

## PASANTÍAS PEDAGÓGICAS EN UNA COMUNIDAD QUE APRENDE

### PEDAGOGICAL INTERNSHIPS IN A LEARNING COMMUNITY

**Tipo de Publicación:** Artículo Científico

**Recibido:** 20/06/2024

**Aceptado:** 23/07/2024

**Publicado:** 23/09/2024

**Código Único AV:** e358

**Páginas:** 1 (1138-1160)

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.13829281>

**Autores:**

**Juan Carlos Cárdenas Valverde**

Licenciado en Educación: Informática y Matemática

Magíster en Educación: Enseñanza Estratégica

Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad

• <https://orcid.org/0000-0003-1744-5746>

**E-mail:** [jcardenasv@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jcardenasv@ucvvirtual.edu.pe)

**Afiliación:** Universidad César Vallejo

**País:** Lima - República del Perú

**Freddy Antonio Ochoa Tataje**

Licenciado en Administración

Magíster en Educación: Docencia y Gestión Educativa

Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad

• <https://orcid.org/0000-0002-1410-1588>

**E-mail:** [aocchoa@ucvvirtual.edu.pe](mailto:aocchoa@ucvvirtual.edu.pe)

**Afiliación:** Universidad César Vallejo

**País:** Lima - República del Perú

**Robert Julio Contreras Rivera**

Ingeniero Industrial

Maestro en Ingeniería Industrial

Doctor en Administración

• <https://orcid.org/0000-0003-3188-3662>

**E-mail:** [rcontrerasr@ucv.edu.pe](mailto:rcontrerasr@ucv.edu.pe)

**Afiliación:** Universidad César Vallejo

**País:** Lima - República del Perú

**Irina Giovanna Flores Poma**

Licenciada en Educación Primaria

Magíster (c) en Educación Infantil

• <https://orcid.org/0000-0002-8563-6758>

**E-mail:** [2021902014@unh.edu.pe](mailto:2021902014@unh.edu.pe)

**Afiliación:** Universidad Nacional de Huancavelica

**País:** Huancavelica - República del Perú

### Resumen

Una comunidad que fomente el aprendizaje se caracteriza por facilitar el desarrollo integral y sostenible de sus metas, inspirando responsabilidad, dedicación, esfuerzo, creatividad e innovación en sus colaboradores para beneficio tanto individual como institucional, lo que conlleva al fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Sin embargo, alcanzar estas metas suele ser un desafío debido a diversos factores, como la falta de voluntad de colaboradores veteranos para transmitir su experiencia de manera gratuita y rápida a los nuevos empleados, la falta de interés y conformismo de los trabajadores para seguir creciendo profesionalmente, una visión limitada para alcanzar los objetivos organizacionales, la escasa o nula implementación de pasantías en la práctica diaria de los colaboradores, gerentes y directivos, y la llegada de nuevos colaboradores, tanto docentes como personal administrativo y logístico, como resultado de movimientos sociales internos y externos, quienes inevitablemente se convierten en pasantes. Esto motivó a determinar la influencia de las pasantías pedagógicas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. El estudio responde a un enfoque cuantitativo, experimental, de diseño de un grupo, sólo después se presentan resultados descriptivos e inferenciales. La muestra la conforman 64 docentes de diferentes centros educativos. Se concluye que las pasantías pedagógicas tienen influencia positiva en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en los educadores de una comunidad que aprende.

**Palabras Clave:** Pasantías pedagógicas, liderazgo pedagógico, comunidad, aprendizaje

### Abstract

A community that fosters learning is characterized by facilitating the integral and sustainable development of its goals, inspiring responsibility, dedication, effort, creativity and innovation in its collaborators for both individual and institutional benefit, which leads to the strengthening of pedagogical leadership. However, achieving these goals is often a challenge due to several factors, such as the unwillingness of veteran collaborators to transmit their experience free of charge and quickly to new employees, the lack of interest and conformism of workers to continue growing professionally, a limited vision to achieve organizational objectives, little or no implementation of internships in the daily practice of collaborators, managers and directors, and the arrival of new collaborators, both teachers and administrative and logistical staff, as a result of internal and external social movements, who inevitably become interns. This motivated to determine the influence of pedagogical internships for the strengthening of pedagogical leadership. The study responds to a quantitative, experimental, one group only after design approach. Descriptive and inferential results are presented. The sample is made up of 64 teachers from different educational centers. It is concluded that pedagogical internships have a positive influence on the strengthening of pedagogical leadership in the educators of a learning community.

**Keywords:** Pedagogical internships, Pedagogical leadership, community, learning

## Introducción

Una comunidad que aprende, es una organización que permite el desarrollo completo, exigente y sostenible de sus objetivos; inspirando en sus colaboradores responsabilidad, dedicación, esfuerzo, creatividad e innovación a favor de sí mismos y de la institución; esto, a su turno, traería consigo el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Sin embargo, pocas instituciones logran esas metas, debido a diversos factores y circunstancias, entre ellas: a) mezquindad de parte de los colaboradores antiguos para contagiar su esfuerzo y otorgarlo de manera gratuita e inmediata a los noveles trabajadores; b) desconocimiento y conformismo de parte de los trabajadores para seguir creciendo en lo profesional y laboral; c) visión inicial para el logro de la misión organizacional; d) pasantías nulas o incipientes en la práctica diaria en los colaboradores, gerentes y directivos de la institución; e) arribo de nuevos colaboradores, entre docentes, personal administrativo y logístico producto de las movilizaciones sociales internas y externas que se convierten en pasantes, irremediamente. Apumayta et al., (2022) agrega, además por los cambios vertiginosos que nos otorga la modernidad en los ámbitos educativos, laborales, económicos, investigativos, etc.

Por ello, Castillo et al., (2017) manifiestan que el incremento de la diversidad socio-cultural en

nuestro tiempo, evidenciado por migraciones de personas que se mudan de un lugar a otro a través de las fronteras abiertas; intercambio social y comercial masivo a nivel global, vienen generando nuevos problemas a los estados en todo orden. Como se observa estas migraciones permite movilizar a los profesores nuevos y antiguos de toda institución pedagógica; convirtiendo a los docentes nuevos o noveles en pasantes para la institución educativa receptora. Mendoza et al., (2022) expresan que la COVID-19 se ha propagado velozmente por todo el planeta, y esto, puede ser causal de haber desencadenado las movilizaciones masivas, generando en los países vecinos, regiones y provincias, la presencia de pasantes.

