

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE.  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 6073 "JORGE BASADRE". LIMA.**

*ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND TEACHING PERFORMANCE.  
EDUCATIONAL INSTITUTION NO. 6073 "JORGE BASADRE", LIMA,*

*GESTÃO ADMINISTRATIVA E DESEMPENHO DOCENTE.  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO N° 6073 "JORGE BASADRE", LIMA,*

---

**Recibido:** 23/04/2025

**Aceptado:** 02/05/2025

**Aprobado:** 14/06/2025

---

Luz María **LOREÑA LEÓN**<sup>1</sup>

Luz Doris **SÁNCHEZ PINEDO**<sup>2</sup>

---

### **Resumen**

El objetivo del estudio es identificar si existe relación entre gestión administrativa (variable 1) y desempeño docente (variable 2) en la Institución Educativa 6073 del distrito de Villa María del Triunfo en Lima.

Es una investigación con enfoque cuantitativo, corte transversal, nivel ordinal, método hipotético deductivo y diseño correlacional descriptivo. Utilizamos una muestra de docentes. Validado por juicio de tres expertos, el instrumento fue cuestionarios de escala valorativa tipo Likert, los cuales poseen 32 ítems cada uno en base a sus cuatro dimensiones.

El resultado obtenido con estadígrafos descriptivos e inferenciales éste mediante el coeficiente Rho de Spearman nos demuestra que existe una correlación directa y significativa entre las dos variables de estudio.. A su que ilustran la importancia de examinar la gestión administrativa en la escuela para la organización y buen desempeño docente

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos ORCID:

<sup>2</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9981-073X>

que cada cual cumpla sus funciones y responsabilidades, y se logre un resultado eficiente y eficaz para la colectividad.

**Palabras clave:** gestión administrativa, desempeño docente, estrategia

### **Abstract**

The objective of this study is to identify whether there is a relationship between administrative management (variable 1) and teacher performance (variable 2) at Educational Institution 6073 in the Villa María del Triunfo district of Lima.

This study uses a quantitative, cross-sectional, ordinal-level study, a hypothetical-deductive method, and a descriptive correlational design. We used a sample of teachers. Validated by the judgment of three experts, the instrument consisted of Likert-type rating scale questionnaires, each with 32 items based on its four dimensions.

The results obtained with descriptive and inferential statistics, using Spearman's Rho coefficient, show a direct and significant correlation between the two study variables. This also illustrates the importance of examining administrative management in schools for the organization and good teacher performance, ensuring that each teacher fulfills their roles and responsibilities, and achieving efficient and effective results for the community.

**Keywords:** administrative management, teaching performance, strategy

### **Introducción**

Las organizaciones escolares desempeñan roles vitales comunitarias, sociales y constituyen piedras angulares esenciales en el sistema social pues establecen el pilar y velan por su seguridad y progreso. Administrar son gestiones para dirigir siendo capaces de influir en otros, inspirando en el logro de su finalidad y necesidad de la institución educativa. Pues se tiene que realizar algún procedimiento, en su posición de autoridad. Un director debe cumplir con responsabilidad sus funciones utilizando energías combinadas enter e inter personales (Escamilla, 2006). Por ello los administradores escolares integran su habilidad conceptual, técnica y humana en pro de desarrollar diversa tarea de servicio.

La globalización y la comercialización están provocando fusiones masivas y reduciendo la fuerza laboral. La "sociedad del conocimiento" está creciendo enormemente más allá de la previsión de sistemas educativos y expertos. Los contenidos de los planes de estudio, a su vez, se están volviendo inadecuados, irrelevantes e incongruentes con las solicitudes y desafíos de vivir en la sociedad

moderna expuesta a fenómenos globales. Por ello, cuando un estudiante egresa de la secundaria, carece de habilidades, capacidades para satisfacer las demandas que exige la situación global, ya que la escuela no lo preparó educacionalmente. Es aquí donde surge el cuestionamiento sobre el papel fundamental de directivos, maestros supervisores y administradores sobre la gestión en la educación como protagonista para impulsar el desarrollo a través de las habilidades y la creatividad de los que carecen los graduados.

Al describir lo que debería formar la educación para un futuro sostenible, la UNESCO enfatiza la importancia de incorporar elementos como la indagación de contextos globales, un plan de estudios avanzado, enfoque en desafíos y un modelo educativo sin límites que cuestione de manera constante el presente. Esto implica que, una gestión directiva efectiva requiere establecer metas concretas y abstractas que se centren en cultivar las habilidades, actitudes y competencias de los alumnos. Esto los prepara para enfrentar de manera efectiva situaciones y contextos novedosos (Unesco, 2020). Debido a ello, las metas educativas y el plan de estudios relevante son esenciales en una gestión educativa de un país, para el desarrollo, el crecimiento y la transformación, pues se desea enfrentar los desafíos en un tiempo determinado y más allá. Si bien la preocupación sigue siendo cómo lograr un sistema educativo que garantice la supervivencia y la prosperidad de la nación, es imperativo considerar el papel fundamental que desempeña la gerencia escolar para el cumplimiento de propósitos (Hoy y Miskel, 2008).

Durante años, los educadores han sido constantemente reconocidos como un determinante clave de la calidad de la educación, es así que la mejora de la política docente ha sido un componente central (Stanton, 2019). Como ya se mencionó, en Latinoamérica aún falta incorporar el aspecto sociocultural, para no caer en una gestión descontextualizada que dé como resultados estudiantes con un bajo desempeño y poco preparados dentro de su entorno. Frente a estas mejoras educativas, es importante que el docente pueda identificar cómo mejorar su práctica, a partir del apoyo de un liderazgo efectivo para así desarrollar las escuelas como comunidades de aprendizaje. Por ello, los sistemas de evaluación y retroalimentación también pueden ayudar a construir una mejor organización institucional al permitir que los maestros progresen en su carrera para asumir nuevos roles y responsabilidades a partir de una sólida evaluación de su desempeño. También esta es una oportunidad para reconocer y recompensar la enseñanza eficaz.

