

# COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN SANTIAGO DE CAO, 2023

*por* Edith Maribel Guevara Rosales

---

**Fecha de entrega:** 20-ago-2023 10:04p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2148637006

**Nombre del archivo:** Proyecto\_06\_Edith\_y\_Norma\_Indice\_actualizado\_1.docx (160.98K)

**Total de palabras:** 6412

**Total de caracteres:** 37857

**1**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO**  
**BENEDICTO XVI**

**SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE Y**  
**GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN**  
**EDUCATIVA EN SANTIAGO DE CAO, 2023**

Trabajo académico para obtener el título de **SEGUNDA**  
**ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTORAS**

Br. Edith Maribel Guevara Rosales

Br. Norma Ismary Martínez Lozano

**1**  
**ASESORA**

Mg. Effio Ortecho Angelita Giovanna

<https://orcid.org/0000-0002-2156-2147>

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Educación y responsabilidad social

**TRUJILLO - PERÚ**  
**2024**

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor(a) Decano(a) de la Facultad de Humanidades:

Yo, Mg. Angelita Giovanna Effio Ortecho con DNI N° 07268125, como asesora del trabajo de investigación titulado “COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN SANTIAGO DE CAO, 2023”, desarrollada por las egresadas Edith Maribel Guevara Rosales con DNI 18889489 y Norma Ismary Martínez Lozano con DNI 32987020 del Programa de Segunda especialidad en Gestión Educativa; considero que dicho trabajo reúne las condiciones tanto técnicas como científicas, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el Reglamento de Titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad Humanidades. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



---

Mg. Angelita Giovanna Effio Ortecho

ASESORA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

**Arzobispo Metropolitano de Trujillo**

**Fundador y Gran Canciller de la Universidad**

**Católica de Trujillo Benedicto XVI**

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

**Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI**

**Vicerrectora académica**

Dr. Héctor Israel Velásquez Cueva

**Decano de la Facultad de Humanidades**

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

**Vicerrector de Investigación**

Dra. Teresa Sofía Reategui Marin

**Secretaria General**

## DEDICATORIA

El presente trabajo académico está dedicado a:  
Dios todo poderoso por haberme dado la vida y  
la fortaleza para ser una buena profesional.

A mis padres Antonio y Juanita, a pesar del  
tiempo y la distancia, sé que están conmigo.

A mi esposo e hijos, pues durante todo este  
proceso de estudios, me acompañan con sus  
oraciones, consejos y aliento para desarrollarme  
profesionalmente.

Edith

<sup>1</sup>  
El presente trabajo académico lo dedico a Dios  
por iluminarme en vida profesional y  
académica.

A mi esposo e hijos, Jano y Anthony, por ser  
fuente de inspiración y esfuerzo para seguir  
adelante.

Norma

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia a todos los docentes de la Universidad Católica de Trujillo, Segunda Especialidad, a nuestro Asesor por sus sabias enseñanzas y experiencias que me fortalecieron profesionalmente.

A mi familia, en especial a mi esposo e hijos, por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional.

Edith

A mi esposo, por su amable comprensión y apoyo incondicional en esta empresa académica.

Norma

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

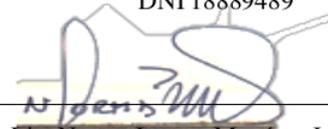
Nosotras, Edith Maribel Guevara Rosales con DNI 18889489 y Norma Ismary Martínez Lozano con DNI 32987020, egresadas del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Universidad para la elaboración y sustentación del Trabajo Académico titulado: “COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN SANTIAGO DE CAO, 2023”, el cual consta de un total de 35 páginas.

Dejo constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaro bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizo que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Las autoras



Lic. Edith Maribel Guevara Rosales  
DNI 18889489



Lic. Norma Ismary Martínez Lozano  
DNI 32987020

## ÍNDICE

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD .....	ii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	vi
ÍNDICE .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.1. Realidad problemática y formulación del problema .....	10
1.2. Formulación de objetivos .....	12
1.2.1. Objetivo general .....	12
1.2.2. Objetivos específicos .....	12
1.3. Justificación de la investigación .....	12
II. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. Antecedentes de la investigación .....	14
2.2. Referencial teórico .....	18
III. MÉTODOS .....	26
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS .....	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	28
ANEXOS .....	31
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos .....	31
Anexo 2: Lista de cotejo que permite realizar la revisión de la redacción de los antecedentes de investigación .....	32
Anexo 3: Captura de reporte Turnitin .....	34

## RESUMEN

El presente trabajo académico titulado “**COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN SANTIAGO DE CAO, 2023**”, tiene como principal propósito determinar cómo se relacionan **las comunidades profesionales de aprendizaje y la gestión pedagógica de los docentes de una institución educativa en Santiago de Cao, 2023**. En este estudio, se lleva a cabo una descripción detallada de un fenómeno o situación en particular. No implica manipulación de variables ni intervenciones intencionadas, lo que lo hace no experimental. Además, el diseño transversal significa que se recogen datos en un solo punto en el tiempo, en lugar de seguir a los participantes a lo largo del tiempo. Es decir, de la revisión bibliográfica se presenta información relevante y confiable extraída de fuentes con reconocimiento internacional, que conlleva a concluir que **las comunidades profesionales de aprendizaje contribuyen a la gestión pedagógica de los docentes de una institución educativa** porque **las comunidades profesionales de aprendizaje** como estrategias formativas se construyen **en un espacio** que favorece la práctica de retroalimentación formativa y acompañamiento de los docentes en los grupos de interaprendizaje.

