se relaciona la información nueva con el conocimiento existente.

- Estrategias de organización. Agrupan la información para que sea más fácil recordarla. Implican estructurar los

contenidos de aprendizaje, identificando relaciones y jerarquías. Ejemplos: resumir un texto, elaborar esquemas, subrayar, elaborar cuadros sinópticos, mapas conceptuales, etc.

- Estrategias de control de la comprensión. Estas son las estrategias ligadas a la metacognición. Implican permanecer consciente de lo que se está tratando de lograr, seguir la pista de las estrategias que se usan y del éxito logrado con ellas y adaptar la conducta en concordancia. Son un sistema supervisor de la acción y el pensamiento del estudiante, y se caracterizan por un alto nivel de conciencia y control voluntario. Entre las estrategias metacognitivas están: la planificación, la regulación y la evaluación.
- Estrategias de planificación. Son aquellas mediante las cuales los estudiantes dirigen y controlan su conducta. Por tanto, se anticipan a cualquier acción de los estudiantes; para lo cual, se llevan a cabo actividades como:
 - Establecer el objetivo y la meta de aprendizaje
 - Seleccionar los conocimientos previos que son necesarios para llevarla a cabo.
 - Descomponer la tarea en pasos sucesivos.
 - Programar un calendario de ejecución.
 - Prever el tiempo y los recursos que se necesitan para realizar esa tarea.

- Seleccionar la estrategia a seguir.
- Estrategias de regulación, dirección, y supervisión. Se utilizan durante la ejecución de la tarea. Indican la capacidad que el estudiante tiene para seguir el plan trazado y comprobar su eficacia. Las actividades que implican su desarrollo son: ajustar el tiempo y el esfuerzo requerido por la tarea, modificar y buscar estrategias alternativas en el caso de que las seleccionadas anteriormente no sean eficaces.
- Estrategias de autoevaluación. Permiten a los estudiantes verificar su proceso de aprendizaje. Se llevan a cabo durante y al final del proceso. Se realizan actividades como:
 - Revisar los pasos dados.
 - Valorar si se han conseguido o no los objetivos propuestos.
 - Evaluar la calidad de los resultados finales.
 - Decidir cuándo concluir el proceso emprendido, cuando hacer pausas, su duración, etc.
- Estrategias de apoyo o afectivas. Estas estrategias, no se dirigen directamente al aprendizaje de los contenidos, sino que promueven el mejoramiento de las condiciones en que éste se produce. Por ejemplo: establecer y mantener la motivación, enfocar la atención, mantener la concentración, manejar la ansiedad, manejar el tiempo de manera efectiva, etc. (4).

1.3.4.- Teorías sobre Liderazgo Estudiantil.

1.3.4.1.- Liderazgo educativo.

Al hablar de Liderazgo Educativo, adquiere relevancia la comprensión de las características propias del sistema educacional en general y de los establecimientos escolares en particular. Es en este nivel donde hay que situarse adecuadamente ya que las mayores limitaciones que presenta el sistema educacional, (4) Diseño experimental de esta para educación superior no universitaria 2011-

minedu

proviene de la transferencia de estilos a las Instituciones Educativas, procedentes de otros contextos (políticos, empresariales), desconociendo la realidad y el objetivo por el cual existen las organizaciones educativas. Por ello es necesario ampliar la noción de liderazgo e incluir las nociones de autoridad moral y profesional de los docentes, quienes son los principales líderes educativos, los que están en contacto directo con los estudiantes a quienes deben formar. Con esto se quiere precisar que las relaciones educativas, a pesar de sus implicaciones como ejercicio de poder, no son semejantes a las que se dan en el ámbito del poder público.

La característica principal del liderazgo educativo tiene relación con la conjunción calidad-liderazgo. Cuando se hace referencia a calidad, se refiere la llamada excelencia educativa. Tiene, entonces una connotación utilitaria y pragmática en la lógica de la modernidad.

La calidad, aceptando que se trata de la buena calidad, no es fácilmente definible al aplicarla a los procesos educativos. Salazar (1998) la relaciona "con conceptos de excepcionalidad, excelencia,

transformación de la persona a través del proceso educativo" o, retomando la definición de Frigenbaum, "lo mejor para el usuario dentro de ciertas condiciones que implican satisfacer sus expectativas con la más alta relación costo-beneficio". Esta connotación es justificada por Salazar ya que "al asegurar la calidad del proceso docente, las Instituciones educativas, cumplen con las funciones para las que fueron creadas y que hoy la sociedad exige en su carácter de sufragadora de su sostenimiento". Pero aquí tenemos una situación que debe ser mirada desde el punto de vista de la institución y es que las funciones para las que éstas fueron creadas van mucho más allá de la satisfacción de los requerimientos de un sector de la sociedad, además el compromiso esencial de Instituciones educativas es con la sociedad en su conjunto, no sólo con el sector empleador o productor de bienes y servicios.

Salazar ubica lo que denomina "referentes de desempeño para la calidad en la docencia": eficiencia terminal, tasa de deserción, tiempo medio de egreso, eficiencia de titulación, índice de titulación, tasa de reprobación, tasa de retención, seguimiento de egresados, hábitos de estudio y el costo de la docencia. De cómo se expresen esos indicadores depende la calidad académica, su "correcto ejercicio", es el factor que permite crear "el clima ideal para el aseguramiento de nuestros propósitos" –elevar la calidad educativa. (Salazar 1998). Esto implica que los integrantes del sistema educativo, deben convertirse en impulsores de los cambios cualitativos y cuantitativos para lograr las metas propuestas por la Reforma Educativa.

1.3.4.2.- Liderazgo estudiantil.

- A.** El liderazgo, es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.
- B.** El Liderazgo Estudiantil, para Marcelino Arias Sandi, el concepto de liderazgo estudiantil ha cambiado por el de liderazgo estudiantil colegiado o colectivo; esto es, se transitó de que una persona sea el líder a organizarse en direcciones o coordinaciones colegiadas que propician la discusión y negociación entre los propios estudiantes para determinar su representación.

Es importante el cambio porque la propia complejidad de las instituciones de educación superior (IES) y la sociedad ya no dan espacio para que un solo individuo pueda ser la representación y hacer las gestiones asociadas a eso, digamos que el liderazgo tiene mucho que ver con la representatividad y las gestiones que lleva en conjunto”.

Sin embargo, la estructura estudiantil que tienen al interior de las IES, entre ellas la Universidades, tiende a favorecer el liderazgo individual al nombrar a representantes de generación y consejero estudiantil de cada especialidad o facultad, aunque al final exista un consenso.

En cuanto a las desventajas, en el caso del liderazgo individualizado se corre el riesgo de que se dejen llevar por sus propias posiciones al momento de las negociaciones o gestiones, prestándose a distorsiones de la representación que lleva; mientras que en el caso colegiado, al momento de la gestión se presentan tres o cuatro posiciones distintas y perderse así la idea común de representación.

Las características que debe poseer la persona con intenciones de ser un líder estudiantil, en estos tiempos es primordial estar informado del ámbito superior o universitario para hacer la labor de gestión, porque “si tiene más principios ideológicos que información puede hacer cosas con las mejores intenciones, pero con los peores resultados, debe ser una persona informada para hacer gestiones pertinentes”.

Asimismo, tener enorme capacidad de comunicación y diálogo para llegar a consensos y acuerdos con sus representados, y después con las autoridades o diferentes estancias; “esta capacidad de comunicación se convierte en una gran capacidad de gestión”. Además, ser lo suficientemente meditado y prudente para encontrar

las mejores soluciones dentro de lo posible en cada una de las discusiones.

El carisma es importante, pero en esta época es menos relevante que antes, ya no importa si son carismáticos o no, pero si no hacen las gestiones correctas pierden.

Estos nuevos líderes tienen como objetivo modernizar el sistema democrático del país y así establecer una sociedad racional, no en el discurso sino en la práctica.

Además, el canal de comunicación con los seguidores ha cambiado, ahora es por medio de las redes sociales, convirtiéndose en una herramienta fundamental.

Un liderazgo de partir de una persona que aspira a tener plenitud no solamente representando un ejemplo de vida ante sus semejantes, sino también partiendo de la convicción de que el elemento estructural que puede permear o irradiar esta conducta ejemplar es precisamente haciendo lo conducente desde el interior, ¿cómo? Estudiando, siendo buen hijo, buen estudiante, buen compañero de trabajo o de estudios” etc.

De igual manera, debe ser un hombre o mujer con integridad, una persona respetuosa, que tenga mucho sentido de lo que representa la institucionalidad, que ejerza el liderazgo desde un punto de vista propositivo y crítico y, sobre todo, que “pueda aspirar a ser frente a

sus compañeros, catedráticos, autoridades y demás miembros de la comunidad, un digno ejemplo a seguir”.

Debe tener cierto grado de madurez para entender que encabeza un proyecto o representa determinados intereses; además, conocer la problemática o el entorno y, sobre todo, que cada una de las acciones y conductas que pretenda estimular y motivar siempre se realicen a través de los canales institucionales.

Recalcó que esto no significa que los **estudiantes se callen** y estén dispuestos a aceptar imposiciones, más bien todo debe ser discutido por los estándares institucionales y con apoyo de auténticos líderes que tengan la medida, la sensatez y la objetividad para reconocer cuando existen las vías de solución adecuadas, al tiempo que exijan de manera férrea, desinteresada y con convicción aquellas situaciones que se tienen como injustas.

1.3.5.- Atributos de todo líder estudiantil.

A. COMPETENCIAS PERSONALES.

El desempeño de cualquier profesión, oficio o puesto de trabajo, viene identificado por la capacidad de la persona para ejercer adecuadamente el puesto al que se encuentra adscrito. Este desempeño supone que la persona tiene una serie de conocimientos, y que sabe desarrollarlos a través de la práctica de cara a la adquisición de determinados estándares de desempeño.

Goleman autor que clasifica esta competencia en tres grandes grupos:

1. **Conciencia de uno mismo:** Conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo.
2. **Autorregulación:** Autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptación e innovación.
3. **Motivación:** Motivación por el logro, compromiso, iniciativa y optimismo.

1º. Conciencia de uno mismo: Se trata de la capacidad para saber reconocer los estados personales en los que nos encontramos. En ellas, distinguimos las siguientes competencias:

- a. Conciencia emocional. Saber reconocer nuestras emociones, nuestros estados de ánimo.
- b. Valoración adecuada de uno mismo. Reconocer y saber valorar el conjunto de nuestras destrezas, habilidades, así como también los factores y desempeños en lo que no tenemos un nivel calificable como diestro.
- c. Confianza en uno mismo. Se trata de la fiabilidad en las valoraciones que realizamos acerca de nosotros mismos, sobre nuestras competencias, habilidades o conocimientos que poseemos.

2º. Autorregulación: Lo podemos definir como la capacidad de establecer un control sobre nuestros estados, los impulsos, nuestras energías, así como de los recursos internos. La desglosamos en cinco competencias diferenciadas:

- a. Autocontrol. Saber manejar nuestras emociones e impulsos dirigido hacia la consecución de los objetivos que perseguimos. Esta

competencia es especialmente significativa ante los conflictos en los que nos podemos encontrar inmersos.

b. Confiabilidad. Se trata de la coherencia y fidelidad a los criterios de sinceridad e integridad, a los valores y creencias que condicionan nuestra acción y la conducta en la relación que establecemos con los demás.

c. Integridad. Tiene que ver con la responsabilidad como valor en el desempeño de nuestra actividad profesional. Significa saber aceptar los resultados de nuestra acción y los efectos de la misma.

d. Adaptabilidad. Cómo nuestras acciones, conductas, formas de analizar y pensar se guían bajo un modelo de flexibilidad para responder ante los cambios de nuestro entorno.

e. Innovación. Identifica nuestra posición a la aceptación e integración de las nuevas formas de hacer y pensar, en nuestro desempeño profesional y/o en nuestra forma de responder en los distintos entornos.

3º. La motivación: Se encuentra relacionada con la manera bajo la cual las emociones condicionan la movilización de nuestras energías hacia la consecución de los objetivos y metas que perseguimos. Bajo este modelo, identificamos cuatro competencias clave vinculadas a esta esfera competencial:

a. Motivación por el logro. Significa identificar la excelencia como meta dentro de nuestro desempeño. Nos centramos en el logro del hacer, de las acciones, los proyectos que abordamos de la mejor forma posible, con el criterio de mejora y aprendizaje continuo.

- b. Compromiso. Se trata de aceptar e integrar dentro de nuestros esquemas personales los objetivos y metas de un equipo o grupo.
- c. Iniciativa. Tiene que ver con saber aprovechar la ocasión, el momento. Embarcarse en acciones cuando las circunstancias en la que nos desenvolvemos lo requieren.
- d. Optimismo. Supone una actitud de fortaleza en las acciones encaminadas hacia la consecución de las metas que nos proponemos, independientemente de las dificultades ante las que nos enfrentamos.

B. COMPETENCIAS SOCIALES.

Sobre las competencias sociales, diremos que la competencia social del emprendedor-empresario – educativo, es la base sobre la que se organiza la acción del proyecto. Por lo tanto, deberemos prestar una especial atención a nuestras capacidades como emprendedores-educativos en este sentido. Y ¿qué entendemos por competencia social? Siguiendo las aportaciones de Rafael Ballester y M^a Dolores Gil en su obra *“Habilidades sociales”*, podemos decir que la competencia social es lo que nos permite alcanzar la satisfacción de nuestras necesidades a través del acceso a los recursos y posibilidades que se encuentran en otras personas, en nuestro entorno y en nuestra sociedad. La acción emprendedora nos genera necesidades y enfrentarnos a los problemas. Por lo que deberemos demandar en muchos casos la ayuda de personas de nuestro entorno. Tanto de las más cercanas, como de todos los actores en este caso educativos que se involucran en el trabajo institucional.

Llegamos por lo tanto a la conclusión de que relacionarnos con los demás, y saber hacerlo de forma adecuada y efectiva, se convierte en eje vertebrador de nuestra forma de pensar. Si obviamos que el mercado al que nos dirigimos con nuestro emprendimiento se compone de personas, no lograremos poner en marcha y mantener nuestra iniciativa emprendedora. Las habilidades sociales se encuentran definidas por tres componentes. Veámoslo:

1. **La empatía**, De manera sintética, se refiere a nuestra capacidad para ponernos en el lugar de la otra persona.
2. **Conocimiento de las convenciones sociales**, Es esencial conocer cuáles son los cánones que rigen en determinados contextos. No es lo mismo ser un emprendedor que se va a manejar en el ámbito de las nuevas tecnologías, o en el arte como docente, que un empresario que va a iniciar su actividad en un despacho de abogados mercantiles
3. **El factor situacional**, El momento concreto. Los factores y variables que condicionan de manera significativa la situación en la que se desenvuelve nuestra actividad educativa de formación o perfeccionamiento profesional.

C. COMPETENCIAS COGNITIVAS.

Las competencias cognitivas básicas el conocer que capacidades y habilidades cognitivas debe poseer el estudiante para poder aproximarse, a la información o a los contenidos temáticos que se le imparten comprenden:

a. Aprender a pensar:

Considerando el potencial de aprendizaje que los seres humanos tenemos y lo que el sistema educativo está consiguiendo se pretende un cambio

específico, vinculado con poseer un mejor conocimiento sobre la habilidad de pensar y como mejorarla.

