



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Desempeño del personal docente y su relación en la gestión escolar de un centro educativo experimental

Performance of teaching staff and their relationship in the school management of an experimental educational center

Ana Cecilia Correa Muñoz¹ <https://orcid.org/0009-0008-0073-7092>

Orcid de autora:

¹ Facultad de Ciencias Económicas-Escuela de Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Av. América Sur 3145, Trujillo, Perú

*Autor correspondiente: accorreamu@unitru.edu.pe (A. Correa).

Fecha de recepción: 11 03 2026. Fecha de aceptación: 14 04 2026

RESUMEN

El presente artículo analizó la relación entre el desempeño del personal docente y la gestión escolar del centro educativo experimental de la ciudad de Trujillo durante el año 2024, en el que participaron veinte docentes, seleccionados de una población total de cincuenta y dos mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Se aplicó un enfoque mixto, no experimental, correlacional, descriptivo y transversal. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: una guía de observación y un cuestionario administrado mediante encuesta. El procesamiento de la información se realizó con SPSS y Excel, empleando estadística descriptiva para la presentación de resultados. Se consideró como variable independiente el desempeño docente y como variable dependiente la gestión escolar. Los resultados evidenciaron un alto nivel de desempeño docente, caracterizado por una planificación pedagógica sólida, intervención oportuna en el proceso de enseñanza-aprendizaje, participación en proyectos de innovación y compromiso con la formación continua. Con relación a la gestión escolar, se identificaron avances en la dimensión pedagógica, aunque persistieron debilidades en las dimensiones institucional y administrativa. En conclusión, dichas limitaciones condicionaron el logro de una gestión integral, evidenciando la necesidad de estrategias articuladas para fortalecer la calidad educativa.

Palabras clave: Marco de buen desempeño docente; gestión escolar; calidad educativa; dominio y dimensión.

ABSTRACT

This article analyzed the relationship between teacher performance and school management at an experimental school in the city of Trujillo during 2024. Twenty teachers participated, selected from a total population of fifty-two using simple random sampling. A mixed-methods, non-experimental, correlational, descriptive, and cross-sectional approach was used. Two instruments were used for data collection: an observation guide and a questionnaire administered by survey. Data processing was performed using SPSS and Excel, employing descriptive statistics for the presentation of results. Teacher performance was considered the independent variable, and school management the dependent variable. The results showed a high level of teacher performance, characterized by solid pedagogical planning, timely intervention in the teaching-learning process, participation in innovation projects, and commitment to ongoing professional development. Regarding school management, progress was identified in the pedagogical dimension, although weaknesses persisted in the institutional and administrative dimensions. In conclusion, these limitations hindered the achievement of comprehensive management, highlighting the need for coordinated strategies to strengthen educational quality.

Keywords: Framework for good teaching performance; school management; educational quality; domain and dimension.

INTRODUCCIÓN

La educación constituye un pilar fundamental para el desarrollo social, económico y humano, siendo la calidad educativa un factor clave para garantizar aprendizajes significativos en los estudiantes. En ese sentido, diversos organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023) señalan que una educación de calidad contribuye directamente al crecimiento económico sostenible, la reducción de la desigualdad y la mejora del bienestar social. Asimismo, el desempeño del personal docente y la gestión escolar son variables esenciales para lograr resultados educativos efectivos. Estas influyen directamente en los procesos pedagógicos y organizacionales de las instituciones educativas. En ese sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) señala que la calidad del profesorado y el liderazgo escolar son los factores escolares con mayor impacto en el rendimiento de los estudiantes, destacando que una enseñanza eficaz y una gestión institucional adecuada contribuyen significativamente a la mejora de los aprendizajes.

En cuanto al contexto del problema, diversas evaluaciones internacionales y nacionales evidencian limitaciones en la calidad educativa. Según el informe del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA, 2022), una prueba que mide el rendimiento de estudiantes de 15 años en lectura, matemáticas y ciencias a nivel internacional, en la cual el Perú presenta niveles de desempeño por debajo del promedio en áreas clave como matemática, lectura y ciencias, ubicándose en posiciones rezagadas a nivel internacional. Asimismo, evaluaciones nacionales como la Evaluación Nacional de Logros de Aprendizaje (ENLA, 2023), una prueba que mide competencias lectoras y matemáticas de estudiantes de educación básica en Perú y la Evaluación Muestral (EM, 2022), aplicada a una muestra representativa para identificar niveles de logro en áreas fundamentales del currículo nacional, reportan que la mayoría de estudiantes se encuentran en niveles "en inicio" o "en proceso", lo que refleja dificultades persistentes en el logro de aprendizajes. Estos resultados han sido asociados a factores como la débil cultura de evaluación, limitada participación docente en la gestión institucional y carencias en el liderazgo pedagógico.

