






*Apuntes Universitarios*, 2021: 11(1), enero-marzo ISSN:  
2304-0335 DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>

## **Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia COVID-19, Puno-Perú**

**Educative management as a determining factor in the performance of regular basic education teachers during the COVID-19 pandemic, Puno-Peru.**

Lucas Fernando Meza Revatta<sup>1</sup>, Julio Samuel Torres Miranda<sup>2</sup> y Oscar Mamani-Benito<sup>3a</sup>

Escuela profesional de Administración, Universidad Peruana Unión Juliaca, Perú<sup>123</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-3702-9766><sup>1</sup>  
 <https://orcid.org/0000-0002-9818-2601><sup>2</sup>  
 <https://orcid.org/0000-0001-5951-8849><sup>3</sup>

**Recibido:** 12 de junio de 2020

**Aceptado:** 15 de setiembre de 2020

### **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el efecto de la gestión educativa sobre el desempeño docente en profesores de Educación Básica Regular del departamento de Puno, durante la Pandemia COVID-19. Corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, alcance explicativo y diseño no experimental, que contó con la participación de 650 docentes de 10 Unidades de Gestión Educativa Local, a quienes se les aplicó una escala de percepción de la gestión educativa y un cuestionario de autoevaluación del desempeño docente, ambos válidos y confiables; los análisis se realizaron en base a un nivel de significancia del 5% y nivel de confianza del 95%. Los resultados dan cuenta de una correlación directa y significativa entre la variable gestión educativa y desempeño docente ( $r = .623$ ,  $p < .05$ ), de igual forma con las dimensiones gestión institucional ( $r = .523$ ,  $p < .05$ ), Gestión pedagógica ( $r = .499$ ,  $p < 0.05$ ), Gestión administrativa ( $r = .611$ ,  $p < .05$ ) y Gestión comunitaria ( $r = .514$ ,  $p < .05$ ). Aunado a esto, el modelo de regresión lineal múltiple explica el efecto que tiene la variable gestión educativa y sus dimensiones, sobre el desempeño docente en los profesores de Puno. Se concluye que la gestión educativa, que puede ser entendida como el fortalecimiento de los Proyectos Educativos y el enriquecimiento de los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales, es un factor determinante que explica el nivel de desempeño que logran los profesores de Educación Básica Regular de Puno durante la Pandemia COVID-19.

**Palabras claves:** gestión educativa, desempeño docente, calidad educativa, educación, covid19

---

<sup>a</sup>Correspondencia al autor:  
E-mail: [oscar.mb@upeu.edu.pe](mailto:oscar.mb@upeu.edu.pe)

## Abstract

The objective of this research was to analyze the effect of educational management on the teaching performance of teachers of Basic Basic Education in the department of Puno, during the COVID-19 Pandemic. It corresponds to an investigation with a quantitative approach, explanatory scope and non-experimental design, which included the participation of 650 teachers from 10 Units of Local Educational Management, to whom a scale of perception of educational management and a self-assessment questionnaire of the teaching performance, both valid and reliable; The analyzes were performed based on a significance level of 5% and a confidence level of 95%. The results show a direct and significant correlation between the variable educational management and teacher performance ( $r = .623$ ,  $p < .05$ ), in the same way with the institutional management dimensions ( $r = .523$ ,  $p < .05$ ), Pedagogical management ( $r = .499$ ,  $p < .05$ ), Administrative management ( $r = .611$ ,  $p < .05$ ) and Community management ( $r = .514$ ,  $p < .05$ ). In addition to this, the multiple linear regression model explains the effect that the educational management variable and its dimensions have on the teaching performance of teachers in Puno. It is concluded that educational management, which can be understood as the strengthening of Educational Projects and the enrichment of pedagogical processes in order to respond to local and regional educational needs, is a determining factor that explains the level of performance they achieve teachers of Regular Basic Education in Puno during the COVID-19 Pandemic.

**Keywords:** educational management, teacher performance, educational quality, education, covid19

## Introducción

La llegada del COVID-19 a Latinoamérica viene generando un impacto negativo principalmente en el ámbito de la salud pública, por lo que casi todos los países han optado por declarar estado de emergencia, aislamiento social y cuarentenas para mitigar las consecuencias (Alvarez & Harris, 2020). Al mismo tiempo, uno de los rubros también afectados ha sido la educación donde no solo los estudiantes tienen que enfrentar el reto de regular su aprendizaje vía online, sino que los profesores, y sobre todo quienes están en la parte administrativa tienen el reto de gestionar y adaptar el nuevo proceso de enseñanza-aprendizaje (Britez, 2020).