El pensamiento es fundamental para la adquisición del conocimiento y este fundamental para el pensamiento. Desarrollar y potenciar las habilidades del pensamiento debería ser la meta de la educación.

b. Un aprendizaje innovador:

Busca perspectivas nuevas, prever cambios y saber manejarlos, que las personas construyan el futuro y no solo se acomoden a él. En el **enseñar a pensar**, los sistemas escolares se mantienen ajenos a tal desarrollo y a tales necesidades. Hoy se requiere en el desarrollo de habilidades del pensamiento, no saber muchas cosas, sino como aplicar esos conocimientos con eficacia, capacidad de adaptación, aplicar conocimientos antiguos de nuevas formas, saber tomar decisiones correctas, sopesar pruebas, discurrir argumentos en contra de hipótesis.

c. La solución de problemas

En el ámbito educativo se vincula a capacidades y habilidades cognitivas. Está asociado al campo de las matemáticas, por lo que se debe entender que “solución de problemas” no se limita a un área en particular, ni a conocimiento escolar. Sino a la vida misma.

No solo a la capacidad de solucionar problemas sino a detectarlos, formularlos, identificarlos, analizarlos, resolverlos y analizar sus soluciones. Todo depende también del conocimiento que se tenga del problema, no existe una habilidad o capacidad exclusiva para resolver un problema, a cada problema le corresponden habilidades y conocimientos diferentes.

d. La metacognición

No solo los estudiantes, también los profesores deben de estar alineados respecto de su propio proceso de enseñanza aprendizaje, **que es conocer y como se conoce, que es aprender y como se aprende, que es enseñar y como se enseña**, son cuestiones que se niegan como tema y como problema, como posibilidad de **autoconciencia y autorreflexión**.

El conocimiento meta cognitivo se refiere al conocimiento sobre el conocimiento y el saber, e incluye el conocimiento de las capacidades y las limitaciones de los procesos del pensamiento humano. Es útil para la adquisición, el empleo y el control del conocimiento y de las demás habilidades cognitivas. Ayuda a planificar y regular el empleo eficaz de los propios recursos cognitivos, permite hacer consiente la sensación del saber y la sensación de aprender.

e. La creatividad:

En un mapa curricular no hay objetivos para desarrollar la creatividad, o el pensamiento creativo.

Componentes en la configuración de la creatividad: Capacidades creativas: fluidez “ideacional” (producir muchas ideas) (tormenta de ideas) Estilo cognoscitivo: hábitos de procesamiento de la información, detección del problema (considerar alternativas) pensar antes de dar una solución definitiva. Las actitudes: incluyen la originalidad (predisposición a ser original) ejercicio de la crítica y uso productivo de la crítica.

D. SENSIBILIDAD

Comúnmente se entiende por sensibilidad a aquella capacidad propia e inherente a cualquier ser vivo de percibir sensaciones por un lado y por el otro, de responder a pequeños estímulos o excitaciones. Esta capacidad es posible de poner en práctica gracias a los sentidos que ostentamos los seres vivos, tacto, gusto, oído, olfato, vista y que nos permiten percibir las variaciones químicas o físicas que se producen tanto en nuestro interior como en el exterior.

Existen tres niveles de sensibilidad, exteroceptivo o superficial, que se encarga de recoger las sensaciones externas, interoceptivo, que se ocupa de aquellas a un nivel interior y la propioceptiva que nos informa sobre los miembros y los movimientos corporales, entre otros.

Pero también, el término sensibilidad se utiliza en otros contextos y para significar cuestiones que no tienen que ver con lo estrictamente físico. Entonces, sensibilidad, además, es la tendencia natural que tenemos los seres humanos a sentir emociones o sentimientos, por eso, cuando una persona suele conmoverse muy fácilmente ante determinadas circunstancias que implican o guardan un fuerte compromiso emocional, se suele decir que esa persona ostenta una marcada sensibilidad. Asimismo, en contextos como el arte, el término ocupa un lugar muy especial y determinante, ya que suele ser utilizado para designar o dar cuenta de la capacidad que una persona tiene y que le permite acercarse, entender o contar con una especial capacitación en cuestiones relativas al arte.

En tanto y ya yéndonos un poco más lejos de estas cuestiones que involucran a los sentimientos, facilidades y percepciones que tenemos los seres vivos en general y los humanos en particular, la sensibilidad describe otras cuestiones.

En la electrónica, por ejemplo, la sensibilidad de un dispositivo electrónico es la mínima magnitud de señal requerida para que el equipo funcione. Y finalmente, para la epidemiología, la sensibilidad es aquella capacidad en la cual se pone en práctica la prueba complementaria que permitirá detectar la enfermedad en un individuo.

E. ACTITUD

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas

a. Actitud y sociología.

El concepto de actitud, como una tendencia a responder de igual manera en iguales circunstancias, no sólo es de interés en Psicología Social sino también en Sociología.

Desde el punto de vista afectivo, es posible encontrar algunas actitudes básicas en el hombre, que servirán para describir su comportamiento social del mundo

Baruch de Spinoza, en su “Ética” describe al amor como la tendencia a compartir penas y alegrías de nuestros semejantes, mientras que al odio lo describe como la tendencia a alegrarnos del sufrimiento ajeno y a entristecernos por su alegría.

Si a estas actitudes les agregamos el egoísmo, como tendencia a interesarnos sólo por cada uno de nosotros mismos y a la negligencia como tendencia a desinteresarnos por todos, tenemos prácticamente cubierta la totalidad de las actitudes afectivas posibles.

Podemos decir que todo ser humano posee, en distintas proporciones, algo de amor, algo de odio, de egoísmo y de negligencia, preponderando una de ellas en cada caso.

Es posible hablar de una “actitud característica” en cada persona, por lo que habrá tantas actitudes distintas como personas existan en el mundo. Dicha actitud, precisamente, caracteriza a cada ser humano y no es algo fijo o permanente, sino que puede cambiar debido a la educación o bien a la influencia recibida desde el medio social.

Tanto en Psicología Social como en Sociología se buscan variables observables y cuantificables que sirvan de soporte a descripciones que puedan encuadrarse en el marco de la ciencia experimental, de ahí que es posible definir a la actitud característica como el cociente entre respuesta y estímulo: $A = R/E$

Así, la actitud del amor implica compartir penas y alegrías (que habría de ser la respuesta), mientras que el estímulo serían las penas y alegrías originales que luego habríamos de compartir.

Si asociamos el bien al amor, mientras que al odio, al egoísmo y la negligencia les asociamos el mal, disponemos de una ética elemental que podrá incluirse en una descripción compatible con el método de la ciencia.

1.3.6.- Cualidades de un líder.

Ser un modelo a imitar. La gente presta más atención a lo que alguien hace, que a lo que ese alguien le dice que haga. Los directivos tienen que practicar en su comportamiento diario lo que predicán. Ser un modelo implica que la manera de hacer de uno tiene una enorme influencia en la manera de hacer de los demás. Por tanto, esta característica abarca todas las cualidades que debe poseer un líder. Aun así, consideramos como calidades a:

- **Decisión.** Los líderes son valorados por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo bajo presión. Cuando se enfrente a una decisión difícil, recurra a los conocimientos mencionados en esta lista. Las mejores decisiones son aquellas que se toman con pleno conocimiento de causa.
- **Conocerse a sí mismo.** Ha de reconocer sus debilidades para intentar paliarlas y potenciar sus puntos fuertes. No puede dirigir eficazmente a los demás si no ha aprendido a dirigirse y controlarse a sí mismo.
- **Ser aprendiz.** Estar abiertos siempre a aprender y desarrollarse. Muchos líderes creen que deben fingir que lo saben todo para no perder prestigio. Precisamente ésta es una parte esencial del modelo que predicán, la apertura a nuevos sistemas, la innovación y la creatividad son la base para el desarrollo de cualquier organización actual y los líderes son los primeros que deberán apuntarse a “aprender” continuadamente.

- **Disposición a los cambios.** El líder eficaz trabaja inmerso en el cambio en vez de resistirse a él. Quizás el cambio será la única constante en el futuro y el líder debe aceptar como un reto el trabajar en continuo avance y aprendizaje.
- **Tener visión.** El buen líder tiene una visión clara de lo que puede y quiere conseguir la organización y la transmite. No se trata de mejoras incrementales sino de saltos hacia adelante en la práctica, los procesos y las posibilidades. Necesita para ello emplear la lógica, la imaginación y la inspiración. Los buenos **líderes** tienen ideales para el futuro; estos ideales ayudan a desarrollar una dinámica de progreso y mejora hacia el objetivo.
- **Ser consciente de la realidad presente.** Para dirigirse hacia el ideal se ha de tener muy claro dónde se está situado en el presente. Reconocer los puntos débiles de un proceso, las dificultades y los medios de que se dispone, han de servir para producir un desarrollo activo. La tensión que se genera y que redefiniremos como la energía que nos impulsa fuera de la “zona de confort” hacia una zona desconocida para lograr hacer realidad la visión, se llama “Tensión creativa”, definida así por Peter Senge. En ningún caso es provechoso considerar esta tensión como un motivo para rebajar los objetivos, pues esto llevaría a una regresión en lugar de un progreso.
- **Tener una escala de valores.** Rasgos como la “integridad” y la “ética” son valores que el grupo percibe como muy importantes a la hora de considerar a un líder.
- **Utilizar el pensamiento sistémico.** El pensamiento sistémico implica ser consciente de cómo funcionan los procesos y separar las causas de los síntomas. Deming decía que los problemas laborales eran debidos a los sistemas, no a la gente. Según Senge: La característica que define a un sistema

es que no puede ser entendida como una función de sus componentes aislados. El comportamiento del sistema no depende de lo que cada parte está haciendo, sino de la manera en que cada parte se relaciona con el resto. Con este enfoque se logra estudiar el sistema de organización en sí mismo, aparte de las personas que lo constituyen y permite obtener una perspectiva a más largo plazo.

- **Ser buen comunicador.** Ser capaz de transmitir clara y congruentemente un mensaje. Expresarse de forma nítida y sencilla, de forma que los demás puedan comprender que se les dice y que se espera de ellos.
- **Pensar positivamente.** Ver las posibilidades, afrontar los problemas como retos, tener una visión positiva de las cosas y buen sentido del humor ayudan a mantenerse centrado en los objetivos, a pesar de las dificultades.
- **Ser entusiasta.** Es una cualidad contagiosa que atrae a los demás y ayuda a soportar situaciones complicadas y a seguir confiando en lograr el éxito en lo propuesto.

Ser inteligente. En realidad, las anteriores cualidades pueden ser trabajadas y desarrolladas, son habilidades que todo líder debe intentar implementar para ser eficaz, pero ésta última se refiere a ser jefe de personas. Ahí es donde juega su papel la Inteligencia Emocional; la capacidad de comprender a los demás; saber qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente con el grupo, reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros, es el catalizador que propicia sacar lo mejor de cada miembro del equipo e impulsarle a la acción. (5).

1.3.7.- Capacitación y formación de líderes.

Dependiendo del perfil y experiencia del líder se le puede capacitar en el manejo de su imagen ante los medios de comunicación y en diferentes escenarios.

Algunos de los temas en los que se puede capacitar al líder son:

- Relaciones interpersonales.
- Asumir responsabilidades.
- Burocracia.
- Cualidades de líder.
- Liderazgo estudiantil, docente y directivo.
- Trabajo en valores.
- Taller de manejo de voz.
- Movimientos corporales.
- Contacto visual.
- Taller de capacitación de liderazgo.
- Taller de autoestima.
- Taller de comunicación y trabajo en equipo.
- Ineficacia de los equipos.
- Negociación y conducción de grupos y reporteros.
- Manejo de las debilidades y fortalezas de su imagen.

(5).<http://www.monografias.com/trabajos74/veintiun-cualidades-indispensables-lider/veintiun-cualidades-indispensables-lider>.

- Capacitación en temas específicos.
- Facilidad de palabra.
- Discurso y debate.
- Manejo de su biografía, trayectoria y logros.
- Técnicas modernas de motivación.
- Tácticas de imagen pública necesarias para mejorar sus resultados.

Se puede mejorar la imagen personal mediante el reconocimiento de la esencia, la definición del personaje, su estilo, la fijación de normas individuales de vestuario y arreglo personal basadas en semiótica aplicada. Se requiere un plan maestro y estrategias que rijan todo el proceso de creación o modificación de una imagen pública con el objetivo de lograr la congruencia en el pronunciamiento y expresión de todos los estímulos verbales y no verbales que cambian la imagen.

Hay líderes que **nacen** y **otros que se hacen con capacitación** y que son tan buenos o mejores que los que tienen una capacidad innata. Hay pocos líderes natos, por lo que el liderazgo debe aprenderse por diferentes personas para cubrir las necesidades de una sociedad. Cualquiera puede convertirse en líder si tiene el deseo de cumplir una misión y alcanzar un objetivo.

El liderazgo requiere de una serie de actitudes y comportamientos que pueden aprenderse.

Las características de un líder pueden cambiarse o modificarse, fortaleciendo las más débiles y mejorando las más fuertes.

Esta es uno de los motivos por los que no existen líderes perfectos, todos tenemos características débiles y fuertes. Pero los mejores líderes se concentran y crecen a partir de potenciar sus características fuertes y dominar las débiles.

Es indispensable que los líderes formen líderes capacitando a sus colaboradores dentro de un programa de liderazgo continuo orientado al desarrollo de las potencialidades y capacidad de acción de las personas.

El liderazgo debe ser un estilo de conducción que se comprometa con el desarrollo de sus colaboradores y seguidores, asumiendo el compromiso de facilitar sus procesos de aprendizaje y cambio

El desafío de los líderes del siglo XXI es que sus colaboradores estén capacitados y se formen y actúen como líderes. Es generar un modelo de líder para las necesidades actuales y futuras de cada organización o grupo.

1.3.8.- Estrategia.

Entendemos por estrategias pedagógicas aquellas acciones que realiza el maestro con el propósito de facilitar la formación y el aprendizaje de las disciplinas en los estudiantes. Para que no se reduzcan a simples técnicas y recetas deben apoyarse en una rica formación teórica de los maestros, pues en la teoría habita la creatividad requerida para acompañar la complejidad del proceso de enseñanza - aprendizaje.

La estrategia es, por lo tanto, un sistema de planificación aplicable a un conjunto articulado de acciones para llegar a una meta. De manera que no se puede hablar de que se usan estrategias cuando no hay una meta hacia donde se orienten las acciones. La estrategia debe estar fundamentada en un método, pero a diferencia de éste, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar. En su aplicación, la estrategia puede hacer uso de una serie de técnicas para conseguir los objetivos que persigue. (06).

1.3.9.- Programa.

Documento en que se organizan los contenidos de un curso para asegurar el logro de los objetivos fundamentales.

El concepto de **programa** (término derivado del latín *programma* que, a su vez, tiene su origen en un vocablo griego) posee múltiples acepciones. Puede ser entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o

circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos. (07).

1.3.10.- Programa de Estrategias Metodológicas.

Frente a los desafíos por mejorar los aprendizajes, se hace perentorio que el docente se encuentre armado de herramientas metodológicas capaces de gestar un genuino aprovechamiento de cada una de las instancias proclives al desarrollo autónomo del estudiante, tanto en la esfera personal como colectiva. Para lograr mayores y mejores aprendizajes debemos privilegiar a los caminos, vale decir, las estrategias metodológicas que revisten las características de un plan, un plan que, llevado al ámbito de los aprendizajes, se convierte en un conjunto de procedimientos y recursos cognitivos, afectivos y psicomotores.