A su turno Barrientos (2019) reflexiona que en los últimos años la educación viene pasando por diferentes reformas educativas e institucionales con el propósito de activar la gestión educativa y redirigirla a lograr una educación de altísima calidad; no obstante, estas propuestas no tienen sostenibilidad, debido a la aplicación de políticas educativas equívocas que no proyectan una educación verídica. Esto se puede evidenciar por la poca consistencia académica en el diseño curricular que es cambiado con regularidad.

Efectivamente, en las instituciones se observa la aplicación de un currículo acorde a lo planeado años antes, quizá con cinco años de antigüedad y esto

repercute en alcanzar metas trazadas debido a que los estudiantes de hoy, no son los discentes de hace un lustro; de igual forma, los docentes de hoy, no son los profesores de ayer. Hoy se necesitan líderes, líderes educativos.

Ante lo vertido anteriormente Stoll y Temperley (2009) manifiestan que los líderes educativos solamente tienen influencia en productos de los educandos cuando éstos si cuentan con autonomía necesaria para llegar a soluciones sobre el manejo del currículo y la preparación y evaluación de docentes; además, deben mejorar el aprendizaje de los discentes.

En este sentido, Botía (2015) agrega que si deseamos que la institución educativa aprenda a tener resultados favorables, sería extraño y contradictorio que solo dependa de un líder, por las variadas cualidades y aptitudes que éste tenga. Se necesita trascurrir de un liderato natural a un sistema de liderato compartido. Un equipo no debe ser guiado por una sola persona, todos son corresponsables en las decisiones, asumiendo la responsabilidad entre todos. Se observa, entonces, que, una cultura de liderazgo ayudará a mejorar las dificultades que vienen observándose en las instituciones educativas.

De igual manera Montecinos et al., (2019) indican que hoy en día, es una tendencia mundial otorgar una altísima responsabilidad a los equipos pues son ellos, los que permitirán la existencia de condiciones para que los profesionales aporten a la

consecución de metas propuestas. A su turno Maureira (2018) opina que la ascendente responsabilidad y autonomía por los resultados en las instituciones educativas, sustentada por estudios sobre la gestión del cambio y orientaciones de política educativa, han fortalecido el liderazgo en la mejora de los aprendizajes.

Finalmente, Sierra (2016) nos dice que el liderato se relaciona con sujetos que han fortalecido su contexto y que han heredado un legado mostrando características y aptitudes excepcionales debido a sus experiencias exitosas y de potencial influencia en el mundo.

Por lo mencionado líneas arriba se evidencia que las pasantías pedagógicas (generadas por los docentes veteranos en beneficio de los nóveles profesores) fortalecerá el liderato educativo de los mismos, debido al intercambio de experiencias cognitivas, prácticas, educativas, beneficiando además a la institución educativa y en especial a los estudiantes.

## **Desarrollo**

### ***Pasantías***

La pasantía es un planeamiento de preparación permanente y sustentable que fortalece el cambio de ejercicios para el fortalecimiento continuo de la administración, a este respecto Tucto (2018) manifiesta que a través de la observación y reflexión se alcanza una mejora auto establecida. Pardo et al.,

(2016) expresan que es la estrategia para permutar conocimientos, establecer equipos que ayuden la investigación con la asistencia de personas e investigadores expertas.

Continuando con Pardo et al., (2016) proponen además, que su propósito, es el de suministrar zonas de formación y cambio para que los participantes sean expertos de generar innovación más adelante, en sus correspondientes instituciones, esas excelentes y buenas prácticas y los conocimientos aprendidos, proponiendo la mejora de la calidad junto a la continuidad y la oportunidad de su institución.

De igual manera Torres (2021) expresa que las pasantías son consideradas como metodologías para la adquisición de las competencias y a partir de ellas la consecución del perfil de egreso en los sujetos de la investigación. En la misma línea Menéndez y Bullard (2018) manifiestan que las pasantías se ejecutan bajo una metodología inter y transdisciplinaria, dirigida a proponer información exhaustiva y un aprendizaje integrador producto de un acercamiento respetuoso de la realidad tan compleja en la que vivimos.

Además De Piero (2018) dice que el pasante necesita prepararse para adherirse al laboratorio ajeno y debe contar con dominio del idioma de la institución a la que asiste. Por lo mencionado, se propone que la pasantía viene a ser el intercambio de experiencias, conocimientos, prácticas, planificación, monitoreo y

evaluación que el pasante adquiere y asimila en la institución visitada para luego aplicar en su institución de origen con miras de una mejora continua.

### *Fases de las pasantías*

#### *Fase de investigación y preparación*

Es crucial definir objetivos al determinar qué tipo de experiencia se desea obtener y en qué área nos gustaría trabajar. Además, es importante revisar los requisitos de la institución para las pasantías, como las horas necesarias y la documentación requerida. Paralelamente, preparar y actualizar el currículum vitae, así como redactar una carta de presentación que destaque habilidades y objetivos profesionales alcanzados hasta dicho momento. Esta preparación integral permite postular con confianza a las oportunidades de pasantía más adecuadas para un desarrollo profesional adecuado.

#### *Fase de búsqueda de oportunidades*

Es fundamental explorar diversas fuentes de información, como la oficina de carreras de la institución, sitios web especializados, ferias de empleo y redes profesionales como LinkedIn; además, es importante aprovechar los contactos personales y profesionales mediante el networking para identificar posibles oportunidades de pasantías que se ajusten a los intereses y objetivos profesionales adquiridos.

### *Fase de aplicación*

Se debe enviar el currículum vitae, carta de presentación y cualquier otro documento requerido a las empresas que ofrezcan pasantías en el área de interés; además, es esencial hacer seguimiento de las aplicaciones y alcanzar una comunicación amplia con las empresas para asegurar que la candidatura sea considerada y demostrar el interés en la oportunidad que se busca.

### *Fase de entrevista*

Se debe investigar sobre la empresa y practicar respuestas a posibles preguntas; asistiendo a las entrevistas programadas mostrando profesionalismo y entusiasmo, lo cual permitirá destacar y demostrar el interés genuino en la pasantía anhelada.

### *Fase de selección*

El seleccionado, recibirá una oferta de pasantía que deberá revisar cuidadosamente para comprender las condiciones previas a aceptar; además, completar cualquier documentación requerida tanto por la empresa como por la institución saliente para formalizar la participación en la pasantía convocada por la nueva institución.

### *Fase de desarrollo de la pasantía*

Comienza la pasantía en la fecha acordada siguiendo las normas y regulaciones de la empresa; participando activamente en las tareas asignadas y buscando oportunidades de aprendizaje, manteniendo una comunicación constante con el supervisor

(monitor y/o acompañante) y solicitando feedback sobre el desempeño para mejorar y aprovechar al máximo esta experiencia profesional.