En el Perú, el impacto del COVID-19 se suma a las demandas educativas actuales de este país. A pesar de haber determinado en un consenso un nuevo rumbo para la política educativa peruana expresado en el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021 (Ministerio de Educación, 2007), la gestión educativa en las instituciones a escala nacional aún no ha mejorado, persisten los problemas en los diferentes aspectos de las gestiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria (El Comercio, 2019).

En tal sentido, desde hace varios años, el Ministerio de Educación ha desarrollado instrumentos para mejorar el desempeño docente en instituciones educativas públicas y

privadas del estado peruano, esta iniciativa se denominó “Marco de Buen Desempeño Docente” (Ministerio de Educación, 2012), el mismo, constituye una herramienta que indica los dominios, competencias y desempeño que todo profesor de educación básica regular debe poseer para evidenciar su buen desempeño como docente. Asimismo, este documento indica que “los cuestionamientos sociales a los sistemas escolares y a los propios docentes exigen sistemas de desarrollo profesional que aseguren una formación del magisterio a la altura de los cambios sociales, que los acompañe y hasta los anticipe” (Ministerio de Educación, 2012, p.6).

Ante tal escenario, se comenta y se exige mucho sobre la gestión educativa y el buen desempeño que cada docente debe ejercer en sus aulas (Gálvez & Milla, 2018), no obstante, la realidad demuestra que el alcance de este desempeño se ha desvalorizado justamente por cuestiones administrativas y la poca inversión en el activo personal docente (Peru 21, 2019). Por ello, en el contexto internacional, la situación de la educación básica en el Perú no era alentadora, aunque en los resultados de la última evaluación del programa internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA) (La Republica, 2019), Perú subió al puesto 64 de 77 países, subiendo en puntajes de lectura, matemática y ciencia; sin embargo, según la opinión de expertos esta este país aún tiene que enfrentar muchos retos en el siglo XXI (Rojas, 2015).

Por otro lado, analizando el proceso educativo desde el papel de los docentes articulado a las condiciones de la gestión educativa en la que se desempeñan, este viene a ser otro de los factores ineludibles que determina la calidad de la educación; en este entender, Torres (2015) afirma que es ineludible el hecho de que la calidad de la práctica docente, está ligado a la capacidad de gestión educativa por parte de los administradores de turno; y por el lado de los docentes también es necesario enfatizar el hecho de que en la mayoría de ciudades del Perú y algunos países de Latinoamérica se observan dificultades como el poco interés para una capacitación continua, dificultad en el manejo adecuado del salón o aula de clases, dificultad en el manejo del enfoque por competencias, poco compromiso para el alcance de los objetivos institucionales, doble jornada laboral y lo que aún es más vital falta de estímulos o incentivos (Rodríguez-Sosa & Hernández-Sánchez, 2018; Tapia & Tipula, 2017).

Si estas dificultades continúan, las instituciones educativas podrían verse afectadas en asuntos de carácter administrativo y de gestión educativa, en general, afectando de manera negativa a su agente principal: el estudiante. Al respecto, la realidad en el departamento de Puno también revela las deficiencias mencionadas en párrafos anteriores, por ejemplo, en un informe reciente realizado por el Ministerio de Educación (2017) a través de la Unidad Estadística se

enfatisa que aunque este departamento ha mejorado en cuestión económica y social, aun se observa una brecha en cuestión de acceso y calidad de educación, sobre todo en ámbitos rurales.

Ante ello, para que se cumplan todas las dimensiones: gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria; de forma productiva es necesario el análisis de la variable gestión educativa como factor que determina el buen desempeño docente, esto, con el fin de plantear soluciones adecuadas y oportunas en beneficio de la formación de los estudiantes. Por todo lo dicho anteriormente, es que el objetivo analizar el efecto de la gestión educativa sobre el desempeño docente en profesores de Educación Básica Regular del departamento de Puno, durante la Pandemia COVID-19.