La utilización, por parte del sujeto, de determinadas estrategias, genera a su vez, los estilos de aprendizajes que no son otra cosa que tendencias o disposiciones.

Son los estudiantes quienes habrán de “sentirse” conciencias participativas, al desarrollar sus propias estrategias de pensamiento para resolver las situaciones propias del aprendizaje. Una actividad esencialmente pedagógica, entonces, es aquella que tiene sentido, esencia y conciencia de su propio rumbo y, por cierto, de su fin. Así, entonces, todas las actividades, la solución de problemas, la realización de proyectos, la exploración del entorno o la investigación de hechos nuevos,

configurarán un aprendizaje significativo y rico, plasmado de posibilidades valorizables. Tal aprendizaje estará fundamentado en la experiencia de los

educandos, en situaciones vividas realmente, en conductas éticas no “enseñadas” sino fraguadas en su propia existencia.

Debemos ver en las estrategias de aprendizaje una verdadera colección cambiante y viva de acciones, tanto de carácter mental como conductual, que utiliza al sujeto que aprende mientras transita por su propio proceso de adquisición de conocimientos y saberes. Lo metodológico asoma, entonces, cuando el profesor posesionado de su rol facilitador, y armado de sus propias estrategias, va pulsando con sabiduría aquellas notas que, a futuro, configurarán las melodías más relevantes del proceso educativo.

Si las estrategias de aprendizaje, vale decir, aquellas actividades y esfuerzos que realiza la mente del sujeto que aprende y que tienen por objetivo influir durante el proceso de codificación de la información, se someten a una clasificación, tendríamos como estrategias básicas las siguientes:

- **Estrategia de Ensayo:** Son aquellas en que los educandos usan la repetición o denominación para aprender. Por ejemplo: aprender un conjunto de verbos regulares, aprender el orden en que giran los planetas del Sistema Solar, etc.
- **Estrategias de Elaboración:** Se trata de aquéllas que hacen uso de imágenes mentales o de la generación de oraciones capaces de relacionar dos o más ítems. Por ejemplo, enumerar las partes del aparato digestivo o el aprendizaje de un vocabulario en lengua extranjera.
- **Estrategias de Organización:** Son aquéllas que el aprendiz utiliza para facilitar la comprensión de una determinada información llevándola de una a otra modalidad. Por ejemplo, subrayar las ideas principales de un texto leído, a fin de distinguirlas de las ideas secundarias o hacer esquemas que favorecen la comprensión.

- **Estrategias Meta cognitivas:** Se conocen también como de revisión y supervisión, las utiliza el sujeto que aprende para establecer metas de una actividad o unidad de aprendizaje, evaluar el grado en que dichas metas están siendo logradas y de allí, si es necesario, modificar las estrategias.

Entre las estrategias y procedimientos metodológicos tomados de los diferentes aportes de las distintas tendencias constructivistas, se pueden señalar varias ya experimentadas, todas las cuales son conducentes al desarrollo de procesos de pensamiento, el que es consustancial a una concepción constructivista. Entre ellas se pueden mencionar:

- Los mapas conceptuales.
- Las redes semánticas.
- La lluvia de ideas.
- La formulación de hipótesis.
- La elaboración de estrategias de resolución de problemas.
- La planificación conjunta del aprendizaje.
- La construcción de gráficos, cuadros.
- Los juegos de roles.
- Los juegos de simulación.
- Las situaciones de resolución de problemas.
- Las estrategias meta cognitivas, para aprender a aprender.
- Los métodos de proyectos.
- Lo reportes.
- Los talleres.
- Las exposiciones.
- Los debates.

El trabajo pedagógico se debe centrar en el aprendizaje más que en la enseñanza y exige desarrollar estrategias pedagógicas diferenciadas y adaptadas a los distintos ritmos y estilos de aprendizajes de un estudiante heterogéneo enriqueciendo el trabajo actual con diferentes actividades basadas en la exploración, búsqueda de información y construcción de nuevos conocimientos por parte de los estudiantes, tanto individual como colaborativamente y en equipo. El aprendizaje buscado se orienta en función del desarrollo de destrezas y capacidades de orden superior (tales como descripción, clasificación, análisis, síntesis, capacidad de abstracción, y otras especificadas en cada sección de las competencias y/o capacidades con las cuales trabajamos), a través del conocimiento y dominio de contenidos considerados esenciales.

Como el proceso enseñanza- aprendizaje no puede ser desvinculado del proceso educativo en general y del contexto en que se da, es decir, el colegio, el constructivismo postula una serie de ideas de fuerza en torno a la consideración de la enseñanza como un proceso conjunto, compartido en que el estudiante, gracias a la ayuda del o la profesora puede mostrar progresivamente su competencia y autonomía en la resolución de diversas tareas, en el empleo de conceptos, en la adquisición de ciertas actitudes y valores.

Cabe entonces al profesor, en su calidad de facilitador o mediador, el apoyar al que aprende creando situaciones de andamiaje, el promover conflictos cognitivos para que éste reconstruya los contenidos activamente vistos en clase. El lenguaje como función mediatizadora cumple un rol crucial en el proceso de interacción y comunicación entre profesores y estudiantes. El profesor debe proporcionar ayuda e estos en todo el proceso de enseñanza aprendizaje. En otras

palabras, profesor y estudiantes construyen conjuntamente conocimiento; sin embargo, a medida que el estudiante despliega sus habilidades y estrategias y las internaliza, va adquiriendo mayor autonomía en su propio aprendizaje requiriendo cada vez menos del apoyo del profesor.

La interacción profesor y estudiantes, estudiantes y estudiantes, estudiantes y profesor es vital para el proceso de aprendizaje. El profesor, mediante preguntas, debe guiar a sus estudiantes a pensar, es decir, a observar, comparar, encontrar similitudes y diferencias, a relacionar, a avanzar hipótesis, a deducir, inferir, entre otros procesos de pensamiento para que estos lleguen por sí solos a encontrar las regularidades de un proceso, las leyes o principios que los rigen, o llegar a definiciones tentativas mediante la formulación de hipótesis.

En este proceso el estudiante va construyendo nuevos conocimientos, encontrándole sentido al relacionarlo con sus propios conocimientos previos sobre la vida y, al descubrir que este conocimiento le permitirá abordar otros nuevos con mayor facilidad o aplicarlo para solucionar problemas de la vida. Todo proceso mediado por el profesor debería conducir al logro de un aprendizaje significativo para el estudiante.

El profesor, debe guiar a sus estudiantes para que tomen conciencia de sus propias habilidades y adquieran estrategias meta cognitivas que le permitan aprender a aprender en forma autónoma. Estas estrategias deben estar presentes durante todo el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por su parte, el estudiante, mediado por el profesor, debe lograr una disposición favorable para aprender. Esto dependerá en gran medida de la calidad de la interacción humana que se establezca entre los actores del proceso de enseñanza

aprendizaje (profesor y estudiante), en cuán bien se sientan los estudiantes en el clima del aula, que debe ser positivo para el desarrollo personal.

Evidentemente, la disposición favorable al aprendizaje por parte del estudiante dependerá de la pertinencia y relevancia que tiene para él el tema abordado, el nivel de desafío que representa la tarea a ejecutar, de la situación de aprendizaje, de los medios utilizados para crear dicha situación, de las estrategias y procedimientos seleccionados por el profesor para abordar la tarea y por cierto de su propia competencia cognitiva.

Esta competencia cognitiva de cada estudiante es lo que se debe ir desarrollando a través de los contenidos abordados y de los objetivos propuestos.

El estudiante debe ir tomando conciencia de la forma que le es más fácil aprender, detectar cuáles son los impedimentos que encuentra en su aprendizaje, aprendiendo a reconocer sus propias habilidades y aplicar estrategias apropiadas en el momento propicio para salvar dichos procedimientos. Además, el estudiante guiado por el profesor, debe aprender a revisar o supervisar si la estrategia que aplicó fue la más adecuada y finalmente aprender a darse cuenta si ha logrado controlar su propio proceso de aprendizaje. Si esto se toma en cuenta durante el proceso de aprendizaje de cualquier contenido, los estudiantes llegarán a la autonomía de su propio aprendizaje, es decir, a aprender a aprender. Así logrará adquirir estrategias meta cognitivas.

Por todo lo expuesto anteriormente, al inicio de las clases o de una unidad el profesor debe explorar con sus estudiantes el propósito del aprendizaje de una

determinada habilidad o tema, que los anime a participar estableciendo objetivos para la clase o unidad, a sugerir estrategias y procedimientos, las tareas a ejecutar para construir conocimiento, en otras palabras, enseñarle al alumno a planificar su propio aprendizaje.

En este sentido, en las primeras instancias, el profesor debe preparar una serie de estrategias y procedimientos basados en el aprendizaje experiencial y por descubrimiento, iniciando la clase en una secuencia tal que comience con la exploración de lo que los estudiantes ya saben por su experiencia de vida y su previo aprendizaje escolar para conducirlos paulatinamente a lo que ellos desearían saber. La planificación efectuada por el profesor, en las primeras ocasiones, debería ser lo suficientemente flexible para permitir cambios en los procedimientos, lo que significa considerar otras alternativas de antemano.

Durante todo el proceso enseñanza aprendizaje, debe crear las instancias para que todos los estudiantes participen activamente, privilegiando el trabajo en grupos, en equipo, por parejas e incentivándoles a formularse interrogantes respecto de lo que están aprendiendo, guiándoles a descubrir por sí mismos las respuestas a ellas, mediante diversos procedimientos, que con el transcurso del tiempo se van haciendo más conocidos para los alumnos.

Es importante que cada día tengamos en cuenta estos criterios y principios al iniciar la “creación” que constituye cada clase.

La clase se va creando en la medida en que los participantes en ella (estudiantes, profesor, materiales, tareas, clima) van interactuando entre sí y en la medida que los actores van supervisando la construcción del conocimiento. (08).

Conclusiones: La concepción teórica básicamente se ha trabajado con la teoría de Jack fleitman, donde se ha considerado; para desarrollar las capacidades de liderazgo estudiantil en la ESFAP” MUA” C., cinco aspectos del desarrollo estudiantil (capacidades personales, capacidades sociales, capacidades cognitivas, sensibilidad y el aspecto actitudinal); seleccionando para cada aspecto diez indicadores los cuales serán aplicados antes y después de la propuesta para poder establecer comparaciones.

CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES

2.1.DESCRIPCIÓN DETALLADA LA METODOLOGÍA EMPLEADA:

2.1.1. Tipo y diseño de investigación:

Tipo: Aplicada

Diseño gráfico:

O.....X.....Y (resultado)

G_{exp} O_{pre} —————>X —————>O_{post}

El trabajo de investigación, está diseñado para trabajar con un solo grupo;
donde:

G_{exp}: Grupo experimental

O_{pre}: Pre observación a la muestra del grupo estudiantil, con una Ficha
de Observación y análisis de los resultados.

O_{post}: Post observación a la muestra del grupo estudiantil, después de
aplicada la Variable Independiente (Programa de estrategias),
con la misma Ficha de Observación y análisis de los resultados.

X: Variable Independiente o Programa de Estrategias.

Población: La población está representada por los 98 estudiantes de todos los semestres académicos y las diferentes especialidades que oferta la institución.

Muestra: 12 estudiantes del IV Semestre de la Especialidad Música - docencia.

Los métodos utilizados son:

El método de medición.

Como método empírico de investigación asociado a la contribución de valores cuantitativos o determinadas propiedades del objeto de estudio.

Este método no solo nos servirá para medir y atribuir un valor numérico a una propiedad, sino que además para conocer la calidad de la medición, influyendo el material empleado y la habilidad de los investigadores que miden, así como algunos errores humanos debido a las limitaciones de los órganos sensoriales.

Para esta investigación utilizaremos el procedimiento escalar, como un intento de cuantificar lo cualitativo, asignándole un valor numérico a determinadas cualidades, así como opiniones recogidas acerca de determinado aspecto.

En este escalonado no se puede profundizar en esencia el fenómeno que se estudia sino solamente permitirá evaluarlo externamente.

Método histórico lógico

Como método teórico de investigación, mediante el cual estudiaremos las distintas etapas por las que atraviesa el objeto. Descubrir el nexo de los fenómenos estudiados en el tiempo.

Método sistémico y dialéctico.

Se utilizará el método sistémico de la investigación, con el propósito de modelar el objeto, mediante el estudio de sus componentes, así como de las relaciones entre ellos.

Se investiga por un lado la estructura y por el otro su desarrollo. La estructura de los objetos que se investigan expresa la conexión y relación recíproca entre sus componentes.

Y el método dialéctico, que estudia el objeto revelando las relaciones entre los componentes, fundamentado en la teoría de las contradicciones con lo cual se explica el

desarrollo de los cambios cuantitativos en cualitativos, buscando así se afecte la estructura del objeto de estudio, provocando la aparición de un nuevo objeto con propiedad, función, estructura y relaciones diferentes.

2.1.2. Diseño analítico.

El plan de acción para el desarrollo del presente trabajo, consistirá en las siguientes etapas que se detallan a continuación:

Primera etapa: Se realiza la contextualización del objeto de estudio para conocer la evolución tendencial a través del tiempo, así como la situación contextual, es decir, qué características tiene el problema a investigar en la Escuela Superior de Formación Artística Pública: “Mario Urteaga Alvarado” de Cajamarca.

Segunda etapa: Realizar el diagnóstico de liderazgo en los estudiantes de la Institución Educativa: ESFAP “MUA” de Cajamarca; para lo cual se utilizará el método de medición, la observación sistémica como técnica, como instrumento una Ficha de Observación y el análisis de los resultados como procedimiento teórico, los que se aplicarán en dos oportunidades, antes y después de aplicar las estrategias de Capacitación.

Tercera etapa: Diseñar y aplicar el Programa de Estrategias, utilizando los métodos: de modelación, sistémico y dialéctico.

Cuarta etapa: Validar la propuesta con la aplicación del programa de estrategias, para lo cual se hará uso del método de medición, como instrumento la misma Ficha de Observación y el análisis de los resultados como procedimiento teórico, después de haber aplicado la variable independiente.

Conclusiones

Se considera a la Escuela Superior de Formación Artística Pública como una institución única en la región de naturaleza artística, pero se encuentra afrontando según el diagnóstico realizado una crisis en lo referente a la ausencia de líderes estudiantiles que generen; en consenso con los actores educativos y directivos, cambios de mejora en la identificación, cumplimiento, proyección, calidad educativa, investigación, entre otros aspectos necesarios para el logro de los objetivos , fines , perfiles profesionales, es decir, la concreción de la misión y visión institucional.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Competencias Nivel	personales		Sociales		Cognitivas		Sensibilización		actitud	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alto	00	00,0	00	00,0	00	00,0	00	00,0	00	00,0
Medio	10	83,3	09	75,0	04	33,3	04	33,3	12	100
Bajo	02	16,7	03	25,0	08	66,7	08	66,7	00	00,0
TOTAL	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS O DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de la ficha de observación de entrada y salida. Con los datos obtenidos, se pueda establecer comparaciones y contrastar la hipótesis planteada.