Así mismo, los elementos o constructos **de las comunidades profesionales de aprendizaje que favorecen a la gestión pedagógica** son **el liderazgo de apoyo y compartido, la visión y valores, el aprendizaje colectivo, la práctica participativa y condiciones de apoyo**. Mientras que, en el ámbito de la gestión educativa, se incluyen la preparación dirigida al aprendizaje de los alumnos, la instrucción orientada a su proceso de aprendizaje, **la participación en la gestión escolar** vinculada a **la comunidad, y el fomento del crecimiento profesional y la identidad del profesor**. En este sentido, es recomendable que en cada nivel se realice mayores investigaciones por niveles y áreas de trabajo acorde a las áreas de desempeño como nuevas líneas de investigación.

**Palabras clave:** Comunidades Profesionales de Aprendizaje, gestión pedagógica, gestión educativa, liderazgo, aprendizaje compartido, desarrollo profesional.

## ABSTRACT

The present academic work titled "PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES AND PEDAGOGICAL MANAGEMENT OF TEACHERS IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN SANTIAGO DE CAO, 2023" aims to determine how professional learning communities and pedagogical management of teachers in an educational institution in Santiago de Cao, 2023 are related. This study involves a detailed description of a specific phenomenon or situation. It does not involve manipulation of variables or intentional interventions, making it non-experimental. Furthermore, the cross-sectional design entails collecting data at a single point in time rather than following participants over time. In other words, the literature review presents relevant and reliable information extracted from sources with international recognition, leading to the conclusion that professional learning communities contribute to the pedagogical management of teachers in an educational institution. Professional learning communities, as formative strategies, are built in a space that promotes the practice of formative feedback and teacher support within interlearning groups.

Likewise, the elements or constructs of professional learning communities that favor pedagogical management include shared and supportive leadership, vision and values, collective learning, participatory practice, and supportive conditions. On the other hand, in the realm of educational management, aspects encompass preparation directed toward student learning, instruction oriented toward their learning process, participation in school management linked to the community, and the promotion of professional growth and teacher identity. In this regard, it is advisable that further research be conducted at each level according to performance areas as new lines of investigation.

**Keywords:** Professional Learning Communities, pedagogical management, educational management, leadership, shared learning, professional development.

## 1.1. Realidad problemática y formulación del problema

La gestión pedagógica involucra los enfoques y estrategias pedagógicas, la diversificación de sus programaciones y proyectos, las estrategias y didácticas, los procesos de evaluación formativa, el uso y actualización de los medios y materiales educativos (Minedu, 2011). Sin embargo, esta interacción entre estudiantes, docentes y comunidad educativa involucra una serie de múltiples dificultades a las que se enfrenta el profesorado. En este sentido, esta problemática ha sido ya estudiada desde hace varias décadas (Cardona, 2008; Flores, 2015) debido a que la sociedad es cambiante y evoluciona juntamente con sus sistemas.

En consecuencia, en la actualidad, los docentes se enfrentan a sus roles tradicionales y a una sociedad demandante (Sánchez y Jara, 2019). En España, por ejemplo, las nuevas demandas y expectativas han aumentado considerablemente. Es decir, desafíos como la demanda de nuevas competencias y saberes en los docentes para enfrentar la sobrecarga de trabajo como primera dificultad (Martín y García, 2018; Tejada y Pozos, 2018). Esta sobrecarga de responsabilidades implica la participación en una serie de actividades que van desde la asistencia a reuniones con colegas hasta la realización de diversas tareas que no solo están relacionadas con la enseñanza directa. Estas actividades abarcan la preparación y ejecución de proyectos, la dedicación a la tutoría y orientación de compañeros de trabajo, la facilitación de procesos de inducción para nuevos colegas, la contribución activa a actividades de desarrollo colectivas, así como la participación en comités destinados a analizar y resolver casos complicados de estudiantes. Además, esta sobrecarga también incluye la necesidad de organizar reuniones con padres y representantes, y la comunicación escrita con ellos para mantenerlos informados sobre el progreso y las cuestiones relacionadas con la educación de los estudiantes. En términos generales, esta carga adicional de responsabilidades se manifiesta en un aumento significativo de las tareas burocráticas y administrativas que los educadores deben gestionar junto con sus responsabilidades de enseñanza habitual.

Otra complicación adicional reside en la cuestión de incentivar la motivación entre los estudiantes, como señalan Moliner y Ortí (2016). En tercer lugar, surge el desafío de gestionar la disciplina en el entorno educativo. De hecho, este aspecto cobra tal importancia que como indican Sánchez y Jara (2019), el profesorado no cuenta necesariamente con la

garantía de obtener una atención constante, respeto inquebrantable y admiración automática por parte de sus estudiantes. Otra dificultad es el desempeño de tareas administrativas, el tamaño de las clases, las dinámicas relacionales con los estudiantes, las adaptaciones requeridas para atender las diferencias individuales, los desafíos específicos con niños, niñas o adolescentes, así como la atención a estudiantes con ritmos de aprendizaje más lentos, representan otras dificultades a considerar (Rubio y Olivo, 2020). En lo que respecta al número de estudiantes en cada aula y la proporción entre docentes y estudiantes, también se perfilan como obstáculos que influyen en la calidad de la educación (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (UNESCO, 2015; UNESCO, 2016).