### Método

El diseño de este estudio es explicativo de diseño no experimental y corte transversal (Hernandez et al., 2014). Los participantes consistieron en una muestra de 650 profesores de ambos sexos de Educación Básica Regular (inicial, primaria y secundaria) que pertenecen a 10 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) del departamento de Puno: Azángaro (6.92%), El Collao (9.23%), Melgar (8.62%), Puno (19.23%), San Román (15.08%), Huancané (7.08%), Lampa (8.62%), Yunguyo (11.69%), Carabaya (6%) y Chucuito (7.54%).

**Tabla 1**

*Distribución de la muestra de estudio según UGEL de procedencia*

Unidad de Gestión Educativa Local	f	%
Ugel Azangaro	45	6.92
Ugel El Collao	60	9.23
Ugel Melgar	56	8.62
Ugel Puno	125	19.23
Ugel San Roman	98	15.08
Ugel Huancané	46	7.08
Ugel Lampa	56	8.62
Ugel Yunguyo	76	11.69
Ugel Carabaya	39	6.0
Ugel Chucuito	49	7.54
Total	650	100.0

Todos los participantes no evidenciaron posibles condiciones físicas o psicológicas que imposibilite la participación en la investigación.

### ***Instrumentos***

En cuanto al desempeño docente: se utilizó un cuestionario adaptado por Reyes (2012) en una investigación similar. El objetivo de la misma es evaluar el grado de desempeño de las funciones del profesor desde la perspectiva del propio docente. Esta prueba consta de 45 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, teniendo como opciones de respuesta niveles tipo Lickert: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. En cuanto a sus propiedades psicométricas, este fue sometido juicio de expertos, quienes ponderaron sus evaluaciones obteniendo un coeficiente V de Aiken de .90; asimismo, se halló un nivel de consistencia interna mediante el Alpha de Cronbach de .911. Lo cual indica que es totalmente valido y confiable. En cuanto a la gestión educativa: se utilizó una escala elaborada por Pérez (2010) en una investigación anterior, y adaptada para la población de la presente investigación. Tiene el objetivo de evaluar el nivel de gestión educativa que realizan los directivos en base a la percepción de los profesores. Consta de 40 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, con opciones de respuesta tipo Lickert: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. En cuanto a sus propiedades psicométricas, este fue sometido juicio de expertos, quienes ponderaron sus evaluaciones obteniendo un coeficiente V de Aiken de .95; así mismo se halló un nivel de consistencia interna mediante el Alpha de Cronbach de .916. Lo cual indica que es totalmente valido y confiable.

La recolección de datos fue realizada entre los meses de Marzo –Abril de 2020. Antes de aplicar las encuestas se gestionó la autorización de la Unidad de Gestión Educativa del departamento de Puno, de igual modo, se coordinó las fechas de aplicación. En una primera etapa se aplicó una encuesta documental presencial, mientras que en la segunda etapa se continuó con encuestas online mediante formularios de google debido al aislamiento social obligatorio por el COVID-19. Posteriormente se hizo control de calidad de la data en MS Excel.

### ***Análisis estadístico***

Para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS versión 22.0. Los resultados descriptivos se expresaron en tablas de frecuencia y porcentaje, en cambio, el análisis inferencial se generó en base a un nivel de significancia del 5% ( $p = .05$ ). Por otra parte, el estadístico de prueba fue elegido en razón de la prueba de normalidad ( $K-S > 30$ ), con lo cual, se logró determinar cómo apropiado una prueba paramétrica, en este caso,  $r$  de Pearson. Finalmente, para evaluar el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente se realizó un análisis de regresión lineal múltiple.

El estudio respeta la ética en la investigación. Evidencia de ello, es que se procedió a gestionar a la autorización por la UGEL, así mismo, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes tanto en la fase presencial como en la fase virtual. Se guardó total confidencialidad respecto a los datos brindados.

### Resultados

Según la tabla 2, se observa en mayor proporción que el 37.23% de participantes tiene entre 28 a 35 años de edad, seguido por un 24% que tiene entre 36 a 45 años, 22.31% entre 21 a 27 años, y en menor proporción un 16.46% entre 26 a 55 años. Por otra parte, 61.23% son mujeres y 38.70% varones. En cuanto a la religión que profesan, 64.77% son católicos, 19.08% son evangélicos y 9.23% adventistas. En otro aspecto, 53.23% enseñan en el nivel secundario, 32.31% en el nivel primario y 13.85% en el nivel inicial.