TABLA N°1

Competencias de liderazgo por nivel (pre test)

Fuente: aplicación de ficha de observación por el investigador

Como se puede observar en la tabla N° 1 el nivel de liderazgo es bajo y medio respectivamente, en relación a las competencias personales se observa que el 83,3 % de los alumnos de la IE presenta un liderazgo medio y el 16,7 % un liderazgo bajo, de igual modo, en las competencias sociales se observa que el 75 % de los alumnos tienen un liderazgo medio a diferencia del 25% que presenta un liderazgo bajo. En lo concerniente a las competencias cognitivas el 66,7 % se ubica en el nivel bajo y solo 33,3% en el nivel medio. En relación a las competencias de

sensibilización se observa los mismos resultados que en las competencias cognitivas y por último en las competencias actitudinales el 100% de los alumnos observados se ubica en el nivel medio.

TABLA N°2

Competencias de liderazgo por nivel (post test)

Competencias Nivel	personales		Sociales		Cognitivas		Sensibilización		actitud	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alto	11	91,7	08	66,7	08	66,7	04	33,3	07	58,3
Medio	01	8,3	04	33,3	04	33,3	08	66,7	05	41,7
Bajo	00	00,0	00	00,0	00	00,0	00	00,0	00	00,0
TOTAL	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Fuente: aplicación de ficha de observación por el investigador

Como se puede observar en la tabla N° 2 el nivel de liderazgo es alto y en menor proporción medio, en relación a las competencias personales se observa que el 8,3 % de los alumnos de la IE presenta un liderazgo alto y solo el 16,7 % un liderazgo medio, de igual modo, en las competencias sociales se observa que el 66,7% de los alumnos tienen un liderazgo alto a diferencia del 33,3% que presenta un liderazgo medio. En lo concerniente a las competencias cognitivas el 66,7 % se ubica en el nivel alto y solo 33,3% en el nivel medio. En relación a las competencias de sensibilización se observa que el 66,7% se ubica en el nivel medio, seguido de un 33,3% que presenta un nivel alto, por último, en las competencias actitudinales el 58,3% de los alumnos observados se ubica en el nivel alto y el 41,7% en el nivel medio.

En conclusión, se puede determinar que la aplicación del programa experimental fue exitosa, porque logro modificar el nivel de liderazgo de manera significativa como se observa en el pre test y pos test respectivamente, de este modo queda probada la hipótesis.

3.2. PROPUESTA TEORICA



3.2.1. PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO ESTUDIANTEL EN LA ESFAP ‘MARIO URTEAGA ALVARADO’ DEL DISTRITO, PROVINCIA Y REGIÓN CAJAMARCA – 2016.

I. DATOS INFORMATIVOS:

- **Institución Educativa Pública:** Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mari Urteaga Alvarado”
- **Ubicación** : Jr. Los Álamos N° 586
- **Destinatarios** : 12 estudiantes.
- **Tema** : Trabajo en valores.
- **Responsable** : ROJAS URBINA, EXEQUIEL
- **Temporalización** : 5 meses

II. PRESENTACIÓN.

El presente programa de estrategias para desarrollar capacidades de liderazgo estudiantil se centra en la teoría de Jack Fleitman quien determina cinco aspectos y una serie de indicadores para cada uno, donde propone sobre el liderazgo se desarrolle y fortifique mediante la ejecución de un programa de talleres de capacitación que integrará procesos de sensibilización e integración en la práctica de los valores de solidaridad, democracia y tolerancia en los estudiantes del III ciclo docencia especialidad música de la ESFAP ” MUA” Cajamarca.

Este programa incluye el diseño de sesiones organizadas en relación a las necesidades que surgen a partir del diagnóstico que se efectuó. Además, se diseñan estrategias seleccionadas en función de las capacidades que se

esperan lograr y sustentadas en la teoría del liderazgo transformacional y y el modelo de liderazgo de Jack Fleitman

III. FUNDAMENTACIÓN

3.1. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional, aunque más complejo, es más potente. El líder en este enfoque reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Pero, más allá de eso, busca motivos potenciales de los seguidores, buscando satisfacer altas necesidades. El resultado del liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales.

Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino necesidades, aspiraciones y valores mutuos. En respuesta a los líderes, los seguidores tienen un adecuado conocimiento de los programas alternativos propuestos por el líder y la capacidad para escoger entre ellos.

Para que una cultura organizacional pueda llegar a ser más transformacional, los altos directivos deben articular los cambios que se requieren. El mensaje puede ser una visión en la que se necesita compartir el estilo de liderazgo que la organización busca enfatizar.

3.2. MODELO DE LIDERAZGO DE JACK FLEITMAN

Según Fleitman para hacer frente a los desafíos de siglo XXI un líder debe ser innovador y creativo buscando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Los líderes deben ser agentes de innovación y cambio que guían, desarrollan y hacen crecer a sus organizaciones o grupos.

Ser innovador y creativo, idear nuevas soluciones, desafiar la forma en que se hacen las cosas y proponer hacer cosas distintas, es importante y necesario ante un mundo muy competido que avanza rápidamente con tecnología cambiante.

Los líderes necesitan entender cómo se utilizan las nuevas tecnologías y saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que reciben.

Se requieren líderes flexibles, que puedan adaptarse rápidamente a situaciones desconocidas o diferentes, para las que no han sido capacitados y de las que no tienen experiencia e información.

El líder del siglo XXI es aquella persona que mejor procesa la información, que la analiza e interpreta rápida e inteligentemente y la utiliza en la forma más innovadora y creativa posible.

IV. OBJETIVOS:

4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar capacidades de liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Mario Urteaga Alvarado” del Distrito, Provincia y Región Cajamarca.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1. Sensibilizar a los estudiantes en la práctica de valores de solidaridad, democracia y tolerancia.

4.2.2. Motivar a los estudiantes en la práctica de valores de solidaridad, democracia y tolerancia.

4.2.3. Implementar estrategias de promoción en los estudiantes para la práctica de valores de solidaridad, democracia y tolerancia

V. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

5.1. MATRIZ DE ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

DENOMINACION DE LAS SESIONES	TALLERES	HORAS LECTIVAS
Módulo I: sensibilización e integración en la práctica de los valores de solidaridad en los estudiantes.	O4	16
Módulo II: Concientización e inclusión en la práctica de los valores de democracia en los estudiantes.	04	16
Módulo III: Sensibilización e incorporación en la práctica de los valores de tolerancia en los estudiantes.	04	16

5.2. MATRIZ DE CAPACIDADES E INDICADORES DE LOGRO

MÓDULOS	CAPACIDADES	INDICADORES DE LOGRO
Módulo I: Sensibilización e integración en la práctica de los valores de solidaridad en los estudiantes.	<p>Desarrollar capacidades para la sensibilización del valor de la solidaridad.</p> <p>Analizar información sobre la práctica del valor de la solidaridad.</p> <p>Integrar en la práctica estudiantil el valor de la solidaridad.</p>	<p>Utiliza capacidades para la sensibilización del valor de la solidaridad.</p> <p>Analiza información sobre la práctica del valor de solidaridad en esquemas gráficos.</p> <p>Constituye en la práctica estudiantil el valor de la solidaridad de forma adecuada.</p>
Módulo II: Concientización e inclusión en la práctica de los valores de democracia en los estudiantes.	<p>Incrementar capacidades para la concientización del valor de la democracia.</p> <p>Investigar información sobre la práctica del valor de la democracia.</p> <p>Incluir en la práctica docente el valor de la democracia.</p>	<p>Emplea capacidades para la sensibilización del valor de la democracia.</p> <p>Selecciona y aplica información sobre la práctica del valor de democracia en estudio de casos.</p> <p>Incorpora en la práctica estudiantil el valor de la democracia de forma coherente.</p>
Módulo III: Sensibilización e incorporación en la práctica de los valores de tolerancia en los estudiantes.	<p>Aumentar capacidades para la sensibilización del valor de la tolerancia.</p> <p>Indagar información sobre la práctica del valor de la tolerancia.</p> <p>Incorporar en la práctica docente el valor de la tolerancia.</p>	<p>Usa capacidades para la sensibilización del valor de la tolerancia.</p> <p>Indaga información sobre la práctica del valor de tolerancia en material impreso.</p> <p>Inserta en la práctica estudiantil el valor de la tolerancia de forma precisa.</p>

5.3. MATRIZ DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS, RECURSOS Y HORAS LECTIVAS

MÓDULOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS	HORAS LECTIVAS
Módulo I: Sensibilización e integración en la práctica de los valores de solidaridad en los estudiantes.	La sensibilización e integración del valor de la solidaridad.	Plantear objetivos personales para el programa. Exposición del valor de la solidaridad con ayuda de papelógrafos y proyector multimedia. Análisis de información sobre la práctica del valor de la solidaridad en esquemas gráficos. Integra en la práctica estudiantil el valor de la solidaridad mediante la técnica juego de roles.	Papelógrafos Módulo Proyector multimedia Laptop Computadoras Plumones	16
Módulo II: Concientización e inclusión en la práctica de los valores de democracia en los estudiantes.	Concientización e inclusión en la práctica de los valores de democracia.	Exposición del valor de la democracia con ayuda de papelógrafos y proyector multimedia. Investiga información sobre la práctica del valor de la democracia en estudio de casos. Incluir en la práctica docente el valor de la democracia mediante la técnica juego de roles.	Papelógrafos Módulos Proyector multimedia Laptop Computadoras	16

Módulo III: Sensibilización e incorporación en la práctica de los valores de tolerancia en los estudiantes.	Sensibilización e incorporación en la práctica de los valores de tolerancia	Exposición del valor de la tolerancia con ayuda de papelógrafos y proyector multimedia. Indagación en información sobre la práctica del valor de la tolerancia en material impreso. Incluir en la práctica estudiantil el valor de la tolerancia mediante la técnica juego de roles.	Papelógrafos Módulos Cañón multimedia Laptop Computadoras	16
---	---	--	---	----

VI. METODOLOGÍA

El programa de estrategias para desarrollar el liderazgo estudiantil se realizará a través de:

- Sesiones de capacitación con una duración de 04 horas pedagógicas. El proceso de aplicación del programa se llevará a cabo mediante la organización modular de manera presencial.
- El plan de estudios está organizado en 03 módulos con una duración aproximada de 5 meses.
- Las sesiones presenciales se desarrollan cada semana en bloques temáticos de 04 horas pedagógicas.

La metodología concretiza los enfoques y principios del programa de talleres estudiantiles (trabajo en valores) en la sensibilización e integración en la práctica de los valores de solidaridad, democracia y tolerancia en los estudiantes para mejorar el clima institucional en el proceso de enseñanza.

VII. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

La evaluación es un proceso permanente durante el desarrollo de la aplicación del programa. Para ello se propone las siguientes actividades de evaluación: Guías de observación, estudio de casos y otros.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

A partir de diagnóstico realizado con la aplicación del pre test se logró determinar un deficiente desarrollo de capacidades de liderazgo en los estudiantes de la ESFAP “Mario Urteaga Alvarado” de Cajamarca

Con la aplicación de un programa de estrategias basado en la teoría del liderazgo transformacional y el modelo de liderazgo de Jack Fleitman se logró desarrollar capacidades de liderazgo en estudiantes de la ESFAP “Mario Urteaga Alvarado” de Cajamarca, quedando confrontada la hipótesis planteada.

Aplicando técnicas pertinentes, organizando formas didácticas y utilizando teorías educativas actualizadas se logra diagnosticar el liderazgo estudiantil, elaborar y aplicar estrategias de capacitación, logrando validar las mismas a través de su aplicación; que ha ayudado a fundamentar una propuesta de solución frente al problema planteado.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

Se debe promover y capacitar en las diversas organizaciones públicas y privadas y en toda entidad educativa una actitud gerencial de liderazgo, que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad, trascendencia y transparencia.

El papel del docente en estos procesos de modernización curricular y la formación de líderes se constituye en uno de los pilares centrales para su construcción y desarrollo personal, profesional e institucional; proponiendo a la Dirección de la ESFAP MUA” de Cajamarca, aplicar la propuesta teórica planteada; a estudiantes de ciclos iniciales y hacerla extensiva a docentes y no docentes de la institución aportando de manera efectiva a la formación integral de cada estudiante.

A los investigadores se recomienda continuar en esta línea de investigación para ir contribuyendo a la solución de problemas en el proceso de enseñanza aprendizaje para desarrollar capacidades de liderazgo en los estudiantes a partir de nuevos enfoques o paradigmas.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

- Bolívar. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina. El Liderazgo en Educación. Madrid: UNED.
- Leithwood.K.(1994). *“Liderazgo para la reestructuración de las escuelas”* Revista Educación. 304.
- González, Ma. Teresa (2003). *“El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Organización y gestión educativa*. En: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. No. 6. Noviembre-diciembre. P. 4-8.
- Hernández, Sergio (2006). *“Introducción a la Administración.”* Editorial McGraw-Hill Interamericana. 4ta. edición
- Salazar, Ma. Guadalupe (2009). *“El liderazgo del director de la Educación Media Superior desde el enfoque transformacional.”* Ponencia.
- Bolívar, Antonio (1997) *“Liderazgo, mejora y centros educativos”* En A. Medina (coord.) El liderazgo en educación. Madrid: UNED. consultado el 24 de noviembre de 2006.
- Barón, R; D. Byrne. *“Psicología Social”*. Prentice Hall. ISBN 0-205-18944-X. Plaza & Janes Editores. ISBN 84-01-61264-0.
- Young, K; J.C. Flügel. *“Psicología de las actitudes”*. Paidós SA.
- Adair, John. (2007), *“Desarrolle su Capacidad de Liderazgo”*. Argentina- Buenos Aires: Gedisa Ediciones.
- Almeyda Sánchez, Orlando. (2009). *“Manual teórico práctico de Gerencia estratégica educativa”*. Lima – Perú: Hipocampo Ediciones.
- Álvarez De Zayas, Carlos. (2004), *“Diseño Curricular”*. Cuba- La Habana: Kipus Ediciones.
- Ander, Ezequiel. (1996). *“La Planificación Educativa: Conceptos, Métodos, Estrategias y Técnicas para educadores”*. Buenos Aires: Fondo Editorial Del Magisterio del rio de la Plata.
- Biagi, Marta Cristina. (2010). *“Investigación Científica: Guía práctica para desarrollar proyectos y tesis”*. Lisboa: Jurua Ediciones.
- Bonal, Xavier. (2007). *“Globalización y Educación”*. Madrid: Miño Ediciones.
- Cerda Gutiérrez, Hugo. (2008). *“Cómo elaborar proyectos. Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos”*. Madrid: Fondo Editorial Cooperativa Editorial Magisterio.