Todo esto supone una crucial misión para avanzar como sociedad. No obstante, los desafíos que actualmente confrontan los educadores son de naturaleza laboral o relacionada con la sociedad en la que operan. Tal es así que existen carencias formativas, por ejemplo, en España, 57 % en Primaria y 35 % en Secundaria han recibido formación para desarrollar su profesión. 59 % en Primaria y 51 % en Secundaria poseen destrezas transversales. 49 % en Primaria y 38 % en Secundaria usan TIC, solo 58 % en Primaria y 40 % en Secundaria tienen control del alumnado y la gestión del aula. Otro desafío que surge es la insuficiencia de personal de apoyo. Esto se traduce en que los directores consideran que la principal barrera educativa radica en la falta de personal de apoyo. Un 42 % de los directores encuestados sostiene que este problema se configura como uno de los obstáculos principales que los docentes enfrentan en la educación secundaria, mientras que en la educación primaria este porcentaje aumenta a un 53 %. Paralelamente, la cuestión de la retribución económica reducida y la escasez de oportunidades para el crecimiento profesional surge como otra complicación en la gestión pedagógica. Concretamente, un 57 % de los directores enfatiza la relevancia del salario en este contexto. La escasa oportunidad para crecer profesionalmente es otra problemática, así lo asegura los resultados de la Cumbre Mundial de Innovación para la Educación (WISE). Adicionalmente, el poco respeto hacia su figura profesional; es decir, según WISE se cree que los docentes no son tratados con suficiente respeto y dignidad en los países. En España, por ejemplo, se ubica en con 34 % de aceptación. No obstante, en Asia Oriental, la figura del maestro muy respetada alcanzando el más del 80% (El mundo, 2022).

Ante todas estas dificultades, la práctica pedagógica se ve afectada por los factores mencionados y genera inconvenientes para despertar el interés de los estudiantes; sin

embargo, los especialistas sugieren adaptar las temáticas a la medida de los gustos y atracción de los estudiantes sería una posible solución. Otra opinión, radica en la compleja carga laboral administrativa, así como la gestión del liderazgo directivo en las instituciones educativas que causan suficientes causas que desmotivan la gestión pedagógica del docente (El mundo, 2022).

Por todo lo expuesto se plantea el siguiente problema: ¿De qué manera las comunidades profesionales de aprendizaje contribuyen a la gestión pedagógica de los docentes de una institución educativa en Santiago de Cao, 2022?

## 1.2. Formulación de objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

Describir de qué manera las comunidades profesionales de aprendizaje contribuyen a la gestión pedagógica de los docentes de una institución educativa en Santiago de Cao, 2022

### 1.2.2. Objetivos específicos

Identificar los referentes teóricos de las comunidades profesionales de aprendizaje.

Identificar los referentes teóricos de la gestión pedagógica de los docentes de educación básica.

Determinar qué aspectos de las comunidades profesionales de aprendizaje se asocian o contribuyen directamente a la gestión pedagógica de los docentes de educación básica.

## 1.3. Justificación de la investigación

El presente estudio se justifica teóricamente por aportar al conocimiento científico con información actualizada y útil, respecto a las comunidades profesionales de aprendizaje y la gestión pedagógica en educación. Ambas variables, sustentan el día a día de los docentes como práctica pedagógica.

Metodológicamente el estudio por su alcance descriptivo está constituido por constructos teóricos que pueden contribuir al conocimiento válido y confiable con respecto

a las variables de estudio. De las cuales, se pueden establecer ejes axiales de conectividad en la revisión teórica.

Este estudio tiene relevancia social debido a que logra ser trascendente en la comunidad educativa donde se pretende abordar, permitiendo el mejoramiento del servicio que se brinda, resolviendo situaciones que requieran el empoderamiento de los docentes y mejora de sus competencias profesionales, que redundarán en el ámbito y la sociedad donde se desenvuelven.

## <sup>3</sup> II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

En un contexto internacional, Mendoza et al. (2020) llevaron a cabo una investigación exhaustiva sobre la eficacia pedagógica en relación con la cultura organizativa de las instituciones educativas y la comunidad profesional de aprendizaje. El objetivo principal de esta investigación contemporánea fue analizar minuciosamente la efectividad educativa en el marco de la estructura organizativa de las escuelas y en el contexto de una comunidad profesional de aprendizaje. Utilizando un enfoque de investigación cuantitativa, el estudio conformó una muestra intencional mediante muestreo aleatorio simple, que abarcó a 359 educadores vinculados con los niveles de educación inicial, primaria y educación general unificada, dentro de las ciudades de Cuenca y Azogues, Ecuador. La metodología de

investigación incluyó la utilización de cuatro cuestionarios distintos, y los datos resultantes fueron sometidos a un riguroso análisis estadístico que involucró pruebas t, pruebas F y análisis post hoc de Sheffe.

Los resultados obtenidos revelaron que las respuestas de los educadores ante la configuración organizativa de la escuela están intrincadamente moldeadas por sus rasgos y atributos individuales. En particular, se constató una transformación palpable de la cultura organizativa institucional hacia un entorno progresivamente positivo y aspiracional. Además, se encontró que la dinámica de la comunidad profesional de aprendizaje ejerció una influencia beneficiosa en la eficacia de los educadores. Desde una perspectiva jerárquica, los administradores escolares mostraron un reconocimiento comparativamente más elevado de una cultura innovadora en contraposición a sus contrapartes docentes. En sintonía con la dimensión temporal de la experiencia docente, aquellos con menos de 5 años de experiencia demostraron una mayor conciencia de los paradigmas racionales y jerárquicos, mientras que sus colegas con una carrera docente de 16 a 25 años evidenciaron una mayor inclinación hacia la innovación y el compromiso colaborativo. Entre los hallazgos del estudio se destacó la identificación de disparidades sustanciales en la Efectividad de la Cultura Organizativa (ECO) basadas en subcategorías que abarcan el nivel educativo, el género, la afiliación facultativa y la experiencia docente. Discrepancias similares fueron evidentes en el ámbito de la evaluación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) en determinantes idénticos. Además, la investigación evidenció variaciones estadísticamente significativas en la eficacia pedagógica de los educadores, especialmente en relación con el nivel educativo, la designación facultativa y la experiencia docente.