A nivel de Latinoamérica, es importante conocer sobre cómo el contexto sociocultural influye en la práctica de la gestión educativa y la ejecución del papel que realiza el líder. Esto es significativo ya que "el contexto sociocultural puede influir en la efectividad del desempeño de director, un área donde la investigación es todavía incipiente." (Basterrechea, 2006, p. 3). Por eso, es necesario entender los procesos de liderazgo bajo la influencia sociocultural, porque existe el riesgo de no entenderlo puesto que el papel del líder y su conducta, usualmente, son explicados por teorías de países de lengua inglesa, lo cual deslinda del marco sociocultural de países latinoamericanos. A su vez, esto impacta al desempeño docente por la forma en cómo se lleva a cabo el liderazgo no estaría contextualizado.

Si bien se han logrado pocas mejoras en el sistema educativo, estos cambios han establecido el surgimiento de nuevas formas de conocer y hacer. Por ello, "las competencias aparecen en este contexto, relacionadas con la enseñanza de los estudiantes, la formación y perfeccionamiento del docente"(Gálvez y Milla, 2018, p. 412). Lo que significaría que a medida que un docente se capacita mejora su práctica pedagógica y la forma en cómo permite que sus educandos adquieran destrezas.

Nuestro país está apostando por consolidar su crecimiento mediante la educación. Es por ello que, el desempeño laboral como una parte de la gestión administrativa, es esencial para resolver los problemas que surgen cuando no se establece una visión de compromiso claro, a nivel escolar, con altos estándares, puesto que de esta depende el éxito de todos los estudiantes. Es decir, es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer las motivaciones de sus empleados, ya que el comportamiento de los individuos en una organización permite que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de esta (García, 2009). Ante esta realidad, la Gestión Administrativa se vuelve importante a medida que permite evidenciar cuando una organización cuenta con una definición apropiada de las actividades que realiza, ya que las personas, en este caso educadores, que se encuentran al frente, tienen que sentirse involucrados en las prácticas administrativas.

A nivel institucional, existe un MBDD (Marco del Buen Desempeño Docente) que manejan, este ha sido modificado para que pueda considerar ciertas evidencias que el docente tiene que hacer presente en la clase; ya que con este se le evalúa. Con ello, se pretende tener un sistema de evaluación de maestros que sea lo más efectivo posible, puesto que la gestión administrativa desea brindar retroalimentación y capacitación significativas. Esto, debido a que, tiene como objetivo identificar oportunidades durante la clase para mejorar la práctica didáctica. Desde esta perspectiva se genera un

instrumento de informe que busca identificar patrones o la frecuencia de ocurrencia de determinadas conductas durante las interacciones didácticas. A su vez, este modelo está basado en el MBDD del Estado, puesto que maneja sus mismos ítems, pero adaptados, con la finalidad de impactar de manera consistente, y positivamente a los maestros y a los estudiantes.

Ante esta situación, reconocemos la importancia de examinar la conexión entre la estructura organizativa y el rendimiento docente. Somos conscientes de que esta relación no se presenta de forma independiente o desconectada, no solo se lleva a cabo en el salón de clases, sino que tiene lugar en la institución educativa y en el entorno circundante. Este análisis posibilita que cada profesor dentro de la institución estudiada establezca metas y objetivos personales para su desarrollo profesional, contribuyendo así a la mejora global de la organización. Cuando se promueve el desarrollo de las capacidades para conseguir un desempeño laboral adecuado se respalda el trabajo efectivo de la gestión administrativa, entonces se logra el alcance eficiente de objetivos planificados y alcanzables. Por esta razón, se pretende demostrar cómo una eficiente gestión administrativa establece una comunicación efectiva con el factor humano, mediante la responsabilidad orientada a la competitividad, con el objetivo de alcanzar el éxito en la dirección de las organizaciones.

### **Objetivo General**

Comprobar la existencia de relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima

### **Objetivos Específicos**

Constituir la relación entre la gestión administrativa y preparar aprendizajes del estudiante, en la Institución N° 6073 "Jorge Basadre". Lima

Determinar la existencia de relación entre la gestión administrativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima

Demostrar la relación entre la gestión administrativa y la participación en gestionar escuelas en IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima

Identificar la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo de la profesionalidad y visión del docente en la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre".  
Lima

## **Gestión administrativa**

Existen, diversos enfoques sobre la gestión administrativa, por ello se abordará un acercamiento a través de las definiciones de algunos autores han podido hacer sobre esta.

En el caso de Anzola (2010), cuando define las gestiones administrativas indica: (...) consisten en toda actividad que se emprende para la coordinación de esfuerzos de grupos, es para que traten de lograr la meta u objetivo con auxilio de la persona y los sucesos de desempeños de cierta labor esencial como: planear, organizar, dirigir y controlar (2010, p. 70).

Esto significa que los encargados de la gestión administrativa, por lo general, laboran con diversos personajes y liderarían conjuntos que tienen gestiones eficaces de individuos. Se esperaría que, quien esté a cargo pueda brindar apoyo o pueda ser responsable de una división o departamento particular de la organización.

Un concepto muy similar se encuentra en Chiavenato (2007), pues señala que la gestión administrativa implica llevar a cabo tareas mediante la colaboración y coordinación de un equipo, generalmente abordadas con empeño. Esto implica que las finalidades y propósitos se logran con la participación de los individuos que forman parte de la organización. Además, se hace referencia a las "labores esenciales", las cuales engloban: planificar, organizar, dirigir y controlar.

El autor Münch (2010), menciona que muchos definen la gestión administrativa como función institucional, global e integradora de los recursos de una organización por ello, él la define así: administrar son procesos mediante el cual se coordina y optimiza el recurso de grupos sociales con la finalidad de obtener altas eficacias, calidades, productividades y competitividades en el logro consecución de su objetivo (2010, p. 3). De esta afirmación se desprende que la gestión administrativa, a partir de diversos factores, hacen viable aprovechar el recurso disponible para la obtención de efectos favorables para la organización. Estas conceptualizaciones poseen relación en medida que acentúan la importancia de una estructura administrativa formalizada, puesto que se parte desde la división de trabajo dentro de la organización para que cada quien cumpla sus funciones y responsabilidades, y así se logre resultados eficientes y eficaces para la sociedad.

### **• Proceso administrativo**

Procesos administrativos son conjuntos de fases cuyo fin es obtener el objetivo empresarial más eficaz. Según Chiavenato (2001): La planeación, la organización, la

dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo" (2001, p. 131) Es por ello que, para conocer de cerca en qué consiste este proceso que corresponde a la gestión, administrativa, se abordarán sus conceptos de manera específica.

Figura 1. Proceso administrativo como sistema abierto



Además, aclara Chiavenato, que el concepto de "proceso" implica dinamismo, evolución y cambio constante, pues hace referencia a que un suceso de eventos que interactúan entre sí, como lo hace la actividad administrativa de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Todos estos elementos están comprometidos que despliegan energéticos influjos recíprocos.

#### • Planeación

Mediante procesos de planificación, una organización no solo obtiene los conocimientos del futuro, sino que también ayuda a la organización a dar forma a su futuro. Planificaciones eficaces implican la sencillez del procedimiento, los que debieran ser factible de deducir, si son complicados, crearán anarquía en la estructura. Para Chiavenato este concepto debe estar acorde con los requisitos de la organización: planificaciones realizadas en niveles institucionales empresariales se denominan planificaciones estratégicas (2001, p. 147). En este contexto, los líderes tienen como responsabilidad fundamental abordar la incertidumbre surgida de factores no controlables, y difíciles de predecir, en el entorno de operaciones y en el entorno general. Esto implica que, ante las posibles amenazas y oportunidades, deben formular estrategias para hacerles frente.

Al indicar de antemano cómo se va a realizar el trabajo, Münch considera que existe planeación cuando se determina el escenario futuro y rumbos hacia donde [sic] se dirigen en la compañía, así como definir el resultado que se pretende conseguir y la

estrategia para lograr restando conflictos (2010, p. 27) , es decir se debe tener en cuenta establecer el momento futuro, de metas hacia que apuntan en la organización y los productos que se quieren alcanzar, reduciendo el futuro peligro y elaborando estrategias en función de las metas.

Cuando Hernández (2011) conceptualiza la planeación, menciona que se caracteriza por definir los objetivos de manera cuantitativa. Planificar es proyectar acciones que defina el objetivo cuantitativo para un periodo específico; por año es lo ideal. Basado en meta cuantitativa se puede calcular lo económico-financiero; resulta provechoso sumar a conceptos anteriores que la planificación es efecto impreso de acciones cuantitativas y cualitativas del ejercicio (2011, p. 52). Esto significaría que la planificación es concretizar de manera cuantitativa los aspectos cualitativos que se quieren lograr. La planeación también es vista como una herramienta que permite afrontar complicación, complejidades, incertidumbres y conflictos Andrade, (2016), ya que la coexistencia de estas genera tensiones a la institución donde sucede intercambio que en realidades son más difíciles de manipular y desarrollan el activamente conflicto múltiple.

#### • Organización

Dentro de la planificación estratégica, la forma en cómo se comunican la meta y objetivo de la estructura tiene que ser real, de modo que el empleado puede percibir cómodamente la correlación entre sus desempeños, éxitos empresariales y la prestación. Es por ello que, se hace necesario revisar en qué consiste la organización, puesto que se requiere un liderazgo comprometido, una cultura organizacional de apoyo, una estructura establecida para coordinar y gestionar el proceso de implementación, y la capacidad por parte de los miembros de la organización para participar.

Para Chiavenato (2001) la estructura organizacional es vista como unidades o entidades sociales, en donde la persona interactúa para obtener el objetivo específico. Entonces organización indica a toda compañía humana establecida de manera intencional para conseguir el objetivo determinado. Para ello, la empresa constituye ejemplos de organizaciones sociales. Los que organizan la empresa, en este caso la escuela, deben reunir a su capital humano y las actividades para hacer un uso eficiente, por ello Münch, al momento de definirla, menciona que: el fin es hacer simple la tarea y procurar la coordinación y optimización funcional y peculios. Es el logro que resulta de

una función sencilla en la organización lograr que el proceso sea fluido para quien trabaja en ella, así como para atender y satisfacer al cliente (2010, p. 61).

Entonces, la organización permite que se dé una función central que une todas las actividades y recursos en una secuencia sistemática y lógica para poder optimizar el proceso de planificación.

En este contexto, Hernández (2011) destaca la importancia de dotar a la organización empresarial de los recursos necesarios, abarcando tanto lo tangible, como capital, maquinaria y equipo, como lo humano. A esto le llama cuerpo social, que actualmente se suele representar por un organigrama, el cual es funcional en tanto exprese las áreas de trabajo. A su vez, comunica que Fayol, otro especialista sobre el tema, da mucha importancia a talento humano en esta etapa porque acá se pone en evidencia el control directivo a nivel de eficacia. Por otro lado, la organización, según Marcó, Loguzzo y Feidy (2019), se define como la estructuración fundamental de la entidad para lograr sus metas. Implica la división eficiente del trabajo, coordinación de tareas, establecimiento de autoridades y responsabilidades, y asignación precisa de individuos y peculios a rol puntual. La organización, a su vez, debe tomar en cuenta los elementos humanos que intervienen; sin embargo, estos se encuentran en puntos de encuentro entre las dimensiones educativas, organizativas y administrativas de instituciones educativas, institucionales y extrainstitucionales. Esto significaría que el grado de organización resulta importante para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos, actitudes, valores y sentimientos (Fuentes, 2015, p.4). La organización, entonces, desempeña un papel crucial no solo en la dirección de líderes, sino también en brindar apoyo y resolver conflictos para alcanzar objetivos. Durante la planificación, se determina la función acordada.

#### • Dirección

La función directiva son las prácticas de lo que se planifica y organiza. Luego que la IE establece su intención y su estrategia (planificación), organizan y asignan recurso (organiza), se ocupa de la persona; es entonces que se presenta la dirección. Esta corresponde al nivel más elevado de la empresa, se destaca por su oficio administrativo de dirigir acciones empresariales, pues se considera necesaria para la actividad empresarial, la tarea departamental y la operacional, y se cumpla de acuerdo con lo planificado y constituido (Chiavenato, 2001). Su intervención es importante porque se orienta a desempeños de la persona, pues es el recurso que da vida a los otros patrimonios institucionales.

Münch 2010) agrega que una herramienta importante dentro de la dirección es que el directivo que asuma la gestión, sustente su decisión en procesos racionales para la elección del prototipo de la técnica oportuna acorde con las decisiones, al considerar costo, riesgo, informaciones, niveles en el que se originen, repercusión y valor (2010, p. 117). Es significativo, entonces, que en las fases de los procesos existan sistemas confiados y actualizados para poder tomar decisiones. También, se menciona que los principios de dirigir son cinco: "resolver conflictos, aprovecharse de conflictos, impersonalidad de mando, coordinar interés y vías jerárquicas" Munch, (2010, p. 115).

Desde la dirección iniciamos el trabajo real, con factores humanos. Es así que, Andrade señala que es "oficios que permiten producir lo planeado mediante talentos humanos, que se impulsan por liderazgos, factor motivacional y expectativa racional o emocional, de acuerdo a la circunstancia" (2016, p. 6). Además, agrega que en la ejecución de esta función se debe buscar "la motivación del equipo, diseñando e implantando sistemas comunicacionales de acuerdo con la necesidad de su integrante" (Andrade, 2016, p. 6), para ello destaca el fenómeno de liderazgo como aquel que hará posible la regulación en pro de la mejora del desempeño.

#### • Control

Implican seguir el progreso de una actividad y su evaluación, para cumplir las metas es el proceso de controlar, y garantizar el fruto de metas organizacionales. Asimismo, su definición es interesante, pues está inmerso dentro de la palabra medir y evaluar el resultado o avance de la acción que se toma para el logro de metas.

Hernández (2011) asegura que control viene de contra-rol: relación de ocupaciones que se harán, control compara el resultado con lo planeado para la detección de alguna falla, error y desviación y no volver a repetirlo. Tanto en operación contable y financiera como en desempeños laborales y lo que hace (2011, p. 57).

Compromete una actividad como: medición de desempeños, comparación de estándar existente, hallar alguna desviación y enmendar tal desviación, se hace mediante la comprobación del resultado obtenido acorde con la planeación. Andrade, (2016). Por ello, su propósito es correctivo, puesto que si hay situaciones poco deseadas se realizarán las acciones pertinentes para resolver diferencias.

Según Chiavenato (2001) existen tres características básicas para identificar controles estratégicos empresariales (2001, p. 350)

1. Niveles decisorios: en niveles institucionales empresariales.
2. Dimensiones temporales: orientados a largos plazos.

### 3. Coberturas: genéricos y abarcan a las empresas totalmente.

Planificaciones estratégicas se utilizan en gestionar planes centrados en desarrollar metodologías estándares que sean repetibles y darán como resultado alta posibilidad de logro del objetivo del plan. Requieren numerosos procesos de pensamientos e interacciones entre los interesados. Las planificaciones estratégicas proporcionan el sello y conexión de acciones. Aseguran lo comunicacional del objetivo general y visión del rol del equipo o individuo para lograrlo. Compromisos de altas direcciones deben ser evidentes a lo largo de los procesos y promover la reducción de resistencias a cambios, garantizando que se acepten y evitando algún error común. Señalaremos que Planificar con Estrategia no es garantía de éxito, sin embargo ayuda en la mejora de probabilidades exitosas de una empresa..

#### • La Planificación estratégica en el ámbito educativo

En el ámbito educativo, es imperativo realizar planificación estratégica. En un contexto de cambio, las prácticas tradicionales requieren revisión para adecuarse a las demandas actuales, generando desafíos en el sector educativo. La reorganización es esencial en la satisfacción de la variable necesidad de lo actual. Por ello la institución educativa debe reorganizarse. Revisiones constantes de la Planificación Estratégica es esencial para verificar la adecuada ejecución de las labores programadas en las instituciones. Asimismo, se realiza una retroalimentación y medición de los efectos para asegurar el logro de objetivos establecidos. La institución que no monitoree sus entornos, no cuente con informaciones, no tendrá oportunidades de decidir cómo hará la adaptación curricular, enfrentar proyecto o brindar capacitación corta en competencia puntual demandada. Muchas veces algunos planificadores en lugar de concretar visiones de perfiles de salida, atienden más algún curso, contenidos y recurso creen erróneamente que el resultado será útil a la comunidad.

Así los planes estratégicos nunca se desarrollan o implementan.

El propósito de la planeación es lograr los objetivos deseados y evitar consecuencias negativas no deseadas. El impacto de las decisiones tomadas variará según el contexto en el que se tome. La administración eficaz requiere una toma de decisiones inteligente. Las decisiones son inteligentes cuando son apropiadas para lograr objetivos específicos. Los administradores escolares deben comprender el proceso de toma de decisiones porque la escuela, como todas las organizaciones formales, es básicamente una estructura de toma de decisiones.

Por ello, para que una institución educativa funcione con eficacia, es necesario crear un sistema de gestión y administración competente. La gestión educativa asegura el buen funcionamiento de un sistema educativo mediante la gestión de sus actividades cotidianas. La planificación es otro componente fuerte de la gestión educativa y demuestra ser propicio para eliminar cualquier problema que pueda desarrollarse en el futuro previsible.

Entonces, para asegurar que una organización alcance sus metas y objetivos trazados, es necesaria una adecuada gestión que asegure su correcto desarrollo. De tal manera que la administración sea eficaz, funcional y progresiva, y así participen muchos factores en el proceso de gestión. La intención principal de la educación es lograr los cambios deseados en los estudiantes brindándoles experiencias de aprendizaje enriquecidas.

### **Desempeño docente**

La ejecución pedagógica se lleva a cabo en varios ámbitos, como el entorno sociocultural, instituciones educativas, dinámicas en aulas y en la propia persona del educador a partir de una labor examinadora. En términos de Montenegro: desempeños docentes se entienden como cumplir su función; y se hallan determinados por un factor asociado a los propios docentes, a estudiantes y sus entornos (2007, p. 18). Por consiguiente, se examinan desempeños con el propósito de elevar el nivel de la educación y perfeccionar la competencia del maestro. Con este fin, la evaluación exhibe funciones y atributos claramente establecidos que se consideran en el momento de llevar a cabo el proceso. De ahí la relevancia de establecer criterios que sirvan como fundamento para realizar la evaluación.