- Clement García, Alberto. (2009). *“Investigación Científica”. Módulo II. Planeamiento estratégico para instituciones educativas*. UNPRG - Escuela de Post Grado - FACHSE. Lambayeque –Perú. Fondo editorial de la FACHSE.
- Lazzati, Santiago y Sanguinetti, Edgardo. (2005), *“Gerencia y Liderazgo”*. Argentina-Buenos Aires: Macchi Ediciones.
- Oyague Vargas, Manuel y Sevilla Exebio, Julio Cesar. *Módulo II. “Investigación científica – metodología de la investigación científica – taller de investigación científica”*. UNPRG - Escuela de Post Grado - FACHSE. Lambayeque –Perú. Fondo editorial de la FACHSE.
- Pérez, Santos. (2008). *“Normas de presentación de tesis, tesinas y proyectos”*. Madrid: Fondo Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- Roca Villanueva, Elia. (2005). *“Como mejorar tus habilidades sociales: Programa de Asertividad, Autoestima e Inteligencia Emocional”*. Valencia: Acde Ediciones.
- Vidal, Margarita. (2004). *“Crecer y Aprender. Habilidades Sociales y Emociones”*. Madrid: Icce Ediciones.
- Díaz, Mario. (2002) *Flexibilidad y educación superior en Colombia*. 2ª. ed. Bogotá, D.C. Colombia. Icfes, 216 p.
- López Jiménez, Nelson. (2005) "Acerca de la problemática de los enfoques curriculares". En: *Revista Internacional Magisterio*, No. 16, pp. 24-27.
13. López, Nelson. (1995) *La reestructuración curricular de la educación superior: Hacia la integración del saber*. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, 112 p.
- <http://www.definicionabc.com/general/sensibilidad.php>
- Barón, R; D. Byrne. *“Psicología Social”*. Prentice Hall. ISBN 0-205-18944-X. *“Psicología Social”*. Plaza & Janes Editores. ISBN 84-01-61264-0.
- Young, K; J.C. Flügel. *“Psicología de las actitudes”*. Paidós SA. ISBN 84-01-61264-0.
- Volver arriba↑ Real Academia Española (2014). «axiología». *Diccionario de la lengua española* (23.ª edición). Madrid: Espasa
- <http://www.monografias.com/trabajos74/veintiun-cualidades-indispensables-lider/veintiun-cualidades-indispensables-lider.shtml#ixzz3v9XXOpL2>
- DRUCKER, Peter. **La gerencia en la sociedad futura**. Bogotá, ed. Norma, 2002.
- DRUCKER, Peter. **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá, ed. Norma, 1999.

FARRO CUSTODIO, Francisco. **Gerencia de centros educativos**. Lima, Centro de Proyección Cristiana, 1995.

MATSUSHITA, Konosuke. **Claves de un buen gerente**. Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A. 1996.

PORTER, Michael E. **Estrategia competitiva**. México Compañía Editorial Continental, S.A., 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento organizacional**. México, ed. Prentice Hall, 1999.

SALLENAVE, Jean-Paul. **La gerencia integral**. Bogotá, ed. Norma, 2002

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

ZORRILLA, Hernando.

La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. 2001-2005.

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>

Lima, 01 de abril del 2006

ANEXOS

FICHA DE OBSERVACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA "MARIO URTEAGA ALVARADO" CAJAMARCA.

En esta ficha de observación, se recogerá información de las características que debe tener un líder estudiantil.

Estudiante.....

1.- A veces 2.- Casi siempre 3.- Siempre
I) COMPETENCIAS PERSONALES.

✓ Demuestra capacidad para interrelacionarse.	
✓ Muestra capacidad para innovar, cambiar y escuchar.	
✓ Genera alianzas, consensos y compromisos.	
✓ Toma decisiones rápidas para resolver problemas, afrontando las consecuencias y los riesgos de eventuales fracasos.	
✓ Establece y mantiene buenas relaciones humanas.	
✓ Es agradable, amable, flexible, animador y empático.	
✓ Manifiesta estabilidad emocional.	
✓ Es puntual en todas las actividades (responsabilidad)	
✓ Expresa fortaleza para enfrentar temores, debilidades, pesimismo y tensiones	
✓ Transmite confianza y seguridad	

II) COMPETENCIAS SOCIALES

✓ Conoce e interpreta de las expectativas, necesidades y deseos de grupo, aula o institución	
✓ Es flexible para resolver problemas entre personas de la institución o grupo.	
✓ Genera acciones de motivación y trabajo colectivo.	
✓ Propicia un clima social armónico.	
✓ Desarrolla proyectos que cumplan con las demandas y necesidades de la institución.	
✓ Interpreta las emociones de otras personas correctamente.	
✓ Es conductor social y modelo para otros.	

✓ Tiene propuestas que se conviertan en la visión y misión del grupo e institución.	
✓ Genera expectativas que se conviertan en objetivos comunes.	
✓ Tiene liderazgo de opinión moral y de control social	

III) COMPETENCIAS COGNITIVAS

✓ Entiende y califica la problemática de la sociedad y da alternativas de soluciones prácticas y congruentes con las posibilidades del entorno.	
✓ Piensa estratégicamente.	
✓ Diseña estrategias y programas de trabajo.	
✓ Sabe cómo se procesa la información, analizarla y utilizarla de forma innovadora y creativa.	
• Tiene capacidad de enseñanza.	
• Muestra capacidad de planeación.	
• Tiene y genera una cultura y capacidad organizacional.	
• Demuestra inteligencia analítica por encima del promedio.	
• Conoce teorías modernas de motivación y comunicación.	
• Maneja competencias comunicativas.	

IV) SENSIBILIDAD

✓ Es capaz de construir una visión compartida.	
✓ Delega poder y genera responsabilidad.	
✓ Entiende la conducta colectiva.	
✓ Evita dejarse llevar por el pesimismo la pasividad e indiferencia estudiantil.	
✓ Evita prometer lo que no puede cumplir.	
✓ Facilita el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores.	
✓ Genera sinergia y espíritu de equipo.	

✓ Respalda a sus compañeros y colaboradores en todo tipo de problemas.	
✓ Es capaz de defender y luchar por sus compañeros, colaboradores y seguidores.	
✓ Se percibe como un facilitador y no de líder paternalista.	

V) ACTITUD

✓ Apoya a sus compañeros en momentos difíciles.	
✓ Comparte el control de procesos, procedimientos y actividades con otros	
✓ Tiene un espíritu de lucha incesante.	
✓ Evita tomar actitudes déspotas con sus pares, colaboradores y comunidad educativa en general.	
✓ Se muestra exigente para que se cumpla la misión y los objetivos.	
✓ Es congruente con la situación social y política del momento.	
✓ Es capaz de estar motivado para cambiar y aprender.	
✓ Sabe trabajar en equipo.	
✓ Es agente de cambio.	
✓ Tiene un estado de ánimo positivo, serio y alegre acorde a las circunstancias y los diferentes escenarios.	

**3.1.2. RELACIÓN DE ESTUDIANTES DE LA ESFAP “MUA” C. QUE
PARTICIPARON DEL PROGRAMA.**

Nº	NÚMERO DE MATRÍCULA	APELLIDOS Y NOMBRES
01	47035477	ACUÑA VIGO, Edgar
02	45783792	CHÁVEZ ESPINOZA, Edin Wilder
03	72780807	GONZALES PEÑA, Diego Martín
04	47126589	HERNANDEZ GARCÍA, Jorge
05	42443204	JARA QUIROZ, Luciano
06	72166903	LOZANO AVENDAÑO, Jhoan Jhoy Carlos
07	26644438	MINCHÁN VASQUEZ, Julio César
08	47405721	ÑONTOL TORRES, Diana Leonor
09	47309624	PABLO DURAN, Geyner Rafael
10	43564971	PINEDO CORREA, Marino Joel
11	44517046	QUILICHE CHINGAY, Silvia Esther
12	40649227	RAICO CASANOVA, Carolina Milagros.

PARA EL DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO ESTUDIANTIL.

VARIABLE	ELEMENTOS	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA
Liderazgo Estudiantil: El liderazgo debe fomentar un espíritu de equipo que genere sentido de	Competencias personales	Demuestra capacidad para interrelacionarse.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Muestra capacidad para innovar, cambiar y escuchar.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Genera alianzas, consensos y compromisos.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Toma decisiones rápidas para resolver problemas, afrontando las consecuencias y los riesgos de eventuales fracasos.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Establece y mantiene buenas relaciones humanas.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Es agradable, amable, flexible, animador y empático.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Manifiesta estabilidad emocional.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Es puntual en todas las actividades (responsabilidad)	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Expresa fortaleza para enfrentar temores, debilidades, pesimismos y tensiones	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Transmite confianza y seguridad	Ficha de Observación	1, 2 y 3
	Competencias sociales	Conoce e intérprete de las expectativas, necesidades y deseos de grupo, aula o institución	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Es flexible para resolver problemas entre personas de la institución o grupo.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Genera acciones de motivación y trabajo colectivo.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Propicia un clima social armónico.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Desarrolla proyectos que cumplan con las demandas y necesidades de la institución.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Interpreta las emociones de otras personas correctamente.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Es conductor social y modelo para otros.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Tiene propuestas que se conviertan en la visión y misión del grupo e institución.	Ficha de Observación	1, 2 y 3

pertenencia y permita hacer un trabajo colectivo que se coordine y complemente con eficiencia y eficacia con el propósito de generar cambios y valoración institucional.		Genera expectativas que se conviertan en objetivos comunes.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Tiene liderazgo de opinión moral y de control social	Ficha de Observación	1, 2 y 3
	Competencias cognitivas	Entiende y califica la problemática de la sociedad y da alternativas de soluciones prácticas y congruentes con las posibilidades del entorno.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Piensa estratégicamente.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Diseña estrategias y programas de trabajo.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Sabe cómo se procesa la información, analizarla y utilizarla de forma innovadora y creativa.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Tiene capacidad de enseñanza.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Muestra capacidad de planeación.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Tiene y genera una cultura y capacidad organizacional.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Demuestra inteligencia analítica por encima del promedio.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Conoce teorías modernas de motivación y comunicación	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Maneja competencias comunicativas.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
	Sensibilidad	Es capaz de construir una visión compartida.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Delega poder y genera responsabilidad.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Entiende la conducta colectiva.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Evita dejarse llevar por el pesimismo la pasividad e indiferencia estudiantil.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Evita prometer lo que no puede cumplir.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Facilita el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Genera sinergia y espíritu de equipo.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Respalda a sus compañeros y colaboradores en todo tipo de problemas.	Ficha de Observación	1, 2 y 3

		Es capaz de defender y luchar por sus compañeros, colaboradores y seguidores.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Se percibe como un facilitador y no de líder paternalista.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
	Actitud	Apoya a sus compañeros en momentos difíciles.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Comparte el control de procesos, procedimientos y actividades con otros	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Tiene un espíritu de lucha incesante.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Evita tomar actitudes déspotas con sus pares, colaboradores y comunidad educativa en general.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Se muestra exigente para que se cumpla la misión y los objetivos.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Es congruente con la situación social y política del momento.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Es capaz de estar motivado para cambiar y aprender.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Sabe trabajar en equipo.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Es agente de cambio.	Ficha de Observación	1, 2 y 3
		Tiene un estado de ánimo positivo, serio y alegre acorde a las circunstancias y los diferentes escenarios.	Ficha de Observación	1, 2 y 3

3.2.1. CONSOLIDADOS DE INFORMACIÓN

Ficha de Observación (Competencias Personales) - Entrada

Puntuación: 1 = A veces;

2 = Casi siempre;

3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Demuestra capacidad para inter relacionarse	Muestra capacidad para innovar, cambiar y escuchar	Genera alianzas, consensos y compromisos	Toma decisiones rápidas para resolver problemas, afrontándolas consecuencias y los riesgos de eventuales fracasos	Establece y mantiene buenas relaciones humanas	Es agradable, amable, flexible animador y empático	Manifiesta estabilidad emocional	Es puntual en todas sus actividades (responsabilidad)	Expresa fortaleza para enfrentar temores, debilidades, pesimismo y tensiones	Trasmite confianza y seguridad
Edgar	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
Wilder	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
Diego	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jorge	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1
Luciano	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2
Jhoan	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
Julio	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
Diana	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
Geyner	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Joel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Silvia	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
Carolina	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2

Ficha de Observación (Competencias Sociales) Entrada

Puntuación: 1 = A veces;

2 = Casi siempre;

3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Conoce e interpreta las expectativas, necesidades y deseos del grupo, aula o institución	Es flexible para resolver problemas entre personas de la institución o grupo	Genera acciones de motivación y trabajo colectivo	Propicia un clima social armónico	Desarrolla proyectos que cumplan con las demandas y necesidades de la institución	Interpreta las emociones de otras personas correctamente	Es conductor social y modelo para otros	Tiene propuestas que se conviertan en la visión y misión del grupo e institución	Genera expectativas que se conviertan en objetivos comunes	Tiene liderazgo de opinión moral y de control social
Edgar	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2
Wilder	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Diego	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jorge	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2
Luciano	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
Jhoan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Julio	1	2	2	2	1	1	2	2	2	3
Diana	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
Geyner	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Joel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Silvia	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2
Carolina	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2

Ficha de Observación (Competencias Cognitivas) Entrada

Puntuación: 1 = A veces;

2 = Casi siempre;

3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Entiende y califica la problemática de la sociedad y alternativas de soluciones prácticas y congruentes con las posibilidades del entorno	Piensa estratégicamente	Diseña estrategias y programas de trabajo	Sabe cómo se procesa la información, analizarla y utilizarla de forma innovadora y creativa	Tiene capacidad de enseñanza	Muestra capacidad de planeación	Tiene y genera una cultura y capacidad organizacional	Demuestra inteligencia analítica por encima del promedio	Conoce teorías modernas de motivación y comunicación	Maneja competencias comunicativas
Edgar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Wilder	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diego	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jorge	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Luciano	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jhoan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Julio	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1
Diana	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Geyner	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Joel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Silvia	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
Carolina	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1

Ficha de Observación (Sensibilidad) Entrada

Puntuación: 1 = A veces ; 2 = Casi siempre; 3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Es capaz de construir una visión compartida	Delega poder y genera responsabilidad	Entiende la conducta colectiva	Evita dejarse llevar por el pesimismo la pasividad e indiferencia estudiantil	Evita prometer lo que no puede cumplir	Facilita el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores	Genera sinergia y espíritu de equipo	Respalda a sus compañeros y colaboradores en todo tipo de problemas	Es capaz de defender y luchar por sus compañeros, colaboradores y seguidores	Se percibe como un facilitador y no de líder paternalista
Edgar	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Wilder	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diego	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jorge	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Luciano	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jhoan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Julio	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Diana	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Geyner	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Joel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Silvia	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Carolina	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1

Ficha de Observación (Actitud) Entrada

Puntuación: 1 = A veces ; 2 = Casi siempre; 3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Apoya a sus compañeros en momentos difíciles	Comparte el control de procesos, procedimientos y actividades con otros	Tiene un espíritu de lucha incesante	Evita tomar actitudes déspotas con su pares, colaboradores y comunidad educativa en general	Se muestra exigente para que se cumpla la misión y los objetivos	Es congruente con la situación social y política del momento	Es capaz de estar motivado para cambiar y aprender	Sabes trabajar en equipo	Es agente de cambio	Tiene un estado de ánimo positivo, serio y alegre acorde a las circunstancias y diferentes escenarios
Edgar	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Wilder	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Diego	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Jorge	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Luciano	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Jhoan	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Julio	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Diana	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Geyner	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Joel	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Silvia	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
Carolina	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1

3.2.2. CONSOLIDADOS DE INFORMACIÓN

Ficha de Observación (Competencias Personales) Salida

Puntuación: 1 = A veces; 2 = Casi siempre; 3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Demuestra capacidad para inter relacionarse	Muestra capacidad para innovar, cambiar y escuchar	Genera alianzas, consensos y compromisos	Toma decisiones rápidas para resolver problemas, afrontándolas consecuencias y los riesgos de eventuales fracasos	Establece y mantiene buenas relaciones humanas	Es agradable, amable, flexible animador y empático	Manifiesta estabilidad emocional	Es puntual en todas sus actividades (responsabilidad)	Expresar fortaleza para enfrentar temores, debilidades, pesimismos y tensiones	Trasmite confianza y seguridad
Edgar	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2
Wilder	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
Diego	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Jorge	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
Luciano	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
Jhoan	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
Julio	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3
Diana	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Geyner	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
Joel	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Silvia	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3
Carolina	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3