En resumen, se determinó que tanto la cultura de la innovación como la cultura organizacional o de grupo tenían un impacto en la educación, influyendo en la formación del aprendizaje y en la práctica pedagógica. Además, se observó que la cultura dentro de las escuelas ejercía una influencia más pronunciada en la eficacia pedagógica que las comunidades profesionales de aprendizaje. Se identificó que los docentes de género masculino tendían a percibir la organización escolar como más burocrática, mientras que las docentes la consideraban más orientada hacia una cultura de innovación. En lo que respecta a la eficacia pedagógica, se evidenció que los docentes mostraban una mayor eficacia en comparación con los profesores ordinarios, y los directores presentaban un nivel de eficacia superior a los maestros regulares. La Cultura Organizativa Efectiva (COE) está experimentando una transformación gradual hacia una estructura saludable, lo que a su vez

impacta en la eficacia pedagógica de los profesores. Esta tendencia se ha convertido en un factor relevante para mejorar la enseñanza, al fomentar el crecimiento y el aprendizaje de los estudiantes, y al incrementar el profesionalismo y la experiencia de los docentes. En este sentido, se concluye que la eficacia pedagógica de los docentes se potencia cuando las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) colaboran en conjunto.

Malpica y Navareño (2018) investigaron sobre la *Innovación pedagógica reflexiva en comunidades profesionales de aprendizaje y su impacto en la formación docente institucional*. El análisis que abarcó tanto enfoques cualitativos como cuantitativos arrojó los siguientes hallazgos: El proceso formativo satisfizo las expectativas de adquirir nuevos conocimientos en un 78,25% de los casos. En un 70,78%, los participantes expresaron que la formación les brindó perspicacia sobre ellos mismos y su proceso de aprendizaje. Esta capacitación generó nuevas perspectivas de mejora en un 82,14%, de los cuales una mayoría considerable opinó que fue en gran medida o en gran parte. En lo que respecta a la valoración global de la formación, un 78,57% de los docentes que tomaron parte la consideraron positiva. En un sentido más específico, un 69,49% indicó que se sienten más confiados al impartir enseñanza a sus estudiantes y han modificado sus enfoques pedagógicos. Es decir, han experimentado un cambio en la forma en que enseñan debido a la formación recibida. En cuanto a los conocimientos, el 40% ya tenía algún conocimiento y el 60% tenía bastante o mucho, el 63% han cambiado muchas ideas. Las conclusiones derivadas del estudio son las siguientes: Primero, que la implementación estratégica de una planificación reflexiva de innovación pedagógica constituye un recurso de gestión escolar que facilita la coordinación de esfuerzos colectivos para alcanzar los objetivos institucionales. En segundo lugar, se destaca que la eficacia y eficiencia de la planificación estratégica están intrínsecamente relacionadas con su capacidad para fomentar y fomentar la capacitación docente dentro del ámbito institucional. Tercero, se postula que la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica, tanto a nivel individual como colectivo, representa el punto de partida necesario para el establecimiento de comunidades profesionales de aprendizaje, que a su vez impulsarán una innovación pedagógica reflexiva y sostenible. Por último, se resalta que plataformas de formación docente en línea, como TeachersPro, pueden ser aprovechadas como entornos de capacitación debido a su adecuación para mejorar tanto los entornos personales de aprendizaje como el crecimiento profesional dentro de las comunidades profesionales de aprendizaje.

A nivel nacional, Peralta (2021) investigó sobre <sup>1</sup> las *Comunidades profesionales de aprendizaje una forma de aprender en equipo*. El propósito de esta investigación consistió en examinar conceptos esenciales vinculados a las comunidades profesionales de aprendizaje, poniendo un énfasis en la comprensión de los requisitos necesarios para establecerlas y los beneficios que conllevan para la institución educativa. Se aplicaron métodos de investigación que abarcaron enfoques histórico-lógicos, análisis documental, sistematización teórica e inferencia inductiva-deductiva. Estas metodologías permitieron discernir y organizar la información presentada, así como considerar diversas perspectivas. Como parte del proceso, se procedió a recopilar artículos científicos provenientes de bases de datos como Scielo, Redalyc y Dialnet, además de consultar libros electrónicos pertinentes. Como resultado, se derivó un análisis teórico que resalta la importancia de cambiar la perspectiva en relación a las dinámicas escolares. Se aboga por transformar una estructura educativa rígida que simplemente dispensa conocimiento en una entidad que adopta un enfoque de aprendizaje; esto implica contar con estructuras organizativas propicias para dicho cambio educativo significativo. Se hace hincapié en la priorización del <sup>39</sup> trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa para lograr una cultura organizacional óptima y efectiva.

En conclusión, las investigaciones demuestran que el liderazgo directivo debe ser abordado desde una perspectiva colaborativa. Los expertos concuerdan en que el espíritu de <sup>1</sup> las *Comunidades Profesionales de Aprendizaje* radica en desafiar la noción de que una <sup>18</sup> única persona o un reducido grupo posea el conocimiento y las capacidades necesarias para abordar las complejidades institucionales. En este sentido, es crucial involucrar a todo el personal y adoptar un liderazgo distribuido. Los docentes trabajando en comunidades, se sienten más seguros, creativos, comprometidos e involucrados, valorados en su profesionalidad. El ámbito de reflexión <sup>31</sup> facilita que los integrantes adopten la práctica de evaluar de forma periódica su rendimiento, identificar tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora, y colaborar mutuamente para identificar y dar prioridad a las necesidades de perfeccionamiento.

Guerra (2019) <sup>1</sup> investigó sobre *Las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de <sup>11</sup> gestión de las escuelas que aprenden*. El objetivo principal consistió en

analizar las percepciones que tanto el director como los coordinadores de grado poseen en relación a la gestión escolar, específicamente desde la perspectiva de las comunidades profesionales de aprendizaje. Para llevar a cabo esta investigación, se adoptó un enfoque cualitativo, eligiendo el método de estudio de casos como marco de referencia. En el proceso, se utilizaron técnicas como los grupos focales, a través de los cuales se aplicaron entrevistas semiestructuradas. Como resultado final, se logró identificar cinco dimensiones esenciales dentro de la comunidad profesional de aprendizaje: el liderazgo compartido y de apoyo, la presencia de una visión y valores compartidos, el fomento del aprendizaje colectivo y su aplicación en la práctica, la práctica profesional compartida, y finalmente, las condiciones de apoyo, incluyendo las relaciones y la estructura que sustentan el funcionamiento de esta comunidad.