### *Fase de finalización*

Al concluir la pasantía, se debe preparar un informe detallando las actividades realizadas y las competencias adquiridas, según los requerimientos de la institución educativa; además, de recibir una evaluación del desempeño desplegado por parte del supervisor en la empresa y completar cualquier trámite administrativo necesario con la institución educativa para obtener el reconocimiento oficial de la pasantía.

### *Fase de post-pasantía*

Se debe reflexionar sobre la experiencia y las habilidades adquiridas, manteniendo el contacto con las personas que se pudo conocer durante la pasantía, ya que pueden ser valiosas relaciones profesionales en el futuro, y se debe actualizar el currículum vitae y perfil profesional en plataformas como LinkedIn para incluir la experiencia ganada en la pasantía realizada.

Durante las pasantías, los pasantes poseen la oportunidad de observar y colaborar con líderes educativos establecidos, lo que les permite aprender de su ejemplo, recibir retroalimentación directa y adquirir conocimientos sobre las prácticas efectivas de liderazgo en el mundo pedagógico. Además, las pasantías ofrecen la posibilidad de participar en proyectos y actividades que promueven el desarrollo

de habilidades de liderazgo, como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la comunicación efectiva, mientras trabajan en equipo con otros profesionales de la educación.

Estas experiencias prácticas no solo fortalecen las competencias y la confianza de los futuros líderes educativos, sino que también les permiten comprender mejor los intereses y desafíos específicos de la comunidad estudiantil en la que eventualmente ejercerán su liderazgo, contribuyendo así al desarrollo de un liderazgo educativo sólido y orientado al aprendizaje en toda la comunidad.

### *Liderazgo*

Para Barrientos (2019) manifiesta que el liderazgo en la gerencia educativa debe privilegiar la cooperación, comunicación, empoderamiento y confianza mutua. La confianza inicia desde que los gerentes evidencian que tienen confianza en los profesores, debiendo asumir la responsabilidad de ser honestos, y todos los integrantes, viendo este ejemplo realizarán las mismas actividades iniciando la confianza entre ellos. También, es importante oír lo que los profesores manifiestan y tener a favor sus ideas.

En tal sentido, Hallinger y Heck (2014) proponen que el liderato cooperativo se posiciona en las actividades programadas de las instituciones educativas que se proyectan hacia el fortalecimiento de la mejora institucional; distribuyéndose las

responsabilidades el gerente, profesores y los demás integrantes de la institución. Además, este liderato compromete el empleo de las políticas que rigen actualmente y los procedimientos que fortalecen a los colaboradores, profesores y a los discentes, provocando un masivo involucramiento en la determinación y práctica de responsabilidad mutua.

A su turno Stoll y Temperley (2009) reafirman que las instituciones que intervienen en las decisiones de la escuela evidencian un compromiso altísimo en los discentes. En los lugares donde los guías puedan determinar el contenido y competencias de las asignaturas, tienen que seguir las etapas indicadas para mejorar el ejercicio de la responsabilidad de ellos mismos, de tal forma puedan administrar y adoptar en el currículo las prioridades locales, consolidar la adecuación y ajustar los propósitos institucionales. Esto permite reflexionar igual que Montecinos et al., (2019) que actualmente, la expectativa para los líderes pedagógicos debe y tiene que implementar prácticas para fortalecer el aprendizaje y como consecuencia, alcanzar un logro adecuado de los estudiantes.

De igual manera, Palacios et al., (2020) indican que el liderato educativo se manifiesta como la acción de motivar e influir a sujetos para alcanzar los propósitos de la institución. Igualmente, acoge, une y fortalece a gerentes y educadores, donde se tienen que garantizar la consolidación de los aprendizajes en los

discentes. Por lo mismo, la Ágora (2016) propone que el liderazgo cooperativo demanda perfeccionar la metodología de las instituciones para alcanzar un impacto económico o social.

De igual forma López et al., (2016) manifiestan que el liderato educativo, actividad grupal y las posibilidades profesoras en el perfeccionamiento de los saberes son indicadores con una desacostumbrada importancia y oportunidad, tanto para el saber de estos indicadores en nuestra forma de pensar, asimismo en la contribución de evidencia científica futura. Como también Hutchinson (2014) indican que el liderato puede evidenciarse de manera sencilla, cuando una persona certifica con el desenvolvimiento de líder, sin poseer una denominación o categoría de líder.

A su turno Matos y Martínez (2021) indican que hay tipos de líder: el autoritario, liberal y democrático. Se evidencia sobremanera al líder autoritario. Por ello se infiere que las relaciones laborales sólo están en los ojos de los directivos, por la no participación democrática de los docentes.

De allí, Contreras (2016) refuerza las ideas cuando habla de liderazgo distribuido, enmarcado en normas éticas y morales desde un enfoque organizativo simple. Fortalecimiento en los participantes de la institución a través del esfuerzo y la promoción personal de saberes, así mismo la visibilización en los medios sociales y equipos de trabajo. Dominio de conocimientos e invención.

Elevado porcentaje de acuerdo de todos los involucrados para con la autosuperación.

Además, Ayala (2020) menciona que el liderazgo debe distribuirse como un componente esencial al instante de activar y ejecutar las programaciones con el fin de lograr los objetivos estratégicos, por ello, se transforma en un elemento esencial para las escuelas.

Finalmente, Sierra (2016) interviene manifestando que el liderazgo pedagógico promueve la innovación sustentable para promover y convencer el mejoramiento en los individuos. El líder pedagógico cambia el contexto de forma innovadora y creativa, donde la independencia individual juega un rol importante de seguridad personal e intelectual.

Por ello, el liderazgo en la gerencia educativa, reflexionando a partir de los autores mencionados, se define por la promoción de valores como la cooperación, comunicación, empoderamiento y confianza mutua. Se destaca la importancia de que los gerentes demuestren confianza en los profesores, lo que fomenta un ambiente de honestidad y reciprocidad.

Asimismo, se enfatiza en la necesidad de valorar la propuesta de los profesores, involucrando a todos en la toma de decisiones y la práctica de la responsabilidad mutua. Este liderazgo cooperativo se orienta hacia el fortalecimiento institucional y el

mejoramiento del aprendizaje de los discentes, mediante la adecuación de prácticas pedagógicas efectivas y el fomento de un ambiente de motivación e influencia positiva. Como se observa, se reconoce la importancia de que los líderes pedagógicos adopten estrategias para fortalecer el aprendizaje y lograr un adecuado rendimiento estudiantil, consolidando así los objetivos institucionales y generando un impacto económico y social significativo.