Respecto a los antecedentes, estudios recientes evidencian la relación entre la gestión educativa y el desempeño docente. Investigaciones como la de Chinchayán, R., Escobar, L., Mozombite, H., & Damián, E. (2023) muestran correlaciones significativas entre dimensiones del desempeño docente y la calidad educativa. De igual manera, Reyes (2019) y Escalante (2018) reportan relaciones positivas entre la gestión escolar y el desempeño docente, destacando la influencia del monitoreo, acompañamiento pedagógico y liderazgo directivo. Asimismo, Mejía, M., Arones J., Mejía E., Licas J., Rojas W., & Asto N., (2025) resaltan la importancia del desarrollo profesional

docente, mientras que Campos, R., Escribano, E., Campos, E., Boulet, R., & Vázquez, F. (2022) subrayan el impacto de las competencias digitales en la mejora educativa. En conjunto, estos estudios coinciden en que una gestión escolar eficiente contribuye significativamente al fortalecimiento del desempeño docente.

En cuanto a la justificación, la presente investigación se sustenta en la necesidad de comprender cómo la gestión escolar influye en el desempeño docente dentro de contextos específicos, contribuyendo al desarrollo de estrategias que permitan mejorar la calidad educativa. Asimismo, aporta evidencia empírica relevante para la toma de decisiones en el ámbito educativo y fortalece el conocimiento científico en relación con estas variables, especialmente en instituciones educativas del contexto local.

Finalmente, el objetivo general de la investigación es analizar la relación entre el desempeño del personal docente y la gestión escolar de un centro educativo experimental en la ciudad de Trujillo, correspondiente al año 2024.

METODOLOGÍA

La investigación se fundamentó en un enfoque mixto, de diseño no experimental, con alcance correlacional y descriptivo, debido a que no se manipuló la variable independiente. En ese sentido, los fenómenos fueron observados en su contexto natural para su posterior análisis. Asimismo, la investigación fue de corte transversal, dado que la recolección de datos se efectuó en un único momento.

La población estuvo conformada por 52 docentes en actividad durante el mes de octubre del año 2024, pertenecientes a un centro educativo experimental ubicado en la ciudad de Trujillo. A partir de esta población, se seleccionó una muestra de 20 docentes, mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, basado en el principio de que todos los miembros de la población tenían la misma probabilidad de ser seleccionados.

En relación con las variables de la investigación, se identificaron dos variables determinantes. La variable independiente, denominada "desempeño del personal docente", se definió, según el Ministerio de Educación (2012), como el conjunto de dominios, competencias, y desempeños que tipifican una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país.

Por su parte, la variable dependiente, referida a la "gestión escolar", se definió, conforme al Ministerio de Educación (2023), como el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo orientados a lograr el desarrollo integral de los estudiantes, así como a garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. Esto se alcanzó mediante la gestión de las condiciones

operativas, de la práctica pedagógica y del bienestar escolar.

Respecto a los instrumentos utilizados, se empleó una guía de observación para determinar el nivel de desempeño docente en la gestión escolar. Adicionalmente, se aplicó un cuestionario estructurado en ocho dimensiones y veintidós indicadores, medidos mediante una escala tipo Likert y administrado mediante la técnica de encuesta. Este instrumento se basó en el Marco del Buen Desempeño Docente y en la gestión escolar, estuvo dirigido a los 20 docentes en actividad durante el mes de octubre del año 2024, y fue validado mediante una ficha de validación de expertos, elaborada por la autora y revisada como validada por docentes de la Escuela Profesional de Administración de Universidad Nacional de Trujillo.

Para el procesamiento de los datos, se utilizaron softwares estadísticos como SPSS y Excel. Además, se aplicaron los fundamentos de la estadística descriptiva, para la presentación de resultados mediante tablas de distribución de frecuencias, y para la representación gráfica se emplearon: cuadros estadísticos y gráficos de superficie, así como gráficos de columnas.

En cuanto a los datos empleados en la investigación, estos correspondieron a la muestra seleccionada, por lo que los resultados obtenidos luego de aplicar la encuesta validada fueron procesados sin modificaciones.

Para la recopilación de datos, se contó con la autorización de los docentes del centro educativo experimental, ubicado en la ciudad de Trujillo. En tal sentido, se garantizó el anonimato de los participantes durante todo el proceso de recolección de información.

Tabla. Síntesis del diseño metodológico y análisis estadístico

| Aspecto metodológico | Descripción |
|--------------------------|-----------------------------|
| Enfoque de investigación | Mixto |
| Diseño de investigación | No experimental |
| Alcance del estudio | Descriptivo y correlacional |
| Técnica cuantitativa | Encuesta |
| Instrumento cuantitativo | Cuestionario |
| Técnica cualitativa | Observación |
| Instrumento cualitativo | Guía de observación |
| Análisis descriptivo | Estadística descriptiva |
| Análisis inferencial | Rho de Spearman |
| Software estadístico | SPSS |
| Nivel de significancia | $\alpha = 0.05$ |

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente investigación se expusieron los resultados derivados del cuestionario, instrumento cuantitativo aplicado para medir tanto la variable independiente desempeño del personal docente, como la variable dependiente gestión escolar.

En relación con la variable desempeño escolar, sustentada en la relación con la **dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**, los resultados evidenciaron que el 100% de los docentes organizaba su trabajo pedagógico mediante la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las

sesiones de aprendizaje, de los cuales el 85% se encontraba totalmente de acuerdo y el 15% de acuerdo. Este hallazgo fue interpretado como un indicador de alto nivel de planificación docente, lo que constituyó una base esencial para el desarrollo de procesos de enseñanza estructurados y coherentes con los objetivos educativos.