En estudios realizados a nivel local, Amador (2018) diagnosticaron que los docentes tienen dificultades en el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos de su práctica pedagógica en aula, pues no reflexionan, ni realizan propuestas de mejora. Por ello se debe considerar implementar y fortalecer el monitoreo, acompañamiento y reflexión de la práctica docente especialmente en las estrategias que utilizan, a fin de mejorar la calidad de la enseñanza que se imparte.

## 2.2. Referencial teórico

El término "comunidad" se refiere a un grupo de personas que participan en experiencias de aprendizaje colectivo, donde comparten un compromiso compartido y enfoques similares en sus prácticas. Estos aspectos comunes aportan un valor significativo a la profesión y generan una mejora constante en las habilidades y conocimientos de los profesionales involucrados. Esta colaboración entre profesionales tiene un impacto directo en el progreso y el desarrollo de los estudiantes a quienes atienden, estableciendo una conexión clave entre la calidad de la comunidad educativa y el rendimiento de los estudiantes (Bolívar, 2014).

Teniendo en cuenta que las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), (Malpica, 2018) son los grupos de docentes que interactúan periódicamente para compartir sus experiencias sobre el trabajo que realizan y se dirigen hacia un objetivo común. Dichas comunidades, permiten aprender e innovar destrezas, estrategias y

procedimientos de forma colaborativa, para poder afrontar situaciones que se puedan presentar durante su práctica pedagógica.

Así mismo, <sup>1</sup> las Comunidades Profesionales de Aprendizaje necesitan de una verdadera retroalimentación formativa para dirigirse óptimamente hacia sus objetivos o metas. Un docente aplica la reflexión en su quehacer diario como producto de su saber, saber ser y saber hacer. En este sentido, un docente es más competente cuando integra su capacidad, a la construcción de sus saberes y actúa con sentido crítico, proactivo y transformador.

De la revisión literaria se emergen las dimensiones o subvariables <sup>27</sup> de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje explicadas a continuación.

Liderazgo de apoyo y compartido: <sup>26</sup> En este contexto, se pone de manifiesto la importancia de un enfoque de liderazgo que se distingue por su carácter colaborativo y de apoyo en el ámbito educativo. En esta dimensión, la gestión y dirección escolar adoptan una postura democrática en la que comparten de manera activa y participativa tanto el poder <sup>38</sup> como la autoridad en la toma de decisiones. Se rompe con la tradicional jerarquía unidireccional, abriendo paso a una dinámica en la cual se promueve un liderazgo distribuido y compartido. Además, se busca fomentar el liderazgo desde la base, permitiendo que el cuerpo docente también participe activamente en la definición de objetivos y en la gestión de las dinámicas escolares, lo que contribuye a una mayor implicación y compromiso por parte de todos los actores (Bolívar, 2013).

<sup>14</sup> Visión y valores: En este aspecto, se resalta la importancia de la construcción de una visión compartida que oriente y guíe las acciones y esfuerzos de la comunidad educativa. Tanto el personal docente como los miembros de la institución educativa comparten una visión colectiva centrada en la mejora constante y sostenible de las condiciones escolares. Esta visión tiene como eje central el aprendizaje de los estudiantes, y su constante enfoque en la optimización de los procesos educativos impulsa un sentido de propósito y dirección. Los valores compartidos, por su parte, sirven como cimientos éticos y morales que respaldan las normas y prácticas que rigen el comportamiento de todos los involucrados, generando cohesión y un sentido de identidad en la comunidad (Bolívar, 2013).

Aprendizaje colectivo: Una de <sup>1</sup> las características distintivas de una comunidad profesional de aprendizaje es su compromiso con el aprendizaje colectivo y colaborativo. En todos los niveles educativos, los docentes se embarcan en un proceso de intercambio de conocimientos y experiencias, donde la información fluye de manera bidireccional y se fomenta la colaboración. Este enfoque propicia un espacio para la planificación conjunta, la resolución colaborativa de problemas y la mejora continua. La búsqueda compartida de conocimientos, competencias y estrategias enriquece el repertorio de herramientas pedagógicas y permite la aplicación efectiva de enfoques de aprendizaje innovadores en la práctica docente (Bolívar, 2013).

Práctica compartida: La dimensión de práctica compartida subraya la importancia de la retroalimentación y la colaboración entre los colegas de trabajo. A través de la observación y el análisis basado en evidencia, <sup>19</sup> los docentes se apoyan mutuamente en la mejora de sus prácticas pedagógicas. Esta colaboración no solo impacta positivamente en los resultados de los estudiantes, sino que también contribuye al desarrollo individual y organizacional. La práctica compartida crea un espacio en el cual se fomenta un ambiente de aprendizaje continuo, en el cual los docentes se enriquecen unos a otros con sus perspectivas y experiencias, impulsando así la mejora constante (Bolívar, 2013).

Condiciones de apoyo: Esta dimensión contempla dos elementos esenciales que contribuyen al funcionamiento efectivo de las comunidades profesionales de aprendizaje. <sup>41</sup> Por un lado, se encuentran las relaciones de colaboración, que se establecen entre la dirección escolar, el cuerpo docente y los estudiantes. Estas relaciones se caracterizan por el respeto mutuo, la confianza, la apertura a la crítica constructiva y el trabajo conjunto en pos de la mejora. Estas relaciones saludables fortalecen el sentido de pertenencia y la cohesión en la comunidad educativa, creando un ambiente propicio para la colaboración y el aprendizaje conjunto. Por otro lado, se consideran las estructuras que sustentan la operatividad de la institución educativa. Aspectos como el tamaño de la escuela, la distribución del tiempo, los sistemas de comunicación, los espacios destinados a reuniones y a la revisión de prácticas educativas, conforman <sup>25</sup> el entorno en el cual se desarrollan las interacciones y actividades de aprendizaje colaborativo. La adecuada configuración de estas estructuras favorece la

implementación efectiva <sup>1</sup> de las dinámicas de las comunidades profesionales de aprendizaje (Bolívar, 2013).