**Tabla 2**

*Características demográficas de la población de estudio*

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	21-27 años	145	22.31
	28-35 años	242	37.23
	36-45 años	156	24.00
	46-55 años	107	16.46
	Total	650	100.0
Sexo	Masculino	252	38.70
	Femenino	398	61.23
	Total	650	100.0
Religión	Católico	421	64.77
	Evangélico	124	19.08
	Adventista	60	9.23
	Otros	45	6.92
	Total	650	100.0
Nivel	Inicial	94	13.85
	Primaria	210	32.31
	Secundaria	346	53.23
	Total	650	100.0

En la tabla 3, se observa los niveles de gestión educativa y desempeño docente desde la percepción de los profesores. Así, el 58.7% revela un nivel regular de desempeño docente, un 27.4% un nivel bueno y un 14.2% un nivel malo. En cuanto a la gestión educativa, 53.8% opina que se realiza una mala gestión, 32.8% de manera regular y solo un 13.4% una buena gestión. En la misma línea, 64.2% opina que la gestión institucional es mala y solo un 12.2% buena, el

resto opina que es regular; una realidad similar de alto porcentaje de desaprobación recibe gestión pedagógica (64.5%), gestión administrativa (70.2%); mientras que en gestión comunitaria 63.5% refiere ser regular.

**Tabla 3***Análisis descriptivo de las variables de estudio*

Variable	Categoría	F	%
Desempeño docente	Malo	92	14.2
	Regular	380	58.5
	Bueno	178	27.4
	Total	650	100.0
Gestión educativa	Malo	350	53.8
	Regular	213	32.8
	Bueno	87	13.4
	Total	650	100.0
Gestión institucional	Malo	417	64.2
	Regular	154	23.7
	Bueno	79	12.2
	Total	650	100.0
Gestión pedagógica	Malo	419	64.5
	Regular	178	27.4
	Bueno	53	8.2
	Total	650	100.0
Gestión administrativa	Malo	456	70.2
	Regular	120	18.5
	Bueno	74	11.4
	Total	650	100.0
Gestión comunitaria	Malo	167	25.7
	Regular	413	63.5
	Bueno	70	10.8
	Total	650	100.0

Según la tabla 4, el análisis de normalidad según el estadístico Kolmogorov-Smirnov revela que los valores de sig. en todos los casos superan el 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula que implica que los datos siguen una distribución normal.

**Tabla 4**  
*Análisis de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Desempeño docente	0.078	85	0.15
Gestión docente	0.056	85	0.23
Gestión institucional	0.089	85	0.06
Gestión pedagógico	0.084	85	0.18
Gestión administrativo	0.078	85	0.21
Gestión comunitaria	0.086	85	0.07

En la tabla 5 se observa la existencia de correlaciones significativas; tal es el caso de gestión educativa y desempeño docente con un nivel de relación alto, directo y significativo ( $r = .623$ ,  $p < .05$ ). De igual forma, una relación moderada, directa y significativa con gestión institucional ( $r = .523$ ,  $p < .05$ ), una relación directa, de magnitud moderada y significativa con gestión pedagógica ( $r = .499$ ,  $p < .05$ ), una relación directa, de magnitud alta y significativa con la gestión administrativa ( $r = .611$ ,  $p < .05$ ); finalmente, una relación directa, moderada y significativa con la gestión comunitaria ( $r = .514$ ,  $p < .05$ ).

**Tabla 5**  
*Análisis de correlación entre las variables de estudio*

Variable independiente	Desempeño docente	
	r	P
Gestión educativa	.623**	.002
Gestión institucional	.523**	.001
Gestión pedagógico	.499**	.000
Gestión administrativo	.611**	.002
Gestión comunitaria	.514*	.031

En la Tabla 6 se observa que el modelo de regresión lineal múltiple explica el efecto de los indicadores de la variable gestión educativa sobre el desempeño docente. Reconociendo que los indicadores son cuantitativos, luego de contrastar los supuestos estadísticos para validar el modelo, los hallazgos demuestran que las cuatro dimensiones: gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, explican la variabilidad del desempeño docente en un 52.4%. Finalmente, según el resultado de la prueba t de Student, se asume que la dimensión gestión administrativa es el predictor más importante ( $t = 2.971$ ,  $p < .05$ ), seguido por gestión



institucional ( $t = 2.167$ ,  $p < .05$ ), gestión pedagógica ( $t = 2.156$ ,  $p < .05$ ) y gestión comunitaria ( $t = 2.145$ ,  $p < .05$ ).

### Tabla 6

*Coefficientes de regresión lineal múltiple en base al efecto de los indicadores de la gestión educativa sobre el desempeño docente*

Modelo: R <sup>2</sup> ajustado = .524	Coeficientes no estandarizados			
	B	Error estandar	t de student	p
Constante	54.672	3.251	21.768	0.00
Gestión institucional	0.561	0.213	2.167	0.00
Gestión pedagógico	0.451	0.241	2.156	0.00
Gestión administrativo	0.651	0.189	2.971	0.00
Gestión comunitaria	0.461	0.176	2.145	0.03

Variable dependiente: desempeño docente

### Discusión

Se tuvo como objetivo analizar el efecto de la gestión educativa sobre el desempeño docente en profesores de Educación Básica Regular de Puno. Los resultados brindan evidencia de la importancia de optimizar la gestión educativa para impulsar un desempeño adecuado en los docentes en pos de mejorar la calidad educativa, esto en función del trabajo en equipo, la calidad de los procesos y el ejercicio del liderazgo directivo.

En relación a la hipótesis general, los resultados indican una correlación directa y significativa, lo que quiere decir que a mejor gestión educativa mayor desempeño docente se genera en los profesores de educación básica regular. Estos resultados están acorde a los encontrados por otra investigación realizada en el departamento de Puno en el año 2014, en este caso se estudió a profesores de instituciones emblemáticas (Torres, 2015). Ante ello, una explicación teórica surge al comprender la importancia del rol que cumplen quienes se hacen de cargo de la administración educativa en determinados contextos, pues todos los esfuerzos realizados en la gestión deberían estar orientados a la generación de calidad educativa, y esto, únicamente se logrará si se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Graffe, 2002), entonces, dirigir una organización en este contexto, implica que las acciones, estrategias, políticas y decisiones que se toman a nivel administrativo sean para la mejora educativa de manera continua (Inciarte et al., 2006), donde los profesores son pieza clave pues actúan como mediadores para el proceso-aprendizaje de los

estudiantes, y el cumplimiento adecuado de sus funciones dependerá de los recursos, estrategias, incentivos que puedan percibir por parte de sus superiores (Aguerrondo, 2014).

En relación a las hipótesis específicas, se hallaron correlaciones directas y significativas entre las dimensiones de gestión educativa y la variable desempeño docente, además, el análisis de regresión indica que Gestión institucional, Gestión pedagógica, Gestión administrativa y Gestión comunitaria explican en un 52.4% la variabilidad del desempeño docente. Resultados similares fueron hallados en otras investigaciones, por ejemplo, Quispe-Pareja (2020) estudió la relación entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en profesores del cercado de Lima, hallando una correlación positiva de magnitud moderada; por otra parte, Surco (2018) investigó la relación entre la gestión académica y el desempeño docente en una universidad privada de Lima, hallando también un relación positiva. Ahora, en cuanto a la gestión administrativa, Pacheco-Granados et al. (2018) analizaron la situación administrativa educativa rural en Santa Martha, Colombia, un contexto similar al de Puno, concluyendo que no se evidenció un enfoque administrativo predominante y que existe moderada presencia en el uso de técnicas de investigación operacional en la gestión administrativa de los colegios. Esta situación es también la que revelan los docentes del departamento de Puno, pues más del 50% calificó como mala la gestión educativa que realizan los actuales administradores en la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local.

Las implicancias de estos resultados orientar a tomar conciencia respecto a la administración educativa que actualmente se ejerce en el departamento de Puno, que desde hace muchos años viene luchando por no ser más una de las regiones más pobres del Perú (León, 2019), aunado a esto, la búsqueda de una educación inclusiva debido a que gran parte de la población estudiantil corresponde al ámbito rural (Huanca-Arohuanca & Canaza-Choque, 2019). Por todo ello y ante los hallazgos de la presente investigación se hace urgente fortalecer la gestión educativa en esta parte del Perú, donde los administradores tienen una tarea vital, para lo cual, necesitan prepararse como tales, puesto que son ellos los gestores de una educación de calidad (García et al., 2018).

En conclusión, la gestión educativa, a través de las acciones y estrategias que permiten dirigir los recursos humanos, materiales y financieros del sector educación (gestión administrativa), el marco de referencia para orientar la planificación, programación y evaluación del quehacer institucional (gestión institucional), el liderazgo y control que ejecuta el personal directivo de para hacer cumplir la normativa sobre el desarrollo de las actividades

(gestión pedagógica) y los mecanismos orientados al análisis de las necesidades y capacidad de respuesta para la sociedad (gestión comunitaria), predicen el nivel de cumplimiento óptimo de funciones y rendimiento profesional del docente de educación básica regular, en este caso del departamento de Puno.