En tal sentido, estos resultados evidenciaron que la planificación pedagógica se encontraba instalada como una práctica generalizada en el centro educativo experimental, lo que favoreció la organización sistemática del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, se infirió que la planificación no solo debía orientarse al cumplimiento formal de los documentos curriculares, sino también a su capacidad de responder de manera efectiva a las necesidades y características de los estudiantes.

En la **dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**, los resultados evidenciaron que la totalidad de los docentes reconocía intervenir frente al bajo rendimiento o las carencias de aprendizaje mediante sesiones de retroalimentación, con un 60% totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo. Este hallazgo fue interpretado como una evidencia de la institucionalización de prácticas pedagógicas orientadas a la mejora continua del aprendizaje, en las que la retroalimentación se consideró un factor clave en el logro de resultados educativos. No obstante, ello implicó la necesidad de fortalecer procesos de acompañamiento pedagógico que aseguren su implementación efectiva y estandarizada.

Respecto a la **dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**, el 85% de docentes manifestó involucrarse, junto con sus estudiantes, en la elaboración de proyectos de innovación e investigación orientados a la comunidad, mientras que un 15% no lo hacía. Este resultado evidenció un nivel significativo de articulación entre la escuela y su entorno, lo cual fue interpretado como un avance en la contextualización de los aprendizajes. Sin embargo, la existencia de un grupo minoritario que no participaba reveló brechas en la integración de esta dimensión. Estas diferencias sugirieron la presencia de factores condicionantes, tales como la sobrecarga laboral o la limitada cultura de trabajo comunitario, lo que implicó la necesidad de promover estrategias institucionales que garanticen una participación más equitativa y sostenida.

En cuanto a la **dimensión Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**, se observó que el 95% de docentes afirmó capacitarse de manera continua, lo que reflejó un alto nivel de compromiso con la mejora de su práctica pedagógica. Este resultado se interpretó como una fortaleza institucional, en concordancia con enfoques que destacan la formación continua como un componente esencial del desempeño docente. Asimismo, el 100% de los docentes manifestó compromiso y responsabilidad en su labor, evidenciando prácticas de intercambio y colaboración

profesional. A pesar de ello, el reducido porcentaje que no evidenció claridad en su formación continua sugirió la persistencia de brechas en el acceso o aprovechamiento de oportunidades formativas, lo que implicó la necesidad de fortalecer políticas institucionales inclusivas.

En relación con la variable gestión escolar, sustentada en la **dimensión institucional**, aunque el 55% de docentes percibió que la institución promovía oportunidades de formación continua, un 45% presentó percepciones neutras o negativas. Esta dispersión evidenció una debilidad en la gestión institucional, particularmente en la implementación o comunicación de políticas de desarrollo profesional.

Por otro lado, el 80% reconoció la existencia de una comunicación efectiva con los actores educativos, lo que constituyó una fortaleza relevante para la cohesión organizacional. Esta diferencia sugirió una gestión parcialmente consolidada, con avances en comunicación, pero con limitaciones en el fortalecimiento del desarrollo profesional.

En torno a la **dimensión pedagógica**, el 100% de docentes afirmó evaluar de manera constante los aprendizajes mediante diversas técnicas e instrumentos, lo que evidenció coherencia con los enfoques de evaluación formativa. Este resultado, en articulación con la dimensión de enseñanza, permitió inferir que las prácticas pedagógicas estuvieron orientadas al seguimiento continuo del aprendizaje. En consecuencia, estos hallazgos reflejaron un avance significativo; sin embargo, se consideró necesario profundizar en la calidad y el uso pedagógico de la información evaluativa para la toma de decisiones.

Acerca de la **dimensión comunitaria**, el 80% de docentes reconoció la existencia de participación conjunta con padres de familia, directivos y estudiantes en actividades a favor de la institución y la comunidad. Si bien este resultado evidenció un nivel importante de involucramiento, el 20% restante reflejó la existencia de limitaciones en la consolidación de una gestión participativa. Este contraste permitió interpretar que, pese a los avances, aún persistían barreras que restringían una participación plenamente inclusiva, lo que implicó la necesidad de fortalecer estrategias que promuevan el compromiso de todos los actores educativos.

En la **dimensión administrativa** presentó los mayores desafíos. Solo el 40% de docentes consideró que se les proporcionaba el material necesario para el desarrollo de su labor pedagógica, mientras que el 60% manifestó percepciones contrarias, lo que evidenció limitaciones significativas en la provisión de recursos. Este resultado, en comparación con las fortalezas observadas en la dimensión pedagógica, permitió inferir una desarticulación entre el desempeño docente y las condiciones materiales que lo sustentaron, lo que podría

haber afectado la efectividad de las prácticas educativas.

Por otra parte, el 65% percibió una adecuada gestión del potencial humano y el 85% reconoció procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento. No obstante, la presencia simultánea de valoraciones positivas y percepciones desfavorables en distintos aspectos administrativos evidenció que la gestión en esta dimensión no fue homogénea.

En este sentido, estas brechas implicaron la necesidad de fortalecer la gestión administrativa como soporte esencial para el logro de los objetivos educativos, promoviendo una asignación más equitativa de recursos y una mayor coherencia en la implementación de los procesos institucionales, a fin de garantizar condiciones óptimas para el logro de los objetivos educativos.