Para conocer acerca del desempeño de los educadores en Latinoamérica, podemos referirnos a la visión proporcionada por Rizo (2005) en el marco del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC). Según sus planteamientos, esto implica el proceso de poner en práctica las capacidades profesionales de los profesores, su predisposición y su compromiso con la sociedad. Esto se realiza con el propósito de establecer relaciones significativas entre los factores que impactan en la educación, participar activamente en la gestión educativa y fortalecer la cultura democrática institucional.

En relación con lo expuesto, se espera que la enseñanza y los educadores, en lugar de simplemente comunicar extensa información, fomenten la mejora de habilidades como una medida para el continuo aprendizaje, así puedan actuar

adecuadamente y satisfactoriamente en un entorno cambiante y complicado. El motivo anterior, genera el imperativo de establecer un perfil del pedagogo centrado en la competencia que asegure desempeños eficaces, eficientes y gratificantes. Ante esta situación, el informe de la Nueva Docencia en el Perú del Ministerio de Educación del Perú hace referencia al concepto de competencias: capacidad de innovar con saber estar al corriente y con conciencia sobre la consecuencia de ese hacer. Las competencias involucran, conocimientos, maneras de hacer, valor y responsabilidad por el resultado de lo hecho (Minedu, 2003, p. 65). Esto significaría que, en el aprendizaje basado en competencias, la atención se centra en la comprensión profunda que se demuestra a través de la aplicación, lo cual implica que los resultados del aprendizaje se prueban mediante la acción y se centran en desarrollar las habilidades que los estudiantes necesitan para convertirse en mejores estudiantes en la edad adulta.

Existe una crisis educativa actual, esto se ha evidenciado en las últimas evaluaciones que se han dado. Donde el foco de atención recae en el docente, como aquel eje del problema, pero también como el gestor de la solución. En este contexto, se hacen necesarios incorporar seguimientos a los docentes que suelen ser tomados de manera negativa, lo cual genera un cambio de conducta (Gálvez y Milla, 2018) que afectan a su quehacer diario pedagógico, sus creencias y emociones. Por ende, se hace necesario revisar sus perspectivas para poder incorporarlas dentro de la propuesta de evaluación.

#### • Marco del buen desempeño docente

Como el recurso más importante en las escuelas, los maestros son fundamentales para elevar los estándares educativos. Mejorar la eficiencia y la equidad de la escolarización se basa en, mayormente, garantizar que los educadores altamente calificados, con buenos recursos y motivados para rendir al máximo. Elevar el desempeño docente es tal vez la dirección política con mayor probabilidad de conducir a ganancias sustanciales en el aprendizaje de los estudiantes (OCDE, 2005).

A su vez, el seguimiento y la valoración del trabajo, ambos efectivos, de la docencia, es central para el progreso continuo de la eficacia de la enseñanza en una institución de tipo educativa. Es fundamental conocer las fortalezas de los docentes y aquellos aspectos de su práctica, que podría desarrollarse aún más. Desde esta perspectiva, la evaluación docente es un paso vital para mejorar la eficacia de la enseñanza y el aprendizaje, y así aumentar los estándares educativos. La evaluación docente significativa implica una evaluación precisa de la eficacia de la enseñanza, su

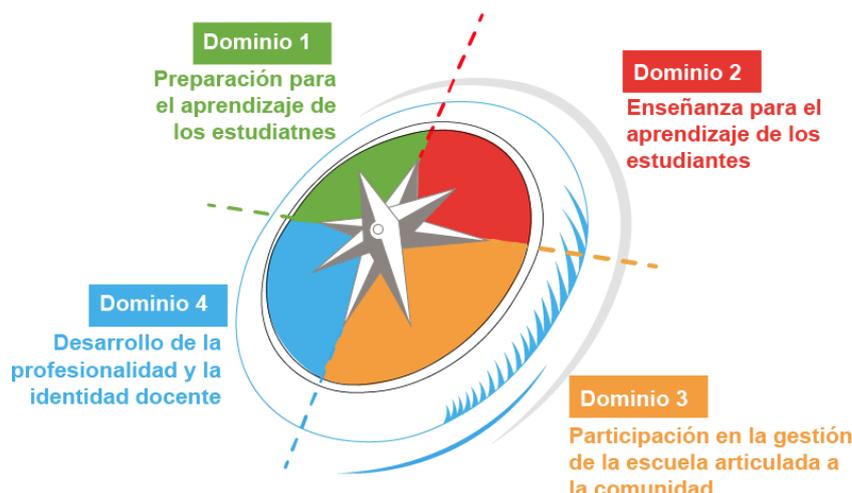
fortalezas y áreas de desarrollo, seguido de retroalimentación, entrenamiento, apoyo y oportunidades para desarrollo profesional. También es fundamental celebrar, reconocer y premiar la labor de los docentes.

En nuestro país, existen prácticas institucionales para evaluar la enseñanza que son inadecuadas e imprecisas, puesto que no mejoran la enseñanza directamente ni incentivan la mejora docente. Esto se debe a menudo a que la enseñanza eficaz es difícil de evaluar y la mayoría de las herramientas no lo hacen de manera adecuada o precisa y, a menudo, no tienen estándares establecidos. Debido a esto, los docentes pueden dudar en cambiar o no ser conscientes de la necesidad de cambiar su práctica docente o cómo efectuar dicho cambio.

Por lo tanto, parecería que hacer que el docente rinda cuentas por su enseñanza podría hacerse simplemente demostrando que los estudiantes han adquirido el conocimiento o la habilidad necesarios y/o que se ha producido un cambio de comportamiento deseado. Sin embargo, varias circunstancias pueden influir en la capacidad de aprendizaje de un estudiante, como su nivel de preparación o conocimiento previo, experiencias previas, interacciones sociales dentro (y fuera) del aula, incluso con el profesor, interacciones ambientales, desarrollo cognitivo, estilo de enseñanza, etc. Según Montenegro: Ser docente y asumirlo como profesión implica apoyarse en lo más valioso del patrimonio cultural de la humanidad y ejercerlo es una actividad titánica que debe hacerse con responsabilidad, organización y efectividad. Por eso es necesario contar con un perfil docente centrado en competencias básicas y específicas. (Montenegro citado en Castro, 2017, p. 16)

Esto conlleva que, para alcanzar una eficaz actuación docente, es esencial contar con una clara definición de las áreas, habilidades y ejecuciones que lo van a distinguir, ya que, de acuerdo con las directrices del Ministerio de Educación del Perú (Minedu) en 2012, esto representa el conjunto de conocimientos que se espera que todo educador de educación básica posea. Asimismo, esta visión determina una comprensión especializada y colectiva entre el Gobierno, los docentes y la comunidad respecto a las habilidades que se prevé que los maestros y profesoras de la nación tendrán que manejar con la finalidad de impulsar la enseñanza de sus alumnos.