## Referencias

- Aguerrondo, I. (2014). Planejamento Educativo E Complexidade: Gestão Das Reformas Educacionais. *Cadernos de Pesquisa*, 44(153), 548–578. <https://doi.org/10.1590/198053142910>
- Alvarez, R. P., & Harris, P. R. (2020). Covid-19 in latin america: Challenges and opportunities. *Revista Chilena de Pediatría*, 91(2), 179–182. <https://doi.org/10.32641/rchped.vi91i2.2157>
- Britez, M. (2020). La educación ante el avance del COVID-19 en Paraguay . *Scientific Electronic Library Online*. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/22/579>
- El Comercio. (2019). *Educación en el Perú: Calidad educativa no estaría justificando las inversiones*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/educacion-peru-calidad-educativa-estaria-justificando-inversiones-noticia-619726-noticia/>
- Gálvez, E., & Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 407. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa S. *Revista Cubana Educación Superior*, 2(6), 206–216. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 12–21. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007)
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGrawHill.
- Huanca-Arohuana, J., & Canaza-Choque, F. (2019). Puno: Educación rural y pensamiento crítico. Hacia una educación inclusiva. *Revista Helios*, 3(1), 2019.

<https://doi.org/10.22497/Helios.31.3106>

- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana De Gerencia*, 11(34), 34–47. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000200005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005)
- La Republica. (2019). *Prueba Pisa: Perú se ubica en el puesto 64 y sube puntaje en lectura, matemática y ciencia*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/2019/12/03/prueba-pisa-peru-se-ubica-en-el-puesto-64-y-sube-puntaje-en-lectura-matematica-y-ciencia-minedu-educacion/>
- León, J. C. (2019). Capital humano y pobreza regional en Perú. *Región Y Sociedad*, 31(1), e1058. <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1058>
- Ministerio de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional PEN*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf>
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *Puno ¿cómo vamos en educación? Unidad de Estadística*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4e9029ea-5a7d-4e76-96c7-42acaa92ec4f&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=4e9029ea-5a7d-4e76-96c7-42acaa92ec4f&groupId=10156)
- Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A., & Ospino-Castro, A. J. (2018). Analysis of the administrative management in the educational institutions of the basic and middle levels in the rural areas of Santa Marta, Colombia. *Informacion Tecnologica*, 29(5), 259–266. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Perez, J. (2010). *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Practicas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”* [Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán]. <http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/administracion-y-gestion-educativa-desde-la-perspectiva-de-las-practicas-de-liderazgo-y-el-ejercicio-de-los-derechos-humanos-en-la-escuela-nomal-mixta-pedro-nufio/>
- Peru 21. (2019). *¿Cuál es la real inversión en educación en el Perú?* Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/real-inversion-educacion-peru-465792-noticia/>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7–14. Recuperado de

<http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/601>

- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao* [Universidad San Ignacio de Loyola]. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012\\_Reyes\\_Liderazgo\\_directivo\\_y\\_desempeño\\_docente\\_en\\_el\\_nivel\\_secundario\\_de\\_una\\_institución\\_educativa\\_de\\_Ventanilla-Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo_directivo_y_desempeño_docente_en_el_nivel_secundario_de_una_institución_educativa_de_Ventanilla-Callao.pdf)
- Rodríguez-Sosa, J., & Hernández-Sánchez, K. (2018). Problematización de las prácticas docentes y contextualización de la enseñanza. *Propósitos y Representaciones*, 6(1), 507–524. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n1.211>
- Rojas, A. M. (2015). Retos a la Educación Peruana en el Siglo XXI. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 14(1), 101–115. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.1.006>
- Surco, D. V. (2018). Gestión Académica y Desempeño Docente, según los estudiantes de una universidad privada en Lima, Perú. *Industrial Data*, 21(1), 83. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i1.14914>
- Tapia, V., & Tipula, F. (2017). Desempeño docente y creencias pedagógicas del profesor universitario en Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazona . Perú. *COMUNI@CCIÓN: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 72–80. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a01v8n2.pdf>
- Torres, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno - 2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(1), 56–64. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lang=pt](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lang=pt)