Ficha de Observación (Competencias Sociales) Salida

Puntuación: 1 = A veces;

2 = Casi siempre;

3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Conoce e interpreta las expectativas, necesidades y deseos del grupo, aula o institución	Es flexible para resolver problemas entre personas de la institución o grupo	Genera acciones de motivación y trabajo colectivo	Propicia un clima social armónico	Desarrolla proyectos que cumplan con las demandas y necesidades de la institución	Interpreta las emociones de otras personas correctamente	Es conductor social y modelo para otros	Tiene propuestas que se conviertan en la visión y misión del grupo e institución	Genera expectativas que se conviertan en objetivos comunes	Tiene liderazgo de opinión moral y de control social
Edgar	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3
Wilder	1	2	2	3	1	2	2	2	2	3
Diego	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2
Jorge	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
Luciano	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Jhoan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
Julio	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
Diana	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
Geyner	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Joel	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Silvia	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
Carolina	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3

Ficha de Observación (Competencias Cognitivas) Salida

Puntuación: 1 = A veces ;

2 = Casi siempre;

3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Entiende y califica la problemática de la sociedad y da alternativas de soluciones prácticas y congruentes con las posibilidades del entorno	Piensa estratégicamente	Diseña estrategias y programas de trabajo	Sabe cómo se procesa la información, analizarla y utilizarla de forma innovadora y creativa	Tiene capacidad de enseñanza	Muestra capacidad de planeación	Tiene y genera una cultura y capacidad organizacional	Demuestra inteligencia analítica por encima del promedio	Conoce teorías modernas de motivación y comunicación	Maneja competencias comunicativas
Edgar	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3
Wilder	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
Diego	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Jorge	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
Luciano	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Jhoan	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
Julio	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3
Diana	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
Geyner	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Joel	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Silvia	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3
Carolina	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2

Ficha de Observación (Sensibilidad) Salida

Puntuación: 1 = A veces ;

2 = Casi siempre;

3= Siempre

Estudiantes	Indicadores								Es capaz de defender y luchar por sus compañeros, colaboradores y seguidores	Se percibe como un facilitador y no de líder paternalista
	Es capaz de construir una visión compartida	Delega poder y genera responsabilidad	Entiende la conducta colectiva	Evita dejarse llevar por el pesimismo la pasividad e indiferencia estudiantil	Evita prometer lo que no puede cumplir	Facilita el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores	Genera sinergia y espíritu de equipo	Respalda a sus compañeros y colaboradores en todo tipo de problemas		
Edgar	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
Wilder	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Diego	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
Jorge	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Luciano	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Jhoan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Julio	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3
Diana	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Geyner	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Joel	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
Silvia	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
Carolina	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2

Ficha de Observación (Actitud) Salida

Puntuación: 1 = A veces ;

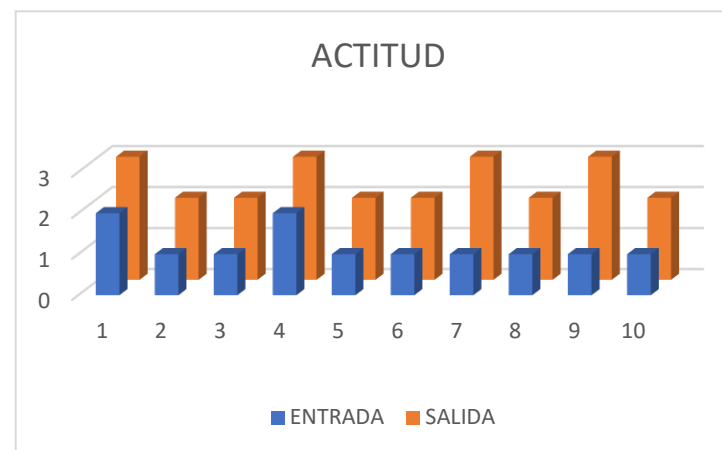
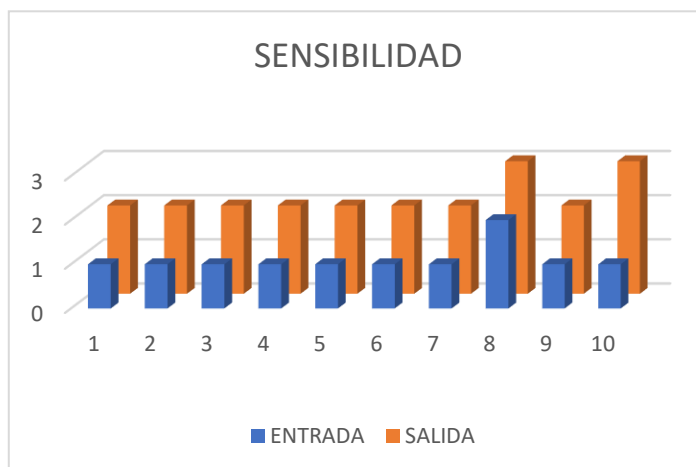
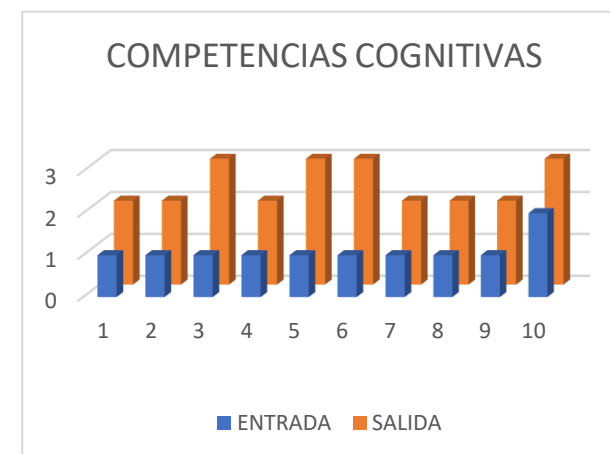
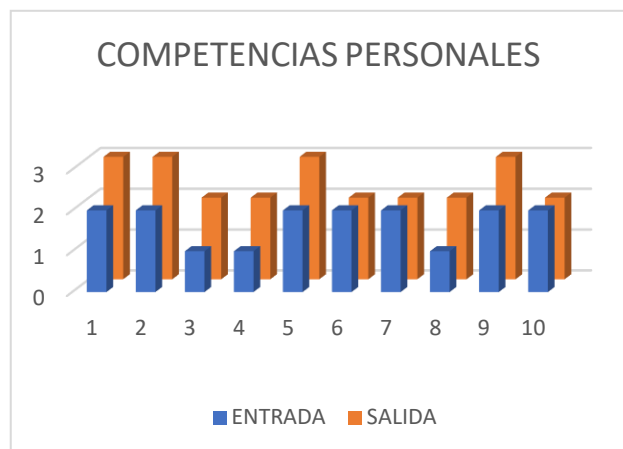
2 = Casi siempre;

3= Siempre

Estudiantes	Indicadores									
	Apoya a sus compañeros en momentos difíciles	Comparte el control de procesos, procedimientos y actividades con otros	Tiene un espíritu de lucha incesante	Evita tomar actitudes déspotas con su pares, colaboradores y comunidad educativa en general	Se muestra exigente para que se cumpla la misión y los objetivos	Es congruente con la situación social y política del momento	Es capaz de estar motivado para cambiar y aprender	Sabes trabajar en equipo	Es agente de cambio	Tiene un estado de ánimo positivo, serio y alegre acorde a las circunstancias y diferentes escenarios
Edgar	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
Wilder	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Diego	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
Jorge	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Luciano	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Jhoan	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Julio	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
Diana	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Geyner	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Joel	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Silvia	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
Carolina	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2

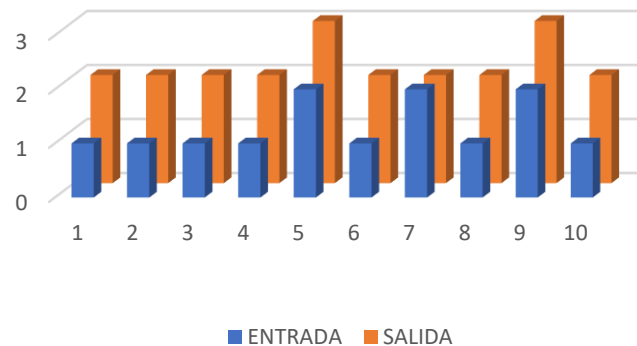
3.2.3. Resultados comparativos de la ficha de observación de entrada y salida por estudiante:

Edgar

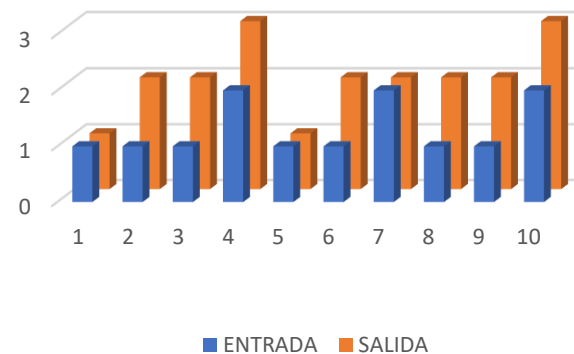


WILDER

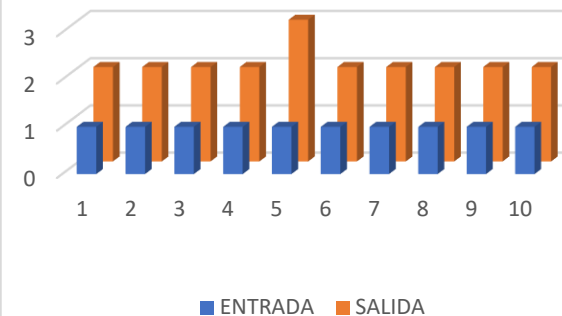
COMPETENCIAS PERSONALES



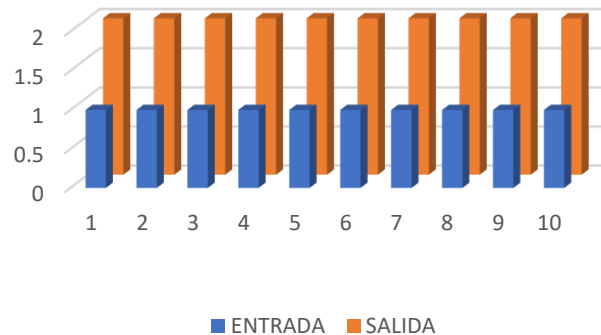
COMPETENCIAS SOCIALES



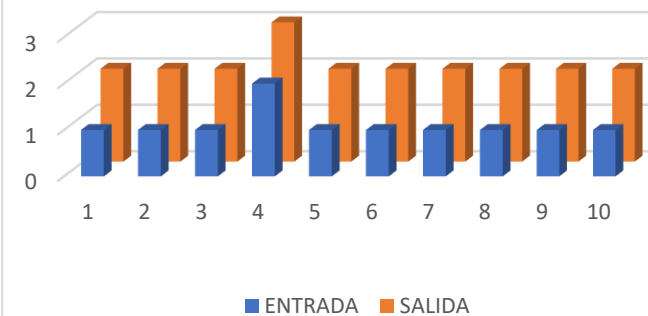
COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

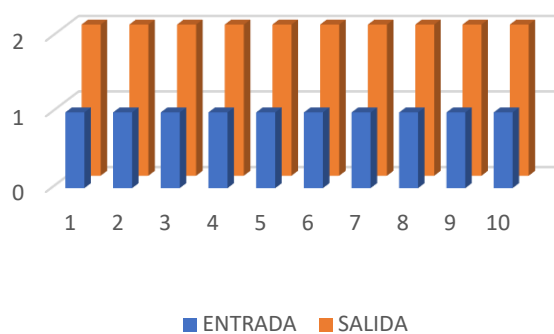


ACTITUD

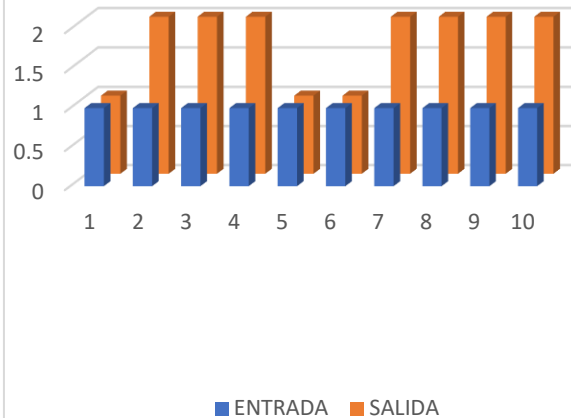


DIEGO

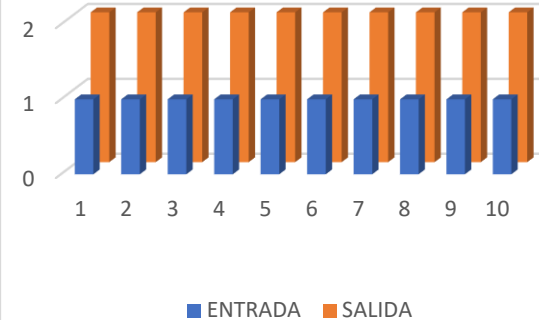
COMPETENCIAS PERSONALES



COMPETENCIAS SOCIALES



COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

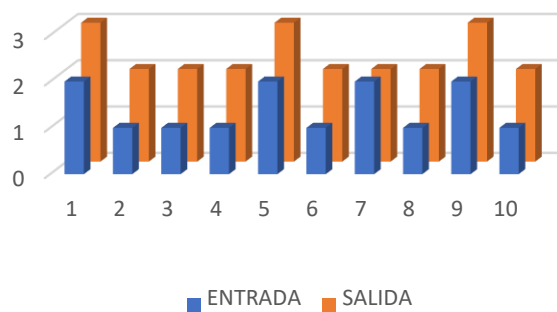


ACTITUD

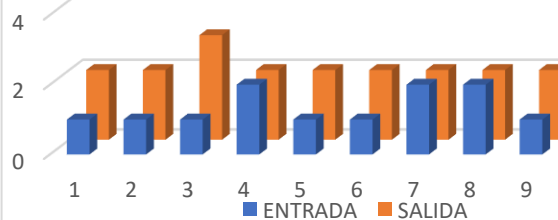


JORGE

COMPETENCIAS PERSONALES

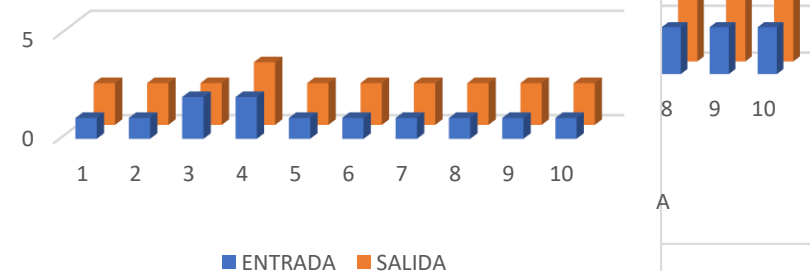


COMPETENCIAS SOCIALES



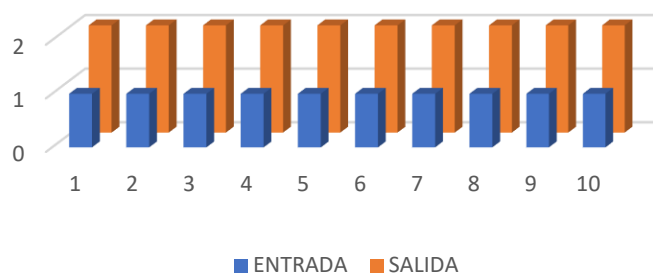
COMPETENCIAS COGNITIVAS

ACTITUD



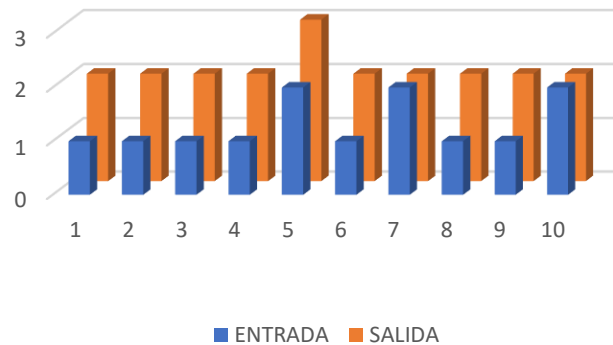
A

SENSIBILIDAD

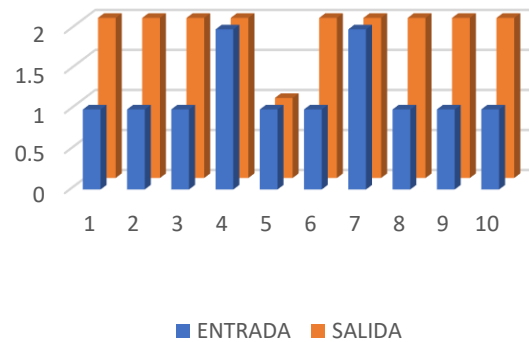


LUCIANO

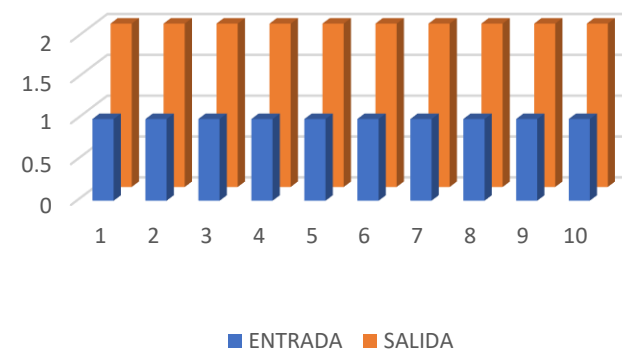
COMPETENCIAS PERSONALES



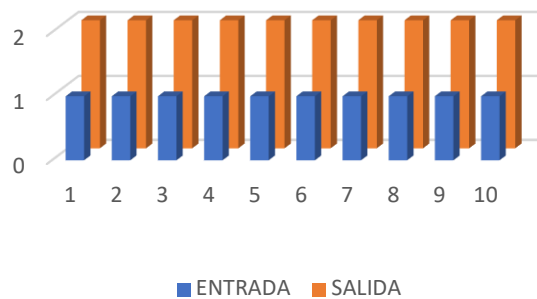
COMPETENCIAS SOCIALES



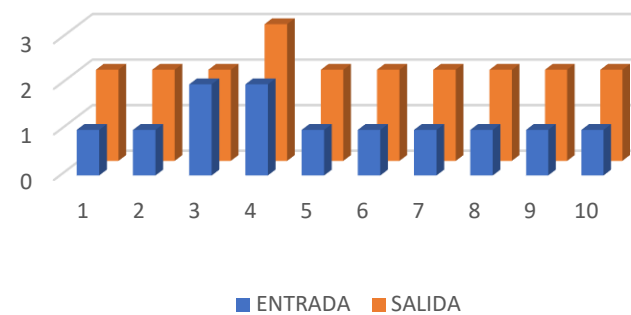
COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

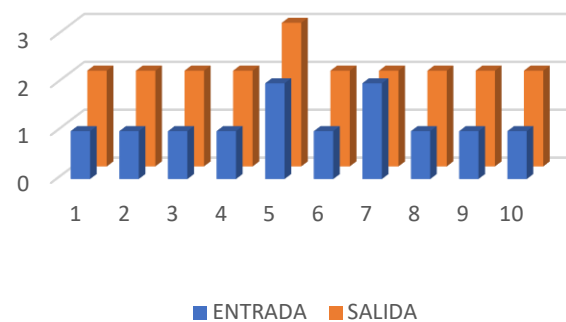


ACTITUD

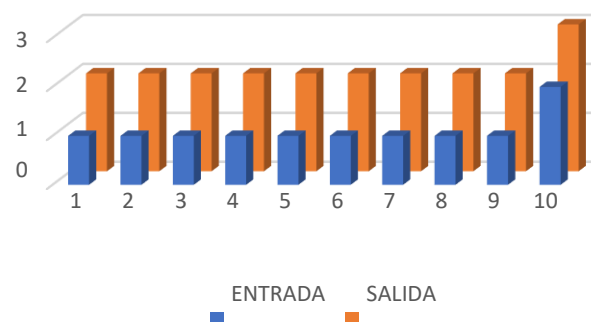


JHOAN

COMPETENCIAS PERSONALES



COMPETENCIAS SOCIALES



COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

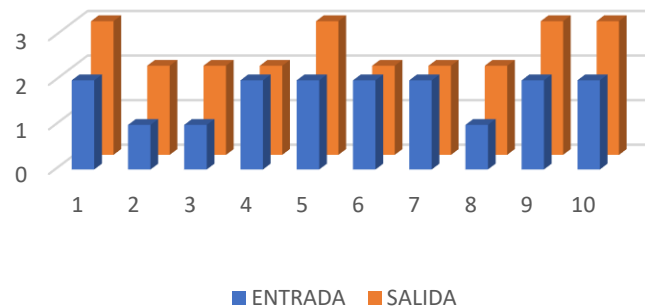


ACTITUD

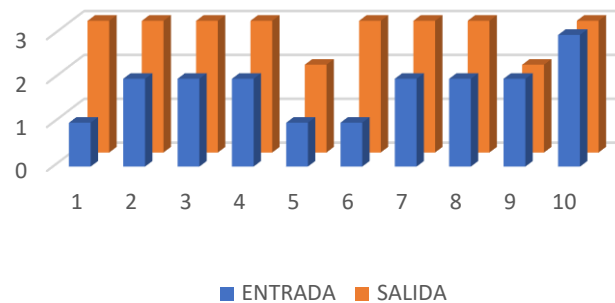


JULIO

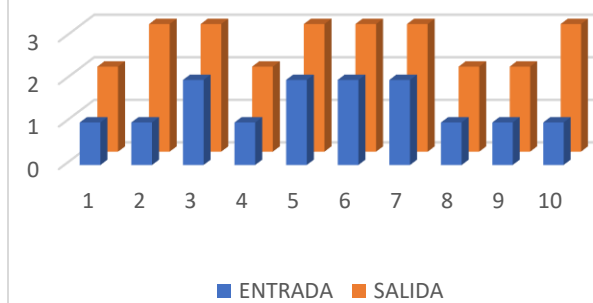
COMPETENCIAS PERSONALES



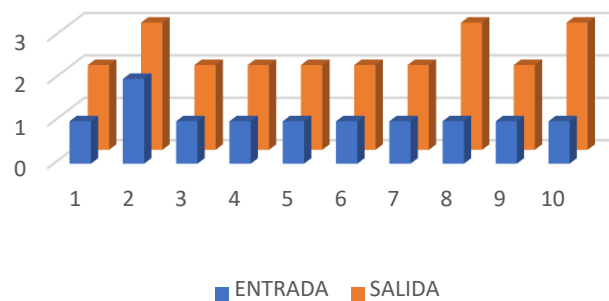
COMPETENCIAS SOCIALES



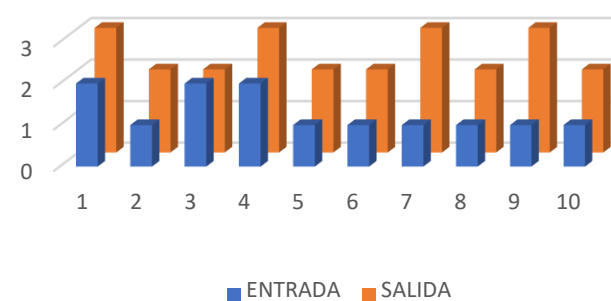
COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

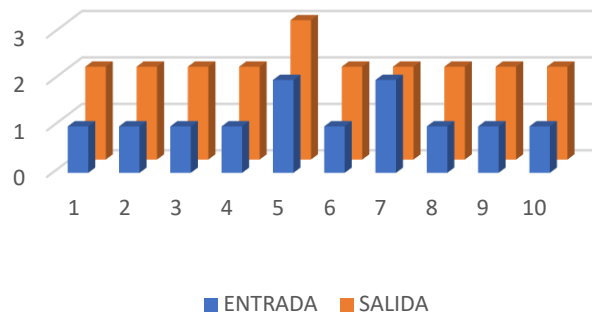


ACTITUD

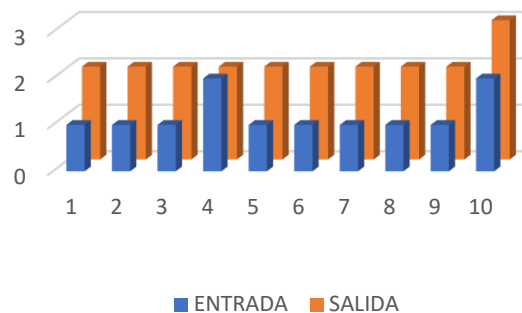


DIANA

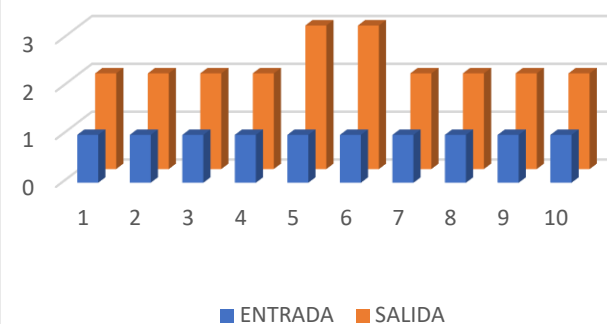
COMPETENCIAS PERSONALES



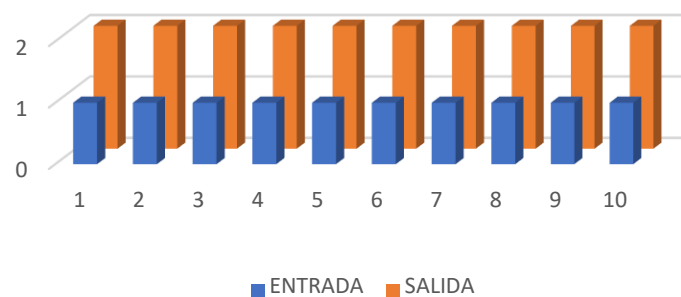
COMPETENCIAS SOCIALES



COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

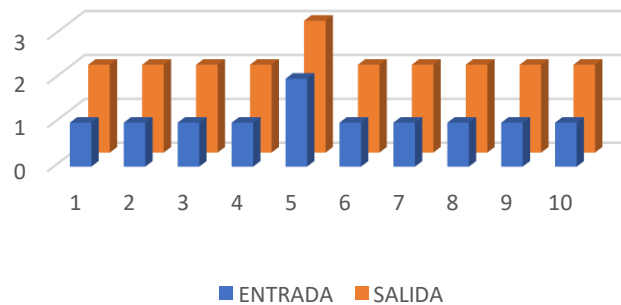


ACTITUD

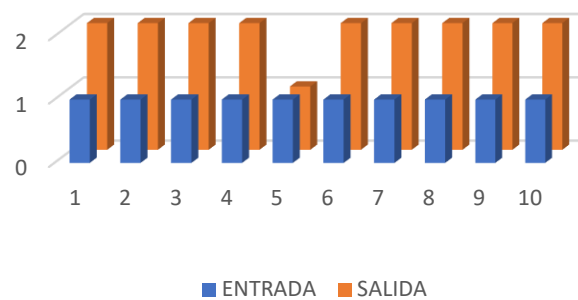


GEYNER

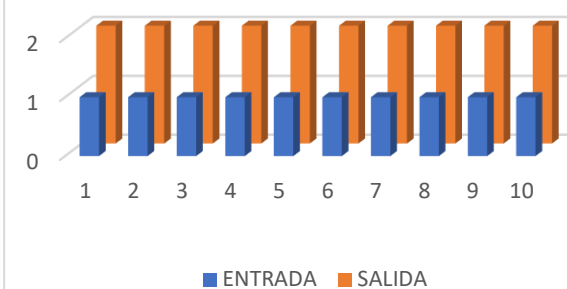
COMPETENCIAS PERSONALES



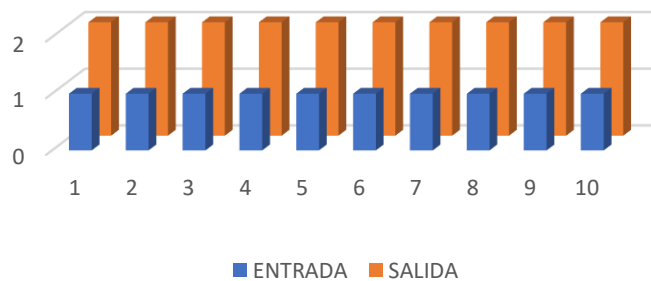
COMPETENCIAS SOCIALES



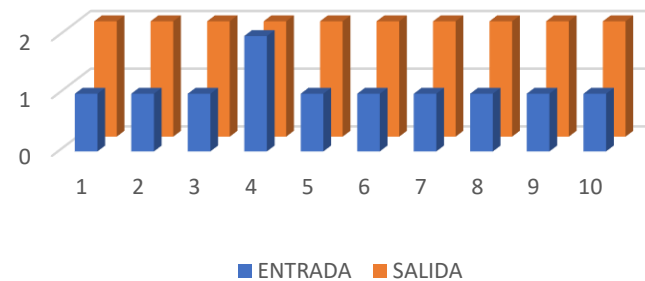
COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