Figura 2. Los cuatro dominios del Marco del Buen Desempeño Docente



Nota. Adaptado de Minedu, 2016, p.25

#### • Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente

Estos propósitos específicos han sido expuestos por el Minedu(2012)

1. Instaurar una terminología/léxico conjunto entre los que realizan la actividad docente y los habitantes para apuntar a los diferentes procesos del aprendizaje.
2. Incentivar que los profesores cavilen sobre su ocupación, integren los logros representativos de su actividad y formen, en asociaciones, un enfoque común de la enseñanza.
3. Estimular la reapreciación colectiva y ocupacional de los profesores con la intención de afianzarlos como especialistas capacitados que se instruyen, progresan y mejoran permanentemente en el campo de la educación.
4. Dirigir y otorgar significado a la concepción y realización de estrategias enfocadas a la capacitación, valoración, distinción ocupacional y optimización de las circunstancias de trabajo de los docentes.

#### • Desarrollo profesional e identidad docente

El educador considera la ejecución de su trabajo y práctica en instituciones, desarrollando métodos de aprendizaje, y reflexionando sobre su práctica tanto personal y colectiva. De esta manera, consolida su identificación y dedicación en el desarrollo e implementación de políticas educativas a nivel regional y nacional (Minedu, 2012).

#### • Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Este ámbito aborda la manera en cómo el maestro organiza la planificación del proceso de enseñanza en su práctica pedagógica. Ello implica la planificación del programa académico, los módulos pedagógicos y las lecciones formativas, utilizando herramientas instructivas y contemplando los saberes anteriores del estudiante, así como sus motivaciones y necesidades (Minedu, 2012).

- **Gestión de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Involucra cómo se direcciona el procedimiento de la enseñanza en un entorno inclusivo y diverso. En este contexto, es esencial que las clases sean estimulantes para crear un ambiente propicio para el procedimiento de enseñanza y aprendizaje. El dominio mencionado considera conocimientos, habilidades y valores, requiriendo que el docente tenga una comprensión clara del papel que desempeña. Esto se debe a que debe implementar diferentes estrategias metodológicas y de evaluación (incluyendo el uso de varios criterios e instrumentos para identificar logros y desafíos) con el fin de fomentar la participación activa de los estudiantes, permitiéndoles involucrarse intelectual y personalmente en su aprendizaje (Minedu, 2012)

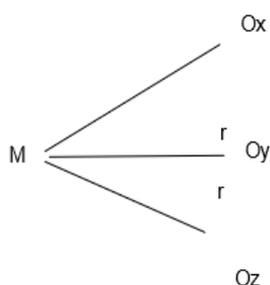
- **Participación en la gestión institucional y familia**

Este ámbito determina la manera en que el maestro se involucra en la gestión escolar, empleando enfoques democráticos y comunicación efectiva. Esto implica que los educadores colaboren en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y mantengan un ambiente laboral positivo. Asimismo, evalúa cómo el docente valora y respeta a la comunidad educativa con la finalidad de fomentar la colaboración en el desarrollo psicológico, social y en el logro de resultados de aprendizaje (Minedu, 2012)

### **Tipo y diseño de investigación**

Este estudio adopta una naturaleza básica-aplicativa-no experimental, ya que se examinan situaciones existentes, sin ser provocadas de manera intencional por el estudioso. Las variables independientes han ocurrido previamente y no pueden ser deliberadamente manipuladas; el investigador no posee un control inmediato sobre estas variables y tampoco puede impactar en ellas debido a que ya han sucedieron, junto con sus efectos. El propósito último es analizar la incidencia e interrelación de estas variables con el objetivo de llevar a cabo procesos de mejora continua en la calidad educativa ofrecida (Hernández et al., 2014).

El diseño de este trabajo es descriptivo correlacional, y busca establecer cuál es la relación entre las variables que pueden ser positiva +1 y negativa -1, esto implica que mientras más se acerque al uno, existe un mayor grado de relación. A continuación, se presenta el diagrama simbólico correspondiente:



Donde:

M: representa a la muestra

Ox: corresponde a la observación de la variable 1

Oy: corresponde a la observación de la variable 2

r: posible relación entre las variables estudiadas.

### **Población de estudio**

Este estudio define como población objetivo a los docentes de la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre" en Lima. En el nivel inicial podemos encontrar 8 maestros; en el nivel de primaria, la cantidad de 18; en el nivel secundario, un total de 24; y, un profesor "volante" que suple ante la falta de un docente de área. Todos ellos hacen un total de 90 maestros, por ello es una muestra por conveniencia o intencionada.

### **Proceso de pruebas de hipótesis.**

#### **Hipótesis general:**

Ha: La gestión administrativa se relaciona con el desempeño docente, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

Ho: La gestión administrativa no se relaciona con el desempeño docente, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

**Tabla 1. Correlación entre las variables la gestión administrativa y el desempeño docente**

			gestión administrativa	desempeño docente
Rho de Spearman	gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,436
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	70	70
	desempeño docente	Coeficiente de correlación	,436	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,00 (bilateral).

Como se observa, el valor de significancia Sig. 0.001 es inferior a 0.05 ( $p < 0.05$ ). Esto indica que la hipótesis nula es rechazada, y se respalda la hipótesis alternativa: Existe una relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

#### Hipótesis específica 1

Ha: Existe relación entre la gestión administrativa y preparar para aprendizajes del estudiante, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

Ho: No existe relación entre la gestión administrativa y preparar para aprendizajes del estudiante, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

**Tabla 2. Correlación entre la dimensión gestión administrativa y preparar para aprendizajes**

			gestión administrativa	preparar para aprendizajes
Rho de Spearman	gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,201
		Sig. (bilateral)	.	,132
		N	70	70
	preparar para aprendizajes	Coeficiente de correlación	,201	1,000

		Sig. (bilateral)	,132	
		N	70	70

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,00 (bilateral).

Observamos que el valor de significancia Sig. 0.132 es superior a 0.05 ( $p > 0.05$ ). Esto implica que la hipótesis nula es aceptada, y la hipótesis alternativa, que afirmaba la existencia de una relación entre la gestión administrativa y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, es rechazada.

### Hipótesis específica 2

Ha: Existe relación entre la gestión administrativa y la enseñar para aprendizajes de estudiante, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

Ho: No existe relación entre la gestión administrativa y la enseñar para aprendizajes de estudiante, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

**Tabla 3. Correlación entre la dimensión gestión administrativa y enseñar para aprendizajes**

			gestión administrativa	enseñar para aprendizajes
Rho de Spearman	gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,362
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	70	70
	enseñar para aprendizajes	Coeficiente de correlación	,362	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	
		N	70	70

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,00 (bilateral).

Se observa que el valor de significancia Sig. 0.004 es inferior a 0.05 ( $p < 0.05$ ). Lo cual indica que se descarta la hipótesis nula y se respalda la alternativa: hay una relación entre la gestión administrativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa.

### Hipótesis específica 3

Ha: Existe relación entre la gestión administrativa y participar en gestionar escuelas, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

Ho: No existe relación entre la gestión administrativa y participar en gestionar escuelas, IE N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

**Tabla 4. Correlación entre la dimensión gestión administrativa y participar en gestionar escuelas**

		gestión administrativa	participar en gestionar escuelas	
Rho de Spearman	gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	70	
	participar en gestionar escuelas	Coefficiente de correlación	,416	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,00 (bilateral).

Como se evidencia, el valor de significancia Sig. 0.001 es inferior a 0.05 ( $p < 0.05$ ). Esto indica que se descarta la hipótesis nula y se respalda la alternativa: hay una relación entre la gestión administrativa y la participación en la gestión de la escuela en la institución educativa.

### Hipótesis específica 4

Ha: Existe relación entre la gestión administrativa y desarrollar profesionalidad y visión docentes en la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

Ho: No existe relación entre la gestión administrativa y desarrollar profesionalidad y visión docentes en la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre". Lima.

**Tabla 5. Correlación entre la dimensión gestión administrativa y desarrollar profesionalidad**

			gestión administrativa	desarrollar profesionalidad
Rho de Spearman	gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,198
		Sig. (bilateral)	.	,138
		N	70	70
	desarrollar profesionalidad	Coefficiente de correlación	,198	1,000
		Sig. (bilateral)	,138	
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,00 (bilateral).

Como se puede apreciar el valor de la significancia Sig. 0.138 es mayor a 0.05 ( $p > 0.05$ ). Esto quiere decir que, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa: No existe relación entre la gestión administrativa y el desarrollo de la profesionalidad y visión del docente en la Institución Educativa.

### Discusión

Respecto a la hipótesis principal del estudio, se evidenció, conforme a la prueba de correlación de Pearson, que hay una correlación positiva muy baja, con un alto grado de significancia, dado que el valor de significancia Sig. Se considera 0.001 inferior a 0.05 ( $p < 0.05$ ). Esto concuerda con lo indicado por Chávez y Olivos (2019), quienes en sus hallazgos de su hipótesis general evidencian que existe una correlación entre la administración educativa y el rendimiento docente del nivel secundario en la Institución Educativa "Modelo" –Trujillo 2018, evidenciando que la correlación de Spearman es  $Rho = 0.877$ , con un nivel de significancia  $p = 0.000$ , lo que es inferior al 5% ( $p < 0.05$ ), lo que indica una fuerte correlación entre las variables y siendo significativo.

En relación con la hipótesis específica primera, el valor de significancia Sig. 0.132 supera el valor de 0.05 ( $p > 0.05$ ). Esto implica que no hay vínculo entre la administración y la formación para el aprendizaje. Esto difiere de lo afirmado por Olivera (2019), quien indica que hay una correlación relevante entre la motivación y la preparación para el aprendizaje de los alumnos en el centro educativo N° 22511- El Rosario, Los Aquijes,

Ica- 2018, ya que se registró un valor de Rho Spearman de  $r= 0,636$ . En otras palabras, una relación de relevancia. Esto significa que, dentro de la Institución encuestada, en el momento en que el profesor organiza su lección, no se están teniendo en cuenta los intereses y requerimientos de los alumnos.

Por otro lado, en la segunda hipótesis concreta, el valor de significancia Sig. 0.004 es inferior a 0.05 ( $p$  es inferior a 0.05). Esto sugiere que hay una conexión entre la administración y la instrucción para el aprendizaje de los alumnos. Esto puede ser comparado con lo señalado por Rojas (2017), dado que es crucial la decisión de los directivos para lograr los objetivos de aprendizaje organizacional. En el estudio de Rojas, se demuestra que, debido a la limitada disposición de la dirección de la Institución Educativa para promover programas de formación y entrenamiento, se ignoraban las necesidades y demandas de los empleados respecto a la optimización en el desempeño de sus labores.

En la tercera hipótesis particular, se puede valorar la importancia de la significancia Sig. 0.138 supera el valor de 0.05 ( $p > 0.05$ ). Esto implica que no hay vínculo entre la administración y el crecimiento de la profesionalidad y la visión del profesor. A diferencia de lo presentado en la tesis de Ubillús (2019), se nota que tanto la dimensión organizacional del instrumento gestión educativa como la dimensión "Resultados de su labor educativa" (presentan un índice de significancia inferior a 0.05), del instrumento rendimiento docente universitario no tienen una correlación válida que los relacione, ya que no hay un nivel de proporcionalidad directa entre ambos. Esto sugiere que en una organización donde la gestión y la profesionalización están estrechamente vinculadas, se requiere una comunicación más efectiva y una planificación adecuada por parte del equipo directivo; no obstante, el rendimiento del profesor, en su calidad de profesional, se basa únicamente en él, ya que se ve motivado por su rendimiento adecuado. Esto debe progresar bajo un seguimiento constructivo del equipo directivo para incentivar la profesionalización de los docentes.

En la cuarta hipótesis concreta, el valor del Sig. Se considera 0.001 inferior a 0.05 ( $p < 0.05$ ). Esto implica que hay una conexión entre la administración y la implicación en la administración de la escuela. Similar a la tesis de Olivera (2019) en su hipótesis tercera hipótesis particular, se establece una correlación relevante entre la motivación y la participación en la administración de la escuela, vinculada a la comunidad en la institución educativa, con un valor de Rho Spearman de  $r= 0,650$ . Esto significa que una adecuada administración coordinada con la comunidad posibilitaría que el profesor desempeñe un papel democrático. Respecto a lo que indica el Minedu (2012), los

maestros deben involucrarse en la creación, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, además de preservar un ambiente institucional positivo, pues esto influirá positivamente en su labor educativa.

### **Conclusiones**

Como se puede apreciar, el valor de la significancia Sig. 0.001 es menor a 0.05 ( $p < 0.05$ ). Como se demostró según la prueba de correlación de Pearson, los resultados afirman una correlación positiva muy débil. Esto quiere decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: La gestión administrativa se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre".

Con respecto a la primera hipótesis específica, el valor de la significancia Sig. 0.132 es mayor a 0.05 ( $p > 0.05$ ). Esto quiere decir que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa: No existe relación entre la gestión administrativa y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre".

A su vez, en la segunda hipótesis específica, el valor de la significancia Sig. 0.004 es menor a 0.05 ( $p < 0.05$ ). Esto quiere decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: Existe relación entre la gestión administrativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre".

A su vez, en la tercera hipótesis específica, se puede apreciar el valor de la significancia Sig. 0.138 es mayor a 0.05 ( $p > 0.05$ ). Esto quiere decir que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa: No existe relación entre la gestión administrativa y el desarrollo de la profesionalidad y visión del docente en la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre".

Por otro lado, en la cuarta hipótesis específica el valor de la significancia Sig. 0.001 es menor a 0.05 ( $p < 0.05$ ). Esto quiere decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: Existe relación entre la gestión administrativa y la participación en la gestión de la escuela en la Institución Educativa N° 6073 "Jorge Basadre".

### **Referencias bibliográficas**

Andrade, J. R. (2016). La Gestión Administrativa.  
<https://jesusrodolfoandrade.blogspot.com/search?q=gesti%C3%B3n+administrativa>

- Anzola Rojas, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. Basterrechea, W. (2006). Bastarrachea. William Bastarrachea Arjona, 38(5). <https://rieoei.org/historico/investigacion/1323Bastarrachea.pdf>
- Castro, L. (2017). Nivel de conocimiento del Marco del Buen Desempeño Docente y la calidad educativa según la percepción del docente en una Institución Educativa Secundaria, Trujillo – 2017 [Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11752/castro\\_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11752/castro_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chávez Albarrán, M. del R., y Olivos Sánchez, M. I. (2019). GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "MODELO" TRUJILLO, 2019 [UNIVERSIDAD CATOLICA DE TRUJILLO BENEDICTO]
- Chiavenato, I. (2001). ADMINISTRACIÓN Teoría, proceso y práctica (Tercera edición). McGraw-Hill Interamericana, S.
- Chiavenato, I. (2007). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN Idalberto Chiavenato (N. Islas López, Ed.). McGraw-Hill. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Fuentes, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación School organization. Basis and relevance to direction on education. 61, 1992–8238.
- Gálvez, E., y 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). <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual the organizational Climate and its diagnosis a Conceptual approximation. En julio-diciembre (Issue 42). <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hoy, W., y Miskel, C. (2008). Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 6th. En Journal of Educational Administration (Vol. 46, Issue 1).
- López, A., & Farfán, P. (s/f). El Enfoque por Competencias en la Educación. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, a partir de [https://www.cucs.udg.mx/avisos/El\\_Enfoque\\_por\\_Competiciones\\_en\\_la\\_Educacion.pdf](https://www.cucs.udg.mx/avisos/El_Enfoque_por_Competiciones_en_la_Educacion.pdf)

- Marco, F , Loguzzo, H y Fedi, J. (2019). Introducción a la en las Organizaciones.  
<http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Minedu. (2003, enero). Nueva Docencia.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/21FEB8877945552105257AFD006C61AB/\\$FILE/nueva\\_docencia.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/21FEB8877945552105257AFD006C61AB/$FILE/nueva_docencia.pdf)
- Minedu. (2012). Marco del Buen Desempeño Docente. 1–60.  
<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Montenegro, I. (2007). Evaluación del desempeño docente - Google Libros (A. Ayarza Bastidas & J. V. Joven Nuñez, Eds.; Segunda Edición). Magisterio.  
[https://books.google.com.pe/books?id=8mH8ozUEIL4C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=el%20desempe%C3%B1o%20de%20docente%20se%20entiende%20como%20el%20cumplimiento%20de%20sus%20funciones&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=8mH8ozUEIL4C&printsec=frontcover&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q=el%20desempe%C3%B1o%20de%20docente%20se%20entiende%20como%20el%20cumplimiento%20de%20sus%20funciones&f=false)
- Münch, L. (2010). Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me)
- OCDE. (2005). Panorama de la educación 2005 |. [https://read.oecd-ilibrary.org/education/panorama-de-la-educacion-2005\\_9788429405835-es#page2](https://read.oecd-ilibrary.org/education/panorama-de-la-educacion-2005_9788429405835-es#page2)
- Piaget, J. (1985). Psicología y epistemología. Octubre de 1985.  
<https://riofa.files.wordpress.com/2011/03/psicologia-y-epistemologia-piaget.pdf>
- Pragmático, pragmática | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. (s/f). Recuperado el 3 de septiembre de 2022, a partir de <https://dle.rae.es/pragm%C3%A1tico>
- Rizo, H. (2005). Evaluación del desempeño docente: tensiones y tendencias. 1, 146–163. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144746>
- Rojas, Y. (2017). Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los docentes de educación superior. Caso estudio: Docentes del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI) sede Guacara.  
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4337/3/yrojas.pdf>
- Stanton, S. (2019). Políticas docentes en América Latina: Un panorama regional. 3 de Junio. <https://www-thedialogue-org.translate.goog/blogs/2019/06/politicas-docentes-en-america-latina-un-panorama->
- Unesco. (2020). La educación en América Latina y el Caribe ante la COVID-19. La Educación En América Latina y El Caribe Ante La COVID-19.