Por otro lado, la gestión pedagógica es una subvariable de la gestión pedagógica que integra la capacidad cognitiva del docente y su capacidad reflexiva sobre el proceso de enseñanza; que involucra la posibilidad de tomar consciencia subjetiva e intersubjetiva de las actividades que realiza; reconociendo sus potencialidades y proponerse mejorar sus desempeños y avanzar en el desarrollo de sus competencias (Medina, 2021)

En este sentido, la gestión educativa es vista necesariamente como la provisión de acciones articuladas para lograr planificado en el Proyecto Educativo Institucional, desde la planificación estratégica en relación con su entorno y las capacidades sinérgicas de una institución. Es decir, el liderazgo que posea <sup>10</sup> el director de una institución educativa influye mucho en la conducción del proyecto y los cambios que se requieran (Cejas, 2009). Asimismo, es un conjunto estructurado de conocimientos y competencias orientado hacia la aplicación práctica. Se trata de un sistema compuesto por habilidades y destrezas que buscan impulsar la acción efectiva en diversas situaciones. Además, engloba un conjunto de prácticas específicas que tienen como finalidad potenciar los resultados y logros en la gestión de las organizaciones. En esencia, este sistema amalgama la teoría y la ejecución práctica para promover mejoras tangibles en el desempeño y los logros de una entidad u organización, desde <sup>12</sup> una estructura de conocimiento simple a una estructura de conocimiento compleja, involucrando a todos los integrantes de la organización para aportar su porción de conocimiento y civilización de ideas (Chacón, 2014).

La gestión educativa es el proceso de utilizar todas las circunstancias disponibles y recursos humanos para proporcionar diferencias esperadas en los comportamientos humanos. Es decir, tres importantes recursos humanos como <sup>35</sup> el director de la escuela, el maestro y los estudiantes. Sin embargo, docentes y directores tienen especial importancia en la sociedad actual porque desempeñan varios roles (Akbaşlı, Üredi, y Ulum, 2016).

Por último, en una visión dicotómica, la gestión educativa emplea principios de la gestión administrativa aplicables a la educación y solo desarrolla valores educativos, sino que recoge una dualidad funcional, entre lo teórico y lo práctico acorde a las

demandas y cambios sociales junto a la ciencia del conocimiento o fenómeno educativo (Minedu, 2011). Consecuentemente, el Minedu (2011) divide esta gestión en gestión educativa pedagógica, gestión administrativa, gestión institucional y gestión comunitaria.

La gestión educativa pedagógica, ya mencionada en párrafos anteriores, se basa principalmente en el proyecto curricular institucional (PCI). Esta variable involucra los enfoques y estrategias pedagógicas, la diversificación de sus programaciones y proyectos, las estrategias y didácticas, los procesos de evaluación formativa, el uso y actualización de los medios y materiales educativos (Minedu, 2011). Por su parte, Bustos y Reaño (2010) señalan que la gestión pedagógica se fundamenta en base a los lineamientos planteados en la formulación de los objetivos y actividades. Esta particular modalidad de gestión tiene como propósito incentivar y facilitar la comunicación y colaboración entre estudiantes, docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Su enfoque radica en alinear todas las partes involucradas con los lineamientos y objetivos establecidos, así como con sus respectivas responsabilidades, con el fin de enriquecer y optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en cada uno de los grados o niveles educativos, interrelacionando áreas del conocimiento de acuerdo a los parámetros establecidos del Ministerio de Educación y el Proyecto Pedagógico.

No obstante, en el panorama actual, se evidencia la introducción de un nuevo enfoque en la evaluación del desempeño docente, presentado por el Ministerio de Educación (MINEDU) en 2016. Este enfoque surge en respuesta a las transformaciones constantes que caracterizan a la sociedad contemporánea. Por ende, se hace necesario encaminar un nuevo rumbo en congruencia con las políticas delineadas en el Proyecto Educativo Nacional, procurando cambios que tengan una continuidad sostenida a lo largo del tiempo para alcanzar el tipo de institución educativa que aspiramos a construir.

Dicho enfoque tiene como objetivo primordial fomentar el desarrollo de los docentes y su consecuente adquisición de competencias específicas. Entre ellas destacan: la habilidad para gestionar el aula bajo un marco democrático, intercultural e inclusivo, promoviendo un entorno de respeto, confianza y colaboración. Asimismo, se incentiva el compromiso de los docentes a destinar la mayor porción de su tiempo disponible para la construcción y desarrollo activo de experiencias de aprendizaje. Parte fundamental de este enfoque implica la ejecución de procesos de indagación, los cuales

permiten una reflexión profunda acerca de las prácticas educativas. Estas reflexiones no solo enriquecen la labor del docente, sino que también contribuyen a la formación de estudiantes dotados de pensamiento crítico y reflexivo, elementos esenciales para el desarrollo intelectual y personal. Por último, se espera que el docente asuma un papel protagonista como motivador y mediador del proceso de aprendizaje, cultivando la habilidad de comunicación asertiva. Este enfoque no solo rediseña la evaluación del desempeño docente, sino que también se erige como un catalizador para una educación más robusta y efectiva en un contexto de cambio constante (MINEDU, 2016).