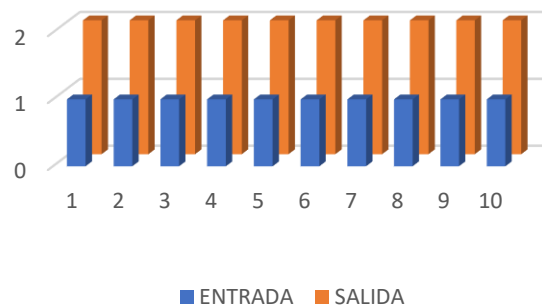


ACTITUD



JOEL

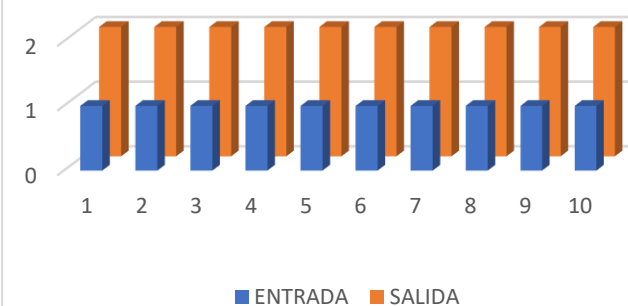
COMPETENCIAS PERSONALES



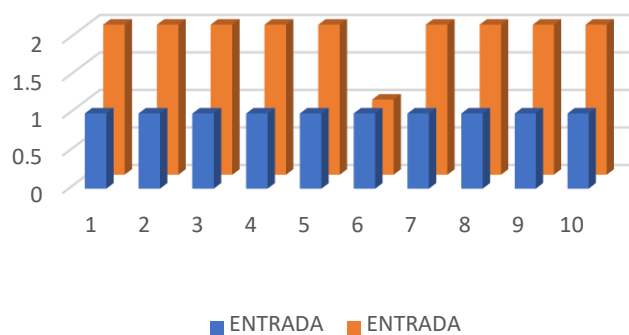
COMPETENCIAS SOCIALES



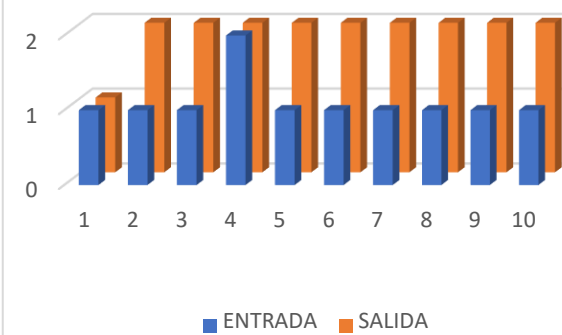
COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

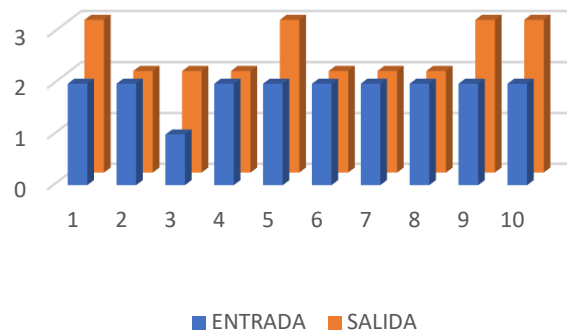


ACTITUD

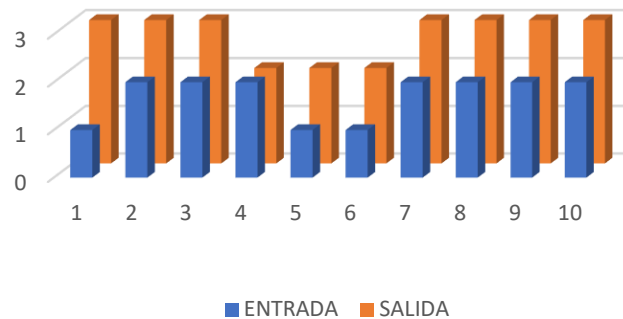


SILVIA

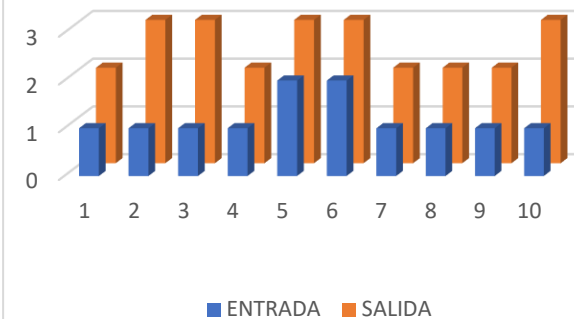
COMPETENCIAS PERSONALES



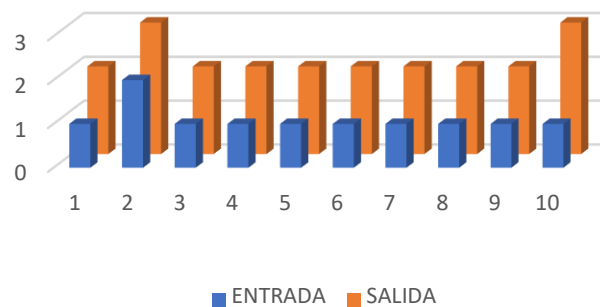
COMPETENCIAS SOCIALES



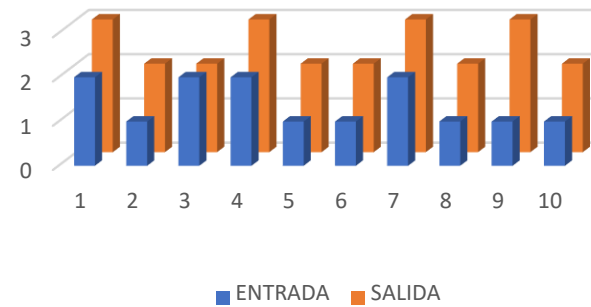
COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD

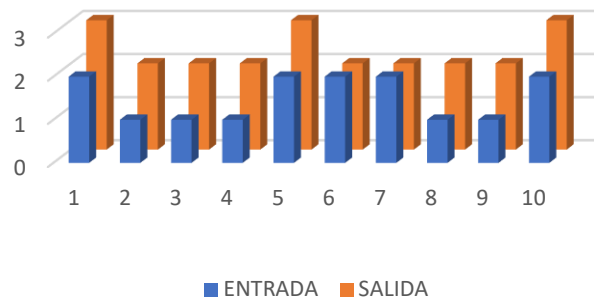


ACTITUD

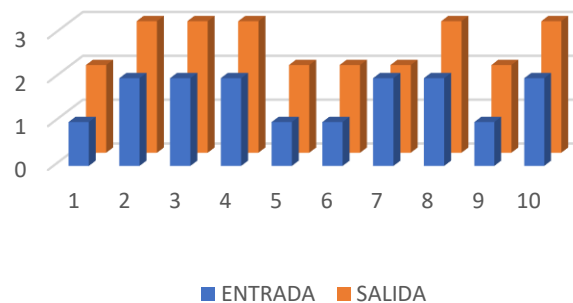


CAROLINA

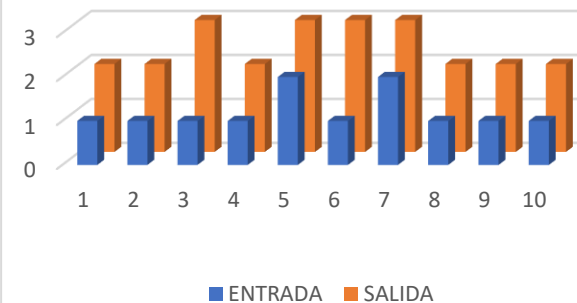
COMPETENCIAS PERSONALES



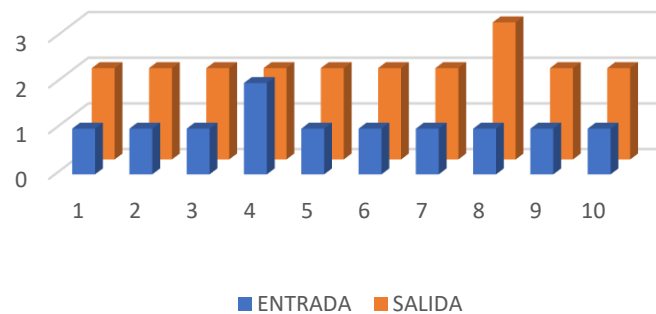
COMPETENCIAS SOCIALES



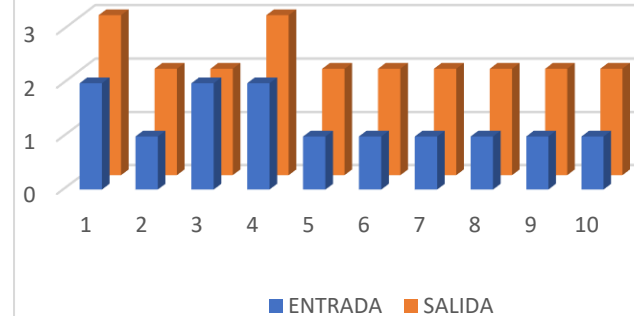
COMPETENCIAS COGNITIVAS



SENSIBILIDAD



ACTITUD

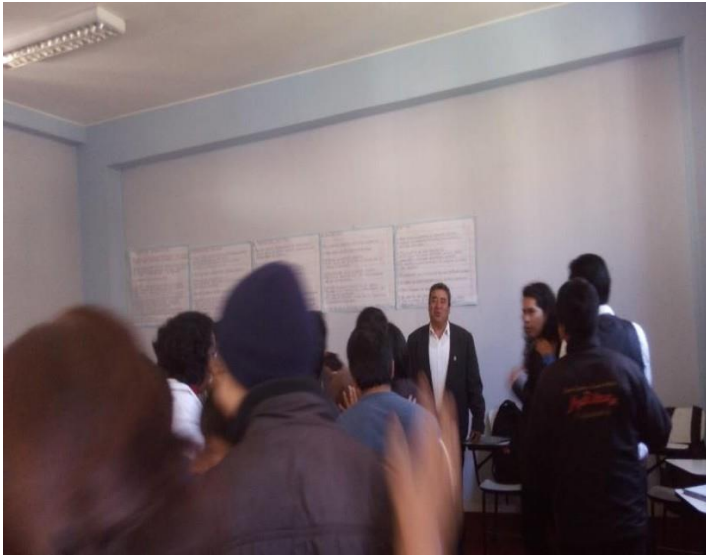














Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Exequiel Rojas Urbina
Título del ejercicio:	PRUEBAS DE REDACCIONES
Título de la entrega:	Programa de estrategias para desarrollar el liderazgo estudi...
Nombre del archivo:	TESIS_EXEQUIEL_ROJAS_URBINA_1.docx
Tamaño del archivo:	1.78M
Total páginas:	140
Total de palabras:	24,922
Total de caracteres:	134,286
Fecha de entrega:	27-oct.-2022 11:03a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	1936952821




M. Sc. Evert José Fernández Vázquez
Asesor

Programa de estrategias para desarrollar el liderazgo estudiantil en la ESFAP "Mario Urteaga Alvarado" del distrito, provincia y región Cajamarca - 2016

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

buenlider12.blogspot.com

Fuente de Internet

1%

2

noticias.universia.cl

Fuente de Internet

1%

3

trabajosocial-usac.blogspot.com

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to Universidad Internacional Isabel I de Castilla

Trabajo del estudiante

1%

5

www.pensamientocomplejo.org

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to UNAPEC

Trabajo del estudiante

1%

7

www.youblisher.com

Fuente de Internet

1%

8

www.munayi.ulead.edu.ec

Fuente de Internet

1%

9	slidetodoc.com Fuente de Internet	1 %
10	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	1 %
11	Submitted to Colegio Peruano Alemán Beata Imelda Trabajo del estudiante	<1 %
12	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %
14	opac.unellez.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
15	revistas.unipamplona.edu.co Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1 %
17	misterpablochavez.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
19	cosasquehaydesaber.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

20	jorgealbertomendozahuamani.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
21	mundonegociable.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
22	mirlaylizarazo.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
23	investigacion-cualitativa-ceslas.wikispaces.com Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	<1 %
25	empleoydiscapacidad.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
26	encuentrostecnologicosuniversitarios.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.definicionabc.com Fuente de Internet	<1 %
28	louis2014-05.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
29	arianaari18.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
30	mayratixe.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

31	Submitted to Universidad de San Buenaventura Trabajo del estudiante	<1 %
32	docs.google.com Fuente de Internet	<1 %
33	media.timetoast.com Fuente de Internet	<1 %
34	redjuveniljuventudlevantaelvuelo.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
35	loft1571.serverloft.com Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	teresaojedasanchez.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
38	tesis.uson.mx Fuente de Internet	<1 %
39	cipei.org Fuente de Internet	<1 %
40	www.losrecursoshumanos.com Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to City University of New York System Trabajo del estudiante	<1 %

42	Submitted to Escuela Politecnica Nacional Trabajo del estudiante	<1 %
43	uploads-ssl.webflow.com Fuente de Internet	<1 %
44	Submitted to Universidad Sergio Arboleda Trabajo del estudiante	<1 %
45	Submitted to Unviersidad de Granada Trabajo del estudiante	<1 %
46	contactomaestro.colombiaaprende.edu.co Fuente de Internet	<1 %
47	blog.liderarte.org Fuente de Internet	<1 %
48	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
49	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
50	estefanyasuarez18.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %
51	aprenderliderazgo.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
52	beatrizmrn.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
53	www.itescam.edu.mx Fuente de Internet	<1 %

54	Submitted to Universidad Ort	<1 %
	Trabajo del estudiante	
55	www.creadess.org	<1 %
	Fuente de Internet	
56	repositorio.unu.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
57	www.gloobal.info	<1 %
	Fuente de Internet	
58	kaidisinstrucciones.weebly.com	<1 %
	Fuente de Internet	
59	www.pinterest.com	<1 %
	Fuente de Internet	
60	www.powtoon.com	<1 %
	Fuente de Internet	
61	www.timetoast.com	<1 %
	Fuente de Internet	
62	archive.org	<1 %
	Fuente de Internet	
63	repositorio.usanpedro.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
64	repositorio.untumbes.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
65	www.readbag.com	<1 %
	Fuente de Internet	

66	journal.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
67	www.dykinson.com Fuente de Internet	<1 %
68	educared.fundacion.telefonica.com.pe Fuente de Internet	<1 %
69	elmundosanluispotosi.galeon.com Fuente de Internet	<1 %
70	studylib.es Fuente de Internet	<1 %
71	www.jobisjob.com.mx Fuente de Internet	<1 %
72	Submitted to Pan American School Trabajo del estudiante	<1 %
73	dspace.uniss.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
74	americanae.aecid.es Fuente de Internet	<1 %
75	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
76	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	<1 %
77	acervodigital.ufpr.br	

Fuente de Internet

<1 %

78

eumed.net

Fuente de Internet

<1 %

79

www.actiongroup.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

80

repositorio.uss.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

81

www.diariollanquihue.cl

Fuente de Internet

<1 %

82

www.uacj.mx

Fuente de Internet

<1 %

83

editorial.risei.org

Fuente de Internet

<1 %

84

tecnicadidactic123.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

85

www.infocatolica.com

Fuente de Internet

<1 %

86

www.smbfortuna.com

Fuente de Internet

<1 %

87

2014nocionesdeeconomia.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

88

henrysalaza.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

89	poraguapura.com.ar Fuente de Internet	<1 %
90	sites.google.com Fuente de Internet	<1 %
91	www.emagister.com.mx Fuente de Internet	<1 %
92	www.novaeduca.cl Fuente de Internet	<1 %
93	www.oge.net Fuente de Internet	<1 %
94	blog.pro-optim.com Fuente de Internet	<1 %
95	mascompetencias.files.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
96	memoriascimted.com Fuente de Internet	<1 %
97	noticia.educacionenred.pe Fuente de Internet	<1 %
98	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %
99	repositorio.uns.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
100	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

101

revistas.ufps.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

102

www.iica.int

Fuente de Internet

<1 %

103

www.iiz-dvv.de

Fuente de Internet

<1 %

104

"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 36 (2020) (VOLUME I)", Brill, 2022

Publicación

<1 %

105

www.geocities.ws

Fuente de Internet

<1 %

106

www.recursosdeautoayuda.com

Fuente de Internet

<1 %

107

repository.unimilitar.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

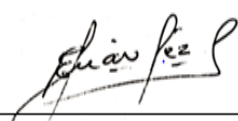
Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1 words

Excluir bibliografía

Activo


M. Sc. Evert José Fernández Vázquez
Asesor