Además, los diversos enfoques sobre el liderazgo educativo resaltan su importancia en el desarrollo de las instituciones educativas (IIEE). Se destaca la relevancia de los indicadores de liderazgo, la capacidad de liderar sin necesariamente poseer un título formal de líder, y la influencia de diferentes estilos de liderazgo, como el autoritario, liberal y democrático, en las relaciones laborales.

Se enfatiza en el liderazgo distribuido, que promueve el fortalecimiento y la participación de los integrantes de la organización, así como la necesidad de una distribución equitativa del liderazgo para lograr las metas estratégicas de la empresa.

Además, se reconoce el papel del liderazgo pedagógico en la consecución de innovación y cambio positivo en los individuos, fomentando la seguridad personal e intelectual y contribuyendo al mejoramiento continuo de la comunidad educativa.

Estos aportes reflejan la complejidad y la multifacética naturaleza del liderazgo educativo, que

abarca desde aspectos prácticos y organizacionales hasta dimensiones éticas y creativas, con el propósito de generar impactos significativos.

### **Metodología**

El estudio parte del paradigma cuantitativo, según Quincho et al., (2022) es donde se emplea el acopio y análisis de información para verificar interrogantes de investigación, demostrar la hipótesis, emplea la medida numérica y la estadística. El método general empleado fue el científico, donde comenzamos con la observación para luego identificar la problemática presente en la realidad observada, de igual modo planteamos la hipótesis y se propuso objetivos del estudio, se verificó la hipótesis y se llegó a las conclusiones correspondientes. El método específico fue experimental, de diseño de un grupo sólo después.

Se ha tomado en cuenta una muestra censal de docentes de educación básica regular, siendo 64 profesores para esta investigación, que laboran en centros educativos estatales, tanto mujeres como varones. El instrumento se ha elaborado y aplicado vía formularios de Google form en profesores de educación básica de las regiones pertenecientes a la sierra central del Perú.

### **Resultados descriptivos**

Luego del tratamiento de datos, se arribaron a los siguientes resultados (Ver Tabla 1). Los datos sugieren que la mayoría de los encuestados (50%)

leen estos documentos regularmente, mientras que un porcentaje menor los lee rara vez (12.5%), nunca (3.1%), o con frecuencia (20.3% casi siempre y 14.1% siempre).

	fi	%
Nunca	2	3,1
Rara vez	8	12,5
Regularmente	32	50,0
Casi siempre	13	20,3
Siempre	9	14,1
Total	64	100,0

**Tabla 1.** ¿Con qué frecuencia lees documentos oficiales del Ministerio de Educación (MINEDU), Direcciones Regionales de Educación (DRE) o Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL) sobre Pasantías?

Este análisis es útil para entender el nivel de interés y compromiso de la población encuestada con respecto a las pasantías y los documentos oficiales relacionados con ellas.

	fi	%
Nunca	2	3,1
Rara vez	11	17,2
Regularmente	15	23,4
Casi siempre	16	25,0
Siempre	20	31,3
Total	64	100,0

**Tabla 2.** ¿Elaboras un cronograma de trabajo permanente en tu Institución Educativa (IE) con ayuda de un guía?

La data evidencia que la mayoría de los encuestados (31.3%) siempre elaboran un cronograma de trabajo con ayuda de un guía, seguido por aquellos que lo hacen regularmente (23.4%). Un porcentaje menor lo hace casi siempre (25.0%), rara vez (17.2%) o nunca (3.1%). Esto indica una tendencia hacia la utilización de guías para la

planificación del trabajo en las Instituciones Educativas.

	fi	%
Rara vez	4	6,3
Regularmente	11	17,2
Casi siempre	24	37,5
Siempre	25	39,1
Total	64	100,0

**Tabla 3.** ¿Ante un problema en tu IE buscas soluciones de inmediato mediante la participación de un guía?

La mayoría de evaluados tienden a buscar soluciones ante un problema en su Institución Educativa (IE) con la participación de un guía, ya sea casi siempre o siempre, lo que indica una tendencia hacia la colaboración y la búsqueda de orientación para resolver situaciones problemáticas. Por otro lado, un porcentaje menor de encuestados indicó que lo hacen regularmente, y un pequeño grupo mencionó hacerlo rara vez.

	fi	%
Rara vez	3	4,7
Regularmente	4	6,3
Casi siempre	24	37,5
Siempre	33	51,6
Total	64	100,0

**Tabla 4.** ¿Ante un problema en tu IE trabajas en equipo?

Los encuestados tienden a trabajar en equipo ante un problema en su IE, ya sea casi siempre o siempre. Un porcentaje menor indicó que lo hacen regularmente, y un pequeño grupo mencionó hacerlo

rara vez. Esto apunta a una tendencia hacia la colaboración y el trabajo conjunto para abordar situaciones problemáticas en el entorno educativo.

	fi	%
Nunca	2	3,1
Rara vez	7	10,9
Regularmente	15	23,4
Casi siempre	24	37,5
Siempre	16	25,0
Total	64	100,0

**Tabla 5.** ¿Desarrollas habilidades blandas con tus colegas de trabajo mediante el apoyo de un guía?

Se evidencia que los evaluados tienden a desarrollar habilidades blandas con sus colegas de trabajo mediante el apoyo de un guía, ya sea casi siempre o siempre. Un porcentaje menor indicó que lo hacen regularmente, y un grupo aún menor mencionó hacerlo rara vez o nunca.

	fi	%
Rara vez	10	15,6
Regularmente	15	23,4
Casi siempre	22	34,4
Siempre	17	26,6
Total	64	100,0

**Tabla 6.** Como docente novel ¿Pides apoyo a tus colegas cuando tienes alguna dificultad en tu IE?

Los docentes noveles tienden a pedir apoyo a sus colegas cuando tienen alguna dificultad en su IE, ya sea casi siempre o siempre. Un porcentaje menor indicó que lo hacen regularmente, y un grupo aún menor mencionó hacerlo rara vez. Esto destaca la

importancia del trabajo colaborativo y el apoyo entre colegas, especialmente para aquellos que están comenzando en la profesión docente y pueden enfrentar desafíos y situaciones nuevas en su práctica diaria.

	fi	%
Rara vez	8	12,5
Regularmente	15	23,4
Casi siempre	22	34,4
Siempre	19	29,7
Total	64	100,0

**Tabla 7.** ¿Crees que las pasantías son estrategias de visita a un aula (diferente al tuyo) para aprovechar los conocimientos del docente visita?

Los evaluados consideran que las pasantías son una estrategia importante para visitar un aula diferente y aprovechar los conocimientos del docente visitante. Un porcentaje significativo indicó que esto ocurre casi siempre o siempre. Sin embargo, también hay un grupo considerable que mencionó que esto ocurre rara vez o regularmente. Esto puede reflejar diferentes enfoques o prácticas en el uso de pasantías como estrategia de aprendizaje en el contexto educativo.

	fi	%
Rara vez	3	4,7
Regularmente	10	15,6
Casi siempre	25	39,1
Siempre	26	40,6
Total	64	100,0

**Tabla 8.** ¿Empleas Tecnología de Información y la Comunicación (TIC) para proporcionar información algún docente (pasante interno) si te lo pidiera?

Los participantes tienden a emplear TIC para proporcionar información a un docente pasante interno si se lo pidiera, ya sea casi siempre o siempre. Un porcentaje menor indicó que lo hacen regularmente, y un grupo aún menor mencionó hacerlo rara vez. Esto refleja la importancia y la prevalencia del uso de tecnologías digitales como recursos de comunicación en el entorno educativo.

	fi	%
Rara vez	11	17,2
Regularmente	15	23,4
Casi siempre	19	29,7
Siempre	19	29,7
Total	64	100,0

**Tabla 9.** ¿Crees que las pasantías permiten desarrollar y potenciar tus competencias, capacidades y habilidades al compartir una información?

Estos resultados sugieren que hay una distribución bastante uniforme en cuanto a la percepción de los encuestados sobre el impacto de las pasantías en la potenciación de sus competencias, capacidades y habilidades al compartir información. Un porcentaje significativo considera que esto ocurre casi siempre o siempre, lo que indica que valoran positivamente el efecto de las pasantías en su crecimiento profesional. Sin embargo, también hay una proporción considerable que menciona que esto ocurre rara vez o regularmente.

	fi	%
Nunca	4	6,3
Rara vez	3	4,7
Regularmente	15	23,4
Casi siempre	20	31,3
Siempre	22	34,4

Total	64	100,0
-------	----	-------

**Tabla 10.** ¿Consideras que en tu centro educativo se desarrollan las pasantías sin dificultad?

Los evaluados consideran que las pasantías se desarrollan en su centro educativo sin dificultad, ya sea casi siempre o siempre. Sin embargo, también hay un porcentaje considerable que menciona que esto ocurre regularmente, y una proporción aún menor que menciona que esto ocurre rara vez o nunca. Esto podría indicar que, si bien la mayoría percibe que las pasantías se desarrollan sin problemas, aún hay algunos desafíos o dificultades ocasionales en el proceso.

Las Tablas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 evidencian -en especial en los docentes jóvenes- el compromiso de asumir, responsablemente las prácticas pedagógicas aprendidas de los profesores veteranos, beneficiándose del conocimiento, práctica, experiencia, metodología, que poseen a favor, de ganar e incluir en su acervo personal dicha experiencia.

Lo encontrado se relaciona con resultados de Tucto (2018) al mencionar que de acuerdo al punto de vista de los pasantes, la pasantía fortalece la expansión de vínculos laborales y humanos, quiebra la monotonía y las taras mentales, desarrolla la dedicación de aprender y enseñar.

Consideran además, Pardo et al., (2016) cuando se refieren a los propósitos de la Pasantía en el entorno del proceso de permuta docente: Mejora la

interacción académica e investigativa con organizaciones nacionales y mundiales relacionadas con el desarrollo y la educación, las mejoras de actitudes y la comunicación social. Favorece la elaboración de redes organizacionales para coadyuvar nexos que desarrollen la creación posgraduada e investigación.

De igual manera, Torres (2021) cuando concluye que a través de las pasantías el discente desarrolla competencias y capacidades que en el contexto de trabajo son importantes motivando un ambiente productivo en los colaboradores es monitoreado como importante; además se involucra el rol de las organizaciones pedagógicas para el desarrollo efectivo de las acciones programadas.

Así mismo, Saballa y Salazar (2020) al manifestar que el pasante está involucrado en su ámbito laboral, junto a estudiantes, sus colegas, el líder pedagógico guía. Aquí se puede evidenciar que está en juego el quehacer propio de su historial laboral, vinculado a su integración con su equipo de trabajo.

Al mismo tiempo, Márquez et al., (2016) al concluir que los pasantes comunicaron ambigüedad e incertidumbre cuando resolvieron dificultades clínicas, generándoles preocupaciones importantes, manifestadas por la inseguridad y el miedo, al no proponer respuestas inmediatas ante estas situaciones presentadas.

Los estudios revisados convergen en destacar múltiples beneficios de las pasantías en el ámbito educativo, resaltando el fortalecimiento de los vínculos laborales y humanos, así como el desarrollo de la dedicación por aprender y enseñar, además, se señala la mejora en la interacción académica e investigativa, la comunicación social y la creación de redes organizacionales.

Del mismo modo, se destaca el desarrollo de competencias y capacidades, generando un ambiente productivo y subrayando el papel de las organizaciones pedagógicas en el proceso; subrayando la integración del pasante en su ámbito laboral y su colaboración con el equipo de trabajo, mientras que se identifican preocupaciones importantes relacionadas con la ambigüedad y la incertidumbre en la resolución de dificultades clínicas.

Estos hallazgos alimentan la discusión sobre la importancia de las pasantías en la formación de los participantes, destacando la necesidad de abordar tanto los aspectos positivos como los retos y desafíos que surgen en este contexto.

	fi	%
Nunca	1	1,6
Rara vez	18	28,1
Regularmente	20	31,3
Casi siempre	16	25,0
Siempre	9	14,1
Total	64	100,0

**Tabla 11.** ¿Revisas con frecuencia en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de tu institución educativa para conocer el contexto y problemática en equipo?

Se evidencia que los evaluados revisan el PEI de su institución educativa para conocer el contexto y la problemática en equipo, ya sea regularmente, casi siempre o siempre. Sin embargo, un porcentaje considerable menciona que lo hacen rara vez, y un pequeño porcentaje indica que nunca lo hacen. Esto sugiere que, aunque muchos docentes participan en esta actividad, todavía hay margen para mejorar la frecuencia de revisión del PEI en equipo; esto por diversas causales existentes en la institución, como no tener control de su tiempo, carencia de lectura en beneficio de dicho documento.

	fi	%
Nunca	2	3,1
Rara vez	16	25,0
Regularmente	23	35,9
Casi siempre	12	18,8
Siempre	11	17,2
Total	64	100,0

**Tabla 12.** ¿Revisas normativas sobre Liderazgo pedagógico en las redes?

Los evaluados revisan normativas sobre Liderazgo Pedagógico en las redes, ya sea regularmente, casi siempre o siempre. Sin embargo, un porcentaje significativo menciona que lo hacen rara vez, y un pequeño porcentaje indica que nunca lo hacen. Esto sugiere que hay un interés considerable en mantenerse informado sobre las normativas relacionadas con el liderazgo pedagógico en el ámbito

digital, pero aún hay margen para mejorar la frecuencia de revisión en algunos casos.

	fi	%
Rara vez	8	12,5
Regularmente	16	25,0
Casi siempre	26	40,6
Siempre	14	21,9
Total	64	100,0

**Tabla 13.** ¿La información de soluciones que encuentras ante un problema, la compartes con tus colegas por vía virtual?

Los participantes comparten la información de las soluciones que encuentran ante un problema con sus colegas por vía virtual, ya sea casi siempre o siempre. Un porcentaje menor indica que lo hacen regularmente, y un grupo aún menor menciona hacerlo rara vez. Esto resalta lo impotente del intercambio de conocimientos entre colegas a través de plataformas virtuales para resolver problemas de manera colaborativa y eficiente.

	fi	%
Nunca	1	1,6
Rara vez	13	20,3
Regularmente	18	28,1
Casi siempre	21	32,8
Siempre	11	17,2
Total	64	100,0

**Tabla 14.** ¿El liderazgo pedagógico que tienes, lo compartes con tus colegas, directivos, administrativos y familiares?

Los evaluados comparten su liderazgo pedagógico con sus colegas, directivos, administrativos y familiares, ya sea regularmente, casi siempre o siempre. Sin embargo, un porcentaje

significativo menciona que lo hacen rara vez, y un pequeño porcentaje indica que nunca lo hacen. Esto resalta la importancia del liderazgo pedagógico compartido y la comunicación efectiva en el entorno educativo para promocionar la colaboración.

	fi	%
Nunca	6	9,4
Rara vez	9	14,1
Regularmente	27	42,2
Casi siempre	17	26,6
Siempre	5	7,8
Total	64	100,0

**Tabla 15.** ¿Con qué frecuencia empleas las 5 (S) en tu IE en los procesos de Gestión de Calidad Educativa en tu liderazgo pedagógico?

Los encuestados emplean las 5 (S) en su IE en su liderazgo pedagógico, ya sea regularmente, casi siempre o siempre. Sin embargo, un porcentaje significativo menciona que lo hacen rara vez, y un pequeño porcentaje indica que nunca lo hacen. Esto resalta la importancia de implementar estas prácticas de manera consistente.

	fi	%
Nunca	4	6,3
Rara vez	13	20,3
Regularmente	27	42,2
Casi siempre	11	17,2
Siempre	9	14,1

Total	64	100,0
-------	----	-------

**Tabla 16.** ¿El liderazgo pedagógico que tienes, te permite trabajar en equipo en tu IE?

Los evaluados perciben que su liderazgo pedagógico les permite trabajar en equipo en su IE, ya que una proporción significativa menciona hacerlo regularmente. Sin embargo, también hay una parte considerable que lo hace rara vez o nunca, lo que podría indicar que hay áreas de mejora en la promoción y el fomento del trabajo en equipo por parte del liderazgo pedagógico en la institución.

	fi	%
Rara vez	3	4,7
Regularmente	12	18,8
Casi siempre	24	37,5
Siempre	25	39,1
Total	64	100,0

**Tabla 17.** ¿La metodología empleada en tiempos de pandemia es a partir del uso de TIC y evidencia tu liderazgo pedagógico con las nuevas tecnologías?

Los encuestados consideran que la metodología empleada durante la pandemia, centrada en el uso de TIC, evidencia su liderazgo pedagógico con las nuevas tecnologías. Un porcentaje significativo menciona que esto ocurre casi siempre o siempre, lo que indica que se sienten seguros y competentes en la aplicación de estas herramientas para facilitar el aprendizaje en un entorno digital. Sin embargo, también hay una proporción menor que menciona que esto ocurre regularmente o rara vez, lo que podría

indicar diferentes niveles de familiaridad o comodidad con el uso de las TIC.

	fi	%
Rara vez	4	6,3
Regularmente	17	26,6
Casi siempre	23	35,9
Siempre	20	31,3
Total	64	100,0

**Tabla 18.** ¿Para lograr mejoras en tu IE empleas actividades que impliquen compromiso y calidad de persona a partir de tu liderazgo pedagógico?

Los evaluados emplean actividades que implican compromiso y calidad de persona para lograr mejoras en su IE a partir de su liderazgo pedagógico, ya sea casi siempre o siempre. Un porcentaje menor menciona hacerlo regularmente, y un grupo aún menor menciona hacerlo rara vez. Esto resalta la importancia de liderar con integridad y compromiso para promover mejoras significativas en el entorno educativo.

	fi	%
Nunca	1	1,6
Rara vez	8	12,5
Regularmente	23	35,9
Casi siempre	23	35,9
Siempre	9	14,1
Total	64	100,0

**Tabla 19.** ¿Los aspectos administrativos, institucionales y académicos son desarrollados por toda la comunidad educativa evidenciando liderazgo?

Los evaluados evidencian que los aspectos administrativos, institucionales y académicos son desarrollados por toda la comunidad educativa, evidenciando liderazgo pedagógico, ya que una

proporción significativa menciona que esto ocurre regularmente o casi siempre. Un porcentaje menor menciona que esto ocurre rara vez o nunca, lo que podría indicar áreas de mejora en la participación y colaboración de la comunidad educativa en el desarrollo de la institución.

Los encuestados de la Tabla 20 trabajan regularmente en equipo en la gestión de calidad educativa de su IE y logra el 100% de los objetivos planteados.

	fi	%
Nunca	7	10,9
Rara vez	10	15,6
Regularmente	26	40,6
Casi siempre	16	25,0
Siempre	5	7,8
Total	64	100,0

**Tabla 20.** ¿En la gestión de calidad educativa de tu IE trabajas con frecuencia en equipo y logras el 100% de los objetivos planteados?

Sin embargo, también hay un número considerable de encuestados que mencionan hacerlo rara vez o nunca, lo que podría indicar dificultades para alcanzar los objetivos planteados en equipo en algunas circunstancias. Esto resalta la importancia de promover y fortalecer el trabajo colaborativo.

Las Tablas 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20, evidencian el compromiso ganado para ser líderes educativos, que favorecen el logro de competencias en los estudiantes. Este liderazgo se observa gracias al haber aprendido a trabajar en equipo, a ser corresponsables de las diferentes actividades

planificadas, ejecutadas, monitoreadas, reflexionadas y evaluadas en la institución educativa. Ahora, los docentes, saben escucharse entre ellos y compartir experiencias pedagógicas a favor de los suyos.

Estos resultados coinciden con Hallinger y Heck (2014) al manifestar que las estrategias de liderazgo efectivas están poderosamente contextualizadas por los intereses de los usuarios, por lo que cada institución requiere un liderazgo distinto, en cada caso. El estilo de liderazgo responde, a partir del estado inicial de los propósitos requeridos por la escuela como a las interacciones de las condiciones propuestas a medida que cambian por el aumento o disminución con el recurrir del tiempo.

Indica Robinson et al., (2014) al concluir que el objetivo fue analizar la efectividad de los tipos singulares de liderazgo en los logros alcanzados por los discentes. Dos exámenes de los distintos estilos de liderazgo ofrecieron el mismo resultado: es más previsible que los líderes pedagógicos que se aproximan más al ejercicio elemental del aprendizaje alcanzarán un superior efecto positivo en los logros de los discentes.

Consideran además Stoll y Temperley (2009) al referirse que las responsabilidades y funciones del liderazgo educativo se están extendiendo con premura más allá de lo que es lícito esperar que un sujeto alcance. Los grupos de liderazgo pedagógico y

las organizaciones educativas pueden desarrollar una función importante en el fortalecimiento escolar.

Así mismo, Montecinos et al., (2019) evidencian que una de las actividades importantes de los líderes educativos es la de observar y retroalimentar de manera efectiva, movilizándolo a los profesores hacia excelentes prácticas para impresionar en el aprendizaje de sus discentes.

En ese sentido, Rodríguez (2016) manifiesta que un liderazgo es eficiente cuando es compartido y distribuido sin depender de un líder héroe o de una heroína, debido a que cuenta con altísimos estándares de intervención, facilitando la continua generación de saberes, conocimiento y fortalecimiento de la capacidad flexible en las instituciones, lo que posee un altísimo efecto en el aprendizaje de los discentes.

De allí, Barrionuevo (2019) exhibe que con un estándar de significación del 0.05 y un estándar de confianza del 95 %, se aclara que el resultado de la prueba de salida es mucho mayor que la prueba de entrada afirmando que la correlación entre el liderazgo colaborativo y la innovación es significativa.

Es por ello, Contreras (2016) se refiere que los rasgos esenciales y las líneas de acción del liderazgo son: liderazgo y compromiso compartido; liderazgo gestado como un procesamiento complejo y dinámico, en el que se ejecuta un efecto positivo en motivaciones, talentos, capacidades, esquemas de

pensar y actitudes, basadas en el ejemplo y el poder de convencimiento y no en temas autoritarios.

De este modo, Ayala (2020) dice que los líderes igualmente congregan diversas actitudes que poseen correspondencia con su carisma, como la previsión, intuición y persuasión, por lo común adquiridas desde el nacimiento. Finalmente, Sierra (2016) exterioriza que el liderazgo pedagógico se erige en la correspondencia de los componentes mencionados y en la interrelación del significado educativo con la creatividad e innovación y de sus representantes y la adhesión entre la visión del porvenir de la institución, sosteniendo que el desarrollo humano de los colaboradores que la integran.

Los resultados de los estudios revisados apuntan hacia la idea de que el liderazgo educativo efectivo se encuentra profundamente arraigado en la contextualización y adaptabilidad a las necesidades específicas de cada institución. Se destaca la importancia de los líderes que adoptan un enfoque cercano al proceso de aprendizaje, ya que tienen un impacto más positivo en los logros de los discentes.

Además, se reconoce la expansión de las responsabilidades del liderazgo educativo más allá de lo tradicionalmente esperado, con un énfasis en la observación efectiva y la retroalimentación para promover prácticas docentes excelentes. Se enfatiza la idea de un liderazgo compartido y distribuido, que fomente un ambiente de aprendizaje continuo y la innovación en la institución.

Por ello, se sugiere una correlación significativa entre el liderazgo colaborativo y la innovación. Los rasgos esenciales del liderazgo incluyen el compromiso compartido, el ejemplo y el poder de convencimiento, así como la previsión, intuición y persuasión.

Del mismo modo, se resalta la importancia del liderazgo pedagógico en la promoción del desarrollo humano de los colaboradores y en la alineación de la visión institucional con la creatividad, la innovación y el compromiso con el futuro. Se destaca la importancia de que los gerentes demuestren confianza en los profesores, lo que crea un ambiente de honestidad y reciprocidad.

Este liderazgo cooperativo se orienta hacia el fortalecimiento institucional y el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes, mediante la implementación de prácticas pedagógicas efectivas y el fomento de un ambiente de motivación e influencia positiva.

A su vez, se reconoce la importancia de que los líderes pedagógicos adopten estrategias para fortalecer el aprendizaje y lograr un adecuado rendimiento estudiantil, consolidando así los objetivos institucionales y generando un impacto económico y social significativo. Esta amalgama de enfoques y perspectivas subraya la complejidad del liderazgo educativo en el desarrollo de las instituciones educativas, promoviendo una cultura de excelencia académica y bienestar estudiantil.

## Conclusiones

Las pasantías pedagógicas tienen influencia positiva para el fortalecimiento del liderazgo educativo en una comunidad que aprende, pues ejercen una influencia positiva en el fortalecimiento del liderazgo educativo al proporcionar una oportunidad invaluable para que los futuros líderes educativos adquieran experiencia práctica y desarrollen habilidades específicas en un entorno real de enseñanza y aprendizaje.

Las pasantías pedagógicas son el cúmulo de saberes, conocimientos, experiencias y prácticas que tiene un docente veterano que es compartido a un profesor novel con la finalidad de acrecentar, en este último, dichos conocimientos y así mejorar su práctica pedagógica, favoreciendo principalmente el logro de competencias en sus estudiantes. Al facilitar esta transferencia de conocimientos y habilidades, las pasantías permiten que el profesor novel adquiera una comprensión más profunda y contextualizada de la enseñanza, así como estrategias efectivas para abordar los desafíos del aula.

Las pasantías pedagógicas son de dos tipos: externas (cuando el pasante proviene de una institución diferente a la que trabaja) e interna (cuando el pasante proviene de otro grado de la misma institución). Las pasantías externas, en las que el pasante proviene de una institución diferente a la que trabaja, ofrecen una perspectiva fresca y variada

al permitir que el pasante explore diferentes enfoques educativos, prácticas y culturas institucionales, lo que enriquece su formación y amplía su visión profesional.

Por otro lado, las pasantías internas, donde el pasante procede de otro grado de la misma institución, facilitan una transición más suave al entorno laboral al permitirle al pasante conocer y adaptarse a los valores, procedimientos y expectativas específicos de su propia institución, lo que favorece una mayor cohesión y continuidad en la formación pedagógica.

El liderazgo pedagógico es la interacción inmediata que muestran los docentes que son capaces de trabajar en equipo a favor de sus estudiantes y de la institución propiamente. Esta se caracteriza por la coordinación de esfuerzos, el intercambio de ideas y la toma de decisiones orientadas hacia el mejoramiento del proceso educativo. Al promover colaboración y compromiso compartido y fortalece la calidad de la enseñanza, contribuyendo así al éxito académico y al crecimiento institucional.

Una comunidad que aprende es una institución que permite el crecimiento holístico a favor de la comunidad educativa; en especial, en lo académico. Este enfoque integral implica la promoción del aprendizaje continuo, la colaboración activa entre discentes, docentes, personal administrativo y padres de familia.

Al facilitar un entorno de aprendizaje enriquecedor y dinámico, la comunidad educativa puede aprovechar al máximo su potencial, estimulando el pensamiento crítico, lo que contribuye a un progreso significativo en el ámbito académico y fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con el proceso educativo en su conjunto.

### Referencias

- Ágora, A. (2016). Liderazgo colaborativo. Construyendo alianzas poderosas. Documento en línea. Disponible <http://cursos.agora.org.ve/wp-content/uploads/2018/10/Liderazgo-Colaborativo-Manual.pdf>
- Apumayta, R., Valverde, J., Ayala, C., Poma, I., y Choque, V. (2022). Formularios de Google y elaboración de instrumentos de evaluación por competencias. *Revista Conrado*, 18(85), 424-428. Documento en línea. Disponible <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2308>
- Ayala, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594-612. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4.i2.101](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4.i2.101)
- Barrientos, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95-106. Documento en línea. Disponible <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062187004>
- Barrionuevo, Y. (2019). La innovación y el liderazgo colaborativo en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú-Huancayo. *Strategy*, 1(1), 14-22. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.26490/st.v1i1.718>
- Botía, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y maestros/Journal of Parents and Teachers*(361), 23-27. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>
- Castillo, P., Puigdellivol, I. y Antúnez, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 41-59. Documento en línea. Disponible <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100003>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- De Piero, B. (2018). Cómo aprovechar las pasantías en el exterior. Documento en línea. Disponible <https://revistapesquisa.fapesp.br/es/como-aprovechar-las-pasantias-en-el-exterior/>
- Hallinger, P., y Heck, R. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 71-88. Documento en línea. Disponible <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688004>
- Hutchinson, S. (2014). El liderazgo, un desempeño efectivo. <https://docplayer.es/19481055-El-liderazgo-efectivo-un-desempeno-articulos-por-sandra-ma-hutchinson-heath-resumen.html>
- López, P., Osorio, F., Gallegos, V., y Cáceres, M. (2016). Liderazgo escolar y eficacia colectiva en escuelas públicas de Bogotá. *Magis, Revista Internacional De Investigación En Educación*,

- 9(18), 67-84. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.m9-18.leec>
- Márquez, G., Morán, L., y Pérez, S. (2016). Vivencias de los pasantes de enfermería, en la resolución de problemas clínicos. *Enfermería universitaria*, 13(1), 31-39. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.01.003>
- Matos, K., y Martínez, A. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(1), e20670-e20670. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>
- Maureira, Ó. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19. Documento en línea. Disponible <https://www.redalyc.org/journal/440/44051918001/>
- Mendoza, N., Gutiérrez, R., López, C., Hesse, H., Soto, M., Ramos, M., Cárdenas, J., Camargo, L., Caldichoury, N., Herrera-Pino, J., Calizaya-López, J., Castellanos, C., García, C., Porto, M. F., y López, N. (2022). Impact of quarantine due to COVID-19 pandemic on health and lifestyle conditions in older adults from Centro American countries. *PLOS ONE*, 17(5), e0264087. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264087>
- Menéndez, I., y Bullard, J. (2018). Pasantías Formativas del Instituto de Montaña: Generación de Información y Capacidades. *Revista de Glaciares y Ecosistemas de Montaña*(4), 7-7. Documento en línea. Disponible <https://revista.inaigem.gob.pe/index.php/RGEM/article/view/36>
- Montecinos, C., Dorén, M., y Rosende, A. (2019). Buenas prácticas de liderazgo pedagógico. 10 herramientas para impulsar la mejora escolar. Documento en línea. Disponible <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/libro-buenas-practicas-de-liderazgo-pedagogico-10-herramientas-para-impulsar-la-mejora-escolar/>
- Palacios, J., Cadenillas, V., Chávez, P., y Flores, R. (2020). Estilo de liderazgo pedagógico en la actitud emprendedora de los estudiantes universitario de Administración. *EduTicInnova. Revista de Educación Virtual*(8), 64-87. Documento en línea. Disponible <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/eduticinnova/article/view/1911>
- Pardo, I., Pardo, A., y Franco, N. (2016). Percepción de la pasantía en promoción de la salud como estrategia de la atención primaria en salud. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 32(4), 1-11. Documento en línea. Disponible [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252016000400011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252016000400011)
- Quincho, R., Cárdenas, J., Inga, V., Bada, W., Espinoza, G., y Carlos, H. (2022). Metodología de la investigación científica: El sentido crítico, ante todo con uno mismo. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.35622/inudi.b.039>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., y Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Documento en línea. Disponible <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2835>
- Rodríguez, I. (2016). Liderazgo colaborativo: Hacer que las cosas sucedan. Documento en línea. Disponible <https://liceovalentinletelier.cl/liderazgo-colaborativo-hacer-que-las-cosas-sucedan/>
- Saballa, R., y Salazar, B. (2020). Cartas de pasantes como textos pedagógicos: momentos de la

- docencia en Educación Infantil. *Hachetetepe*, 20, 6-16. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.25267/Hachetetepe.2020.i20.3>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean*(81), 111-129. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1562>
- Stoll, L., y Temperley, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramienta de trabajo. Organización para la cooperación y desarrollo económicos. Documento en línea. Disponible <https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Torres, D. (2021). Incidencia de las pasantías en el perfil del profesional contable. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4626-4639. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.645](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.645)
- Tucto, A. (2018). La pasantía para mejorar la gestión educativa. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(4), 350-359. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756286>