Todo esto, a partir de los cuatro dominios dimensionales propuestos por el MINEDU (2016). Estos son:

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes: Esta dimensión abarca un conjunto de acciones fundamentales destinadas a garantizar una educación efectiva y enriquecedora para los estudiantes. Implica la elaboración y planificación curricular que se fundamenta en un profundo entendimiento de los estudiantes en diversos aspectos, como sus características individuales, intereses, ritmos de aprendizaje y contexto cultural y social. A partir de esta base, se establecen estrategias para su desarrollo integral. En esta perspectiva, se incluye la ejecución de planes pedagógicos que se alinean con la programación anual, comprendiendo tanto la organización de unidades didácticas como el diseño y ejecución de sesiones de aprendizaje. Estas actividades se desarrollan en consonancia con proyectos o unidades de aprendizaje que reflejan un enfoque intercultural e inclusivo, lo que promueve la equidad y la valoración de la diversidad en el proceso educativo. La efectividad de esta dimensión se apuntala en el profundo conocimiento de los contenidos curriculares y las metodologías pedagógicas asociadas a cada disciplina. Estos conocimientos son esenciales para seleccionar los contenidos pertinentes y para diseñar estrategias didácticas adecuadas. Además, la implementación de prácticas didácticas eficaces se enriquece con la inclusión de materiales educativos apropiados y el respeto por los procesos pedagógicos. La combinación de estos elementos contribuye a que la intervención pedagógica del docente sea pertinente y eficaz, lo que a su vez se traduce en un logro académico exitoso para los estudiantes (MINEDU, 2016).

Enseñanza orientada al aprendizaje de los estudiantes: Esta dimensión se focaliza en el desarrollo del proceso de enseñanza con una clara atención hacia el aprendizaje de los estudiantes. Es una interacción pedagógica que se nutre de la diversidad presente en todas sus manifestaciones en el grupo estudiantil (MINEDU, 2016). La conducción de este proceso educativo en un entorno propicio implica diversos elementos cruciales.

En primer lugar, es esencial que el docente domine plenamente los contenidos que está impartiendo. Esto establece una base sólida para la transmisión efectiva de conocimientos y la creación de un ambiente de confianza entre el docente y los estudiantes. La motivación constante es también un factor vital. El docente debe fomentar <sup>14</sup> la curiosidad y el interés de los estudiantes, lo que promueve un compromiso más profundo con el proceso de aprendizaje. La diversidad se aborda de manera activa, ya que los docentes deben emplear estrategias variadas y atractivas que consideren y se adapten a las distintas formas de aprender y entender de los estudiantes. Además, la elección y el uso de recursos pedagógicos adecuados son esenciales para enriquecer la experiencia de aprendizaje. La evaluación es un componente fundamental de esta dimensión. Los docentes deben implementar evaluaciones que utilicen instrumentos con criterios claros y relevantes. Estos instrumentos no solo permiten identificar los logros de aprendizaje de manera rápida, sino que también facilitan la detección temprana de posibles dificultades. Esta información se utiliza para tomar decisiones inmediatas y adecuadas en el proceso de retroalimentación, lo que contribuye a un mejor desempeño estudiantil. <sup>16</sup> La reflexión sobre la práctica docente es un elemento crucial, ya que permite ajustar y mejorar continuamente las estrategias y enfoques pedagógicos, buscando un impacto positivo en <sup>2</sup> el aprendizaje de los estudiantes (MINEDU, 2016).

**Participación en la gestión escolar integrada con la comunidad:** Esta dimensión se centra en el establecimiento de un enfoque de gestión escolar que esté en armonía con la comunidad circundante. <sup>42</sup> Mediante la creación de comunidades de aprendizaje, ya sea a través de redes escolares o grupos de interaprendizaje, se fomenta una participación activa de diversos actores educativos. Esta colaboración enriquece la propia escuela y la orienta hacia la atención de las necesidades educativas presentes en la comunidad local. El diálogo constante entre la escuela y la comunidad es esencial para establecer y mantener relaciones efectivas. Esta comunicación debe estar

fundamentada en el respeto mutuo y en una genuina valoración por la diversidad de perspectivas y opiniones presentes en el entorno. Se busca crear un ambiente propicio para la interacción, promoviendo la construcción de relaciones positivas y colaborativas. Un aspecto fundamental es <sup>10</sup> la participación en la elaboración, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). La comunidad educativa en su conjunto aporta a la formulación de este proyecto, lo que refuerza la idea de responsabilidad compartida en la consecución de metas y resultados educativos. Esta colaboración entre la escuela y la comunidad garantiza una mayor alineación entre las aspiraciones y necesidades de ambos grupos, generando una base sólida <sup>46</sup> para la mejora continua y el logro de objetivos educativos (MINEDU, 2016)

<sup>1</sup> **Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente:** Esta dimensión engloba una serie de aspectos esenciales que contribuyen a la formación de una identidad única y sólida en cada maestro. Se refiere a un conjunto de características y requisitos inherentes a la profesión docente que distinguen a cada educador. Además, implica una motivación personal constante para mejorar continuamente la práctica pedagógica y participar activamente en procesos de crecimiento y desarrollo individual. En esta perspectiva, se destaca la importancia de la reflexión sistemática sobre las experiencias educativas. Los docentes comparten sus vivencias, intercambian aprendizajes y discuten las lecciones extraídas de sus prácticas pedagógicas. Asimismo, se fomenta el trabajo en equipo, donde cada miembro asume responsabilidades específicas, pero con un objetivo común: el mejoramiento educativo. Este enfoque colaborativo y cooperativo potencia la capacidad de abordar desafíos desde diversas perspectivas. La ayuda mutua entre colegas es otro pilar esencial. Los docentes comparten sus conocimientos y saberes, contribuyendo así a la mejora constante de la calidad educativa. Esta colaboración fortalece la profesión docente y refleja el compromiso con los procesos y resultados del aprendizaje. En última instancia, esta dimensión promueve una identidad profesional arraigada en la búsqueda constante de la excelencia educativa y en la <sup>16</sup> asunción activa del papel crucial que desempeñan en el proceso de enseñanza-aprendizaje (MINEDU, 2016).