Finalmente, el análisis correlacional mediante el Rho de Spearman evidenció una relación positiva de magnitud moderada ($\rho = .56$) entre las variables estudiadas. Este hallazgo permitió interpretar que el fortalecimiento de la gestión escolar se asoció directamente con mejoras en el desempeño del personal docente, lo que, a su vez, reforzó la relevancia de la gestión escolar como un factor determinante en la calidad educativa. Asimismo, el valor de significancia obtenido ($p = .010$), al ser menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = .05$), confirma que la relación es estadísticamente significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

En síntesis, los hallazgos evidenciaron que, si bien existieron fortalezas en el ámbito pedagógico y en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, las limitaciones en las dimensiones institucional y administrativa condicionaron el logro de una gestión integral, lo que implicó la necesidad de implementar estrategias articuladas que permitan equilibrar y fortalecer todas las dimensiones del sistema educativo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la guía de observación, instrumento cualitativo aplicado para medir tanto la variable independiente desempeño del personal docente, como la variable dependiente gestión escolar. El instrumento estuvo conformado por 14 ítems valorados en las mismas dimensiones consideradas en el cuestionario.

En relación a la **dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**, los resultados evidenciaron que los docentes organizaron su trabajo pedagógico mediante la planificación del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje, lo que reflejó una práctica sistemática orientada al logro de aprendizajes. Asimismo, el uso de estrategias didácticas pertinentes y ajustadas a las necesidades de los estudiantes dio cuenta de un enfoque centrado en el aprendizaje y en la

atención a la diversidad, en contraste con prácticas tradicionales.

Estos hallazgos permitieron inferir que la planificación docente trascendió un carácter meramente administrativo, constituyéndose en un proceso reflexivo que orientó la toma de decisiones pedagógicas. En ese sentido, su fortalecimiento tuvo implicancias directas en la mejora de la calidad de la enseñanza y en la generación de aprendizajes más significativos.

En la **dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**, se evidenció que los docentes intervinieron ante situaciones de bajo rendimiento o dificultades en el aprendizaje, mediante la implementación de procesos de evaluación continua. Asimismo, se observó el uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación, lo que permitió el seguimiento permanente del progreso de los estudiantes y la toma de decisiones pedagógicas oportunas. En ese sentido, la adecuada implementación tuvo implicancias en la mejora del acompañamiento al estudiante y en el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Referente a la **dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**, se identificó que la mayoría de los docentes, en articulación con sus estudiantes, elaboró proyectos de innovación e investigación orientados a la comunidad, lo que evidenció una práctica pedagógica vinculada al entorno. En contraste, se observó que un grupo minoritario no desarrolló este tipo de iniciativas, lo que sugiere diferencias en el nivel de integración de la proyección comunitaria en la labor docente, evidenciando la necesidad de fortalecer este enfoque de manera más homogénea.

Acerca de la **dimensión Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**, se constató que la mayoría de los docentes se capacitó de manera continua con el propósito de optimizar sus estrategias de enseñanza en las diferentes áreas curriculares, lo que evidenció una disposición hacia la mejora profesional. En contraste, se observó que un grupo minoritario no presentó esta práctica. Estos hallazgos permitieron inferir que la mayoría de los docentes demostró compromiso y responsabilidad en el ejercicio de su labor pedagógica.

Entorno a la **dimensión Institucional**, se evidenció que más de la mitad de los docentes observados consideró que el centro educativo experimental promovió oportunidades de formación continua, mientras que el grupo restante manifestó una percepción contraria. Asimismo, se identificó que la mayoría de los docentes mantuvo una comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, en contraste con una minoría que no evidenció esta práctica. Estos hallazgos permitieron inferir diferencias en la percepción institucional y en las dinámicas de interacción, con implicancias en el fortalecimiento del desarrollo profesional y la gestión educativa.

Con respecto a la **dimensión pedagógica**, se determinó que la mayoría de los docentes evaluó de manera sistemática los aprendizajes de los

estudiantes mediante el uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación, lo que reflejó una práctica orientada al seguimiento continuo del proceso formativo. Este hallazgo permitió inferir que la evaluación fue asumida como un componente clave para la toma de decisiones pedagógicas, con implicancias en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En relación la **dimensión comunitaria**, se encontró que algunos docentes incorporaron, durante el desarrollo de la clase, referencias o actividades orientadas a la vinculación con la comunidad educativa, lo que sugiere una intención de contextualizar el aprendizaje. Sin embargo, esta práctica no se evidenció de manera generalizada, por lo que no es posible afirmar una integración sistemática de los actores educativos en el proceso pedagógico.

En cuanto a la **dimensión administrativa**, se identificó que la mayoría de los docentes consideró que no se proporcionaron los materiales necesarios para el desarrollo de su labor pedagógica en el aula, lo que evidenció una limitación en los recursos para la enseñanza. Este hallazgo sugiere que, a pesar de los esfuerzos pedagógicos, la disponibilidad de materiales continúa siendo un factor condicionante en la calidad del proceso educativo.

Por otro lado, más de la mitad de los docentes percibió que la gestión del potencial humano se desarrolló de manera adecuada, mientras que una minoría manifestó una apreciación contraria, lo que pone de manifiesto la existencia de valoraciones diferenciadas respecto a la gestión institucional.

Asimismo, se determinó que la mayoría reconoció la presencia de procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento al personal, los cuales se desarrollaron respetando los tiempos establecidos para verificar el cumplimiento de funciones. Este aspecto sugiere avances en la gestión pedagógica; sin embargo, la percepción minoritaria en sentido contrario evidencia que dichos procesos aún no se consolidan de manera uniforme.

La discusión precedente aborda los factores de ambas variables de manera independiente; la relación entre el desempeño docente y la gestión escolar.

a) Respecto con los factores que influyeron en el desempeño del personal docente, la **dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes**, mostró resultados que evidenciaron que la totalidad de docentes organizó su trabajo a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje. Este hallazgo reflejó un alto nivel de planificación docente, constituyéndose en un elemento clave para el desarrollo de procesos de enseñanza estructurados y coherentes.

Asimismo, estos resultados coincidieron con lo establecido en el *Marco de Buen Desempeño Docente* del Ministerio de Educación del Perú (2012), en el cual señaló que dicha dimensión se fundamenta en la planificación del trabajo

pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje dentro de un enfoque intercultural e inclusivo, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

En este sentido, se infirió que la planificación pedagógica no solo se orientó al cumplimiento formal de los documentos curriculares, sino que también respondió a las necesidades y características de los estudiantes, lo que fortaleció la pertinencia y calidad del proceso educativo.

b) En relación con la dimensión **enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**, los hallazgos permitieron inferir que el conjunto de docentes intervino frente al bajo rendimiento y las carencias de aprendizaje de los estudiantes mediante la implementación de sesiones de retroalimentación. Este resultado permitió inferir la presencia de prácticas pedagógicas orientadas al acompañamiento continuo del estudiante y a la mejora progresiva de sus aprendizajes.

Además, lo expuesto se alineó con lo determinado en el *Marco de Buen Desempeño Docente* del Ministerio de Educación del Perú (2012), el cual señaló que dicha dimensión, se orienta a la mediación pedagógica del docente, promoviendo un clima favorable para el aprendizaje, el adecuado manejo de los contenidos, la motivación permanente de los estudiantes, así como el uso de diversas estrategias metodológicas y de evaluación.

En este sentido, se infirió que la intervención docente trascendió una acción reactiva frente a las dificultades de aprendizaje, configurándose como un proceso sistemático de mediación pedagógica que contribuyó al fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

c) En lo concerniente a la dimensión **participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**, los resultados evidenciaron que la mayoría de los docentes, en conjunto con sus estudiantes, elaboró proyectos de innovación e investigación dirigidos a la comunidad; en contraste, un porcentaje reducido no desarrolló este tipo de proyectos. Este hallazgo permitió identificar un nivel significativo de articulación entre la práctica pedagógica y el entorno, aunque con ciertas diferencias en su implementación.

Asimismo, los hallazgos se encontraron en concordancia con lo estipulado en el *Marco de Buen Desempeño Docente* del Ministerio de Educación del Perú (2012), el cual estableció que esta dimensión comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática, orientada a la configuración de comunidades de aprendizaje. Del mismo modo, se enfatizó la importancia de la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, así como la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

Por lo ello, se infirió que, si bien predominó una práctica pedagógica vinculada al contexto, la existencia de un grupo minoritario que no desarrolló estas iniciativas evidenció la necesidad de fortalecer estrategias institucionales que promuevan una participación más equitativa y sostenida en la gestión escolar.

d) En relación con la dimensión **desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**, los hallazgos evidenciaron que casi la totalidad de docentes participó en procesos de capacitación continua orientados a la optimización de sus estrategias de enseñanza en las diferentes áreas curriculares; por el contrario, un porcentaje mínimo evidenció una situación opuesta. Este resultado reflejó un alto nivel de compromiso con la mejora permanente de la práctica pedagógica.

En esa misma línea, se constató que la totalidad de los docentes manifestó compromiso y responsabilidad en el ejercicio de su labor, evidenciado en el intercambio de experiencias y en la socialización de dificultades surgidas durante el proceso de enseñanza con sus colegas, con la finalidad de fortalecer y mejorar su práctica pedagógica. Esto coincidió con lo establecido en el *Marco de Buen Desempeño Docente* del Ministerio de Educación del Perú (2012), el cual precisó que esta dimensión comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docente. Asimismo, incorporó la reflexión sistemática sobre la propia práctica pedagógica y la de los colegas, el trabajo colaborativo con sus pares y la participación en actividades de desarrollo profesional.

En esa perspectiva, se infirió que el desarrollo de la profesionalidad docente se configuró como un proceso continuo y colaborativo, orientado no solo a la adquisición de conocimientos, sino también al fortalecimiento de la identidad profesional y a la mejora sostenida de la calidad educativa.

e) En relación con los factores de la gestión escolar, específicamente en la dimensión **institucional**, los resultados evidenciaron que más de la mitad de los docentes percibió que la institución educativa promovió acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión escolar. No obstante, se identificó un grupo que no compartió esta percepción, lo que evidenció ciertas diferencias en la valoración de las estrategias institucionales implementadas.

De manera concordante, se identificó que la mayoría de docentes mantuvo una comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, lo que constituyó una fortaleza para la cohesión organizacional y el logro de los objetivos institucionales.

Este hallazgo se alineó con lo formulado en la *Guía para la Gestión Escolar* del Ministerio de Educación del Perú (2023), la cual señaló que la dimensión referida, debe sustentarse en una orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos del centro educativo

experimental, a partir de la cual se formulan objetivos y metas orientados a su mejora continua.

En este sentido, se infirió que, si bien existieron avances en la consolidación de una gestión institucional orientada a resultados, las percepciones diferenciadas evidenciaron la necesidad de fortalecer la comunicación y socialización de las políticas institucionales, a fin de garantizar una comprensión y participación más homogénea por parte del personal docente.

f) En lo concerniente a la dimensión **pedagógica**, los resultados evidenciaron que la totalidad de docentes evaluó asiduamente los aprendizajes de los estudiantes, haciendo uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación. Este hallazgo reflejó una práctica pedagógica orientada al seguimiento continuo del proceso formativo y a la toma de decisiones oportunas para la mejora del aprendizaje

Dichos resultados se alinearon con lo señalado en la *Guía para la Gestión Escolar* del Ministerio de Educación del Perú (2023), la cual estableció que esta dimensión se refiere a la gestión del núcleo pedagógico de la institución educativa, entendido como el conjunto de actividades y recursos directamente vinculados al logro de los aprendizajes.

Asimismo, estos hallazgos coincidieron con lo fundamentado en la tesis "*Compromisos de gestión escolar y su relación con el desempeño docente en la institución educativa N° 80435 Osaygue del Distrito de Santiago de Chuco - 2018*" de Reyes, J. (2019), la cual evidenció una relación significativa entre la dimensión progreso de los aprendizajes de los estudiantes y la variable desempeño docente, con un nivel de significancia de 1% y con el coeficiente de correlación de Pearson de 0,894, lo que indicó una correlación positiva y de alta magnitud.

En este sentido, se infirió que la evaluación sistemática de los aprendizajes constituyó un componente clave en la gestión pedagógica, en tanto permitió no solo monitorear el progreso de los estudiantes, sino también fortalecer el desempeño docente y contribuir al logro de resultados educativos de mayor calidad.

g) Con respecto a la dimensión **comunitaria**, los resultados evidenciaron que la mayor parte de los encuestados se encontró de acuerdo con la existencia de participación conjunta entre padres de familia, directivos y estudiantes en actividades a favor del centro educativo experimental y la comunidad. No obstante, se identificó una fracción minoritaria que manifestó una postura contraria, lo que evidenció diferencias en la percepción y nivel de involucramiento de los actores educativos.

Estos resultados fueron compatibles con lo señalado en la *Guía para la Gestión Escolar* del Ministerio de Educación del Perú (2023), la cual estableció que esta dimensión promueve una gestión de la convivencia escolar sustentada en los enfoques del Currículo Nacional de la

Educación Básica, orientada a garantizar un entorno seguro que favorezca el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Además, los hallazgos coincidieron con lo determinado en la tesis "*Gestión Educativa y Desempeño Docente de la Institución Educativa Privada Benjamín Carson de Florencia de Mora, Trujillo 2020*" de Cortijo, R. (2020), la cual reportó una relación positiva alta entre la gestión educativa y la intervención del colegio en la comunidad ($r = .865$), con nivel de significancia 0.000, inferior al 1% ($p < 0.01$), evidenciando una relación estadística altamente significativa, en contraste con una fracción minoritaria que sostiene una postura contraria.

En este sentido, se infirió que la participación articulada de los actores educativos constituyó un elemento clave en la consolidación de una gestión comunitaria efectiva; sin embargo, la existencia de percepciones divergentes evidenció la necesidad de fortalecer estrategias inclusivas que promuevan una participación más equitativa y sostenida.

h) En el ámbito de la **dimensión administrativa**, los resultados evidenciaron un predominio de percepciones desfavorables respecto a la provisión de materiales necesarios para el desarrollo de la labor pedagógica en el aula. Este hallazgo permitió identificar limitaciones en las condiciones operativas que sustentaron el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En concordancia, estos resultados se relacionaron con lo determinado en la tesis "*Gestión educativa y desempeño laboral de los docentes de la I.E 6048 Jorge Basadre, villa el salvador, UGEL 01 - 2021*" de Hernández, A., & Bazán K. (2021), en la cual se evidenció una correlación positiva de magnitud media ($r = .557$) entre la gestión pedagógica y el desempeño laboral docente, con un nivel de significancia de 0.000. En este sentido, se infirió que la disponibilidad de recursos constituye un factor condicionante para el desarrollo de una enseñanza eficaz.

Adicionalmente, se observó que la mayoría de los docentes percibió una adecuada gestión del potencial humano, evidenciada en la asignación de funciones, cargos y comisiones orientadas a garantizar el desarrollo eficaz del centro educativo experimental; no obstante, un grupo reducido manifestó percepciones contrarias, lo que reflejó ciertas discrepancias en la valoración de esta dimensión.

Asimismo, la mayor parte de los docentes coincidió en que se desarrollaron procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento al personal, respetando los tiempos establecidos para verificar el cumplimiento de sus funciones.

Este resultado guardó concordancia con lo establecido en la *Guía para la Gestión Escolar* del Ministerio de Educación del Perú (2023), la cual destacó que las actividades de soporte garantizan las condiciones de operatividad institucional, permitiendo el desarrollo eficaz de

las dimensiones pedagógicas, estratégicas y comunitarias.

Del mismo modo, los hallazgos se alinearon con lo reportado en la tesis "*Compromisos de gestión escolar y su relación con el desempeño docente en la institución educativa N° 80435 Osaygue del Distrito de Santiago de Chuco -2018*" de Reyes J. (2019), la cual evidenció una relación significativa entre la dimensión de acompañamiento y monitoreo docente y el desempeño docente ($r = .968$; $p < .01$), confirmando una correlación positiva.

Finalmente, estos resultados coincidieron con lo argumentado en la tesis "*Gestión educativa y desempeño docente del nivel secundario en las instituciones educativas básicas regulares emblemáticas de la ciudad de Puerto Maldonado 2018*" de Escalante, J. (2018), en la cual se demostró una correlación significativa entre la dimensión gestión administrativa, financiera y desempeño docente ($r = .842$; $p < .05$), con un coeficiente de determinación de $.709$, lo que indicó que el 70.9% de la variabilidad del desempeño docente está influenciada por la dimensión gestión administrativa y financiera.

En este sentido, se infirió que, si bien existieron avances en la gestión del talento humano y en los procesos de acompañamiento institucional, las limitaciones en la provisión de recursos evidenciaron la necesidad de fortalecer la gestión administrativa como soporte fundamental para garantizar condiciones óptimas que favorezcan el logro de aprendizajes.

i) Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de una relación significativa entre el desempeño del personal docente y la gestión escolar, lo que resaltó la relevancia del rol docente en el desarrollo de los procesos institucionales. La correlación positiva de magnitud moderada permitió inferir que un mejor desempeño docente, caracterizado por una adecuada planificación, una intervención pedagógica oportuna, la participación en proyectos de innovación, la capacitación continua y un alto compromiso profesional, contribuyó al fortalecimiento de la gestión escolar.

Asimismo, los hallazgos indicaron que el fortalecimiento del desempeño docente no solo impactó en el ámbito pedagógico, sino también en la gestión escolar en su conjunto. En este sentido, la mejora del desempeño docente se configuró como un factor para la optimización de la gestión escolar, evidenciando la necesidad de promover estrategias institucionales orientadas al desarrollo profesional docente.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación evidenciaron que el desempeño del personal docente del centro educativo experimental se caracterizó por un alto nivel de planificación pedagógica, una intervención oportuna en el proceso de enseñanza-aprendizaje, una participación activa en proyectos de innovación, así como por un compromiso sostenido con la capacitación

continua y la profesionalidad docente. Estos hallazgos se encontraron alineados con los principios del Marco de Buen Desempeño Docente, destacándose la consolidación de prácticas pedagógicas orientadas a la mejora continua y al trabajo colaborativo.

En relación con la planificación pedagógica, se constató que la totalidad de los docentes elaboró programas curriculares, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, lo que evidenció una organización sistemática del proceso educativo y una orientación hacia el logro de aprendizajes significativos.

Asimismo, en la dimensión de enseñanza para el aprendizaje, se determinó que todos los docentes implementaron estrategias de retroalimentación frente a dificultades en el aprendizaje, lo que reflejó la institucionalización de prácticas de acompañamiento pedagógico continuo.

Respecto a la participación en la gestión articulada a la comunidad, se identificó que la mayoría de los docentes desarrolló proyectos de innovación e investigación vinculados al entorno; sin embargo, la existencia de un grupo minoritario que no participó evidenció la necesidad de fortalecer estrategias que promuevan una integración con impacto social.

En cuanto al desarrollo de la profesionalidad docente, se observó que la mayoría participó en procesos de formación continua para optimizar sus estrategias de enseñanza en las diferentes áreas curriculares y manifestó actitudes de compromiso, colaboración y reflexión sobre su práctica pedagógica entre colegas, lo que constituyó una fortaleza institucional.

En relación con la gestión escolar, los resultados evidenciaron avances en la dimensión pedagógica, particularmente en la evaluación continua de los aprendizajes, donde se emplearon diversos métodos que reflejaron un sólido compromiso con el seguimiento sistemático del progreso estudiantil, estrechamente vinculado a un adecuado desempeño docente. Asimismo, como en la comunicación efectiva, la cual fue valorada positivamente por la mayoría de los docentes.

No obstante, se identificaron debilidades en la dimensión institucional, específicamente en la promoción de oportunidades de formación continua, y en la dimensión administrativa, donde se evidenciaron limitaciones en la provisión de recursos materiales para el desarrollo de la labor pedagógica; sin embargo, en esta misma dimensión, la mayoría de los docentes percibió de manera favorable la gestión del potencial humano y los procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento. En tal sentido, estas brechas reflejaron la necesidad de fortalecer la articulación entre las distintas dimensiones de la gestión escolar para garantizar condiciones óptimas que favorezcan el desempeño docente.

En cuanto a la participación de la comunidad educativa, se evidenció un nivel significativo de involucramiento de los actores educativos; sin embargo, la existencia de un grupo minoritario con percepciones desfavorables indicó la

necesidad de promover estrategias inclusivas que consoliden una gestión participativa.

Referente al análisis correlacional mediante el coeficiente Rho de Spearman ($\rho = .56$; $p = .010$) evidenció la existencia de una relación positiva, de magnitud moderada y estadísticamente significativa entre el desempeño del personal docente y la gestión escolar. Este resultado permitió concluir que el fortalecimiento del desempeño docente se asoció directamente con mejoras en la gestión escolar, constituyéndose como un factor relevante para el logro de una gestión educativa más eficiente.

Finalmente, se concluye que, aunque se identificaron importantes fortalezas en el ámbito pedagógico y en el desarrollo de la profesionalidad docente, las limitaciones en las dimensiones institucional y administrativa condicionaron el logro de una gestión integral, lo que evidenció la necesidad de implementar estrategias articuladas orientadas al fortalecimiento de todas las dimensiones de la gestión escolar y, con ello, a la mejora de la calidad educativa del centro educativo experimental.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial al centro educativo experimental de la ciudad de Trujillo, en particular a la gestión correspondiente al año 2024, por las facilidades brindadas para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en sus instalaciones, así como por la participación activa y disposición del personal docente del centro referido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Escalante, J. (2018). *Gestión educativa y desempeño docente del nivel secundario en las instituciones educativas básicas regulares emblemáticas de la ciudad de Puerto Maldonado 2018*, (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Puerto Maldonado, Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/27475>

Campos, R., Escribano, E., Campos, E., Boulet, R., & Vázquez, F. (2022). Análisis del aprendizaje: un desafío al desempeño del personal docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(6).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S2218-36202022000600040&lang=pt

Chinchayán, R., Escobar, L., Mozombite, H., & Damián, E. (2023). Desempeño profesional docente y calidad de la educación en cuatro instituciones educativas públicas en Villa María del Triunfo. *Revista Gobernanza*, 6(24), 98-121.
<https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n24.2023.307>

Cortijo, R. (2020). *Gestión educativa y desempeño docente de la institución educativa privada Benjamín Carson de Florencia de Mora, Trujillo* (Tesis de maestría).

Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/47960>

Hernández, A., & Bazán K. (2021). *Gestión educativa y desempeño laboral de los docentes de la I.E 6048 Jorge Basadre, Villa El Salvador, UGEL 01 -2021* (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.13067/2108>

Herrera, G. (2020). *La gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Arequipa* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12773/13198>

Mejía, M., Arones J., Mejía E., Licas J., Rojas W., & Asto N., (2025). Desempeño profesional de los docentes en la educación básica: una revisión sistemática. *Revista Invecom*, 6, 1-15.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15239120>

Mercado, M., & Escobar L. (2022). *Gestión escolar y calidad educativa: análisis comparado de la incidencia de la gestión escolar en la calidad educativa en las sedes San Luis y San Vicente de la Institución Educativa San Luis, municipio de Yarumal, Antioquia* (Tesis de maestría). Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia.
<https://hdl.handle.net/11323/14836>

Meza, S., Chacaltana, R., López, G., Ochoa, J., & Jurado, E. (2022). Influencia de la gestión educativa en la convivencia escolar de instituciones educativas Huancavelica, Perú. *Revista Igobernanza*, 5(17), 236-258.
<https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.177>

Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*.
https://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Guía para la Gestión Escolar*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/8845>

Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Reporte PISA 2022*.
<http://umc.minedu.gob.pe/pisa-2022-el-peru-mantiene-sus-resultados-en-las-competencias-de-lectura-y-ciencia/>

Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Reporte nacional ENLA 2023- Resultados de la Evaluación Nacional de Logros de Aprendizaje de Estudiantes*.
<http://umc.minedu.gob.pe/resultadosenla2023/>

Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Reporte nacional EM 2022-Resultados de la Evaluación Muestral. Unidad de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC)*.
http://umc.minedu.gob.pe/resultados-em-2022/?utm_source

OECD. (2020). Education at a glance 2020: OECD indicators [Panorama general de la Educación 2020: Indicadores de la OCDE]. París: OECD Publishing
<https://doi.org/10.1787/19991487>

Reyes, J. (2019). *Compromisos de gestión escolar y su relación con el desempeño docente en la institución educativa N° 80435 Osaygue del distrito de Santiago de Chuco-2018*, (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Santiago de Chuco, Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/37224>

Rojas, F., Santa María, H., De la Cruz, F., & Alanya J. (2021). La gestión educativa desde la mirada docente. *Revista Centro Sur*, 9(4), 414-415.
<https://doi.org/10.37955/cs.v0iE3>

Tenorio, Z., & Pérez, V. (2023). *Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas*. *Revista Mendive*, 21(4).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S1815-76962023000400009&lang=pt

UNESCO. (2023). Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2023: Tecnología en la educación: ¿Una herramienta en los términos de quién? (Resumen). París: UNESCO.
https://www.unesco.org/gem-report/sites/default/files/medias/fichiers/2023/07/7952%20UNESCO%20GEM%202023%20Summary_ES_Web.pdf

Ventas, L. (2016). *Cómo se evalúa a los maestros en los países con la mejor educación del mundo*. Gran Bretaña, Reino Unido: BBC Mundo.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-36591625>