### III. MÉTODOS

Respecto a la indagación y revisión bibliográfica, en esta investigación, considerando el nivel de abstracción, el estudio responde al tipo de investigación básica debido a que busca el aumento del conocimiento para responder a preguntas de investigación de revisión para que las respuestas de conocimientos puedan ser aplicados a otras investigaciones (Hernández y Mendoza, 2018). Asimismo, se fundamenta en el enfoque cualitativo debido a su empleo de la recopilación y examen de datos con el propósito de abordar las interrogantes de investigación planteadas.

Asimismo, entre los criterios de selección se han identificado autores reconocidos en español para seleccionar información relevante que le de solidez a las teorías de las variables del presente trabajo, utilizando para ello la técnica de identificación de ideas, el subrayado, fichaje, fichas de resumen y el parafraseo.

Finalmente, como gestor de información se trabajó se recuperó información relevante de los repositorios institucional de universidades a nivel internacional y nacional, bases de datos indexadas de revistas de prestigio internacional como Scopus, Alicia, Concytec, Google Académico, etc. que permitieron encontrar información con rigor científico.

#### **IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS**

En general, <sup>5</sup> las comunidades profesionales de aprendizaje contribuyen a <sup>2</sup> la gestión pedagógica de los docentes de una institución educativa porque <sup>1</sup> las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategias formativas se construyen en un espacio que favorece la práctica de retroalimentación formativa y acompañamiento de los docentes en los grupos de interaprendizaje.

Los elementos o conceptos fundamentales presentes en <sup>9</sup> las comunidades profesionales de aprendizaje que influyen positivamente en la gestión pedagógica incluyen <sup>6</sup> el liderazgo compartido y de apoyo, la definición de una <sup>32</sup> visión y valores compartidos, el fomento del aprendizaje colectivo, la promoción de prácticas pedagógicas compartidas y la creación de condiciones adecuadas para el desarrollo.

En el contexto de <sup>2</sup> la gestión pedagógica de los docentes de educación básica, se identifican cuatro dominios dimensionales esenciales: la preparación dirigida al <sup>2</sup> aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza orientada al aprendizaje de los estudiantes, la participación en la gestión escolar alineada con la comunidad y el cultivo de la profesionalidad y la identidad docente.

Entre las limitaciones del estudio se tiene que la variable Comunidades profesionales de aprendizaje no es muy recurrente entre los trabajos de investigación. En este sentido, tampoco queda clara una opinión uniforme respecto a los constructos que la contienen.

En cuanto a la problemática, la gestión pedagógica es una variable en cuestión que debe ser investigada en cada uno de sus niveles. Es decir, gestión pedagógica en docentes de educación inicial, en nivel primaria y nivel secundario. Debido a que cada uno de estos niveles otorga diferentes características en relación a la función docentes y necesidades de los estudiantes.

En este sentido, es recomendable que cada nivel realice mayores investigaciones, incluso en secundaria se pueden destacar mayores investigaciones acorde a las áreas de desempeño. Esto como sugerencia a nuevas líneas de investigación. Así mismo, debe quedar en claro que la función pedagógica es una de las más relevantes en comparación con la gestión institucional, la gestión administrativa y gestión comunitaria puesto que se integra a cada una de estas.

# COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN SANTIAGO DE CAO, 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://repositorio.uct.edu.pe">repositorio.uct.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="https://revistas.uma.es">revistas.uma.es</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://repositorio.pucp.edu.pe">repositorio.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://www.polodelconocimiento.com">www.polodelconocimiento.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://saposyprincesas.elmundo.es">saposyprincesas.elmundo.es</a> Fuente de Internet	1%

9	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Femenina del Sagrado Corazón Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to University of La Guajira Trabajo del estudiante	<1 %
13	<a href="http://fr.slideshare.net">fr.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://pesquisa.bvsalud.org">pesquisa.bvsalud.org</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://rlee.iberomx">rlee.iberomx</a> Fuente de Internet	<1 %
16	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
17	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %

[repositorio.utn.edu.ec](http://repositorio.utn.edu.ec)

19	Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://inah.conacyt.mx">inah.conacyt.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Argosy University Trabajo del estudiante	<1 %
22	<a href="http://dspace.muhas.ac.tz:8080">dspace.muhas.ac.tz:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://acento.com.do">acento.com.do</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://pdf.usaid.gov">pdf.usaid.gov</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://www.jourlib.org">www.jourlib.org</a> Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
28	<a href="http://dvap.uach.cl">dvap.uach.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://eapn.horus.be">eapn.horus.be</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %

31	<a href="http://www.map.es">www.map.es</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://www.maynet.es">www.maynet.es</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://www.unesco.org">www.unesco.org</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://www.upsp.edu.pe">www.upsp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://maribelcalero.blogspot.com">maribelcalero.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://oa.upm.es">oa.upm.es</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://sites.google.com">sites.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://www.agapea.com">www.agapea.com</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://esl.proz.com">esl.proz.com</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://inba.info">inba.info</a> Fuente de Internet	<1 %

43 [library.catholic.ac.kr](http://library.catholic.ac.kr) <1 %  
Fuente de Internet

---

44 [www.dbpia.co.kr](http://www.dbpia.co.kr) <1 %  
Fuente de Internet

---

45 [www.eduteka.org](http://www.eduteka.org) <1 %  
Fuente de Internet

---

46 [www.globalstd.com](http://www.globalstd.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

47 [www.cacic2016.unsl.edu.ar](http://www.cacic2016.unsl.edu.ar) <1 %  
Fuente de Internet

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado